

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INTERNACIONALIZACIJA MIKRO, MAJHNIH IN SREDNJE
VELIKIH PODJETIJ IN ŠTUDIJA PRIMERA
INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA BLAŽIČ ROBNI TRAKOVI**

Ljubljana, 28. avgust 2018

JURE BIZJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jure Bizjak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Internacionalizacija mikro, majhnih in srednje velikih podjetij in študija primera internacionalizacije podjetja Blažič robni trakovi, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem,

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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 INTERNACIONALIZACIJA MIKRO, MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ.....	2
1.1 Definicija mikro, malih in srednjih podjetij.....	2
1.2 Pomen mikro, malih in srednjih podjetij v EU in Sloveniji.....	4
1.3 Internacionalizacija podjetij	5
1.4 Motivi za internacionalizacijo	7
1.5 Ovire za internacionalizacijo	8
1.6 Sprožilci internacionalizacije.....	10
1.7 Merjenje internacionalizacije	11
1.8 Teorije internacionalizacije malih in srednjih podjetij.....	13
2 VSTOPNE STRATEGIJE PODJETIJ.....	16
2.1 Izbira ciljnih trgov	16
2.2 Vstop na tuji trg	19
2.2.1 Notranji dejavniki	20
2.2.2 Zunanji dejavniki	21
2.2.3 Lastnosti zelenih načinov vstopa	22
2.3 Načini vstopa	22
2.3.1 Izvozni načini vstopa	23
2.3.2 Pogodbeni načini vstopa	24
2.3.3 Investicijski načini vstopa.....	27
3 INTERNACIONALIZACIJA NA PRIMERU PODJETJA BLAŽIČ ROBNI TRAKOVI.....	28
3.1 Metode dela uporabljene pri izdelavi naloge	28
3.2 Predstavitev podjetja Blažič Robni trakovi	29
3.3 Motivi za internacionalizacijo podjetja Blažič Robni trakovi.....	31
3.4 Ovire za internacionalizacijo podjetja Blažič Robni trakovi	31
3.5 Sprožilci internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi	34
3.6 Merjenje internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi	35
3.7 Izbira ciljnih trgov podjetja Blažič Robni trakovi	39
3.7.1 Matrika privlačnosti trga v primerjavi s konkurenčnimi prednostmi podjetja Blažič Robni trakovi	40

3.8	Vstop na tuji trg podjetja Blažič Robni trakovi	51
3.8.1	Notranji dejavniki podjetja Blažič Robni trakovi.....	52
3.8.2	Zunanji dejavniki podjetja Blažič Robni trakovi	53
3.8.3	Lastnosti zelenih načinov vstopa.....	54
3.9	Načini vstopa podjetja Blažič Robni trakovi na tuje trge.....	55
3.9.1	Skupina trgov nekdanje skupne države Jugoslavije	56
3.9.2	Nemčija	59
3.9.3	Skupina izvoznih trgov.....	60
4	GLAVNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	61
4.1	Glavne ugotovitve študije primera internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi	61
4.2	Priporočila vodstvu podjetja Blažič Robni trakovi.....	64
	SKLEP.....	65
	LITERATURA IN VIRI.....	66
	PRILOGE	71

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Osnovni podatki podjetij glede na število oseb, ki delajo v podjetju, v Sloveniji leta 2014.....	5
Tabela 2:	Opis dejavnikov vleke in dejavnikov potiska internacionalizacije	8
Tabela 3:	Kazalci privlačnosti trga in kazalci konkurenčnih prednosti podjetja	19
Tabela 4:	Ocenitev kazalcev privlačnosti nemškega trga za podjetje Blažič Robni trakovi.....	42
Tabela 5:	Ocenitev kazalcev konkurenčnih prednosti podjetja Blažič Robni trakovi v primerjavi s podjetjem MKT na nemškem trgu	43
Tabela 6:	Ocenitev kazalcev privlačnosti madžarskega trga za podjetje Blažič Robni trakovi.....	45
Tabela 7:	Ocenitev kazalcev konkurenčnih prednosti podjetja Blažič Robni trakovi v primerjavi s podjetjem Hranipex na madžarskem trgu	46
Tabela 8:	Ocenitev kazalcev privlačnosti srbskega trga za podjetje Blažič Robni trakovi.....	47
Tabela 9:	Ocenitev kazalcev konkurenčnih prednosti podjetja Blažič Robni trakovi v primerjavi s podjetjem Eurokant na srbskem trgu.....	49
Tabela 10:	Ocenitev pomembnosti notranjih dejavnikov podjetja Blažič Robni trakovi pri izbiri načina vstopa na tuji trg.....	52

Tabela 11: Ocenitev pomembnosti zunanjih dejavnikov podjetja Blažič Robni trakovi pri izbiri načina vstopa na tuji trg	54
Tabela 12: Razvrstitev lastnosti zelenih načinov vstopa na tuje trge po pomembnosti podjetja Blažič Robni trakovi	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Pragovi za določitev velikosti podjetja.....	3
Slika 2: Izbira ciljnih tujih trgov	17
Slika 3: Matrika privlačnosti trga glede na konkurenčne prednosti podjetja.....	18
Slika 4: Prikaz držav, kjer je prisotno podjetje Blažič Robni trakovi.....	30
Slika 5: Matrika privlačnosti nemškega, madžarskega in srbskega trga v razmerju s konkurenčnimi prednostmi podjetja Blažič Robni trakovi.....	51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za podjetje Blažič Robni trakovi.....	1
Priloga 2: Gradivo pri vprašalniku za podjetje Blažič Robni trakovi	2
Priloga 3: Povzetek intervjuja z Mihaelom Blažičem, generalnim direktorjem podjetja Blažič Robni trakovi.....	7
Priloga 4: Povzetek intervjuja z Luko Novakom, direktorjem poslovanja podjetja Blažič Robni trakovi.....	9
Priloga 5: Povzetek intervjuja s Sergejem Hoareaujem, vodjo izvoza podjetja Blažič Robni trakovi.....	12
Priloga 6: Povzetek skupinskega intervjuja s predstaviki podjetja Blažič Robni trakovi..	14

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

d. o. o. – družba z omejeno odgovornostjo

EU – Evropska unija

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

MKT – Moderne Kunststoff-Technik

MSP – mikro, majhna in srednje velika podjetja

npr. – na primer

SKD – Standardna klasifikacija dejavnosti

UVOD

Internacionalizacija poslovanja postaja vedno bolj pomembna za obstoj in rast večine mikro, majhnih in srednje velikih podjetij. Namen magistrskega dela je preučiti različne vidike internacionalizacije MSP-jev, saj podjetja za uspešen prodor na tuje trge potrebujejo določena znanja in sposobnosti ter zmožnost hitrega prilagajanja novim trgom, okolju in kupcem.

Pri pripravi magistrskega dela sem se srečal z naslednjimi vprašanji, na katera sem želel poiskati odgovor:

1. Ali obstaja povezava med obstoječo literaturo o internacionalizaciji in njeno uporabo na primeru internacionalizacije slovenskega MSP-ja?
2. Ali lahko merimo internacionalizacijo MSP-jev?
3. Ali obstaja univerzalni načrt za internacionalizacijo slovenskih MSP-jev?

Cilj je na podlagi zbrane literature analizirati proces internacionalizacije srednje velikega slovenskega podjetja Blažič Robni trakovi in identificirati ključne dejavnike uspešnosti internacionalizacije tega podjetja, ki bi jih pri internacionalizaciji lahko upoštevali tudi drugi slovenski MSP-ji.

V evropskem gospodarstvu MSP-ji ustvarijo največ delovnih mest in omogočajo ekonomsko ter socialno kohezijo, zato zavzemajo ključno vlogo pri evropskem gospodarskem razvoju. Večino evropskih podjetij lahko uvrstimo med MSP, saj povprečno evropsko podjetje zaposluje 6 ljudi (Evropska komisija, 2016a, str. 7). Več kot 90 % vseh podjetij v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) po velikosti spada med MSP, skupaj pa zagotavljajo okrog 66 % vseh delovnih mest v EU (Evropska komisija, 2016b, str. 3).

Podoben pomen imajo MSP-ji tudi v Sloveniji. Leta 2014 lahko na podlagi števila zaposlenih med MSP-je uvrstimo dobrih 99 % vseh slovenskih podjetij. Največ podjetij v Sloveniji lahko razvrstimo med mikro podjetja, sledijo mala podjetja, nato srednje velika in velika podjetja. MSP-ji so leta 2014 v Sloveniji zagotavljali približno 67 % vseh delovnih mest in 68 % vseh prihodkov od prodaje podjetij v Sloveniji. Na podlagi vseh zgoraj naštetih podatkov lahko ugotovimo pomembnost preučevanja MSP-jev tako v slovenskem kot tudi evropskem gospodarstvu.

Internacionalizacija je širok pojem v gospodarski literaturi, ki ga vsak avtor definira nekoliko drugače. Luostarinen (1979, str. 16) je opisal internacionalizacije kot dinamičen in večdimenzionalen proces, prek katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti. Hollensen (2007, str. 5) pravi, da je internacionalizacija poslovanje podjetja v več državah po vsem svetu, ki pa je največkrat omejena na določeno regijo (na primer Evropo). Internacionalizacija podjetij je že vse od začetka razvoja mednarodnega poslovanja ena ključnih tem preučevanja, njena pomembnost pa z globalizacijo gospodarskega okolja in vse

večjo liberalizacijo poslovanja vse bolj narašča (Leonidou, Katsikeas & Piercy, 1998, str. 92).

Podjetja se morajo v svojem poslovnem okolju nenehno prilagajati, tehnološki napredek in naraščanje konkurence pa jih silita k vedno višji učinkovitosti, nižjim stroškom ter iskanju novih priložnosti na domačih in tujih trgih (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42). Internacionalizacija poslovanja tako postaja nujna za preživetje večine MSP-jev (Daily, Certo & Dalton, 2000, str. 515). To pa posebej velja predvsem za podjetja iz majhnih gospodarstev, kakršno je slovensko, saj lahko le s širjenjem poslovanja na mednarodne trge preživijo v današnjem okolju, ki se nenehno spreminja (Ruzzier & Mlakar, 2011, str. 228). Seveda pa internacionalizacija poslovanja ni tako preprosta, podjetja za uspešen prodor na tuje trge potrebujejo določena znanja in sposobnosti ter zmožnost hitrega prilagajanja novim trgov, okolju in kupcem (Ruzzier, 2010, str. 11).

V nalogi bodo najprej opredeljeni MSP-ji in njihov pomen v EU ter Sloveniji, opredeljen bo pojem internacionalizacije in njenih dejavnikov ter povezave z vstopnimi strategijami podjetij na tuje trge. Nato bodo predstavljene metode dela, ki so bile uporabljene pri pridobivanju primarnih podatkov, potrebnih za to nalogo. Temu bo sledila analiza zbranih podatkov na podlagi predstavljene literature. Na koncu bodo predstavljene glavne ugotovitve in priporočila, ki bodo skupaj zbrana v sklepu.

1 INTERNACIONALIZACIJA MIKRO, MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ

1.1 Definicija mikro, malih in srednjih podjetij

V skladu s terminologijo, ki jo v svojih odločbah uporablja Evropsko sodišče, je podjetje vsak subjekt, ki je vključen v gospodarsko dejavnost ne glede na njegovo pravno obliko (Evropska komisija, 2016a, str. 3). Za potrebe pravil o državnih pomočeh se velikost podjetja določa v skladu z dokumentom »Priporočilo Komisije 2003/361/ES« z dne 6. maja 2003 o opredelitvi mikro, malih in srednje velikih podjetij. Dodatno se za namen presoje državnih pomoči povzema »Priloga 1 Uredbe Komisije (EU) št. 651/2014« z dne 17. junija 2014 o razglasitvi nekaterih vrst pomoči za združljive z notranjim trgovom pri uporabi členov 107 in 108 Lizbonske pogodbe, Ur. l. EU, št. 187/2014.

Velikost podjetja se določa na podlagi naslednjih treh meril: števila zaposlenih, letnega prometa in letne bilance stanja podjetja, ki so natančneje prikazani na sliki 1.

Upoštevanje števila zaposlenih oziroma števila oseb, ki delajo (študenti in pripravniki se ne upoštevajo), je pri razvrščanju velikosti podjetij obvezno merilo. Podjetja nato lahko sama presodijo, ali ustrezajo zgornjim mejam letnega prometa ali bilance stanja. Tudi če se

prekorači eno od preostalih prej naštetih meril, se status MSP ohrani, torej obeh preostalih meril ni treba izpolniti. Zato lahko status MSP dosega podjetja, ki so vključena v različne vrste gospodarskih dejavnosti.

Slika 1: Pragovi za določitev velikosti podjetja

Kategorija podjetja	Št. zaposlenih / št. letnih delovnih enot	Letni promet	Letna bilančna vsota
Srednje veliko	< 250	<= 50 milijonov EUR	<= 43 milijonov EUR
Malo	< 50	<= 10 milijonov EUR	<= 10 milijonov EUR
Mikro	< 10	<= 2 milijona EUR	<= 2 milijona EUR

Vir: Evropska komisija (2016b).

Pri določanju, ali podjetje spada med MSP-je ali ne, pa merila števila zaposlenih, letnega prometa in/ali letne bilance stanja ne zadoščajo. Na podlagi teh meril se lahko na primer določeno podjetje sicer razvrsti med mikro podjetja, vendar ima to podjetje lahko hkrati dostop do dodatnih sredstev, kar je posledica partnerstva ali povezanosti z drugim podjetjem ali pa je to podjetje v lasti drugega podjetja, zato v takem primeru podjetju ne moremo dodeliti statusa MSP.

Evropska komisija na podlagi vrste razmerja, v katerem je podjetje lahko z drugim podjetjem, razlikuje tri različne kategorije podjetij. Na splošno je večina MSP-jev samostojnih, saj so povsem neodvisni ali pa imajo enega ali več manjšinskih partnerjev (vsak z manj kot 25 % lastniškim deležem). Če ta holding ne doseže več kot 50 %, se šteje, da gre za razmerje med partnerskima podjetjema. Nad to mejo pa velja, da so podjetja povezana (Evropska komisija, 2016b, str. 15).

V primerjavi z velikimi podjetji se MSP-ji največkrat soočajo s tržnimi nepopolnostmi in strukturnimi ovirami. Tržne nepopolnosti povzročijo, da je poslovno okolje za MSP-je še bolj zahtevno. Dogajajo se na področjih, kot so finance, raziskave in razvoj ali okoljske zahteve. MSP-ji imajo pogosto težave pri pridobivanju kapitala ali posojil, zlasti v začetni

fazi delovanja ne morejo investirati v raziskave in razvoj ali se prilagoditi okoljskim zahtevam. Pogosto pa morajo MSP-ji premagati tudi različne strukturne ovire, kot na primer pomanjkanje poslovnih in tehničnih znanj, rigidnosti na trgu dela in omejenega poznavanja možnosti za mednarodno širitev (Evropska komisija, 2016b, str. 5).

Po definiciji EU-ja spadajo med velika podjetja tista podjetja, ki imajo zaposlenih več kot 250 ljudi. Čeprav je med vsemi podjetji manj kot 1 % velikih, ta še vedno zagotavljajo skoraj eno tretjino vseh delovnih mest. Največja razlika med velikimi podjetji in MSP-ji je v sredstvih, ki so na voljo za poslovanje, načinu določanja strategije in sprejemanja odločitev, nagnjenosti k tveganju, organiziranosti, prilagodljivosti ter zmožnosti izkoriščanja ekonomij obsega in ekonomij razpona (Evropska komisija, 2016a, str. 4).

Velika podjetja imajo v primerjavi z MSP-ji na voljo več sredstev za poslovanje. To se vidi tako v večjem finančnem kapitalu, ki ga imajo na voljo, kot tudi v večjem človeškem kapitalu. Tradicionalno je lastnik oziroma poslovodja MSP-ja nekdo s posebnim tehničnim oziroma obrtnim znanjem, ki nima posebne poslovne izobrazbe (Hollensen, 2007, str. 10). Prav tako velika podjetja določajo strategije na drugačen način kot MSP-ji. V velikih podjetjih to poteka po natančno določenem zaporedju določanja ciljev, analize, ocenjevanja, izbire in načrtovanja optimalne dolgoročne strategije za organizacijo (Johnson, 1988, str. 87). Na drugi strani pa ima pri določanju strategije in sprejemanju odločitev v MSP-jih odločilno vlogo podjetnik. V MSP-jih je možnih več drastičnih sprememb strategij, saj so te sprejete na podlagi intuitivnih in nestrukturiranih odločitev. Iz tega izvira tudi večja nagnjenost k tveganju MSP-jev, saj lahko podjetniki hitreje izkoristijo priložnosti, ki se pojavijo na trgu. Velika podjetja imajo bolj hierarhično zasnovano organizacijsko strukturo, medtem ko so v MSP-jih organizacijske strukture bolj vodoravne in zaposleni so »bližje«
podjetnikom. Iz tega izvira tudi večja prilagodljivost MSP-jev, ki se lahko hitreje prilagodijo drastičnim spremembam na trgu, medtem ko velika podjetja potrebujejo več časa, da svoje strukture prilagodijo novim razmeram na trgu. Velikost podjetja je premosorazmerno povezana tudi z zmožnostjo izkoriščanja ekonomij obsega in ekonomij razpona, saj z velikostjo podjetja narašča tudi proizvodnja ter število trgov, ki jih podjetje oskrbuje (Gupta & Govindarajan, 2001, 47).

1.2 Pomen mikro, malih in srednjih podjetij v EU in Sloveniji

MSP-ji predstavljajo motor razvoja za evropsko gospodarstvo, saj ustvarijo največ delovnih mest in gospodarskega razvoja. Povprečno evropsko podjetje ne zaposluje več kot 6 ljudi, zato se lahko večina šteje za MSP (Evropska komisija, 2016a, str. 7). Leta 2013 je v EU več kot 21 milijonov MSP-jev skrbelo za 88,8 milijonov delovnih mest. Več kot 90 % podjetij v EU spada med MSP-je in ti ustvarijo dve tretjini delovnih mest. MSP-ji v EU spodbujajo podjetništvo in inovativnost ter imajo kritično vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti gospodarstev in zaposlitvi ljudi (Evropska komisija, 2016b, str. 3).

Podobno sliko kot v EU pa prikazujejo tudi podatki za Slovenijo. Kot lahko vidimo v tabeli 1, je bilo, na podlagi zadnjih dostopnih podatkov Statističnega urada Republike Slovenije glede poslovanja podjetij po standardni klasifikaciji dejavnosti in velikosti glede na obseg prihodka od prodaje, leta 2014 v Sloveniji 130.088 podjetij, od tega jih lahko na podlagi števila oseb, ki v teh podjetjih delajo, med MSP-je uvrstimo 129.874, kar predstavlja 99,84 % vseh podjetij. Največ podjetij v Sloveniji lahko razvrstimo med mikro podjetja, sledijo mala podjetja, nato srednje velika in velika podjetja. Podjetja z manj kot 250 osebami, ki tam delajo, so leta 2014 skupaj ustvarila več kot 55 milijard EUR prihodkov od prodaje ali 68,33 % vseh prihodkov od prodaje podjetij v Sloveniji. Med posameznimi skupinami so tako največ prihodkov od prodaje imela velika podjetja, skupaj več kot 25 milijard EUR oziroma 31,67 % od vseh. V velikih podjetjih je leta 2014 delalo 151.632 oseb oziroma 28,04 % vseh oseb. Podobne zaključke lahko vidimo tudi pri pregledu kazalca števila zaposlenih. MSP-ji so leta 2014 v Sloveniji zaposlovali 307.495 oseb, kar predstavlja 66,97 % vseh zaposlenih v tem letu. Velika podjetja so leta 2014 zaposlovala 151.632 oseb oziroma 33,03 % vseh zaposlenih. Po pregledu teh kazalcev lahko zaključimo, da je bila Slovenija leta 2014 na ravni evropskega povprečja.

Tabela 1: Osnovni podatki podjetij glede na število oseb, ki delajo v podjetju, v Sloveniji leta 2014

Velikost podjetja	2014			
	Število podjetij	Prihodki od prodaje v 1.000 EUR	Število oseb, ki delajo	Število zaposlenih
Mikro	123.154	17.428.961	204.512	123.321
Malo	5.639	17.130.047	73.996	73.530
Srednje veliko	1.081	20.557.829	110.653	110.644
Veliko	214	25.547.245	151.632	151.632
SKUPAJ	130.088	80.664.082	540.793	459.127

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2008).

1.3 Internacionalizacija podjetij

Internationalizacija predstavlja večpomenski termin, ki je v vsaki raziskavi razložen malce drugače. Calof in Beamish (1995, str. 116) sta internacionalizacijo definirala kot proces, v katerem podjetja prilagodijo svoje procese, strategije, strukture in sredstva mednarodnemu okolju. Chetty in Campbell-Hutt (2003, str. 799) sta tej definiciji dodala še pojav de-internationalizacije, kjer podjetja ukrepajo tako, da zmanjšujejo svojo izpostavljenost mednarodnim trgov. Johanson in Vahlne (1977, str. 27) sta internacionalizacijo opredelila kot kompleksen fenomen, ki poteka večstopenjsko in omogoča zasledovanje različnih poti.

V to nista vključeni zgolj dejavnosti trženja in prodaje, temveč tudi ostale poslovne dejavnosti v podjetju, kot so proizvodnja, finance in raziskave ter razvoj. Luostarinen (1979, str. 16) je internacionalizacijo opisal kot dinamičen in večdimenzionalen proces, prek katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti. Hollensen (2007, str. 5) pravi, da je internacionalizacija poslovanje podjetja v več državah po vsem svetu, ki pa je največkrat omejeno na določeno regijo (na primer Evropo). Schweizer, Vahlne in Johanson (2010, str. 352) pa so internacionalizacijo opredelili kot proces, kjer si podjetje prizadeva za čim boljši položaj v večjem številu omrežij, ki so v glavnem prisotna na tujih trgih. V primerjavi z ostalimi akademiki so internacionalizacijo izpostavili kot podjetniško aktivnost.

Že vse od začetka mednarodnega poslovanja je internacionalizacija podjetij ključna tema preučevanja, z globalizacijo gospodarskega okolja in dejavnosti, liberalizacijo mednarodnega trgovanja ter naraščajočo integracijo pa njena pomembnost vse bolj narašča (Leonidou, Katsikeas & Piercy, 1998, str. 92). Začetki preučevanja internacionalizacije podjetij segajo v 50. in 60. leta 20. stoletja. Takrat so bila v središču pozornosti predvsem velika (ameriška) podjetja, ki so delovala na obsežnih domačih trgih. Spremembe v pogojih poslovanja pa so tuje trge približale tudi MSP-jem. Te spremembe so bile predvsem homogenizacija trgov, povečanje mednarodnih možnosti financiranja, ljudje z mednarodnimi izkušnjami in veliko povečanje hitrosti, kakovosti ter učinkovitosti mednarodnih komunikacij in transporta (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996, str. 70). Omenjeni dejavniki pa so skrajšali tudi čas od ustanovitve do internacionalizacije, saj obstaja vedno več MSP-jev, ki so mednarodni že ob ustanovitvi (Shrader, Oviatt & McDougall, 2000, str. 1235).

Dandanes se morajo podjetja v svojem poslovnem okolju nenehno prilagajati, saj morajo zaradi hitrega spreminjanja okolja in strukture trgov, tehnološkega napredka ter naraščajoče konkurence nenehno povečevati učinkovitost, zniževati stroške in iskati nove priložnosti na domačih in tujih trgih (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42). Tako si je nemogoče predstavljati, da bi v današnjem času pospešene globalizacije in naraščajoče mednarodne menjave nacionalno gospodarstvo proizvajalo samo za svoje potrebe. Širitev na tuje trge pomeni za podjetja zagotovitev novih in potencialno bolj donosnih trgov, podjetje prisili v povečanje konkurenčnosti in poskrbi za dostop do novih znanj, inovacij in tehnologije (Hollensen, 2007, str. 5). Internacionalizacija poslovanja tako postaja nujna za preživetje večine MSP-jev (Daily, Certo & Dalton, 2000, str. 515). To pa posebej velja predvsem za podjetja iz majhnih gospodarstev, kakršno je slovensko, saj lahko le s širjenjem poslovanja na mednarodne trge preživijo v današnjem okolju, ki se nenehno spreminja (Ruzzier & Mlakar, 2011, str. 228). Seveda pa internacionalizacija poslovanja ne more biti uspešna, če se podjetje nanjo ne pripravi vnaprej. Uspešno in pravočasno načrtovanje podjetja pogosto izpostavljajo kot pomembno pri uspešnosti novih mednarodnih poslov (Knight, 2000, str. 21). Podjetja morajo pri prodiranju na tuje trge imeti določena znanja in sposobnosti ter se morajo znati prilagajati novim trgov, okolju in kupčevim zahtevam (Ruzzier, 2010, str. 11).

Globalizacija namreč za najspretnjša podjetja in majhne družbe odpira še ne videne priložnosti (Simon, 2010, str. 57).

1.4 Motivi za internacionalizacijo

Večina MSP-jev se pogosto odloči za internacionalizacijo zaradi enega samega razloga, in sicer zato, da zaslužijo čim več denarja. Seveda pa zgolj en dejavnik nikoli ne vpliva na takšno odločitev. V takšnih primerih govorimo o spodbudah in ovirah za internacionalizacijo MSP-jev, predvsem za izvoz, ki predstavlja najpogostejšo in najenostavnejšo obliko nastopanja na mednarodnih trgih (Morgan, 1997, str. 75). Ob pregledu literature lahko zasledimo različne delitve motivov internacionalizacije MSP, najpogosteje pa jih avtorji delijo na notranje motive, ki izhajajo iz podjetja, in zunanje motive, ki izhajajo iz okolja (Cavusgil, 1980, str. 279). Pozneje so avtorji začeli uporabljati tudi delitev na faktorje potiska in vleke (Leonidou, 1998, str. 34). Dejavniki vleke so povezani z različnimi spodbudami za nastop podjetja na tujih trgih, kjer podjetja samostojno iščejo priložnosti oziroma želijo izkoristiti svoje konkurenčne prednosti. Dejavniki potiska pa silijo podjetja v reakcijo zaradi pritiskov oziroma groženj na domačem trgu ali na tujih trgih, na kar se odzovejo s spremembami svojih aktivnosti.

V tabeli 2 so navedeni najpogostejši dejavniki potiska in vleke, ki so jim podjetja izpostavljena. Med dejavniki vleke je motiv povečanja dobička in rasti podjetja zagotovo eden najmočnejših pri odločanju o internacionalizaciji podjetja. Bolj je podjetje motivirano za rast, več aktivnosti bo namenilo iskanju donosnih priložnosti na trgih, s čimer bo lahko zadovoljilo svoje ambicije po povečanju dobička in rasti podjetja. Pogosto se MSP-ji odločajo za internacionalizacijo na podlagi močne želje menedžerja, ki s svojim navdušenjem, predanostjo in odločnostjo prepriča tudi ostale v podjetju, da se osredotočijo na tuje trge (Lis, Nienstedt, Proner, Yalazi & Mauch, 2012, str. 5). Nekateri MSP-ji proizvajajo proizvode oziroma ponujajo storitve, ki niso na voljo na mednarodnih trgih ali pa so dosegli tehnološko prednost v svoji proizvodnji, kar predstavlja dober motiv za aktivno udejstvovanje na tujih trgih. V glavnem se takšna podjetja pojavljajo na nižnjih trgih (Belniak, 2015, str. 132). MSP-ji se lahko za internacionalizacijo odločijo tudi na podlagi priložnosti, ki so podobne tistim, ki jih podjetje izkorišča na domačem trgu in se pojavijo na tujih trgih ali pa na podlagi informacij o atraktivnosti tujega trga, kot je v zadnjih letih veljalo za Kitajsko (Hollensen, 2007, str. 45).

Med dejavniki potiska pa enega najmočnejših motivov za internacionalizacijo MSP-jev predstavljajo pritiski konkurentov na domačem trgu. Podjetja se bojijo za izgubo svojega dela domačega trga proti konkurentom, ki že izkoriščajo ekonomije obsega, dosežene z uspešnim mednarodnim poslovanjem. To tudi spodbudi podjetja, da se še sama internacionalizirajo. Konkurenti so pomemben zunanji faktor, ki spodbuja internacionalizacijo MSP-jev (Albaum, Strandkov, Duerr & Dowd, 1994, str. 31). MSP-ji

so lahko prisiljeni v izvoz svojih proizvodov tudi zaradi majhnega potenciala domačega trga, kar je pogosto eden največjih razlogov, zakaj se slovenski MSP-ji odločajo za internacionalizacijo. Takšna podjetja ne morejo dosegati ekonomij obsega, ne da bi se prej internacionalizirala. Takšni stanji na domačem trgu lahko privedeta do situacije, ko se podjetja soočajo s preveliko proizvodnjo ali pa s presežnimi zmogljivostmi. V primeru, da je prodaja podjetja na domačem trgu pod načrtovano ravnjo, prihaja do povečanja zalog. To motivira podjetje, da začne iskati priložnosti za prodajo presežnih proizvodov tudi na tujih trgih in je lahko tudi povod za internacionalizacijo podjetja. V nekaterih situacijah pa predstavlja presežna zmogljivost podjetja močno motivacijo za začetek delovanja na tujih trgih. Širitev na tuje trge lahko poskrbi za zapolnitev presežnih zmogljivosti in razporeditev fiksnih stroškov na večje število enot. Z izboljšanjem telekomunikacijskih mrež in razširitvijo interneta, sodelovanjem na sejmih ter še na mnoge druge načine so MSP-ji mednarodno veliko bolj izpostavljeni kot nekoč, zato se pogosto zgodi, da podjetja nepričakovano dobijo naročila od doslej nepoznanih tujih kupcev (Hollensen, 2007, str. 46). Pomemben motivator za poslovanje MSP-jev na tujih trgih pa je tudi bližina tujih trgov oziroma psihološka razdalja (Hollensen, 2007, str. 48). Na primer, podjetju, ki prodaja pohištvo in ima sedež v Brežicah, je hrvaški trg fizično oddaljen zgolj nekaj kilometrov, prav tako pa tam zaradi večjega trga obstaja tudi večje povpraševanje. Psihološka razdalja je koncept, ki vpliva na to, v kakšni meri dojemamo nek dogodek, ljudi ali idejo kot blizu ali daleč (Hamilton, 2015, str. 116). Na primer, slovenskim MSP-jem je madžarski trg fizično bližje kot srbski, vendar je zaradi velikih kulturnih razlik psihološka razdalja večja, kar pojasni, zakaj slovenska podjetja v večjem obsegu delujejo na srbskem trgu.

Tabela 2: Opis dejavnikov vleke in dejavnikov potiska internacionalizacije

Dejavniki vleke	Dejavniki potiska
Povečanje dobička in rasti	Konkurenčni pritiski
Močna želja menedžerjev	Majhnost in zasičenost domačega trga
Tehnološke sposobnosti ali edinstven proizvod	Presežna proizvodnja ali presežne zmogljivosti
Priložnosti na tujih trgih ali informacije s tujih trgov	Nepričakovana naročila iz tujine
	Bližina tujih trgov ali psihološka razdalja

Vir: Albaum, Strandskov, Duerr & Dowd (1994).

1.5 Ovire za internacionalizacijo

Veliko podjetij se odloči, da svojega poslovanja ne bodo širila onkraj nacionalnih meja in bodo delovala samo na domačem trgu, saj je pri odločitvi o internacionalizaciji lahko prisotnih mnogo ovir. Te se lahko pojavljajo na vseh stopnjah internacionalizacije in ne nastopajo zgolj na začetku. Ovire lahko ločimo po časovni dimenziji na ovire, ki nastopijo pred začetkom internacionalizacije, in na ovire, ki nastopijo med internacionalizacijo.

Slednje lahko razdelimo še v tri skupine: splošne tržne ovire, poslovne ovire in politične ovire (Hollensen, 2007, str. 53).

Med ovire, ki nastopijo pred začetkom internacionalizacije, štejemo (Hutchinson, Fleck & Lloyd-Reason, 2009, str. 548):

- nezadostna finančna sredstva;
- nezadostno znanje;
- pomanjkanje povezav na tujih trgih;
- pomanjkanje proizvodnih zmogljivosti za povečan obseg proizvodnje ob vstopu na tuji trg;
- pomanjkanje tujih distribucijskih kanalov;
- osredotočenost menedžerjev na domači trg;
- povečanje stroškov zaradi velikih izdatkov, namenjenih vstopu na tuji trg.

Med ovire, ki nastopijo med internacionalizacijo, pa štejemo:

1. Splošne tržne ovire:

- oddaljenost tujega trga;
- konkurenca drugih podjetij na tujih trgih;
- drugačna uporaba proizvodov na tujih trgih;
- jezikovne in kulturne razlike;
- težave pri iskanju pravega distributerja na tujem trgu;
- različni zakonski predpisi za označitev proizvodov na tujih trgih;
- kompleksnost transporta proizvodov na tuje trge.

2. Poslovne ovire:

- nihanja deviznih tečajev, ko so pogodbe sklenjene v tuji valuti;
- nezmožnost plačila tistih kupcev, ki jim je podjetje izvozilo svoje proizvode, ali zavrnitev proizvodov s strani kupcev;
- zamude pri dostavi in/ali poškodbe pri transportu proizvodov;
- težave pri zagotovitvi financiranja izvoza.

3. Politične ovire:

- omejitve, ki jih uvedejo tuje države;
- nacionalna izvozna politika;
- pomanjkanje državne podpore pri premagovanju izvoznih ovir;
- pomanjkanje davčnih spodbud za izvoz;
- visoke tarife v tujih državah za uvožene proizvode;
- zapletena izvozna dokumentacija;
- nejasni uvozni postopki in regulative v tujini;

– spori, revolucije in vojne, ki potekajo v tuji državi (Fillis, 2002, str. 915).

Za premagovanje tovrstnih ovir lahko podjetja uporabijo različne strategije. MSP-ji naj razpršijo svojo prisotnost na več tujih trgov in tako zmanjšajo odvisnost od vsakega posameznega trga (Pett, Francis & Wolff, 2004, str. 49). Če je le mogoče, naj podjetja svoja tveganja tudi zavarujejo. Po Fillisovi raziskavi (2002, str. 922) naj bi imela več kot ena tretjina obravnavanih proizvodnih podjetij težave, ko so začela z izvozom svojih proizvodov. Najpogostejša težava je bila najti zanesljivega distributerja, čemur so sledile težave pri promociji proizvodov na tujih trgih in doseganje cenovne konkurenčnosti na trgu.

1.6 Sprožilci internacionalizacije

Proces internacionalizacije MSP-ja se zgodi, ko nekaj ali nekdo znotraj ali zunaj organizacije začne ta proces in ga nadaljuje do končne implementacije. Takšne dejavnike imenujemo sprožilci internacionalizacije (Hollensen, 2007, str. 49).

Sprožilci internacionalizacije so lahko notranji ali zunanji. Dovzetnost menedžerjev za internacionalizacijo spada med notranje sprožilce. Takšni menedžerji pozorno spremljajo, kaj se dogaja na tujih trgih in na podlagi opazovanj lahko prepoznajo donosne priložnosti za svoja podjetja na tujih trgih. Med notranje sprožilce spadajo dogodki, ki se zgodijo znotraj podjetja in niso agenti spremembe. Takšen dogodek lahko predstavlja prihod novega zaposlenega, ki ima izkušnje s tujimi trgi ali pa je zelo motiviran za internacionalizacijo in to širi med ostalimi zaposlenimi. Podoben sprožilec za internacionalizacijo lahko predstavlja tudi presežna proizvodnja ali zmanjšanje povpraševanja na domačem trgu. Forsman, Hinttu in Kock (2002, str. 7) so v svoji raziskavi internacionalizacije finskih MSP-jev ugotovili, da so trije najpomembnejši sprožilci za vstop na tuje trge interes menedžerjev za internacionalizacijo, povpraševanja iz tujine po proizvodih oziroma storitvah podjetja in nezadostno povpraševanje na domačem trgu. Welch in Loustarinen (1993, str. 48) sta med notranje sprožilce uvrstila tudi vhodno internacionalizacijo z uvažanjem proizvodov oziroma storitev, ki se zgodi pred zunanjo internacionalizacijo (vstopom na tuji trg) in nanjo tudi vpliva. Sodelovanje s tujim dobaviteljem oziroma prodajalcem omogoči MSP-ju dostop do njegovega omrežja, kjer lahko podjetje pozneje lažje najde kupca.

Eden pomembnejših zunanjih sprožilcev za internacionalizacijo MSP-jev je povpraševanje na tujih trgih, ki privlači podjetja, saj tako lažje sledijo svojim ciljem po večjem dobičku in rasti. Med zunanje sprožilce lahko štejemo tudi odločitve konkurenčnih podjetij o vstopu na tuji trg. Če ima MSP informacijo, da bo njihov konkurent vstopil na določen tuji trg, bo tudi MSP resneje preučil možnost vstopa na ta trg. To lahko stori zaradi strahu, da bo po uspešni internacionalizaciji konkurenčno podjetje začelo ogrožati tudi položaj MSP-ja na domačem trgu ali pa MSP tudi sam prepozna priložnosti na tem trgu. Formalna in neformalna srečanja z drugimi menedžerji, sodelovanja v različnih poslovnih združenjih, udeležbe na sejnih in podobnih dogodkih tudi lahko uvrstimo med zunanje sprožilce internacionalizacije, saj na

takšen način menedžerji zbirajo informacije in prepoznavajo priložnosti, ki se zanje odpirajo na tujih trgih. Nenazadnje pa med zunanje sprožilce internacionalizacije spadajo tudi zunanji strokovnjaki, ki spodbujajo internacionalizacijo MSP-ja (Suarez-Ortega & Alamo-Vera, 2005, str. 265). Med zunanje strokovnjake uvrščamo izvozne agente oziroma izvozna podjetja, ki s svojim globljim poznavanjem tujega trga olajšajo internacionalizacijo MSP-jev. Pomembno vlogo igra tudi državna oblast z različnimi programi, ki spodbujajo internacionalizacijo podjetij in pomagajo podjetjem pri izvozu na tuje trge tako s finančno pomočjo kot z relevantnimi informacijami. Tudi gospodarske zbornice in združenja izvoznih podjetij pomagajo MSP-jem pri sprožanju internacionalizacije, predvsem z informacijami o tujih trgih in posredovanjem kontaktov potencialnih partnerjev ali kupcev. Nenazadnje imajo tudi banke in ostale finančne institucije svojo vlogo pri začetku internacionalizacije MSP-jev, saj opozarjajo domače stranke na priložnosti v tujini in jim pomagajo pri njihovem izkoriščanju (Hollensen, 2007, str. 53).

1.7 Merjenje internacionalizacije

Merjenje internacionalizacije predstavlja eno glavnih tem pri raziskovanju mednarodnega poslovanja, ki pa še vedno ni dovolj raziskana (Aggarwal, Berill, Hutson & Kearney, 2011, str. 566). S pomočjo tržnih, organizacijskih, produktnih, vedenjskih, demografskih ali strateških značilnosti se poskuša označiti obseg internacionalizacije (Trtnik, 1999, str. 13). Ob pregledu literature najdemo heterogene pristope k merjenju internacionalizacije nekega podjetja (Ietto-Gilies, 1998, str. 25). Tako nimamo splošno sprejetega merila, s katerim bi lahko izmerili internacionalizacijo izbranega podjetja. Akademiki so razvili enojne mere internacionalizacije podjetja in sestavljene mere internacionalizacije podjetja. Oba pristopa pa ne zajemata vse kompleksnosti pojava internacionalizacije. Enojne mere so preveč preproste, da bi lahko zajele vso kompleksnost procesa internacionalizacije podjetij. Na drugi strani pa je vprašljiva tudi uporaba skupkov indeksov vrednosti, ki so sestavljeni iz različnih samostojnih kazalcev, saj to dovoljuje kompenzacijo med uporabljenimi kazalci, ki merijo različne strani internacionalizacije in tako končna vrednost ni verodostojna (Ramaswamy, Kroeck & Renfort, 1996, str. 170). Naslednja težava je tudi dostopnost potrebnih podatkov, saj jih morajo podjetja zajemati in objavljati, da se lahko internacionalizacija izmeri.

Najpogosteje uporabljene mere internacionalizacije so delež prodaje na tujih trgih glede na celotno prodajo, delež sredstev na tujih trgih glede na celotna sredstva, delež proizvodnje v tujini glede na celotno proizvodnjo, delež zaposlenih v tujih podružnicah glede na vse zaposlene podjetja, število podružnic v tujini ter delež mednarodne trgovine in tuje neposredne investicije v bruto domačem proizvodu (Svetličič, 1996, str. 85). V zadnji meri lahko prepoznamo narodnogospodarski vidik, v vseh ostalih merah pa je prisoten podjetniški vidik in so tako bolj primerne pri uporabi merjenja internacionalizacije MSP-jev.

$$K_{\text{Internacionalizacija}} = \frac{\text{Število zaposlenih v tujini na določen dan}}{\text{Celotno število zaposlenih na določen dan}} \quad (1)$$

Merjenje internacionalizacije glede na delež zaposlenih, ki so zaposleni na tujih trgih, z vsemi zaposlenimi v podjetju, poteka z uporabo enačbe (1). Z enačbo (1) lahko tako v vsakem trenutku izmerimo stanje internacionalizacije podjetja glede na spremenljivko zaposlenih ljudi. Za namene primerjave z ostalimi kazalci pa je smiselno, da za to spremenljivko izpeljemo tudi kazalec toka internacionalizacije.

$$K_{\text{Internacionalizacija}} = \frac{\Delta \text{ števila zaposlenih v tujini v opazovanem obdobju}}{\Delta \text{ števila vseh zaposlenih v opazovanem obdobju}} \quad (2)$$

V tem primeru uporabimo enačbo (2), kjer merimo internacionalizacijo kot delež med spremembo števila zaposlenih, ki so zaposleni na tujih trgih v opazovanem obdobju, s spremembo števila vseh zaposlenih v podjetju v opazovanem obdobju.

$$K_{\text{Internacionalizacija}} = \frac{\Delta \text{ števila zaposlenih, odgovornih za tujino v opazovanem obdobju}}{\Delta \text{ števila vseh zaposlenih v opazovanem obdobju}} \quad (3)$$

Še bolj natančno merilo internacionalizacije podjetja glede na število zaposlenih pa dobimo z uporabo enačbe (3), kjer izračunamo delež med spremembo števila zaposlenih, ki so odgovorni za delovanje v tujini, s spremembo števila vseh zaposlenih v podjetju v opazovanem obdobju.

$$K_{\text{Internacionalizacija}} = \frac{\text{Promet na tujih trgih v opazovanem obdobju}}{\text{Celotni promet podjetja v opazovanem obdobju}} \quad (3)$$

Internacionalizacijo kot delež prodaje na tujih trgih v primerjavi s celotno prodajo v opazovanem obdobju pa lahko izmerimo s pomočjo enačbe (4).

Konferenca Združenih narodov za trgovino in razvoj v svojih rednih letnih publikacijah o neposrednih naložbah v svetu, imenovanih World Investment Report, kot eno od možnih oblik merjenja internacionalizacije uporablja standardno merilo indeksa transnacionalnosti. To je sintetična mera, ki je izračunana kot enostavna aritmetična sredina med deležem premoženja v tujini glede na celotno premoženje, deležem prodaje v tujini glede na celotno prodajo in deležem zaposlenih v tujini glede na celotno število zaposlenih (Trtnik, 1999, str. 13). Sullivan (1994, str. 335) za merjenje internacionalizacije uporablja povprečje petih izbranih kazalcev. Navedeni meri sta uporabni za merjenje internacionalizacije velikih podjetij, vendar nista primerni za merjenje internacionalizacije MSP-jev (Trtnik, 1999, str. 14). Upoštevajoč omejitve, ki so jih navedli Ramaswamy, Kroeck in Renfort (1996, str. 170), sta Reuber in Fischer (1997, str. 812) predlagala prilagojeno mero internacionalizacije MSP-jev, ki je poleg prej omenjenih enojnih mer največkrat uporabljena pri merjenju internacionalizacije MSP-jev. Omenjena mera je sestavljena iz deleža prihodkov od prodaje v tujini glede na celotne prihodke, deleža časa, ki ga zaposleni namenijo za mednarodne aktivnosti, in geografske oddaljenosti tujega trga. Bellak in Luostarinen (1994, str. 60) pa

sta razvila mero stopnje internacionalizacije. Ta v določenem obdobju primerja spremembe v določenih spremenljivkah doma in v tujini in je izražena v obliki relativnega kazalca. Kot spremenljivke se lahko uporabi zaposlene, investicije, prodajo in podobno. Kazalec je kvocient med stopnjo rasti spremenljivke v tujini in stopnjo rasti spremenljivke doma. Če je vrednost stopnje internacionalizacije večja od 1, to pomeni, da v tujini dosegamo hitrejšo rast aktivnosti kot doma in obratno, če je vrednost stopnje internacionalizacije manjša od 1. Kadar je vrednost stopnje internacionalizacije enaka 1, to pomeni, da v tujini dosegamo enako hitrost rasti aktivnosti kot doma.

1.8 Teorije internacionalizacije malih in srednjih podjetij

Veliko začetne literature o internacionalizaciji so navdihnile splošne trženjske teorije. Pozneje so se akademiki začeli ukvarjati z izbiro podjetij med izvozom in tujimi direktnimi investicijami. V zadnjih 20 letih pa je prišlo v ospredje raziskovanje mrežnega pristopa in odnosov podjetij s kupci in drugimi akterji v svojem okolju (Hollensen, 2007, str. 61). Predvsem Skandinavci proučujejo proces internacionalizacije, pri katerem se privrženost mednarodnim trgov postopoma povečuje. V ameriški literaturi je osnova proučevanja mednarodnega poslovanja in internacionalizacije multinacionalno podjetje, kar pa za proučevanje MSP-jev ne pride prav, zato so ugotovitve skandinavskih strokovnjakov za nas bolj zanimive, saj internacionalizacije ne pogojujejo z velikostjo podjetij (Česen & Jaklič, 1996, str. 111). V literaturi je tako možno identificirati tri vrste teorij ali modelov, ki so primerni za proučevanje internacionalizacije MSP-jev (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43): teorija internalizacije, model procesa internacionalizacije Uppsala in model mrežnega pristopa.

Na transakcijskih stroških je osnovana teorija internalizacije. Ta temelji na predpostavki, da podjetje na domačem trgu razvije določene prednosti v obliki neopredmetenih sredstev, ki mu omogočajo nadrejeno znanje in spretnosti o proizvodnji, trženju in/ali managementu (Česen & Jaklič, 1996, str. 111). V primeru, da zaradi različnih razlogov omenjenih prednosti podjetje ne more izkoristiti in zaščititi s tržnimi in pogodbenimi transakcijami, mora za slednje ustvariti interni trg ter s tem zaščititi svoje prednosti v obliki neopredmetenih sredstev ter obdržati nadzor nad ceno, ki jo morajo konkurenti plačevati za uporabo teh sredstev. Ko se podjetje odloča, kako bo vstopalo na tuji trg, se mora odločiti med internalizacijo in odprtjem lastnih hčerinskih družb na ciljnim tujem trgu ali eksternalizacijo in sodelovanjem s tujim partnerjem. V obeh primerih je motiv minimizacija transakcijskih stroškov in stroškov internacionalizacije, ki bodo padali z naraščanjem podobnosti med domačim in tujim trgov (Williamson, 1975, str. 127).

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so se raziskovalci švedske fakultete Uppsala osredotočali na raziskovanje procesa internacionalizacije podjetij (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, str. 311). Preučevali so internacionalizacijo švedskih proizvodnih

podjetij in na podlagi zbranih podatkov razvili model, ki pojasnjuje, kako podjetja izbirajo tuje trge in na kakšen način bodo tja vstopila. Model se imenuje model procesa internacionalizacije Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, str. 26). Pri preučevanju teh podjetij so ugotovili, da slednja večinoma začenjajo svoje mednarodne operacije na bližnjih trgih in se šele postopoma lotevajo bolj oddaljenih trgov. Nadalje so ugotovili tendenco podjetij k vstopu na tuje trge z izvozom. Opazili so, da so podjetja redko vstopala na nove trge z ustanovitvijo hčerinskih podjetij (Blomstermo & Sharma, 2003, str. 4). Slednja so se začela pojavljati šele nekaj let po začetku izvažanja na isti trg. Johanson in Wiedersheim-Paul (1975, str. 309) sta na podlagi zbranih podatkov razlikovala med štirimi različnimi načini vstopa na mednarodni trg, kjer zaporedni koraki predstavljajo višjo stopnjo internacionalizacije oziroma večjo privrženost mednarodni prodaji in proizvodnji. V prvem koraku podjetja zgolj občasno izvažajo svoje proizvode. V drugem koraku začnejo podjetja redno izvažati svoje proizvode prek neodvisnih predstavnikov. V tretjem koraku podjetja ustanovijo hčerinsko družbo na tujem trgu in v zadnjem koraku na tujem trgu organizirajo tudi svojo proizvodnjo. Pri tem predstavlja pomemben koncept privrženost mednarodni prodaji in proizvodnji, ki je sestavljena iz dveh faktorjev: količine sredstev, ki jih podjetje zagotovi za mednarodne aktivnosti, in stopnje privrženosti za mednarodne aktivnosti.

Johanson in Vahlne (1977, str. 26) sta model internacionalizacije še dodelala in privrženosti mednarodni prodaji in proizvodnji kot temeljni značilnosti dodala še učenje z izkušnjami. Mednarodne aktivnosti zahtevajo poleg splošnega znanja tudi tržno specifično znanje, ki predstavlja specifično znanje o načinu poslovanja na ciljnim tujem trgu in ga podjetje lahko pridobi le z izkušnjami na teh trgih, medtem ko se operativno znanje lahko prenaša med različnimi tujimi trgi. V modelu je tako proces internacionalizacije predstavljen kot postopno poglobljanje privrženosti podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji, kar se zgodi kot del rasti in učenja podjetja. Proces učenja predstavlja širjenje na tuje trge, s čimer podjetje povečuje privrženost do teh trgov. Podjetje najprej vstopi na bližnje trge, ki so mu sorodni in imajo podobne značilnosti kot domači trg, pozneje pa začne razvijati še višje oblike internacionalizacije. Proces internacionalizacije zato zahteva, da se podjetje stalno uči in dopolnjuje svoje oblike sodelovanja s tujimi trgi.

Model procesa internacionalizacije Uppsala pa je bil deležen precejšnjih kritik. Ena od kritik je bila, da je model preveč determinističen (Reid, 1983, str. 44). Dodatne raziskave so pokazale, da model ne velja za storitvene dejavnosti. V raziskavi švedskih svetovalskih podjetij so ugotovili, da se pri njih privrženost mednarodni prodaji in proizvodnji z naraščanjem števila tujih trgov ne pogloblja (Sharma & Johanson, 1987, str. 24). Model Uppsala prav tako ne predvideva, da pri nekaterih podjetjih proces internacionalizacije poteka veliko hitreje. Nekatera podjetja tako preskakujejo korake, predvidene v modelu Uppsala, in na primer vstopijo na tuji trg neposredno z odprtjem hčerinske družbe in ne z izvozom kot predvideva model. Druga podjetja že v začetnih stopnjah vstopajo na tuje trge, ki jim ne fizično ne kulturno niso najbližji. Takšno kritiko je potrdil tudi Nordström (1990,

str. 73) s svojo raziskavo, v kateri je odkril, da opazovana švedska podjetja svoje hčerinske družbe pogosteje odpirajo v Veliki Britaniji, Nemčiji in ZDA kot pa v sosednjih državah.

Johanson in Vahlne (2009, str. 1414) sta odgovorila na kritike in posodobila svoj model procesa internacionalizacije. Internacionalizacijo sta opisala kot končno stanje podjetij, ki iščejo in izkoriščajo številne priložnosti ter tako premagujejo tujost trgov. Za vstop na ciljni tuji trg lahko podjetje izkoristi obstoječo mrežo poznanstev ali pa se poveže s podjetjem, ki na ciljnim trgu že deluje in s stalno poslovno aktivnostjo tam ustvari nove odnose ter oblikuje novo mrežo poznanstev.

Model, ki razlaga internacionalizacijo kot mreže povezav med podjetji, pa se imenuje mrežni pristop. Podjetja različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo ali so kako drugače povezana med seboj, sestavljajo mreže (Česen & Jaklič, 1996, str. 111). Mrežni pristop se tako osredotoča na odnose podjetja z drugimi člani v domači mreži, ki se lahko uporabi kot most do vstopa v druge mreže na tujih trgih. V nekaterih primerih kupec od svojega dobavitelja zahteva, da mu sledi v tujino, če želi dobavitelj obdržati svoj posel in položaj v mreži doma. Vsak član mreže lahko svobodno spreminja svoje odnose z drugimi člani, jih prekinja ali pa vzpostavlja nove odnose z novimi člani. Struktura mrež je zelo fleksibilna, da se lahko hitreje odzive na tržne spremembe. Osnovna predpostavka tega modela je, da je individualno podjetje odvisno od sredstev, ki so pod nadzorom ostalih podjetij. Podjetje lahko pristopa do teh sredstev na podlagi njihovega položaja v mreži. Internacionalizacija podjetja poteka z vzpostavljanjem in razvijanjem odnosov in povezav s partnerji v tujih mrežah. To lahko podjetje doseže z mednarodnim širjenjem, kjer vzpostavi nove odnose s partnerji iz tujih mrež, s prodorom na trg v obliki razvijanja odnosov in izboljševanjem položaja v tujih mrežah, v katerih že sodeluje, in z mednarodnim združevanjem, kjer podjetje povečuje usklajenost povezav znotraj večjega števila tujih mrež. Pozicioniranost podjetja v različnih mednarodnih mrežah pa vpliva na stopnjo internacionalizacije podjetja. Oblika sodelovanja s svojimi konkurenti, dobavitelji in drugimi podjetji ni pomembna, z njimi lahko podjetje sodeluje pogodbeno ali nepogodbeno, saj so najbolj pomembni odnosi med posameznimi podjetji in kakovost ter delovanje teh odnosov. Podjetja si lahko v istem času med seboj konkurirajo in hkrati med seboj tudi sodelujejo (Česen & Jaklič, 1996, str. 115). Podjetja z vstopom v mreže pogosto precej pospešijo svoj proces internacionalizacije. To še posebej velja za MSP-je, ki se ukvarjajo s tehnološko naprednimi dejavnostmi in hitro ter neposredno vstopajo na oddaljene trge, kjer tudi vzpostavijo svoje hčerinske družbe. Razlog za to se verjetno skriva v močnih mrežah, ki presegajo tudi mejne okvire držav (Hollensen, 2007, str. 72).

Raziskave internacionalizacije so se razcepile na raziskovanje postopne internacionalizacije podjetij, kamor lahko uvrstimo zgoraj našete modele internacionalizacije, ter na raziskovanje nagle internacionalizacije. V zadnjih letih so raziskovalci odkrili vse večje število podjetij, ki v svojem procesu internacionalizacije ne sledijo tradicionalnim modelom internacionalizacije in jih lahko uvrstimo med tiste, ki se naglo internacionalizirajo (Yener,

Doğruoğlu & Ergun, 2014, str. 4). Oviatt in McDougall (1994, str. 56) sta takšna podjetja opredelila kot globalno rojena podjetja, ki že od svojega nastanka ciljajo na tuje trge in se hitro globalizirajo, pri tem pa preskakujejo faze svoje internacionalizacije in jim domači trg ne pomeni veliko. Wai in Noichangkid (2012, str. 41) sta odkrila, da imajo takšna podjetja relativno majhen tržni delež na domačem trgu v primerjavi s tržnimi deleži v tujini, kar je povsem v nasprotju s trditvami modela Uppsala, kjer naj bi bil temelj za močan položaj na domačem trgu uspešen proces internacionalizacije. Globalno rojena podjetja običajno delujejo v nišnih segmentih, kjer tekmujejo s kakovostjo, inovativno tehnologijo in prepoznavnim oblikovanjem proizvodov. Na tuje trge najpogosteje vstopajo v partnerstvu z lokalnimi podjetji, saj nimajo dovolj sredstev za investicije v prodajne podružnice na tujih trgih. Običajno globalno rojena podjetja uvrščamo med MSP-je z manj kot 250 zaposlenimi in letno prodajo nižjo od 100 milijonov USD (Hollensen, 2007, str. 78). Prej kot na najbližje trge se bodo takšna podjetja odločala za vstop na trge, kjer že imajo vzpostavljene odnose z morebitnimi strankami ali trge, ki imajo za njihov tržni položaj poseben pomen, kar je v nasprotju s predpostavkami tradicionalnih modelov internacionalizacije. V zadnjih letih pa je opaziti, da si z globalizacijo trgi različnih podobno razvitih držav postajajo vse bolj podobni (Trtnik, 1999, str. 12). Naraščanje števila globalno rojenih podjetij gre pripisati spremembam na mednarodnih trgih, tehnološkemu razvoju proizvodnje, transporta in komunikacij ter večjemu znanju in mednarodnim izkušnjam. Z naraščanjem internacionaliziranosti domačega trga pa naraščajo tudi možnosti za nastanek globalno rojenih podjetij. Zagovorniki obeh oblik internacionalizacije pa se strinjajo, da internacionalizacija danes poteka še hitreje kot včasih (Madsen & Servais, 1997, str. 565).

2 VSTOPNE STRATEGIJE PODJETIJ

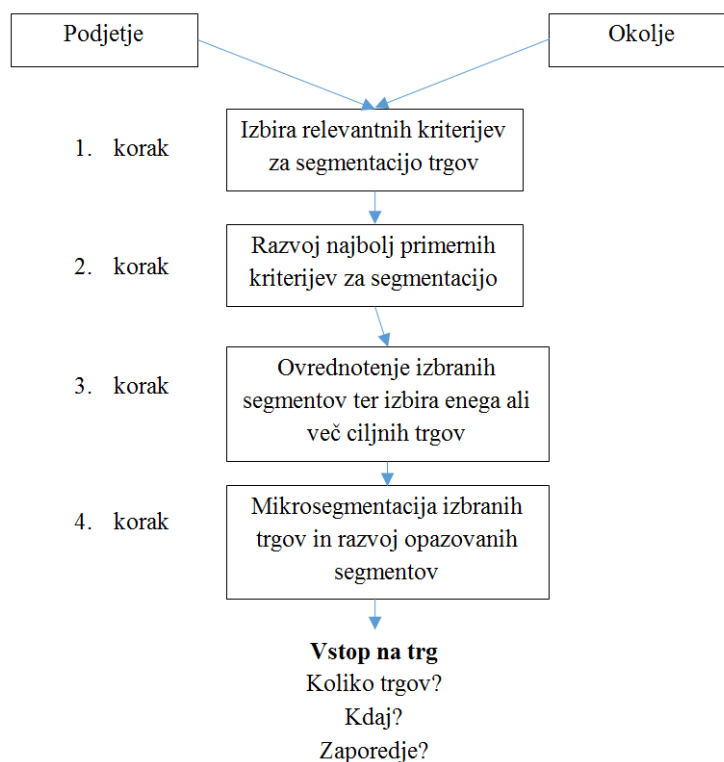
2.1 Izbira ciljnih trgov

Pri preučevanju internacionalizacije je pomembna tudi izbira ciljnih trgov, ki se pogosto občutno razlikujejo od domačega trga. Te razlike pa nato ključno vplivajo na izbiro ciljnih trgov. Johanson in Vahlne (1977, str. 28) sta v svojem modelu internacionalizacije, ki je bil predstavljen v prejšnjem poglavju, predpostavila, da podjetja izbirajo trge, ki so jim najbolj razumljivi, kulturno podobni in se od domačega najmanj razlikujejo. Po modelu torej podjetja vstopajo na trge z najmanjšo »fizično ali psihološko oddaljenostjo« (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 45). To ne pomeni zgolj geografske oddaljenosti, temveč tudi sklop izbranih dejavnikov, ki razlikujejo domači trg od tujih po kulturnih, ekonomskih, političnih in pravnih razlikah (Luostarinen, 1979, str. 62). V literaturi obstajajo tudi bolj sistematični načini izbire ciljnih tujih trgov, ki formalizirano sprejemajo odločitve, podprte z različnimi statističnimi metodami (Papadopolous & Dennis, 1988, str. 44) ali z različnimi sistematičnimi modeli pristopa (Cavusgil, 1993, str. 37). Pozneje so se začeli pojavljati tudi alternativni načini izbire trgov na podlagi relacijskih pristopov, kjer kupci vodijo izbiro

ciljnih tujih trgov (Andersen & Buvik, 2002, str. 355). Reuber in Fischer (1997, str. 818) sta razdelila svet na posamezne regije glede na »psihološko oddaljenost« od domačega trga, ki zajema kulturne, pravne, geografske, ekonomske in politične razlike.

Pri izbiri ciljnih tujih trgov je Hollensen (2007) predlagal, da podjetja uporabijo štiri korake, ki so vidni na sliki 2. V prvem in drugem koraku podjetja izberejo in razvijejo relevantne kriterije za segmentacijo trgov, med katere spadajo merljivost, dostopnost in donosnost segmentov ter koliko je podjetje sposobno vložiti v vstop na tuji trg. V tretjem koraku podjetja ovrednotijo in preučijo opazovane segmente ter na podlagi zbranih podatkov izberejo enega ali več ciljnih trgov. V četrtem koraku podjetja nato opravijo mikrosegmentacijo enega ali več ciljnih trgov in izdelajo posamezne segmente, ki jih zaznajo na opazovanem ciljnim trgu. Na podlagi tega podjetja pozneje izberejo, kako bodo vstopala na ciljni trg in v kakšnem vrstnem redu, če so v prejšnjih korakih izbrala več ciljnih trgov.

Slika 2: Izbira ciljnih tujih trgov

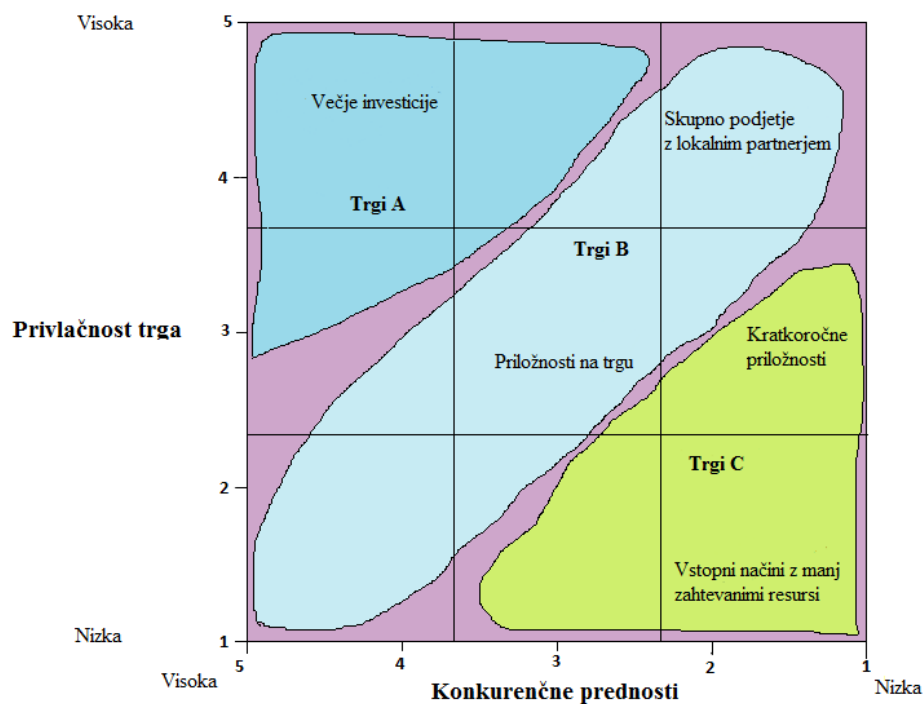


Vir: Hollensen (2007).

Za pomoč pri identifikaciji ciljnega tujega trga, ki ponuja najboljše priložnosti za podjetje, je Hollensen (2007, str. 254) razvil matriko privlačnosti trga v razmerju s konkurenčnimi prednostmi podjetja, ki je vidna na sliki 3. Navpična os predstavlja privlačnost tujih trgov, medtem ko vodoravna os predstavlja konkurenčne prednosti podjetja v primerjavi z največjim konkurentom na opazovanem tujem trgu. Glede na privlačnost so opazovani tuji trgi razdeljeni na trge A, B in C. Trge A predstavljajo tisti trgi, ki ponujajo najboljše

možnosti za razvoj dolgoročne strategije večanja dobička podjetja in najboljše priložnosti za večje investicije. Med trge B se uvrščajo tisti trgi, ki ponujajo priložnosti za večanje dobičkov, vendar politične, ekonomske ali druge oblike negotovosti povečujejo tveganje pri vstopu na takšne trge. Zaradi teh nevarnosti Hollensen kot najbolj primerno obliko prisotnosti na trgu omenja skupno podjetje z lokalnim partnerjem. Med trge C se uvrščajo tisti trgi, ki ponujajo zgolj kratkoročne priložnosti in so prepoznani kot preveč tvegani za zagotovitev večje količine sredstev pri vstopu na takšne trge.

Slika 3: Matrika privlačnosti trga glede na konkurenčne prednosti podjetja



Vir: Hollensen (2007).

Obstaja več možnih kazalcev, ki lahko merijo dimenziji privlačnosti trga in konkurenčnih prednosti podjetja, kar je razvidno iz tabele 3. Podjetje samo izbere, kateri kazalci so za njih pri ocenjevanju privlačnosti tujih trgov najpomembnejši in jih temu primerno tudi obteži. Vsak izbrani kazalec se glede na privlačnost trga oceni z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 predstavlja najslabšo oceno in ocena 5 predstavlja najboljšo oceno. Opreделитеv pomembnosti kazalcev privlačnosti trga, ki so vidni v zgornji tabeli, poteka s podeljevanjem uteži od 0 % do 100 % glede na pomembnost posameznega kazalca v primerjavi z ostalimi kazalci privlačnosti trga. Skupaj tako mora vsota uteži kazalcev privlačnosti trga dosegati 100 %. Ocene kazalcev privlačnosti trga se nato pomnoži s prej določenimi utežmi in vsota teh zmnožkov predstavlja končno ocenjeno privlačnost opazovanega trga.

Podobno velja tudi pri kazalcih konkurenčnih prednosti podjetja, kjer podjetje izbere tiste, ki se mu zdijo najpomembnejši ter jih obteži, sebe pa po izbranih kazalcih oceni v primerjavi

z največjim konkurentom na tem trgu. Vsak izbrani kazalec se glede na konkurenčne prednosti podjetja v primerjavi z največjim konkurentom na opazovanem trgu oceni z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 predstavlja najslabšo oceno in ocena 5 predstavlja najboljšo oceno. Tudi tukaj je treba kazalcem konkurenčne prednosti dodeliti uteži od 0 % do 100 % glede na pomembnost posameznega kazalca v primerjavi z ostalimi kazalci konkurenčnih prednosti podjetja. Skupaj mora vsota uteži kazalcev konkurenčnih prednosti dosegati 100 %. Ocene kazalcev se nato pomnoži s prej določenimi utežmi in vsota zmnožkov predstavlja končno oceno konkurenčnih prednosti podjetja v primerjavi z največjim konkurentom na opazovanem tujem trgu.

Tabela 3: Kazalci privlačnosti trga in kazalci konkurenčnih prednosti podjetja

Kazalci privlačnosti trga	Kazalci konkurenčnih prednosti podjetja
Velikost trga (skupaj in po segmentih)	Tržni delež
Rast trga (skupaj in po segmentih)	Trženjske zmogljivosti in znanja
Kupna moč potrošnikov	Ustreznost proizvodov tržnemu povpraševanju
Sezonskost in nihanja	Cena
Povprečna marža v dejavnosti	Marža
Stopnja konkurence (število konkurentov, vstopne ovire in podobno)	Dobro ime (angl. goodwill) podjetja
Omejitve na trgu (tarife, kvote in podobno)	Tehnološki položaj
Proizvodni standardi	Kakovost proizvoda
Infrastruktura	Pomoč na trgu
Ekonomska in politična stabilnost	Kakovost distribucije in storitev
Razdalja med domačim trgom in tujim trgom (fizična in psihološka)	Finančna sredstva Dostop do distribucijskih kanalov

Vir: Hollensen (2007).

2.2 Vstop na tuji trg

Po odločitvi o najbolj primernem trgu, kamor bo podjetje vstopilo, sledi za podjetnike skoraj vedno najpomembnejša odločitev o načinu vstopa ter delovanja na mednarodnih trgih, saj bo ta vplivala na naslednjih nekaj let poslovanja. Način vstopa na mednarodne trga je institucionalen dogovor, ki je potreben, da proizvodi, tehnologije in/ali človeški kapital podjetja lahko vstopijo na tuji trg (Hollensen, 2007, str. 292). Ko se podjetje odloči za način vstopa na tuji trg in ga začne izvajati, je to pozneje zelo težko spremeniti, kar še potrjuje strateško pomembnost takšne odločitve za podjetja, ki delujejo v hitro spreminjajočem se mednarodnem okolju (Hollensen, 1991, str. 12). Za večino MSP-jev predstavlja način vstopa ključen prvi korak pri internacionalizaciji, medtem ko se mednarodno bolj uveljavljena podjetja več ukvarjajo s čim bolj učinkovitim izkoriščanjem priložnosti, ki se jim ponujajo, kot pa z načinom vstopa. Idealna strategija vstopa ne obstaja, saj lahko različna podjetja uporabijo različne metode vstopa za iste trge oziroma eno podjetje na več trgih. Petersen in Welch (2002, str. 160) sta celo odkrila, da podjetja pogosto kombinirajo različne načine

vstopa na tuje trge oziroma v nekaterih primerih uporabijo poseben način vstopa zgolj za en trg.

Root (1994, str. 142) je ugotovil, da podjetja pri izbira načina vstopa uporabljajo tri različna pravila. Nekatera podjetja uporabljajo isti način vstopa za vse tuje trge, ne glede na njihove različne značilnosti, kar je imenoval pravilo naivnosti. Druga podjetja poskušajo najti najbolj optimalen način za vstop na vsak trg posebej. Pri tem takšna podjetja sprva izberejo način vstopa, ki od njih zahteva najmanj sredstev, nato pa na podlagi donosnosti povečujejo ali zmanjšujejo sredstva, ki jih za ta trg namenjajo. Tovrstno pravilo je Root (1994, str. 142) poimenoval pravilo pragmatičnosti. Nekatera podjetja pa sistematično primerjajo in ocenjujejo vse alternativne načine vstopa na tuji trg. Podjetje nato uporabi tisti način vstopa, ki maksimira dobiček podjetja. Takšno pravilo je poimenovano pravilo strateškosti.

Hollensen (2007, str. 302) je razdelil dejavnike, na podlagi katerih podjetja izbirajo posamezen način vstopa na tuji trg na notranje dejavnike, zunanje dejavnike in lastnosti želenih načinov vstopa.

2.2.1 Notranji dejavniki

Med notranje dejavnike, ki vplivajo na izbiro posameznega vstopnega načina, štejemo velikost podjetja, mednarodne izkušnje in proizvod oziroma storitev, ki ga podjetje ponuja. Velikost podjetja predstavlja indikator sredstev, ki so podjetju na voljo. Naraščanje sredstev omogoča tudi povečanje mednarodne izpostavljenosti podjetja (Fernandez & Nieto, 2006, str. 342). Čeprav večina MSP-jev želi visoko stopnjo nadzora nad svojimi mednarodnimi operacijami, kar zahteva tudi več sredstev, pa se jih veliko zaradi njihovega pomanjkanja nato raje odloči za vstopne načine, ki zahtevajo manj sredstev in prinašajo tudi manj nadzora. Izvoz kot način vstopa na tuji trg zahteva najmanj sredstev in je zato eden najprimernejših za MSP-je. Z naraščanjem svoje velikosti se podjetja vse bolj odločajo za načine vstopa, ki zahtevajo več investicij.

Mednarodne izkušnje menedžerjev predstavljajo še en notranji dejavnik, ki vpliva na izbiro načina vstopa na tuji trg. Mednarodne izkušnje zmanjšujejo stroške in negotovost pri vstopanju na tuji trg, s čimer se izboljšajo tudi možnosti uspešnega vstopa na tuji trg in večjega dobička. Johanson in Vahlne (1977, str. 30) sta v svoji teoriji o internacionalizaciji pojasnjevala, da se negotovost na mednarodnih trgih zmanjšuje z dejanskimi dejanji na teh trgih, kar krepi mednarodne izkušnje podjetja. Z naraščanjem izkušenj pa se povečuje tudi pripravljenost, da podjetje nameni več sredstev za svoje mednarodne operacije.

Lastnosti proizvodov, ki jih podjetja želijo prodajati na tujem trgu, zelo pomembno vplivajo na izbiro načina vstopa. Te lastnosti vplivajo na izbiro distribucijskih kanalov, ki jih bodo v podjetju potrebovali, da proizvod spravijo na trg (Bijmolt & Zwart, 1994, str. 74). Če je proizvod tehnično zelo zahteven, je pri prodaji kupcu treba ponuditi tako storitve pred

nakupom (na primer svetovanje) kot tudi storitve po nakupu (na primer pomoč pri sestavi ali uporabi). V tem primeru se podjetje ne more odločiti zgolj za izvoz proizvodov, temveč se mora poslužiti načina vstopa, ki zahteva več investicij.

2.2.2 Zunanji dejavniki

Med zunanje dejavnike, ki vplivajo na način vstopa podjetij na tuji trg, spadajo sociokulturne razlike med domačo državo in tujimi državami, tveganje oziroma negotovost povpraševanja na tujem trgu, velikost in rast tujega trga, omejitve trgovanja in konkurenca. Sociokulturno podobne države so tiste, ki imajo podobne poslovne navade, podoben ali enak jezik in primerljivo izobrazbeno strukturo prebivalstva ter kulturne podobnosti. Velike sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom lahko povzročijo veliko negotovosti za podjetje, kar vpliva tudi na izbiro načina vstopa. Večja kot je zaznana razlika med domačo državo in tujimi državami, manj se bodo podjetja odločala za načine vstopa, ki od njih zahtevajo večja sredstva, in bolj se bodo odločale za tiste načine vstopa, kjer bodo bolj fleksibilne v primeru izstopa iz trga.

Tuji trgi so večinoma zaznani kot bolj tvegani v primerjavi z domačim trgom. To tveganje pa ni zgolj poslovne narave, temveč tudi politične. Ko je tveganje na tujem trgu visoko, bodo podjetja želela zmanjšati svojo izpostavljenost na tem trgu. Ob predpostavki *ceteris paribus* se bodo podjetja, ko je tveganje na tujem trgu visoko, bolj odločala za vstopne načine, pri katerih je potrebnih manj sredstev (izvozni načini). Tudi nepredvidljivost ekonomskega in političnega okolja v tujini povečuje tveganje oziroma negotovost povpraševanja, kar ponovno odvrča podjetja pri zagotavljanju sredstev za vstop in povečuje željo po fleksibilnosti pri morebitnem izstopu (Knight, 2001).

Pri izbiranju načina vstopa sta ključna podatka o velikosti trga in stopnji njegove rasti. Ob predpostavki *ceteris paribus* velja, da večja kot je velikost trga in višja kot je stopnja rasti trga, večja je tudi verjetnost, da bo podjetje zagotovilo več sredstev pri vstopu na ta trg (Madhok, 1997, str. 55). Majhni trgi niso tako zanimivi za menedžerje in za njih ne bodo namenili veliko sredstev, kar pomeni, da je bolj verjetno, da bo podjetje izbralo izvozni način vstopa na takšne trge, sredstva pa bodo želeli usmeriti na bolj privlačne trge.

Tarife ali kvote na uvoz tujih dobrin dajejo prednost domačim proizvajalcem in otežujejo vstop tujim podjetjem. Vstop na takšen trg torej od podjetij zahteva večjo obvezo in zagotovitev več sredstev, kar zmanjšuje tudi fleksibilnost pri morebitnem izstopu iz trga (Yener, Doğruoğlu & Ergun, 2014, str. 6). Podjetja na takšnih trgih velikokrat poiščejo lokalnega partnerja. Ta jim pomaga pri pridobivanju kontaktov pravih ljudi, pri razvijanju distribucijskih kanalov in pri pogajanjih z lokalnimi podjetji ter hkrati pri spreminjanju zaznave potrošnikov o podjetju kot tujcu.

Eden od dejavnikov, ki vplivajo na izbiro načina vstopa na tuji trg, pa je tudi konkurenca, ki vlada na tem trgu. Ko je konkurenca velika na nekem trgu, takrat na ta trg ne bo vstopalo veliko podjetij, saj ne bo tako donosen in bo težje upravičil vložek sredstev. Ob predpostavki ceteris paribus bodo torej podjetja ob vstopu na trg, kjer vlada velika konkurenca, izbrala način vstopa, ki ne zahteva veliko lastnih sredstev, čemur najbolj ustreza izvozni način vstopa (Hollensen, 2007, str. 301).

2.2.3 Lastnosti zelenih načinov vstopa

Med lastnosti zelenih načinov vstopa na tuj trg spadajo nagnjenost menedžerjev k tveganju, stopnja nadzora in fleksibilnost. Menedžerji, ki niso naklonjeni tveganju, se bodo odločali za načine vstopa, ki od njih ne zahtevajo veliko sredstev in obratno. Velika težava pri uporabljanju načinov vstopa, ki ne zahtevajo veliko sredstev, je morebitna izguba priložnosti, kar upočasnjuje napredek internacionalizacije podjetja. Stopnja nadzora je pogosto tesno povezana s količino sredstev, ki jih podjetje zagotovi za vstop na tuji trg (Hill, Hwang & Kim, 1990, str. 124). Načini vstopa na tuji trg, kot je na primer izvoz, zahtevajo manjšo zagotovitev sredstev, vendar tudi omogočajo manj nadzora nad pogoji, v katerih tuji partnerji tržijo in prodajajo proizvode oziroma storitve podjetja. V primeru vstopa na tuji trg z licenciranjem ali s pogodbeno proizvodnjo mora menedžer poskrbeti, da proizvodnja dosega predpisane standarde kakovosti. Ustanovitev skupnega podjetja s tujim partnerjem tudi zmanjša nadzor nad mednarodnimi operacijami in lahko poskrbi za nastanek velikih konfliktov s tujim partnerjem, posebej kadar se cilji med obema stranema razlikujejo. Največjo stopnjo nadzora omogoča ustanovitev oziroma nakup novega lastnega podjetja na tujem trgu, vendar to od podjetja zahteva tudi največ sredstev. Takšen način vstopa na tuji trg je tudi najmanj fleksibilen in najtežje ga je spremeniti na kratki rok, medtem ko izvozni načini omogočajo največ fleksibilnosti in hitrih reakcij v primeru težav na trgu (Hollensen, 2007, str. 302).

2.3 Načini vstopa

V literaturi zaradi raznolikosti in prepletenosti načinov vstopa obstaja več možnih razvrstitev (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44). Root (1994, str. 178) razvršča načine vstopa na izvozne, pogodbene in investicijske. Vse tri skupine načinov vstopa so povezane z različnimi stopnjami nadzora, tveganja in fleksibilnosti. Uporaba investicijskih načinov vstopa sicer podjetju omogoča najvišjo stopnjo nadzora, vendar hkrati zahteva tudi več sredstev in s tem posledično ustvarja večje tveganje ob morebitnem neuspehu. Več sredstev ustvari tudi izstopne ovire za podjetje, kar zmanjša njegovo fleksibilnost (Hollensen, 2007, str. 293). Zaradi svoje enostavnosti, majhnega tveganja in potrebnih sredstev so izvozni načini vstopa najpogostejši način vstopa MSP-jev (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44). Načine vstopa na tuji trg lahko enačimo tudi z načinom delovanja oziroma poslovanja na tem tujem trgu (Hollensen, 2007, str. 293).

2.3.1 Izvozni načini vstopa

Pri izvoznem načinu vstopa na tuji trg podjetje svoje proizvode še vedno proizvaja na domačem trgu oziroma v tretji državi ter jih nato na neposreden ali posreden način distribuira na želeni tuji trg. Po Hollensenu (2007, str. 311) se izvozne načine vstopa na tuji trg naprej deli na neposredne načine izvoza (agenti in distributerji) ter na posredne načine izvoza (domači nakupi, oprtni izvoz in uvozno/izvozne hiše). V praksi so izvozni načini zaradi svoje preprostosti najpogostejši pri MSP-jih.

Neposredni način izvoza pomeni, da proizvodno podjetje samo skrbi za izvozne aktivnosti in je neposredno v kontaktu s svojimi partnerji na tujem trgu. Pri takšnem načinu vstopa na tuji trg podjetje samo poskrbi za vso dokumentacijo, transport proizvodov in cenovno politiko, proizvode pa proda agentom ali distributerjem, ki se nahajajo na ciljnem tujem trgu. Distributerji so neodvisne entitete, ki od proizvodnih podjetij kupujejo proizvode, skrbijo za njihovo zalogo in sami iščejo kupce ter določajo prodajno ceno. Njihov dobiček predstavlja razlika med prodajno ceno, ki jo sami določijo, in ceno, po kateri so proizvode kupili od proizvodnega podjetja, pomnoženo s količino prodanih proizvodov. Distributerji so v večini primerov edini uvozniki proizvodov proizvodnega podjetja za svoj trg (Hynes, 2010, str. 91). Agenti pa so neodvisne entitete, ki prodajajo proizvode kupcem na ciljnem tujem trgu in pri tem predstavljajo proizvodno oziroma izvozno podjetje. Agenti ne držijo zalog proizvodov, prodajajo pa jih po ceni, ki jo je določilo izvozno podjetje. Njihov dobiček predstavlja provizija, za katero so se predhodno dogovorili z izvoznim podjetjem (Mendenhall, Punnett & Ricks, 1995, str. 210). Prednost neposrednega načina izvoza je predvsem v izkušnjah in znanju o tujem trgu, ki ga imajo agenti in distributerji. Omenjeni tudi bolje vedo, kdo so potencialni kupci na tem trgu. Distribucijska pot je pri takšnem načinu izvoza razmeroma kratka, hkrati pa imajo izvozna podjetja predvsem pri sodelovanju z agenti precej nadzora nad trženjem in prodajo proizvodov. Pri sodelovanju z distributerji ima izvozno podjetje majhen nadzor nad prodajno ceno, na katero lahko vplivajo tudi morebitne tarife. Morebitne težave lahko predstavljajo tudi kulturne razlike, pogosto pa drug drugemu partnerji tudi ne razkrijejo vseh informacij (Hollensen, 2007).

Eno od oblik izvoza pa predstavlja tudi posredni način izvoza, pri katerem proizvodno podjetje za izvoz uporabi domačo neodvisno izvozno organizacijo oziroma entiteto. Pri posrednem načinu izvoza je za proizvodno podjetje prodaja proizvodov pravzaprav enaka prodaji proizvodov na domačem trgu. Takšen način izvoza je primeren predvsem za tista proizvodna podjetja, ki za mednarodno prodajo namenjajo zgolj presežke proizvodnje, za podjetja, ki za internacionalizacijo želijo namenjati zgolj minimalna sredstva oziroma želijo vstopiti v proces internacionalizacije postopno, prvo s preizkušanjem tujih trgov, preden bodo za to namenile več sredstev (Andersson, Gabrielsson & Wictor, 2004, str. 23). Obstajajo trije glavni vstopni načini posrednega izvoza: domači nakupi, oprtni izvoz in uvozno-izvozne hiše. Pri domačih nakupih proizvodno podjetje svoje proizvode prodaja agentom, ki zastopajo tuje kupce, vendar delujejo na domačem trgu. Slednji kupijo

proizvode in sami prevzamejo vse izvozne, tržne in distribucijske aktivnosti za prodajo proizvodov v tujini, od tujih kupcev pa dobijo provizijo. To pravzaprav pomeni, da proizvodna podjetja prodajajo proizvode na domačem trgu. Pri oprtnem izvozu (angl. piggybacking) se izvozno neizkušeni MSP-ji povežejo z večjimi podjetji, ki že imajo izkušnje ter vzpostavljene prodajne kanale na ciljanem tujem trgu, in prek njih izvažajo svoje proizvode na ta trg. MSP ima v tem primeru vlogo jahača, medtem ko ima večje podjetje vlogo nosača (iz tukaj tudi izhaja angleški izraz piggybacking, kar pomeni povzpeti se nekemu na hrbet in ramena). MSP večjemu podjetju za storitev plača provizijo, v nekaterih primerih pa večja podjetja kar sama kupijo proizvode MSP-ja in se tako obnašajo kot distributer. Običajno oprtni izvoz uporabljajo nepovezana podjetja, ki ne predstavljajo konkurence drug drugemu in so med seboj komplementarna (Descotes & Walliser, 2010, str. 77). Uvozno-izvozne hiše pa so specialisti, ki opravljajo izvozno-uvozne aktivnosti za večje število podjetij. V njihovem imenu nastopajo na tujih trgih, se tam pogajajo s tujimi partnerji in opravljajo vse ostale aktivnosti, vendar za sklenitev poslov potrebujejo pooblastilo proizvodnega podjetja.

Največja prednost uporabe posrednega načina izvoza za MSP-je je v nizki višini investicije, ki jo morajo temu nameniti. To MSP-jem omogoča, da razpršijo svojo prisotnost na več tujih trgov, kar zmanjšuje celotno tveganje internacionalizacije. Tveganje prav tako zmanjšuje sodelovanje z izkušenimi izvozniki, ki precej bolje poznajo tuji trg. MSP-ji tako ne potrebujejo izkušenj s tujimi trgi, da začnejo svoj proces internacionalizacije (Bell, 1997, str. 591). Vseeno pa je takšen način vstopa na tuji trg povezan tudi z nekaj slabostmi. Podjetja razen proizvoda samega nimajo nadzora nad tem, kako se njihov proizvod trži na tujem trgu. S povečevanjem nadzora (na primer s sodelovanjem enega od zaposlenih v podjetju skupaj z agentom na tujem trgu) pa se povečujejo stroški in zmanjšuje dobiček za proizvodno podjetje. Težava je tudi v pomanjkanju stika s tujim trgom, kar pomeni, da podjetje ne dobiva pomembnih informacij o tem, kako bi lahko še izboljšalo svoj proizvod (Hollensen, 2007, str. 324).

2.3.2 Pogodbeni načini vstopa

Pogodbeni načini vstopa predstavljajo dolgoročna nekapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in entiteto na ciljnem tujem trgu, kjer se med njima prenaša tehnologija in/ali človeška znanja (Root, 1994, str. 203). Takšni načini vstopa so primarno namenjeni prenosu znanj in spretnosti, kar jih loči od izvoznih načinov vstopa, ter posredno odpirajo priložnosti za izvoz proizvodov. Od investicijskih načinov vstopa pa jih loči nekapitalska povezanost. Med najpomembnejše načine vstopa sodijo franšizing, licenciranje, strateške zveze in pogodbeni proizvodnja (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44).

Franšizing predstavlja pogodbeni način vstopa na tuji trg. Podjetje, ki je dajalec franšize, proda tujemu partnerju, ki je jemalec franšize, pravico za uporabo svojega celotnega

poslovnega modela, kar vključuje tudi uporabo blagovne znamke, za vnaprej dogovorjene tantieme (Mendenhall, Punnett & Ricks, 1995, str. 234). Franšizing je bil v Evropi skoraj nepoznan do začetka sedemdesetih let 20. stoletja, medtem ko je bil takšen vstopni način veliko bolj popularen v Združenih državah Amerike (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989, str. 111). Eden najpomembnejših razlogov za večjo popularnost franšizinga v zadnjih letih predstavlja rast storitvenih dejavnosti. Franšizing se najpogosteje pojavlja na področju proizvodnje brezalkoholnih pijač (polnilnice), hotelskih storitev, restavracijah s hitro pripravljeno hrano in pri najemanju avtomobilov. Drugi razlog pa predstavlja povečanje pomena MSP-jev, ki so največkrat tisti, ki kupujejo franšize (Jurše, 1997, str. 271). V primerjavi z licenciranjem imajo podjetja pri prodaji franšiz večjo stopnjo nadzora, saj prodajo tujemu partnerju pravico za celotni poslovni model in je vse vnaprej določeno. Za podjetja, ki prodajajo franšizo, to predstavlja vstopni način, ki ni tvegan in ne zahteva veliko sredstev. Investicije v opremo in znanje mora zagotoviti jemalec franšize. Jemalci franšize tudi bolje poznajo tuji trg in imajo več izkušenj v primerjavi z dajalcem. S franšizingom se dajalec franšize lahko hitro internacionalizira in vstopa tudi na zelo oddaljene trge, saj v širitev ne vlaga lastnih sredstev. Franšizing omogoča podjetju doseganje ekonomij obsega pri trženju proizvodov oziroma storitev mednarodnim kupcem. Eno od večjih težav franšizinga predstavlja dolgotrajno in drago iskanje primerne partnerja na tujem trgu. Pri franšizingu podjetje prav tako nima popolnega nadzora nad vsemi operacijami imetnika franšize, kar posledično lahko vodi do težav s kakovostjo in sodelovanjem s tujim partnerjem. Izdelava in trženje proizvodov in storitev, ki so namenjeni vsem mednarodnim kupcem, je zelo draga. Prav tako mora dajalec franšize stalno paziti na primerno zaščito blagovne znamke. Nevarnost predstavlja tudi prenos celotnega znanja podjetja tujemu partnerju, ki lahko po prenehanju trajanja franšize postane njegov konkurent. Težavo pa lahko predstavljajo tudi tisti imetniki franšiz, ki se ne odrežejo dobro na trgu, kar zmanjšuje vrednost celotni blagovni znamki (Hollensen, 2007, str. 338).

Licenciranje predstavlja še en način, kako lahko podjetje vzpostavi lokalno proizvodnjo na tujem trgu, ne da bi za to bila potrebna kapitalska investicija. Licenciranje je oblika vstopa na tuji trg, kjer podjetje, ki je dajalec licence, podeli pravico (licenco) do svojega nematerialnega premoženja (patenti, avtorske pravice, blagovne znamke, postopki) tujemu podjetju, ki je jemalec licence, za dogovorjeno nadomestilo, ki je ponavadi denarno. Tak način vstopa je primeren predvsem takrat, kadar želijo podjetja vzpostaviti proizvodnjo v tujini, sam dajalec licence pa pri tem ne želi biti preveč kapitalsko obremenjen (Mendenhall, Punnett & Ricks, 1995, str. 233). Licenciranje je zelo podobno franšizingu, le da licenciranje z vidika jemalca licence zavzema ožji paket storitev kot pri franšizingu. V primerjavi s pogodbeno proizvodnjo je licenciranje dolgoročnejši vstopni način, saj od podjetja, ki prodaja licenco, zahteva večjo odgovornost pri nadzoru delovanja imetnika licence v celotnem procesu od proizvodnje do prodaje. Licenciranje povečuje prihodke domačega podjetja, prav tako pa podjetju omogoča vstop na trge, na katere je zaradi različnih omejitev trgovanja težko priti. Pri licenciranju kot načinu vstopa na tuji trg so potrebne majhne

kapitalske investicije, s tem pa se povečuje tudi kapitalska donosnost podjetju, ki je dajalec licence (Liesch & Knight, 1999, str. 387). V primeru politične nestabilnosti na tujem trgu je podjetje kot dajalec licence tudi manj izpostavljeno takšnim tveganjem in ne tvega izgube svojih sredstev. Novi proizvodi se lahko z licenciranjem hitreje razširijo po svetu, preden jih konkurenca lahko dohiti. Dajalec licence lahko tudi izkoristi trženjsko in distribucijsko organizacijo ter že obstoječe kupce imetnika licence. Velika nevarnost licenciranja pa je, da lahko imetnik licence po prenehanju njenega trajanja sam začne s proizvodnjo in postane velik konkurent na trgu. Eno od nevarnosti licenciranja predstavlja tudi situacija, ko se imetnik licence izkaže za manj sposobnega pri trženju proizvodov, kar vpliva na manjšo prodajo na tujem trgu. S tem lahko pušča prostor na trgu za ostale konkurente, kar pomeni, da dajalec licence ne more v celoti izkoristiti tržnega potenciala. Obstaja tudi nevarnost, da imetniku licence zmanjka sredstev za potrebne in vnaprej dogovorjene investicije (Hill, 2008, str. 121). Dajalec licence ima tudi oportunitetni strošek, saj so prihodki od licence lahko bistveno manjši od prihodkov, ki bi jih podjetje lahko doseglo, če bi samo investiralo na tujem trgu. Podjetja imajo nad aktivnostmi lastnika licence pomanjkljiv nadzor, prav tako pa podjetje težko nadzoruje kakovost proizvodov. Tovrsten vstop na tuje trge je primeren predvsem za MSP-je, ki pogosto nastopajo kot jemalci licence. Licence običajno podeljujejo večja mednarodna podjetja z lastnimi uveljavljenimi blagovnimi znamkami (Hollensen, 2007, str. 334).

Strateška zveza predstavlja pogodbeni vstopni način, pri katerem se najpogosteje dva entiteti združita v partnerstvo. Strateška zaveza je podobna ustanovitvi skupnega podjetja, kjer pa se partnerja tudi kapitalsko povežeta. Strateška zveza predstavlja torej nekapitalsko povezavo, kjer partnerji ne investirajo kapitala v povezavo, temveč se za delitev investicij, tveganj in dobičkov obvežejo s pogodbo. Za uporabo takšnega vstopnega načina obstajajo različni razlogi. Pogosto se tako povežeta podjetji, ki imata komplementarne tehnologije oziroma znanja, s čimer lahko izkoriščata nove priložnosti na obstoječih trgih. Veliko podjetij je ugotovilo, da se na takšen način lahko pospeši vstop na tuji trg. Velika prednost strateških zvez je v delitvi investicij, tveganj, znanj, izkušenj in dobičkov med partnerji. V večini primerov lokalni partner ponudi svojo tržno znanje in izkušnje, medtem ko mednarodni partner poskrbi za zagotovitev potrebnih sredstev. Partnerja se lahko osredotočita na tiste procese, v katerih sta najmočnejša. S takšno povezanostjo zmanjšujeta tržno in politično tveganje. V primerjavi z ustanovitvijo lastnega podjetja na tujem trgu strateška zaveza ne potrebuje toliko sredstev (Dimitratos, Johnson, Slow & Young, 2003, str. 167). S takšnim vstopnim načinom so zmanjšane tudi vstopne ovire na tuji trg. Podjetja pa morajo biti pri takšnem načinu vstopa pazljiva na nekaj nevarnosti. Cilji partnerjev se lahko razlikujejo, kar vodi do konfliktov in slabših rezultatov. Partnerja prav tako lahko občutita, da eden vlaga več v partnerstvo kot drugi ali pa se pomembnost partnerstva za oba skozi čas spremeni. Podjetja se lahko znajdejo v partnerstvih, iz katerih še dolgo ne bodo imela možnosti oditi. Med partnerji lahko prihaja tudi do kulturnih razlik, kar otežuje uspešno vzdrževanje strateške zaveze (Hollensen, 2007).

Pogodbena proizvodnja je pogodbeni način vstopa na tuji trg, kjer podjetje svojo proizvodnjo prestavi k tujemu partnerju, ki je bolj specializiran za to in ima tudi boljše proizvodno tehnologijo. Takšen način vstopa je primeren za podjetja, ki nimajo na voljo dovolj sredstev oziroma zaradi morebitnega neuspeha ne želijo zagotoviti zadostnih sredstev, da bi sami vzpostavili proizvodnjo in potrebne ostale aktivnosti v tujini. Pogodbena proizvodnja pa vseeno ohranja možnosti, da podjetje dolgoročno vzpostavi svoje proizvodne zmogljivosti, saj sodelovanje s tujim partnerjem velja zgolj za dolžino trajanja pogodbe (Dimitratos, Johnson, Slow & Young, 2003, str. 167). V primerjavi z licenciranjem je pogodbena proizvodnja bolj kratkoročna. S pogodbeno proizvodnjo podjetje obdrži nadzor nad raziskavami in razvojem, trženjem, distribucijo in prodajo proizvodov na mednarodnih trgih, medtem ko nosi odgovornost za proizvodnjo tuji partner. Velika prednost pogodbene proizvodnje je torej manjše tveganje pri vstopu na tuji trg, saj začetna investicija vstopa na tuji trg ni tako velika. Podjetje prav tako zadrži pomemben nadzor nad svojimi aktivnostmi na tujem trgu, s pomočjo tujih partnerjev pa se podjetje izogne valutnim težavam in težavam pri financiranju. Tuji partnerji prav tako pomagajo pri izgradnji lokalnega videza podjetja v očeh kupcev ali oblasti. Vstop na tuje trge, kjer so uvedene omejitve trgovanja, pa je s takšnim načinom vstopa olajšan. Ena največjih slabosti takšnega vstopnega način je prenos proizvodnega znanja in spretnosti, ki je zelo težak, zaradi česar lahko trpi kakovost proizvodov (Hill, 2008, str. 122). V večini primerov mora podjetje poskrbeti za obsežna tehnična izobraževanja tujega partnerja, vseeno pa podjetje težje drži nadzor nad proizvodno kakovostjo. Takšen vstopni način je možen samo, kadar podjetje najde dobrega in zanesljivega tujega partnerja, vendar zna biti iskanje takšnega partnerja dolgotrajno in drago. Obstaja tudi nevarnost, da bo po prenehanju veljavnosti pogodbe tuji partner postal močan konkurent podjetja na tem trgu (Hollensen, 2007, str. 332).

2.3.3 Investicijski načini vstopa

Zadnjo skupino pa predstavljajo investicijski načini vstopa, ki jih razdelimo na neposredne investicije in lastništvo določenih objektov v ciljni tuji državi. Ti objekti so lahko namenjeni prodaji, proizvodnji ali zalogi proizvodov (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44). Zaradi svoje velikosti so MSP-ji vključeni večinoma v proizvodnjo vmesnih ali sestavnih delov končnih proizvodov. Prav tako MSP-ji večinoma sledijo internacionalizaciji večjih podjetij, saj se bojijo, da bodo v nasprotnem primeru izgubili glavne kupce (Buckley, 1993, str. 72). Pri investicijskih načinih vstopa sta zelo pomembna dejavnika lastništva in kontrole. Na podlagi teh dveh dejavnikov dalje delimo investicijske vstopne načine na popolno lastništvo ali delno, kjer gresta dve podjetji, lahko pa tudi več, v skupne naložbe, ker s tem lahko izkoristijo specifična znanja drug drugega in tako zmanjšajo svoje tveganje ter velikost individualne investicije. Rezultat skupnih dejanj je novo podjetje, ki v večini primerov vključuje lokalnega partnerja na tujem trgu. Do tujega partnerja podjetja večinoma pridejo z neposrednimi investicijami v izgradnjo novih kapacitet na tujem trgu ali z nakupom že obstoječega podjetja. Investicijski načini vstopa so za MSP-je relativno redek način vstopa

na mednarodne trge, saj v večini primerov zaradi relativne redkosti sredstev niso sposobna zagotoviti zajetnih investicij v kratkem časovnem obdobju. Pogosto MSP-ji tudi nimajo dovolj mednarodnih znanj in spretnosti za tovrsten vstop na tuji trg (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44).

Prednost nakupa že obstoječega podjetja je v zelo hitrem vstopu na ciljni tuji trg. Nakup podjetja omogoča takojšen dostop do distribucijskih kanalov tega podjetja, njegovega človeškega kapitala, proizvodnih zmogljivosti, blagovne znamke in podobno. Vseeno pa je to razmeroma drag način vstopa na tuji trg, ki je povezan z visokim tveganjem, da se javnost obrne proti podjetju, ki je kupilo tujega partnerja. Prav tako obstaja nevarnost, da integracija podjetij ni uspešna (Hollensen, 2007, str. 364).

Neposredna investicija v izgradnjo novih kapacitet na tujem trgu omogoča podjetju, da to stori na podjetju optimalen način. Izgradnja novih kapacitet je tesno povezana tudi z uporabo najnovejših tehnologij, kar povečuje proizvodno produktivnost (Hollensen, 2007, str. 364). Vse to pa od podjetij zahteva visoke investicije, česar v večini primerov MSP-ji niso sposobni zagotoviti. Takšen način vstopa na tuji trg je seveda počasnejši.

3 INTERNACIONALIZACIJA NA PRIMERU PODJETJA BLAŽIČ ROBNI TRAKOVI

3.1 Metode dela uporabljene pri izdelavi naloge

Različne vidike internacionalizacije mikro, majhnih in srednje velikih podjetij v Sloveniji bom obravnaval na osnovi kvalitativne metode analize, in sicer poglobljenega študija primera slovenskega podjetja Blažič Robni trakovi, ki se ukvarja s proizvodnjo robnih trakov ter distribucijo repromateriala in je prisotno na 28 tujih trgih po vsem svetu. Poskušal bom prepoznati prevladujoče vzorce pri internacionalizaciji obravnavanega podjetja ter pri tem odkriti, v kakšni meri se je njihov proces internacionalizacije razlikoval od obstoječe literature. S kvalitativno analizo se bom podrobneje poglobil v naslednja področja:

- kakšni so motivi podjetja za internacionalizacijo;
- možne ovire, s katerimi se podjetje lahko sreča pri internacionalizaciji;
- stroške internacionalizacije v podjetju;
- kako merimo internacionalizacijo podjetja;
- kako poteka proces izbire ciljnih trgov;
- vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov ter želenih lastnosti vstopnih načinov na vstop na tuji trg;
- načini vstopa na tuji trg.

Primarni podatki so bili zbrani s pomočjo študija primera podjetja Blažič Robni trakovi, kjer sem opravil 3 poglobljene intervjuje z generalnim direktorjem podjetja Mihaelom Blažičem, direktorjem poslovanja Luko Novakom in vodjo izvoza Sergejem Hoareaujem ter še dodaten skupinski intervju z vsemi zgoraj navedenimi osebami. Intervjuji so bili opravljeni med 18. septembrom 2017 in 27. septembrom 2017, vsak intervju pa je trajal približno 60 minut. Podjetje Blažič Robni trakovi sem izbral, ker izpolnjuje naslednje pogoje:

- gre za slovensko podjetje;
- ukvarja se s proizvodno dejavnostjo;
- na podlagi meril Evropske komisije (2016b, str. 14) ga lahko razvrstimo med mikro, majhna in srednje velika podjetja;
- posluje na večjem številu tujih trgov.

3.2 Predstavitev podjetja Blažič Robni trakovi

Začetki podjetja Blažič Robni trakovi, družba z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d. o. o.), segajo v leto 1987, ko se je oče trenutnega lastnika podjetja in generalnega direktorja Mihaela Blažiča vrnil iz Nemčije in začel z mizarstvom v svoji garaži. Uvidel je, da slovenski mizarji robnih trakov sploh ne poznajo, zato jih je začel izdelovati. Ker pa slovenski trg takšnega proizvoda ni poznal, je bilo treba v začetni fazi veliko truda nameniti izobraževanju kupcev, čemu služi ta proizvod in kakšne težave rešuje. Iz skromnih začetkov se je podjetje počasi in vztrajno razvijalo in postalo specializirano za proizvodnjo robnih trakov ter distribucijo repromateriala tako za profesionalce v pohištveni industriji kakor tudi za hobi mojstre, ki sami izdelujejo pohištvo. Iz začetne proizvodnje in prodaje robnih trakov, ki še danes ostajajo glavna dejavnost, je podjetje zaradi želja kupcev začelo ponujati trinajst skupin proizvodov, ki se uporabljajo pri izdelavi pohištva. Podjetje se uvršča med prvo trojico proizvajalcev robnih trakov v Evropi ter je zastopnik številnih priznanih blagovnih znamk za tržišča v Sloveniji, na Balkanu in v Evropi, na primer BauschLinnemann iz Nemčije, Lehmann iz Nemčije, Opes iz Italije ter mnogih drugih.

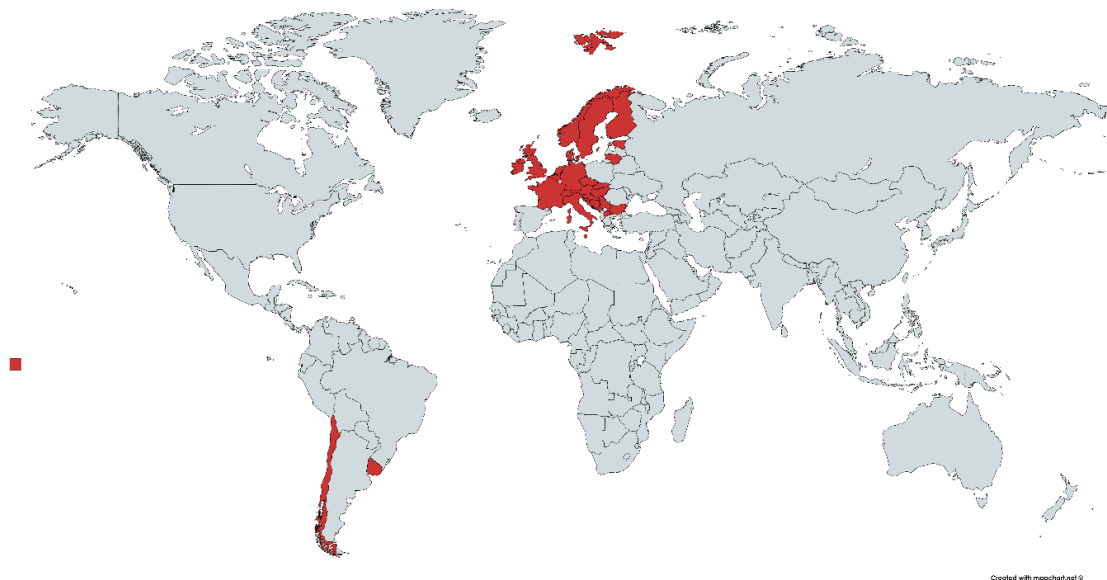
Skupino Blažič Robni trakovi sestavljajo še hčerinska podjetja na Hrvaškem, v Srbiji in Makedoniji ter nemško podjetje Furwa Gesellschaft mit beschränkter Haftung (v nadaljevanju GmbH), ki se ukvarja s proizvodnjo furnirnih trakov oziroma robnih trakov iz naravnih lesnih materialov, vsa pa so v delni ali popolni lasti podjetja Blažič Robni trakovi, d.o.o. Nemško podjetje je bilo sicer ustanovljeno že leta 1974 in je bilo dolga leta dobavitelj podjetju Blažič Robni trakovi, ki ga je nato prevzelo leta 2011. Čeprav se podjetje Blažič Robni trakovi ukvarja s proizvodnjo, je njihova najpomembnejša dejavnost trgovina. V tujini večinoma nastopajo kot distributerji drugim podjetjem, medtem ko doma večinoma prodajajo končnim porabnikom. V Sloveniji imajo tako štiri veleprodajne in maloprodajne trgovine v Ljubljani, Mariboru, Murski Soboti in Novem mestu. Na domačem trgu je podjetje monopolist, saj imajo okrog 70 % tržni delež. Podjetje je največjo rast dosegalo v

obdobju med letoma 2006 do 2011, nato pa je v pohištveno industrijo z rahlim zamikom leta 2011 prišla gospodarska kriza, ki je rast upočasnila. V tem obdobju so se še bolj osredotočili na izvoz, ki v podjetju Blažič Robni trakovi letno predstavlja približno 80 % vsega prometa.

Trenutno podjetje Blažič Robni trakovi zaposluje 140 ljudi (brez študentov in pripravnikov). Njihov letni promet znaša okrog 21 milijonov EUR, kamor pa je prištet tudi promet med posameznimi podjetji v skupini. Letna bilančna vsota podjetja Blažič Robni trakovi znaša približno 12 milijonov EUR. Kot določa Evropska komisija (2016b, str. 14), lahko na podlagi števila zaposlenih, letnega prometa in letne bilančne vsote podjetje Blažič Robni trakovi opredelimo kot srednje veliko podjetje.

Podjetje svoje trge glede na pomembnost deli na Slovenijo, države nekdanje Jugoslavije, kjer so prisotni že skoraj od začetka svojega poslovanja, in na Nemčijo ter ostale države. Med trge nekdanje skupne države Jugoslavije, kjer skupina Blažič Robni trakovi deluje, uvrščamo Bosno in Hercegovino, Črno goro, Hrvaško, Kosovo, Makedonijo in Srbijo. Kot je razvidno iz slike 4, podjetje posluje tudi v Avstriji, Belgiji, Bolgariji, na Češkem, Danskem, v Estoniji, na Finskem, v Franciji, Italiji, na Irskem, v Litvi, na Madžarskem, Malti, že prej omenjeni Nemčiji, na Nizozemskem, Norveškem, Slovaškem, Švedskem, v Švici in Veliki Britaniji. S slike 4 je prav tako razvidno, da podjetje posluje v dveh južnoameriških državah, in sicer v Čilu in Urugvaju. Države, v katerih posluje podjetje Blažič Robni trakovi, so označene z rdečo barvo.

Slika 4: Prikaz držav, kjer je prisotno podjetje Blažič Robni trakovi



Vir: lastno delo.

3.3 Motivi za internacionalizacijo podjetja Blažič Robni trakovi

Na odločitev podjetja Blažič Robni trakovi o vstopu na tuje trge so vplivali tako dejavniki vleke kot potiska. Dejavniki vleke so tisti, ki vplivajo na to, da podjetje samostojno išče priložnosti na tujih trgih, medtem ko dejavniki potiska silijo podjetje na nastop na tujem trgu zaradi pritiskov na domačem ali tujem trgu, kar izzove spremembo aktivnosti podjetja (Hollensen, 2007, str. 43). Na samem začetku procesa internacionalizacije so na podjetje najbolj vplivali dejavniki potiska. Podjetje se je odločilo za vstop na tuje trge, saj je domači trg zanje postal premajhen in na njem niso mogli več rasti, saj so dosegli približno 70 % tržni delež. Zaradi monopolnega položaja na domačem trgu na njih konkurenčni pritiski tako niso imeli prevelikega vpliva. Enega od motivov za internacionalizacijo so po besedah direktorja poslovanja skupine Blažič Robni trakovi predstavljale tudi presežne zmogljivosti oziroma presežna proizvodnja, ki so jo želeli čim bolj izkoristiti z uspešno prodajo na tujih trgih. Na vstop na tuje trge pa je vplivala tudi bližina tujih trgov oziroma psihološka razdalja, saj je podjetje sprva vstopilo na trge držav nekdanje Jugoslavije, zaradi poznavanja jezika in geografske bližine pa je podjetje po besedah generalnega direktorja podjetja Blažič Robni trakovi zgodaj vstopilo tudi na avstrijski trg. Nepričakovana naročila iz tujine niso imela vpliva na njihovo odločitev o internacionalizaciji, saj so se v tujino vedno odpravljali z namenom njihove pridobitve. Prav tako pa v pohišveni dejavnosti, kjer delujejo, ni vpliva sezonskosti, tako da podaljšanje prodajnega obdobja ni bil eden od dejavnikov, ki bi vplival na odločitev podjetja Blažič Robni trakovi o internacionalizaciji.

V zadnjih nekaj letih pri procesu internacionalizacije podjetja prevladujejo dejavniki vleke, predvsem želja po povečanju dobička in rasti podjetja ter želja menedžerjev po vstopanju na nove tuje trge, kar sta poudarila tako generalni direktor kot tudi direktor poslovanja. Na internacionalizacijo podjetja Blažič Robni trakovi v zadnjih letih vse bolj vplivajo tudi priložnosti, ki se jim ponujajo na tujih trgih in aktivno iskanje informacij in partnerjev na novih trgih. Večino potencialnih partnerjev spoznajo na sejmih, ki jih redno obiskujejo. Po besedah generalnega direktorja je za njihovo podjetje najpomembnejši pohišveni sejem v Kölnu v Nemčiji, ki se odvija vsako drugo leto. V ospredju je tudi želja po vse boljšem izkoriščanju ekonomij obsega, ki jih dosegajo v svoji proizvodnji ob dokaj stalni ravni prodaje na domačem trgu in naraščanjem prodaje v tujini. Zaradi same narave proizvodnje robnih trakov in samega proizvoda dejavnik tehnoloških sposobnosti in edinstvenega proizvoda na internacionalizacijo podjetja nima večjega vpliva.

3.4 Ovire za internacionalizacijo podjetja Blažič Robni trakovi

Kot vsa ostala podjetja, ki se odločijo za internacionalizacijo, so se tudi pri podjetju Blažič Robni trakovi pred začetkom internacionalizacije soočili z nekaj ovirami. Na podlagi ovir, ki jih je opredelil Fillis (2002, str. 915), so jim pred začetkom internacionalizacije po besedah generalnega direktorja podjetja Blažič Robni trakovi največjo oviro predstavljala nezadostna

finančna sredstva in nezadostno znanje. Podjetje je bilo takrat manjše, imelo je okrog 30 zaposlenih in precej nižji letni promet kot danes. Nezadostna finančna sredstva na začetku njihove mednarodne poti so tudi vplivala na to, da je podjetje na tuje trge v glavnem vstopalo v sodelovanju s tujimi agenti oziroma distributerji, nekajkrat pa so tudi ustanovili skupno podjetje z lokalnim partnerjem. V podjetju so tehnično sicer vedno bili zelo močni, vendar so jim po mnenju generalnega direktorja manjkale izkušnje z vstopom na tuji trg ter tudi znanje o delovanju, ko so enkrat tam. Direktor poslovanja v podjetju Blažič Robni trakovi je izpostavil razmišljanje, da bi morda v preteklosti lahko poskusili s sodelovanjem s kakšnim strokovnjakom na tem področju, vendar se v podjetju niso odločili za to. V vseh letih delovanja na tujih trgih pa so odkrili, da so jim v primerjavi z domačim trgom tuji trgi bolj zanimivi, saj so podjetja tam veliko bolj profesionalna, tako da tam tudi poslujejo z veliko večjim številom distributerjev. Na tujih trgih po mnenju generalnega direktorja pride mnogo bolj do izraza njihova kakovost, saj kupci na domačem trgu v glavnem iščejo cenovno najučinkovitejše rešitve.

Ob velikem tehničnem znanju v podjetju niso imeli težav niti s proizvodnimi zmogljivostmi, ki so bile dovoljšne za povečan obseg proizvodnje ob vstopu na tuji trg. Kot je bilo že opredeljeno v prejšnjem poglavju motivov za internacionalizacijo podjetja Blažič Robni trakovi, so presežne proizvodne zmogljivosti predstavljale enega večjih motivov za vstop na tuje trge. Enega najpomembnejših motivov pa je predstavljala tudi želja menedžerjev po internacionalizaciji, zato po besedah tako generalnega direktorja kot tudi direktorja poslovanja nikoli niso imeli težav z morebitno preveliko osredotočenostjo na domači trg, kar bi zaviralo internacionalizacijo podjetja. Pomanjkanje povezav na tujih trgih je predstavljajo zgolj manjšo oviro za podjetje, saj se aktivno udeležujejo sejmov v tujini, kjer iščejo nove priložnosti na tujih trgih. Vsakič se udeležijo tudi glavnega sejma v njihovi dejavnosti, ki se na dve leti odvija v Kölnu, kjer po zagotovilih generalnega direktorja moraš biti prisoten, saj se tam oblikuje največ novih poslovnih priložnosti. Tudi pomanjkanje tujih distribucijskih kanalov ni ovira za podjetje Blažič Robni trakovi, saj sodelujejo z večjim številom tujih distributerjev, s katerimi so v glavnem zadovoljni in z večino sodelujejo že nekaj let, oziroma imajo ustanovljena skupna podjetja z lokalnimi partnerji, ki skrbijo za zagotavljanje distribucijskih kanalov. Delovanje na tujih trgih prek distributerjev predstavlja enega finančno najmanj obremenjujočih načinov vstopa na tuji trg (Hollensen, 2007, str. 324), zato tudi podjetje po oceni generalnega direktorja ni doživelo prevelikega povečanja stroškov, potrebnih pri vstopanju na tuji trg.

Ovire pa ločimo tudi na tiste, ki nastopijo med internacionalizacijo. Te je Hollensen (2007, str. 53) razdelil še v tri skupine: splošne tržne ovire, poslovne ovire in politične ovire. Med splošnimi tržnimi ovirami sta podjetju Blažič Robni trakovi največji oviri po mnenju generalnega direktorja in direktorja poslovanja predstavljali konkurenca drugih podjetij in težave pri iskanju pravega lokalnega distributerja na tujem trgu. Po velikosti in kakovosti servisa ima podjetje v Evropi dva velika konkurenta, in sicer Moderne Kunststoff-Technik (v nadaljevanju MKT), ki prihaja iz Nemčije, ter Hranipex iz Češke, ki jim predstavljata tudi

največjo konkurenco na večini tujih trgov. Ker so manjši od obeh, je za podjetje izjemno pomembno, da poskušajo biti boljši od njih na vseh področjih. Osredotočajo se predvsem na vrhunski servis in hitrost dobav, saj večina kupcev pravzaprav nastopa v vlogi njihovega poddistributerja.

Oviro jim po besedah direktorja poslovanja predstavlja tudi iskanje pravih agentov oziroma distributerjev na tujih trgih. Število teh na tujem trgu je odvisno od velikosti trga in kakšen delež njihovih produktov vzamejo. Tako na primer na Madžarskem sodelujejo z enim, medtem ko imajo v Belgiji tri distributerje. Po besedah generalnega direktorja trenutno menjajo distributerja v Skandinaviji, kjer bodo obstoječega distributerja zamenjali z dvema novima. Oddaljenost tujih trgov jim ne predstavlja ovire, saj se oddaljenost zaradi hitrega tehnološkega razvoja po mnenju generalnega direktorja vse bolj zmanjšuje. Podjetje tako brez težav deluje tudi v dveh južnoameriških državah: Čilu in Urugvaju. Prav tako jim logistika ne predstavlja ovire, saj za transport najemajo zunanje izvajalce, ki so za to strokovnjaki. Podjetje je v preteklosti sicer imelo svoj park transportnih vozil in je samo urejalo logistiko, vendar so ob analizi smotrnosti takšne ureditve ugotovili, da nima pravega poslovnega učinka in predstavlja prevelik strošek. Generalni direktor je ob tem razkril, da se jim je prevečkrat zgodilo, da so bila nekatera vozila več dni neuporabljena, prav tako so se po vsaki dostavi vozila vračala prazna, zato so tovrstno aktivnost tudi ustavili in se odločili za najem zunanjih izvajalcev logističnih storitev.

Zaradi same narave robnih trakov in njihove uporabe, ki je enaka povsod po svetu, nimajo težav s tem, da bi na tujih trgih drugače uporabljali njihove proizvode. Vseeno pa generalni direktor prodaje opazuje, da v različnih državah obstaja različna priljubljenost materialov, iz katerih so robni trakovi narejeni. Po mnenju direktorja poslovanja jim je to predstavljalo največjo oviro v Nemčiji, kjer večinoma uporabljajo furnirne trakove iz naravnih materialov, medtem ko sami proizvajajo robne trakove iz umetnih materialov, vendar so z nakupom največjega proizvajalca furnirnih trakov iz Nemčije minimalizirali tudi to oviro.

Med poslovnimi ovirami sta za podjetje Blažič Robni trakovi po mnenju generalnega direktorja in direktorja poslovanja največji nezmožnost plačila kupcev ali zavrnitev proizvodov s strani kupcev ter težave pri zagotovitvi financiranja izvoza. Da bi se ta ovira nezmožnosti plačila kupcev kar se da zmanjšala, podjetje sodeluje z zavarovalnico, ki jim zavaruje vsako transakcijo nad 6.000 EUR. Vsakega partnerja po zagotovilih direktorja poslovanja pred začetkom sodelovanja tudi preverijo, da ugotovijo, kakšne so njegove finančne sposobnosti. Generalni direktor pri tem pove, da zgolj na podlagi zaupanja skorajda ne sklepajo več poslov, v redkih primerih zgolj s partnerji, s katerimi sodelujejo že vrsto let in jih zelo dobro poznajo.

Financiranje izvoza je bila večja ovira predvsem takrat, ko so bili še manjše podjetje, z njihovo rastjo pa generalni direktor ugotavlja, da je zagotovitev financiranja izvoza vedno lažja. Nihanje deviznih tečajev jim ne predstavlja ovire, saj imajo po besedah generalnega

direktorja vsa plačila vezana na evro. Direktor poslovanja je ob tem dodal, da v primeru, da kakšni kupci niso hoteli pristati na vezavo nakupa v evrih, se z njimi tudi niso dogovorili za prodajo. Možnost zamud ali poškodb proizvodov pri dostavi vedno obstaja, vendar jim to prav tako ne predstavlja kakšne večje ovire. Pri sodelovanju z logističnimi podjetji imajo jasno izražene dostavne roke in stopnjo reklamacij, ki se jih morata obe strani držati. Generalni direktor se prav v zvezi z zamudami dostav spomni zanimive zgodbe, ki se jim je zgodila pred nekaj leti. Pri eni večjih dostav na Norveško se je logističnemu podjetju v petek izgubila paleta z materialom, ki ga je norveški kupec nujno potreboval za nadaljevanje proizvodnje v ponedeljek. Ker te palete enostavno ni bilo mogoče najti, so v petek v Ljubljani pripravili novo paletu, eden od zaposlenih pa se je ponudil za vikend vožnjo do Danske, kjer je blago predal norveškemu kupcu, s katerim uspešno sodelujejo še dandanes.

Politične ovire po besedah generalnega direktorja in direktorja poslovanja nimajo prevelikega vpliva na internacionalizacijo podjetja Blažič Robni trakovi. Še največjo oviro jim predstavlja nacionalna izvozna politika, ki bi jim bila po mnenju generalnega direktorja lahko bolj v pomoč, ostale ovire, ki jih je kot politične opredelil Hollensen (2007, str. 53), pa na podjetje ne vplivajo preveč. Priprava izvozne dokumentacije je sicer zamudna, vendar ni nikoli vplivala na njihovo poslovanje. Ker večinoma sodelujejo z lokalnimi partnerji, jim tudi nejasni uvozni postopki in regulative v tujini niso predstavljali ovire. Po besedah generalnega direktorja pa prav tako nikoli niso imeli težav z različnimi konflikti, ki bi se odvijali v tujih državah, saj večinoma delujejo v razvitih in stabilnih državah. Zgolj v času razpadanja nekdanje skupne države Jugoslavije so utrpeli vidnejši padeč prodaje, ki pa je bil močno povezan predvsem z občutnim zmanjšanjem domačega trga.

3.5 Sprožilci internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi

Dejavnike, ko nekaj ali nekdo začne proces internacionalizacije, imenujemo sprožilci internacionalizacije. Sprožilce delimo na notranje, če se proces začne znotraj organizacije, in zunanje, če se proces začne zunaj opazovane organizacije (Hollensen, 2007, str. 49). Najpomembnejši notranji sprožilec internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi je bila dovzetnost menedžerjev zanjo. Po besedah generalnega direktorja in direktorja poslovanja so ugotovili, da so dosegli vrh na domačem trgu, ki ga je možno samo še ohranjati, za kaj več pa se je bilo potrebno obrniti proti tujim trgom. Podjetje je sicer že prej sodelovalo tudi s tujimi dobavitelji, kar pa ni bil dovolj velik razlog za sproženje internacionalizacije. Sogovorniki tudi niso izpostavili kakšnega posebnega notranjega dogodka, ki bi sprožil proces internacionalizacije.

Med zunanjimi sprožilci pa je bilo po mnenju generalnega direktorja in direktorja poslovanja najmočnejše povpraševanje na tujih trgih, ki so ga v podjetju zasledili z aktivnim nastopanjem na sejnih v tujini. Tam so tudi uvideli, kako delujejo konkurenčna podjetja v tujini, predvsem nemško in češko podjetje kot največja konkurenta, kar jih je navdalo s

prepričanjem, da se lahko tudi sami uspešno borijo na tujih trgih in to je bil eden najpomembnejših sprožilcev internacionalizacije podjetja. Podjetje Blažič Robni trakovi je sicer član večjega števila poslovnih združenj, kar pa ni vplivalo na sproženje procesa internacionalizacije v podjetju. Generalni direktor pri tem sicer pravi, da v podjetju temu ne dajejo prevelikega pomena, saj imajo z delovanjem prek zvez slabše izkušnje in ne ustreza njihovemu stilu. V preteklosti se tudi niso posluževali sodelovanja z zunanjimi strokovnjaki, kljub pomanjkanju določenih izkušenj in znanja z internacionalizacijo, zato tudi to po mnenju generalnega direktorja ne more predstavljati enega od sprožilcev internacionalizacije.

3.6 Merjenje internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi

Ob pregledu literature je možno najti heterogene pristope k merjenju internacionalizacije podjetja (Ietto-Gilies, 1998, str. 27). Tako ne obstaja splošno sprejeto merilo, na podlagi katerega bi lahko izmerili internacionalizacijo opazovanega podjetja. Na primeru podjetja Blažič Robni trakovi bom za merjenje internacionalizacije uporabil dva kazalca. Prvi kazalec je koeficient, ki meri internacionalizacijo glede na število zaposlenih v tujini na dan 21. 3. 2017 v primerjavi z vsemi zaposlenimi v podjetju Blažič Robni trakovi na dan 21. 3. 2017.

$$K_{Internationalizacija} = \frac{\text{število zaposlenih v tujini 21.3.2017}}{\text{celotno število zaposlenih v podjetju Blažič 21.3.2017}} \quad (5)$$

Na dan 21. 3. 2017 je bilo v podjetju Blažič Robni trakovi zaposlenih 140 ljudi. V Sloveniji je na ta dan bilo zaposlenih 74 ljudi, v hčerinskem podjetju na Hrvaškem je bilo zaposlenih 20 ljudi, v Srbiji je bilo v hčerinskem podjetju zaposlenih 7 ljudi, medtem ko je bilo v Makedoniji v hčerinskem podjetju zaposlenih 6 ljudi. Furwa, hčerinsko podjetje v Nemčiji, je na ta dan zaposlovalo 33 ljudi, kar skupaj znaša 66 oseb, zaposlenih v tujini.

$$K_{Internationalizacija} = \frac{66}{140} = 0,47 \quad (6)$$

V podjetju Blažič Robni trakovi je bilo 21. 3. 2017 0,47 zaposlenih v tujini na vsakega zaposlenega v skupini. Gledano z vidika internacionalizacije lahko ocenjujemo, da je glede na delež zaposlenih v tujini, internacionalizacija podjetja Blažič Robni trakovi 21. 3. 2017 znašala 47 %. Vseeno pa ta vrednost še ni pravi odraz internacionalizacije, saj je nekaj zaposlenih v Sloveniji odgovornih izključno za tuje trge. Ob tem je treba dodati, da nihče od zaposlenih v tujini ne dela na oziroma za slovenski trg. Enačbo za izračun koeficienta internacionalizacije je tako treba dopolniti.

$$K_{Internationalizacija} = \frac{(\text{število zaposlenih v tujini} + \text{število odgovornih za tujino v SLO})_{21. 3. 2017}}{\text{celotno število zaposlenih v podjetju Blažič 21. 3. 2017}} \quad (7)$$

V Sloveniji so bili tako 21. 3. 2017 za tujino odgovorni vodja izvoza, komercialist v Budimpešti, ki pokriva madžarski trg in še nekaj ostalih trgov, komercialist na terenu, ki je

odgovoren za Avstrijo in Nemčijo, ter dve zaposleni v pisarni v Ljubljani, ki sta odgovorni izključno za tuje kupce. Ob 66 zaposlenih v tujini je to 5 dodatnih zaposlenih, ki pokrivajo izključno delovanje podjetja v tujini.

$$K_{\text{Internacionalizacija1}} = \frac{(66+5)}{140} = 0,51 \quad (8)$$

V podjetju Blažič Robni trakovi je bilo tako 21. 3. 2017 0,51 zaposlenih v tujini ali odgovornih za delovanje v tujini na vsakega zaposlenega v podjetju. Na osnovi tega koeficienta lahko ocenjujemo, da je internacionalizacija v podjetju Blažič Robni trakovi na dan 21. 3. 2017 znašala 51 %.

Drugi kazalec, ki ga bom uporabil za merjenje internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi, pa je prav tako koeficient, ki meri internacionalizacijo glede na promet, ustvarjen na tujih trgih leta 2016, v primerjavi s celotnim prometom, ki ga je podjetje Blažič Robni trakovi ustvarila leta 2016.

$$K_{\text{Internacionalizacija2}} = \frac{\text{promet na tujih trgih leta 2016}}{\text{celotni promet podjetja leta 2016}} \quad (9)$$

Podjetje Blažič Robni trakovi je leta 2016 na vseh trgih ustvarila 19,0 milijonov EUR prometa, od tega je bilo na tujih trgih ustvarjenih 15,2 milijonov EUR.

$$K_{\text{Internacionalizacija2}} = \frac{15,2 \text{ milijonov EUR}}{19,0 \text{ milijonov EUR}} = 0,80 \quad (10)$$

V podjetju Blažič Robni trakovi so tako leta 2016 na vsak ustvarjeni EUR prometa 0,80 EUR ustvarili v tujini. Na osnovi tega koeficienta lahko ocenjujemo, da je internacionalizacija podjetja Blažič Robni trakovi leta 2016 znašala 80 %.

Zanimiva pa je tudi primerjava obeh kazalcev, na podlagi katere lahko ocenjujem, kako učinkovito podjetje Blažič Robni trakovi zaposluje svoja sredstva (v tem primeru zaposlene) za delovanje na tujih trgih. Tako bom primerjal koeficient, s katerim sem izmeril internacionalizacijo glede na promet, ustvarjen na tujih trgih leta 2016, s celotnim prometom, ki ga je podjetje Blažič Robni trakovi ustvarilo leta 2016 oziroma enačbo (9), s koeficientom, s katerim sem izmeril internacionalizacijo glede na povprečno število zaposlenih v letu 2016, odgovornih za delovanje na tujih trgih, s povprečnim številom zaposlenih v podjetju Blažič Robni trakovi v letu 2016 oziroma enačbo (15). Glede na velikost tega izračunanega kazalca lahko ocenjujem kapitalsko učinkovitost podjetja Blažič Robni trakovi v tujini. V primeru, da je kazalec višji od 1, to pomeni, da je podjetje nadpovprečno kapitalsko učinkovito, saj je večji del prometa ustvarjen v tujini v primerjavi z deležem zaposlenih, ki so odgovorni za delovanje podjetja v tujini. V primeru, da je kazalec enak 1, to pomeni, da je podjetje povprečno kapitalsko učinkovito, saj je enak delež prometa, ustvarjen v tujini, v primerjavi z deležem zaposlenih, ki so odgovorni za delovanje podjetja v tujini. V primeru, da je kazalec manjši od 1, pa to pomeni, da je podjetje podpovprečno kapitalsko učinkovito, saj je manjši

del prometa ustvarjen v tujini v primerjavi z deležem zaposlenih, ki so odgovorni za delovanje podjetja v tujini.

$$K_{Primerjava} = \frac{K_{Internacionalizacija2}}{K_{Internacionalizacija1}} \quad (11)$$

Pri izračunavanju teh koeficientov pa je treba biti pozoren, saj gre za razmerje med tokom in stanjem, zato je potrebno upoštevati le povprečno stanje zaposlenih leta 2016. Povprečno stanje zaposlenih bom izračunal s primerjavo števila zaposlenih, odgovornih za tujino, in celotnega števila zaposlenih na dan 1. 1. 2016 in števila zaposlenih, odgovornih za tujino, in celotnega števila zaposlenih na dan 31. 12. 2016.

$$Povprečno\ število\ vseh\ zaposlenih\ 2016 = \frac{Stanje\ 1.1.2016 + Stanje\ 31.12.2016}{2} \quad (12)$$

Na dan 1. 1. 2016 je bilo v podjetju Blažič Robni trakovi zaposlenih 134 ljudi, od katerih je bilo 69 ljudi odgovornih izključno za delovanje na tujih trgih. Na dan 31. 12. 2016 pa je bilo v podjetju Blažič Robni trakovi zaposlenih 138 ljudi, od katerih je bilo 71 ljudi odgovornih izključno za delovanje na tujih trgih.

$$Povprečno\ število\ zaposlenih\ za\ tujino\ 2016 = \frac{69+71}{2} = 70 \quad (13)$$

$$Povprečno\ število\ vseh\ zaposlenih\ 2016 = \frac{134+138}{2} = 136 \quad (14)$$

S pomočjo izračunanih povprečnih vrednosti lahko izračunam koeficient, ki meri internacionalizacijo glede na povprečno število zaposlenih odgovornih izključno za tujino leta 2016 in povprečno število zaposlenih v podjetju Blažič Robni trakovi leta 2016.

$$K_{Internacionalizacija1} = \frac{Povprečno\ število\ zaposlenih\ za\ tujino\ v\ letu\ 2016}{Povprečno\ število\ zaposlenih\ v\ letu\ 2016} \quad (15)$$

Izračunano povprečno število zaposlenih v podjetju Blažič Robni trakovi, odgovornih izključno za tujino, je bilo leta 2016 70 ljudi. Povprečno število vseh zaposlenih leta 2016 v podjetju Blažič Robni trakovi pa je bilo 136 ljudi.

$$K_{Internacionalizacija1} = \frac{70\ ljudi}{136\ ljudi} = 0,51 \quad (16)$$

V podjetju Blažič Robni trakovi je tako bilo leta 2016 0,51 zaposlenih odgovornih za delovanje v tujini na vsakega zaposlenega v podjetju. Na osnovi tega koeficienta lahko ocenjujem, da je povprečna internacionalizacija leta 2016 v podjetju Blažič Robni trakovi znašala 51 %.

Z izračunom tega kazalca pa lahko primerjam med seboj tudi koeficient internacionalizacije glede na promet leta 2016, ki je znašal 0,80, in koeficient internacionalizacije glede na povprečno število zaposlenih leta 2016, ki je znašal 0,51.

$$K_{\text{Primerjava}} = \frac{0,80}{0,51} = 1,57 \quad (17)$$

Vrednost kazalca tako znaša 1,57, kar pomeni, da je podjetje nadpovprečno kapitalsko učinkovito, saj ustvari večji del prometa v tujini v primerjavi z deležem zaposlenih, ki so odgovorni za delovanje podjetja v tujini. Pri tem pa je pomembno poudariti, da ta kazalec ne kaže popolne slike, saj primerja delež prometa, ustvarjenega v tujini, zgolj z eno obliko kapitala, in sicer s človeškim kapitalom. Druga pomanjkljivost pa je, da po dostopnih podatkih (število zaposlenih v podjetju in njihove odgovornosti ter naloge) ne morem natančno oceniti, kolikšen delež ljudi zaposlenih v slovenski proizvodnji proizvaja proizvode tudi za tuje trge. Vseeno pa lahko na podlagi tega rezultata ocenim, da ima podjetje razmeroma dobro razporejen in učinkovit človeški kapital.

Podjetje Blažič Robni trakovi pa lahko spremlja svoj proces internacionalizacije tudi z opazovanjem vsakoletnih sprememb v poslovanju. Tako lahko podjetje preverja, ali se stopnja internacionalizacije povečuje ali zmanjšuje. Prvi kazalec, ki meri spremembo stopnje internacionalizacije, se izračuna tako, da se primerja spremembo v dveh obdobjih povprečnega števila zaposlenih, ki so odgovorni za delovanje na tujih trgih, ter spremembo v dveh opazovanih obdobjih povprečnega števila vseh zaposlenih v podjetju Blažič Robni trakovi.

$$\Delta K_{\text{Internationalizacija1}} = \frac{\Delta \text{števila zaposlenih odgovornih za tujino}}{\Delta \text{števila vseh zaposlenih v podjetju Blažič Robni trakovi}} \quad (18)$$

Drugi kazalec, ki meri spremembo stopnje internacionalizacije, pa se izračuna tako, da se primerja spremembo celotnega prometa, ustvarjenega v tujini, v opazovanem obdobju s spremembo celotnega ustvarjenega prometa podjetja Blažič Robni trakovi v istem opazovanem obdobju.

$$\Delta K_{\text{Internationalizacija2}} = \frac{\Delta \text{prometa na tujih trgih}}{\Delta \text{celotnega prometa podjetja Blažič Robni trakovi}} \quad (19)$$

O uporabi podobnih kazalcev sta pisala že Bellak in Luostarinen (1994, str. 60). Gre za kazalce, ki v določenem obdobju primerjajo spremembe v določenih spremenljivkah doma in v tujini in so izraženi v obliki relativnega kazalca. Kot spremenljivke se lahko uporabi zaposlene, investicije, prodajo in podobno. V primeru opazovanja prodaje lahko podjetje Blažič Robni trakovi primerja spremembo prodaje, ustvarjene v tujini, s spremembo prodaje, ustvarjene doma, v opazovanem obdobju.

$$\Delta K_{\text{Internationalizacija}} = \frac{\Delta \text{prometa na tujih trgih}}{\Delta \text{prometa na domačih trgih}} \quad (20)$$

Enačba (20) predstavlja kvocient med stopnjo rasti prodaje v tujini in stopnjo rasti prodaje doma v opazovanih obdobjih. Če je vrednost stopnje internacionalizacije večja od 1, to

pomeni, da v tujini podjetje Blažič Robni trakovi dosega hitrejšo rast aktivnosti kot doma in obratno, če je vrednost stopnje internacionalizacije manjša od 1.

Z uporabo opisanih kazalcev sprememb lahko podjetje Blažič Robni trakovi redno spremlja svojo izpostavljenost mednarodnim trgov in dinamiko, s katero potekajo spremembe stopnje internacionalizacije v opazovanih obdobjih. S pomočjo teh kazalcev lahko podjetje Blažič Robni trakovi hitreje odkrije in popravi morebitne negativne trende svoje internacionalizacije in tako bolje nadzoruje celoten proces.

3.7 Izbira ciljnih trgov podjetja Blažič Robni trakovi

V svojem modelu internacionalizacije sta Johanson in Vahlne (1977, str. 28) predpostavila, da podjetja izbirajo tiste tuje trge, ki so jim fizično najbližje, kulturno najbolj podobni in se od domačega trga tudi najmanj razlikujejo. Po njunem modelu torej podjetja vstopajo na tuje trge z najmanjšo »fizično ali psihološko oddaljenostjo«. Luostarinen (1979, str. 62) je to trditev še dodatno razširil in obrazložil, da ne gre zgolj za trge z najmanjšo geografsko oddaljenostjo, temveč so v to vključeni tudi ostali tržni dejavniki, ki domači trg razlikujejo od tujih po kulturnih, ekonomskih, političnih in pravnih razlikah.

Težko je popolnoma natančno opredeliti, v kakšni meri zgoraj napisano velja za podjetje Blažič Robni trakovi, saj so bili njihovi prvi osvojeni tuji trgi pravzaprav domači. Podjetje se je namreč že v času nekdanje Jugoslavije uspešno razširilo in delovalo na Hrvaškem, Bosni in Hercegovini, Srbiji in Makedoniji. Kljub drugačnemu pojmovanju trgov pa lahko ugotovim, da zgoraj napisano za podjetje Blažič Robni trakovi vsekakor velja, saj so najprej vstopili na trge, ki so jim bili tako geografsko najbližje (to velja predvsem za vstop na hrvaški trg) kot tudi kulturno podobni.

Tudi pri osvajanju drugih tujih trgov so se po besedah generalnega direktorja posluževali podobnega pristopa. Kot enega od prvih tujih trgov so izbrali tudi avstrijskega, ki jim je bil geografsko blizu, prav tako pa jim je bil zaradi poznavanja nemškega jezika blizu tudi kulturno. Po besedah generalnega direktorja je bilo tako logično, da so prav zaradi poznavanja nemškega jezika kot naslednji tuji trg, kamor so želeli vstopiti, izbrali nemški trg. Po zatrjevanju tako generalnega direktorja kot direktorja poslovanja podjetja Blažič Robni trakovi so na začetku procesa internacionalizacije tuje trge izbirali bolj po priložnostih, ki so se jim tam ponujale, ne glede na fizično ali psihološko oddaljenost teh trgov v primerjavi z domačim trgov. Raziskav tujih trgov tako na začetku procesa internacionalizacije niso delali, po besedah generalnega direktorja so delovali bolj po občutku in sprejemali ad hoc odločitve. Na začetku torej niso uporabljali sistematičnega pristopa pri izbiri tujih trgov, kar pa se je v zadnjih letih precej spremenilo. Za vsak tuji trg, kamor razmišljajo, da bi vstopili, je izdelana natančna raziskava, ki predstavlja temelj odločitve o izbiri tujega trga.

Ob predstavitvi Hollensenovega (2007) modela 4 korakov izbire ciljnih tujih trgov, ki je podrobneje opisan v poglavju 2.1, so generalni direktor, direktor poslovanja in vodja izvoza odgovorili, da predstavljenega modela ne poznajo in se po njemu ob izbiri ciljnih tujih trgov niso ravnali. Kljub temu pa so ob podrobnejšem pregledu modela ugotovili, da obstaja kar nekaj skupnih točk z lastnim procesom izbire tujih trgov. Po njihovem mnenju sta tako prvi korak kot drugi korak Hollensenovega modela precej podobna začetku njihovega procesa, saj so tudi sami najprej izbrali in razvili relevantne kriterije, s pomočjo katerih nato opravijo segmentacijo trgov. V njihovem primeru se tako najbolj osredotočajo predvsem na ekonomske kazalce trgov, kamor bi želeli vstopiti, ter same značilnosti opazovanih trgov. Po besedah generalnega direktorja sta za njih najpomembnejši kupna moč in velikost trga, saj si lahko v takšnih državah privoščijo tudi višje marže. Pomemben kriterij pa jim predstavljajo tudi proizvodni standardi, ki so vzpostavljeni na preučevanih trgih. Podjetju Blažič Robni trakovi namreč prav višja kakovost njihovih proizvodov in storitev, ki so jih kupci deležni pred in po prodaji, predstavlja največjo konkurenčno prednost. Na podlagi teh dveh kriterijev se tudi izvede ovrednotenje opazovanih tujih trgov. Skladno z rezultati analiz opazovanih trgov se nato tudi izbere, na kateri tuji trg bo podjetje Blažič Robni trakov, vstopilo najprej, kar sovpada s tretjim korakom Hollensenovega modela izbire ciljnih tujih trgov. Po zagotovitvi sogovornikov v podjetju Blažič Robni trakovi se četrtega koraka modela ne držijo in mikrosegmentacije posameznih trgov ne opravljajo, ker v tem ne vidijo velike koristi. Ker pa se v večini primerov odločijo za vstop na izbrani tuji trg prek distributerjev, je generalni direktor dejal, da so distributerji sami odgovorni za mikrosegmentacijo svojega tržišča, vendar se v to, kako je bila opravljena, ponavadi ne spuščajo, predvsem kadar podjetje na izbranem trgu dosega dobre rezultate.

3.7.1 Matrika privlačnosti trga v primerjavi s konkurenčnimi prednostmi podjetja Blažič Robni trakovi

Za pomoč podjetju Blažič Robni trakovi pri identifikaciji najprivlačnejših tujih trgov je bila uporabljena Hollensenova (2007, str. 252) matrika privlačnosti trga v razmerju s konkurenčnimi prednostmi podjetja, ki je podrobneje opisana v poglavju 2.1. Skupaj z generalnim direktorjem, direktorjem poslovanja in vodjo izvoza podjetja Blažič Robni trakovi smo opravili analizo treh tujih trgov, in sicer Nemčije, Madžarske in Srbije, ter analizo konkurenčnih prednosti podjetja Blažič Robni trakovi v primerjavi z največjim konkurentom na opazovanem trgu.

Skladno s 4-stopenjskim Hollensenovim modelom izbire ciljnih tujih trgov so bili izbrani in razviti relevantni kriteriji za segmentacijo tujih trgov. Opredelitev pomembnosti kazalcev privlačnosti trga, ki so vidni v tabeli 3, je potekala s podeljevanjem uteži od 0 % do 100 % glede na pomembnost posameznega kazalca v primerjavi z ostalimi kazalci privlačnosti trga. Skupaj je tako morala vsota uteži kazalcev privlačnosti trga dosegati 100 %. Sogovorniki so tako določili, da sta za podjetje Blažič Robni trakovi najpomembnejša kazalca privlačnosti

trga povprečna marža v njihovi dejavnosti in proizvodni standardi ter vsakemu kazalcu določili 30 % utež. Naslednji po pomembnosti je bil kazalec velikosti in rasti trga, ki so mu podelili 20 % utež. Preostali delež so razdelili še med kazalca infrastrukture in stopnje konkurence na tujem trgu, ki sta dobila vsak po 10 % utež. Ostali opisani kazalci privlačnosti trga po besedah sogovornikov za podjetje Blažič Robni trakovi niso tako relevantni pri analizi ciljnih tujih trgov in posledičnem razvoju matrike privlačnosti trgov v primerjavi s konkurenčnimi prednostmi.

Podobno kot pri opredelitvi pomembnosti kazalcev privlačnosti trga pa so sogovorniki opredelili tudi pomembnost kazalcev konkurenčnih prednosti podjetja. Tudi tukaj so dodeljevali uteži od 0 % do 100 % glede na pomembnost posameznega kazalca v primerjavi z ostalimi kazalci konkurenčnih prednosti podjetja. Določili so, da je najpomembnejši kazalec ustreznosti proizvodov tržnemu povpraševanju in mu dodelili 40 % utež. Na drugo mesto po pomembnosti so razvrstili kazalca trženjske zmogljivosti in znanja ter kakovost proizvoda in vsakemu dodelili 20 % utež. Kazalcema dobrega imena podjetja (angl. goodwill) in kakovosti distribucije in storitev pa so dodelili vsakemu še po 10 % utež. Ostali opisani kazalci konkurenčnih prednosti podjetja za podjetje Blažič Robni trakovi niso bili relevantni. Pri analiziranju tujih trgov in konkurenčnih prednosti podjetja se ovrednotenje posameznih kazalcev konkurenčnih prednosti vedno izvede glede na največjega konkurenta na tem trgu.

Vsak posamezni kazalec se glede na konkurenčne prednosti podjetja v primerjavi z največjim konkurentom na opazovanem trgu oceni z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 predstavlja najslabšo oceno in ocena 5 predstavlja najboljšo oceno. Ocene kazalcev sem nato pomnožil z vnaprej določenimi utežmi, ki so opisane zgoraj, in vsota teh zmnožkov predstavlja končno oceno konkurenčnih prednosti podjetja v primerjavi z največjim konkurentom na opazovanem tujem trgu.

3.7.1.1 Nemčija

V podjetju Blažič Robni trakovi so se odločili za uporabo Hollensenove matrike privlačnosti trga za analizo nemškega trga, katerega ocenitev je vidna v tabeli 4. Nemčija predstavlja za skupino enega največjih in najpomembnejših trgov, kjer so s prevzemom svojega dobavitelja Furwe poskrbeli tudi za največjo investicijo na tujem trgu.

Pri analizi nemškega trga so v podjetju Blažič Robni trakovi najvišjo mogočo oceno (oceno 5 – zelo dobro) podelili kazalcem povprečne marže v njihovi dejavnosti, proizvodnim standardom in infrastrukturi. Na podlagi lastne raziskave so v podjetju Blažič Robni trakovi ugotovili, da so v Nemčiji zaradi višje kupne moči, v primerjavi z ostalimi državami oziroma trgi, tudi višje povprečne marže, ki jih podjetja v njihovi dejavnosti lahko dosežajo, zato je bila temu kazalcu podeljena najvišja ocena. Po besedah generalnega direktorja je zaradi dolgoletne tradicije trg robnih trakov v Nemčiji zelo razvit, kar pomeni, da so proizvodni

standardi postavljeni zelo visoko. Po njegovih besedah tudi konkurenti na nemškem trgu nastopajo bolj ali manj zgolj z najkakovostnejšimi proizvodi, saj to nemški kupci tudi iščejo.

Tudi infrastruktura je pri tej analizi dobila najvišjo možno oceno, kajti po besedah sogovornikov ima Nemčija odlične cestne in letalske povezave s Slovenijo, prav tako so odlično razvite in vzdrževane cestne povezave znotraj Nemčije, kar jim olajšuje distribucijo proizvodov. Kazalcu velikosti in rasti trga so dodelili nekoliko nižjo oceno, predvsem zato, ker so na podlagi lastne raziskave opazili, da ima Nemčija v primerjavi z nekaterimi manj razvitimi državami nižje letne stopnje rasti, zaradi česar so se sogovorniki na podlagi opravljenih analiz odločili za oceno 4 – dobro.

Najslabšo oceno je v tej analizi dobil kazalec stopnje konkurence, saj so na nemškem trgu zbrani vsi največji konkurenti podjetja Blažič Robni trakovi, med drugim tako nemško podjetje MKT kot češko podjetje Hranipex. Tudi za omenjeni podjetji je nemški trg najpomembnejši ali pa med najbolj pomembnimi, zato tam nastopajo z najkakovostnejšimi proizvodi in stremijo k nudenju najboljših storitev. Vstopnih ovir za vstop na nemški trg ni in jih tudi v podjetju niso doživeli. Omenjenemu kazalcu so predvsem zaradi močne konkurence dodelili oceno 2 – slabo.

Tabela 4: Ocenitev kazalcev privlačnosti nemškega trga za podjetje Blažič Robni trakovi

Kazalci privlačnosti trga	Ocena (1–5; 1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro)	Utež (v %)	Rezultat (Ocena x Utež)
Povprečna marža v dejavnosti	5	30	1,5
Proizvodni standardi	5	30	1,5
Velikost in rast trga	4	20	0,8
Infrastruktura	5	10	0,5
Stopnja konkurence	2	10	0,2
SKUPAJ		100	4,5

Vir: lastno delo.

Največjo konkurenco na nemškem trgu jim predstavlja podjetje MKT, ki izstopa tako po velikosti kot po kakovosti servisa. Ocenitev lastnih konkurenčnih prednosti podjetja Blažič Robni trakovi v primerjavi z MKT-jem se lahko vidi v spodnji tabeli 5.

Pri analizi lastnih konkurenčnih prednosti v primerjavi z največjim konkurentom na opazovanem trgu, nemškim podjetjem MKT, so sogovorniki njim najpomembnejšem kazalcu ustreznosti proizvodov tržnemu povpraševanju prisodili oceno 4 – dobro. To so utemeljili s tem, da ima MKT mnogo širše razvejano mrežo sodelavcev v Nemčiji, s čimer so bližje svojim strankam in tako lahko hitreje rešujejo njihove morebitne težave ter zadovoljujejo njihove želje, kar je po besedah generalnega direktorja prodaje eden najpomembnejših elementov celotne nakupovalne izkušnje za nemškega kupca robnih

trakov. Direktor poslovanja vseeno pravi, da so uspeli razviti nov pristop pri strankah z več komunikacije že pred samim nakupom, ki se je izkazal za konkurenčno prednost in verjamejo, da lahko srednjeročno tudi ujamejo svojega največjega konkurenta. To jim omogoča komercialist na terenu, ki je zaposlen pri njih in deluje izključno na nemškem trgu.

Prav tako podjetje MKT za izdelavo robnih trakov v veliki meri uporablja zgolj naravne lesne materiale, ki so na nemškem tržišču najbolj priljubljeni, medtem ko pri podjetju Blažič Robni trakovi prevladujejo robni trakovi iz umetnih snovi (npr. plastika). Velik korak na področju nujenja robnih trakov iz naravnih lesnih materialov so v podjetju Blažič Robni trakovi naredili s prevzemom podjetja Furwa, s čimer so po besedah generalnega direktorja dobili velik »know-how« na področju proizvodnje furnirnih trakov iz naravnih materialov. Kazalcema trženjske zmogljivosti in znanja ter kakovosti proizvoda so v primerjavi z največjim konkurentom dodelili najvišjo oceno 5 – zelo dobro. Kot omenjeno prej, so si predvsem s prevzemom Furwe zagotovili ključne trženjske zmogljivosti in znanje na nemškem trgu, kar jim omogoča uspešnejše kosanje s konkurenti na tem trgu.

Tudi kakovost proizvodov je v primerjavi z največjim konkurentom MKT-jem na najvišji ravni, saj pri proizvodnji uporabljajo enake stroje in tako večjih razlik med njimi ni. Zaradi krajše prisotnosti na nemškem trgu in slovenskega porekla so sogovorniki najslabšo oceno namenili kazalcu dobrega imena podjetja, in sicer 2 – slabo. Podjetje Blažič Robni trakovi si v primerjavi z MKT šele ustvarja boljše pozicioniranost pri nemških kupcih, kar bo po besedah vodje izvoza zagotovo trajalo še kar nekaj časa. Predvsem zaradi prej omenjenega novega pristopa pri strankah se je po besedah direktorja poslovanja znatno izboljšala tudi kakovost njihove distribucije in storitev, zato so temu kazalcu dodelili oceno 4 – dobro.

Tabela 5: Ocenitev kazalcev konkurenčnih prednosti podjetja Blažič Robni trakovi v primerjavi s podjetjem MKT na nemškem trgu

Kazalci konkurenčnih prednosti	Ocena (1-5; 1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro)	Utež (v %)	Rezultat (Ocena x Utež)
Ustreznost proizvodov tržnemu povpraševanju	4	40	1,6
Trženjska zmogljivost in znanje	5	20	1,0
Kakovost proizvoda	5	20	1,0
Dobro ime podjetja (angl. goodwill)	2	10	0,2
Kakovost distribucije in storitev	4	10	0,4
SKUPAJ		100	4,2

Vir: lastno delo.

3.7.1.2 Madžarska

Za uporabo Hollensenove matrike privlačnosti trga so se v podjetju Blažič Robni trakovi odločili tudi za analizo madžarskega trga. Ocena madžarskega trga je vidna v spodnji tabeli 6. Trenutno znotraj podjetja potekajo analize in pogovori na temo povečanja investicije na ta trg, saj jim dosednji distributer predlaga možnost ustanovitve skupnega podjetja.

Pri ocenitvi madžarskega trga je ta v povprečju dobival nižje ocene kot nemški trg. Generalni direktor, direktor poslovanja in vodja izvoza so kazalcu proizvodnih standardov dodelili oceno 3 – ne dobro in ne slabo. Zaradi enotnih standardov kakovosti, ki so vzpostavljeni v vseh državah EU, so ti še vedno razmeroma visoki, kar zaradi kakovosti lastnih proizvodov po besedah vodje izvoza podjetju Blažič Robni trakovi ustreza. Vseeno pa so v primerjavi z nemškim trgom po mnenju vodje izvoza proizvodni standardi precej nižji, saj madžarski trg ni tako razvit, da bi tudi kupci sami zahtevali kakovost, ki je višja od postavljenih standardov in je povezana tudi z višjo ceno.

Zaradi zaznane nižje kupne moči na madžarskem trgu so po besedah sogovornikov nižje tudi povprečne marže v dejavnosti, ki jih lahko dosegajo na tem trgu, zato so se sogovorniki odločili, da bodo tudi temu kazalcu dali oceno 3 – ne dobro in ne slabo. Po besedah generalnega direktorja bo to eden od ključnih kazalcev, na katerega se bodo oprli pri odločitvi o morebitnem povečanju investicije na madžarski trg. Pri kazalcu velikosti in rasti trga so sogovorniki malce dlje premlevali, kakšno oceno bi dali temu kazalcu, saj gre za precej manjši trg od nemškega, vendar so se zaradi višjih letnih rasti v primerjavi z Nemčijo odločili za oceno 3 – ne dobro in ne slabo.

Enako oceno so dodelili tudi kazalcu infrastrukture, ki je po besedah generalnega direktorja solidna in zanesljiva, vendar slabša v primerjavi z Nemčijo. Zaradi infrastrukture na Madžarskem še niso imeli kakšnih težav, distribucija poteka brez večjih ovir in tudi povezanost s Slovenijo je, predvsem zaradi bližine obeh držav, na dobrem nivoju. Najvišjo oceno so pri analizi madžarskega trga dodelili stopnji konkurence, ki znaša 4 – dobro. V primerjavi z nemškim trgom je na madžarskem trgu konkurenca manj skoncentrirana in intenzivna. Sicer sta na madžarskem trgu tudi prisotna oba največja konkurenta, nemški MKT in češki Hranipex, vendar predvsem MKT v mnogo manjšem obsegu kot na nemškem trgu. Tako kot na nemškem trgu podjetje Blažič Robni trakovi tudi na madžarskem trgu ni bilo deležno vstopnih ovir.

Tabela 6: Ocenitev kazalcev privlačnosti madžarskega trga za podjetje Blažič Robni trakovi

Kazalci privlačnosti trga	Ocena (1–5; 1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro)	Utež (v %)	Rezultat (Ocena x Utež)
Povprečna marža v dejavnosti	3	30	0,9
Proizvodni standardi	3	30	0,9
Velikost in rast trga	3	20	0,6
Infrastruktura	3	10	0,3
Stopnja konkurence	4	10	0,4
SKUPAJ		100	3,1

Vir: lastno delo.

Največjo konkurenco jim tako predstavlja podjetje Hranipex, ki mu madžarski trg zaradi razmeroma majhne fizične in psihološke razdalje predstavlja enega najpomembnejših tujih trgov. Ocenitev konkurenčnih prednosti podjetja Blažič Robni trakovi v primerjavi s podjetjem Hranipex je vidna v spodnji tabeli 7.

V primerjavi svojih konkurenčnih prednosti z največjim konkurentom na madžarskem trgu podjetjem Hranipex so moji sogovorniki kazalcu ustreznost proizvodov tržnemu povpraševanju določili oceno 3 – ne dobro in ne slabo. Za Hranipex je madžarski trg eden najpomembnejših tujih trgov, kjer so prisotni že dolgo časa, zato so po mnenju vodje izvoza uspeli svoje proizvode popolnoma prilagoditi tržnemu povpraševanju. Zaradi fizične bližine in lastnega hčerinskega podjetja na Madžarskem lahko zagotavljajo zelo kakovostne predprodajne in poprodajne storitve, ki jih podjetje Blažič Robni trakovi zaradi svoje omejene prisotnosti zgolj ne uspe zagotavljati. Kazalcu trženjske zmogljivosti in znanja so sogovorniki dodelili oceno 4 – dobro. To oceno so dodelili na podlagi dobrega večletnega sodelovanja z lokalnim distributerjem, ki zelo dobro pozna madžarski trg in miselnost madžarskih kupcev. Hranipex ima po mnenju vodje izvoza v primerjavi z njimi malce boljše trženjske zmogljivosti in znanja, predvsem zaradi svoje dolgoletne prisotnosti.

Najvišjo možno oceno pa so sogovorniki dali kazalcu kakovosti proizvoda. Kakovosti lastnih proizvodov namenjajo veliko pozornosti in veliko vlagajo v nova znanja ter izboljšanje tehnologije. Razvito imajo tako proizvodnjo robnih trakov iz umetnih materialov, večinoma plastike, kot tudi iz naravnih materialov, pri čemer prevladuje les. Kupcem se tako trudijo ponuditi v vseh cenovnih razredih čim boljše kakovost proizvodov za njihov denar. Kazalcu dobrega imena podjetja (angl. goodwill) so sogovorniki podali oceno 3 – ne dobro in ne slabo. Kupci jih zaradi dobre kakovosti in truda pri zagotovitvi čim boljših storitev vedno bolj prepoznajo, vendar ima podjetje Hranipex zaradi dolgoletne prisotnosti na trgu v očeh kupcev še vedno nekaj prednosti. Enako oceno pa so sogovorniki dodelili tudi kazalcu kakovosti distribucije in storitev. Na tem področju so po mnenju vodje izvoza v okviru danih zmoglosti enega distributorja in omejene prisotnosti na trgu že prišli do zgornje meje

kakovosti storitev, ki jih lahko ponudijo. V primerjavi z njimi je Hranipex v tem segmentu boljši, saj nudijo servisne storitve 24 ur na dan prek svojega hčerinskega podjetja.

Tabela 7: Ocenitev kazalcev konkurenčnih prednosti podjetja Blažič Robni trakovi v primerjavi s podjetjem Hranipex na madžarskem trgu

Kazalci konkurenčnih prednosti	Ocena (1–5; 1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro)	Utež (v %)	Rezultat (Ocena x Utež)
Ustreznost proizvodov tržnemu povpraševanju	3	40	1,2
Trženjska zmogljivost in znanje	4	20	0,8
Kakovost proizvoda	5	20	1,0
Dobro ime podjetja (angl. goodwill)	3	10	0,3
Kakovost distribucije in storitev	3	10	0,3
SKUPAJ		100	3,6

Vir: lastno delo.

3.7.1.3 Srbija

Kot zadnji trg za uporabo Hollensenove matrike privlačnosti trga v primerjavi s konkurenčnimi prednostmi so v podjetju Blažič Robni trakovi izbrali Srbijo. Srbija za skupino predstavlja nekdanji domači trg, kjer pa so v preteklosti doživeli že mnogo težav. Trenutno organizacijo v Srbiji postavljajo nazaj na noge, glavno vlogo pri tem pa ima direktor poslovanja podjetja Blažič Robni trakovi. V Srbiji so ustanovili tudi lastno podjetje, saj so na tem trgu prepoznali velik potencial, Hollensenova matrika privlačnosti trga pa bi jim lahko odgovorila, ali so imeli pri tem prav. Direktor hčerinskega podjetja je trenutno direktor poslovanja podjetja Blažič Robni trakovi. Ocena srbskega trga je vidna v tabeli 8.

V povprečju je srbski trg dobival najnižje ocene kazalcev privlačnosti trga pri procesu ocenitve tujih trgov. Ocenitev je v veliki meri izvedel direktor poslovanja Blažič Robni trakovi sam, saj ima zaradi glavne vloge pri ureditvi tamkajšnjega hčerinskega podjetja dober vpogled v srbski trg robnih trakov. Kazalcu povprečne marže v dejavnosti je zaradi zaznane nižje kupne moči dodelil oceno 2 – slabo. Omenil je, da so zelo opazne tudi razlike znotraj samega srbskega trga. Ob sodelovanju z večjimi kupci iz Beograda po besedah direktorja poslovanja dosega solidne marže, medtem ko so pri prodaji proizvodov kupcem iz ostalih mest marže v povprečju nižje, saj ti večinoma posegajo po proizvodih slabše kakovosti, ki imajo posledično tudi nižjo ceno. Ob tem je pripomnil, da se zgolj na podlagi povprečne marže v njihovi dejavnosti v Srbiji ne bi nikoli odločili za odhod na ta trg. Ker pa

je psihološka razdalja med Slovenijo in Srbijo replativno majhna, ta trg za skupino ostaja privlačen.

Tudi višina proizvodnih standardov je v primerjavi z ostalimi opazovanimi trgi zelo nizka, zato je direktor poslovanja temu kazalcu namenil oceno 2 – slabo. Proizvodni standardi v Srbiji so po besedah sogovornika zakonsko slabo urejeni, prav tako pa zaradi nižje kupne moči kupci ne posegajo pogosto po proizvodih višje kakovosti, ki jih tako nudijo zgolj večjim strankam. Zaradi tega se tudi konkurenca osredotoča predvsem na ponujanje kupcem cenovno najbolj dostopnih proizvodov. Nekoliko boljšo oceno je direktor poslovanja namenil kazalcu velikosti in rasti trga, saj gre še vedno za relativno velik trg, čeprav manjši od dveh prej opazovanih trgov, ki v zadnjih letih tudi počasi, a vztrajno raste. Temu kazalcu je namenil oceno 3 – ne dobro in ne slabo.

Infrastruktura je po besedah sogovornikov v Srbiji slaba, zato so temu kazalcu dali oceno 2 – slabo. Cestne in letalske povezave z Beogradom so sicer dobre, vendar pa so povezave znotraj Srbije veliko večji problem. Avtocestnih povezav ni veliko, tam, kjer pa so, je sama kakovost cest precej slaba. To jim precej otežuje distribucijo svojih proizvodov in podaljšuje čas, ki ga potrebujejo za dostavo proizvodov do kupcev. Najvišjo možno oceno pa je direktor poslovanja dodelil kazalcu stopnje konkurence na srbskem trgu, in sicer 5 – zelo dobro. Po njegovem mnenju je konkurenca na srbskem trgu manj skoncentrirana in intenzivna v primerjavi z nemškim in madžarskim trgom. Na trgu deluje več lokalnih ponudnikov, vendar noben od njih nima prevladujočega tržnega deleža. Največji tržni delež ima lokalno podjetje Eurokant, ki podjetju Blažič Robni trakovi predstavlja tudi največjega konkurenta na srbskem trgu. Češki Hranipex in nemški MKT sta na srbskem trgu prisotna v manjšem obsegu, saj vsak nastopa z lastnim lokalnim distributerjem. Ob vstopu na srbski trg je bilo prisotnih nekaj ovir za podjetje, predvsem obstoj carine in z njo povezanih stroškov ter podaljšanja transportnega časa.

Tabela 8: Ocenitev kazalcev privlačnosti srbskega trga za podjetje Blažič Robni trakovi

Kazalci privlačnosti trga	Ocena (1–5; 1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro)	Utež (v %)	Rezultat (Ocena x Utež)
Povprečna marža v dejavnosti	2	30	0,6
Proizvodni standardi	2	30	0,6
Velikost in rast trga	3	20	0,6
Infrastruktura	2	10	0,2
Stopnja konkurence	5	10	0,5
SKUPAJ		100	2,5

Vir: lastno delo.

Kot je omenjeno že zgoraj, je največji konkurent na srbskem trgu lokalno podjetje Eurokant, MKT in Hranipex pa sta na tem trgu prisotna v omejeni obliki z lokalnimi distributerji. Tudi

pri ocenitvi konkurenčnih prednosti podjetja Blažič Robni trakovi v primerjavi s podjetjem Eurokant je imel glavno besedo direktor poslovanja. Ocenitev je vidna v spodnji tabeli 9.

Kazalcu ustreznosti proizvodov podjetja Blažič Robni trakovi tržnemu povpraševanju je direktor poslovanja namenil oceno 3 – ne dobro in ne slabo. Podjetje Eurokant ima svoj portfelj proizvodov popolnoma prilagojen srbskemu trgu. Osredotočajo se na proizvode slabše kakovosti iz umetnih materialov, ki so kupcem cenovno najbolj dostopni. Cena je namreč na srbskem trgu najpomembnejši dejavnik povpraševanja. Podjetje Blažič Robni trakovi pa ima v svojem asortimanu proizvode tako iz naravnih kot umetnih materialov vseh kakovostnih razredov. Zaradi cenovnih pritiskov pri srbskih kupcih kakovost predprodajnih in poprodajnih storitev ni toliko v ospredju, zato tudi Eurokant svoje storitve nudi v zelo omejenem obsegu. Kazalec kakovosti proizvodov v primerjavi z Eurokantom je tako direktor poslovanja ocenil z najvišjo možno oceno 5 – zelo dobro.

Pri proizvodnji uporabljajo najnovejšo tehnologijo, prav tako pa dosti pozornosti namenjajo tudi kakovosti materialov, ki jih uporabljajo. V vseh cenovnih razredih poizkušajo nuditi kupcem čim boljše kakovost za njihov denar. Vedno večji del proizvodnje obsegajo robni trakovi iz naravnih materialov, katerih prodaja po svetu narašča. Direktor poslovanja ob tem omeni, da prodaja robnih trakov iz naravnih materialov zaradi višje cene v Srbiji raste počasneje kot na drugih trgih. V primerjavi z Eurokantom je direktor poslovanja najvišjo oceno (5 – zelo dobro) dal tudi kazalcu kakovosti distribucije in storitev. Za distribucijo proizvodov do končnih kupcev uporabljajo zunanje izvajalce distribucijskih storitev, ki morajo ob tem izpolnjevati vnaprej določene pogoje, tako da z distribucijo nimajo težav. Zaradi prisotnosti lastnega podjetja in večjega števila zaposlenih pa lahko nudijo na srbskem trgu zelo kakovostne predprodajne in poprodajne storitve, ki jih izboljšujejo tudi s pretakanjem znanja in izvajanjem izobraževanj s strani matičnega podjetja v Ljubljani. Vseeno pa pri srbskih kupcih kakovost storitev ni tako pomemben dejavnik nakupa kot na nekaterih drugih trgih.

Po besedah direktorja poslovanja in tudi trenutnega direktorja hčerinskega podjetja v Srbiji so uspeli v zadnjih letih sestaviti dobro ekipo, ki jo krasi dobro poznavanje srbskega trga, zato je kazalcu trženjske zmogljivosti in znanja namenil oceno 5 – zelo dobro. Direktor poslovanja mi je zaupal zgodbo, kako se je razvijala njihova prisotnost na srbskem trgu, ki jo bom podrobneje opisal v poglavju 3.9.1. Veliko so se sami naučili o srbskem trgu predvsem na podlagi napak, ki so jih tam storili v preteklosti. Dolgoletna prisotnost na srbskem trgu in slovensko poreklo pa sta, poleg dobre kakovosti proizvodov in storitev, med glavnimi razlogi, da je podjetje Blažič Robni trakovi dobro zapisano in prepoznavno med srbskimi kupci. Na podlagi tega se je direktor poslovanja odločil, da nameni kazalcu dobrega imena podjetja (angl. goodwill) oceno 4 – dobro. Eurokant je kot lokalni ponudnik pri domačih kupcih še vedno na prvem mestu.

Tabela 9: Ocenitev kazalcev konkurenčnih prednosti podjetja Blažič Robni trakovi v primerjavi s podjetjem Eurokant na srbskem trgu

Kazalci konkurenčnih prednosti	Ocena (1–5; 1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro)	Utež (v %)	Rezultat (Ocena x Utež)
Ustreznost proizvodov tržnemu povpraševanju	3	40	1,2
Trženjska zmogljivost in znanje	5	20	1,0
Kakovost proizvoda	5	20	1,0
Dobro ime podjetja (angl. goodwill)	4	10	0,4
Kakovost distribucije in storitev	5	10	0,5
SKUPAJ		100	4,1

Vir: lastno delo.

3.7.1.4 Skupni rezultat

Na podlagi ocenjenih vrednosti kazalcev privlačnosti trga in konkurenčnih prednosti podjetja Blažič Robni trakovi sem za opazovane trge Nemčije, Madžarske in Srbije dobil končne položaje na Hollensenovi matriki privlačnosti trga v primerjavi s konkurenčnimi prednostmi podjetja. Opazovane trge tako lahko razdelim na trge A, B ali C in pri tem skupaj s sogovorniki primerjam Hollensenove predloge vstopnih strategij.

Kot je razvidno na sliki 5, lahko Nemčijo uvrstim med trge A, saj je dosegla visok rezultat tako pri kazalcu privlačnosti trga kot pri kazalcu konkurenčnih prednosti podjetja. Hollensen (2007, str. 254) za trge A predlaga večje investicije, saj gre za trge, ki ponujajo najboljše možnosti za razvoj dolgoročne strategije večanja dobička podjetja. Pri tem lahko ugotovim, da je podjetje Blažič Robni trakovi na nemškem trgu sledilo tej logiki in z nakupom lokalnega podjetja Furwa, prej svojega dobavitelja in proizvajalca robnih trakov iz naravnih lesnih materialov, poskrbelo za svojo največjo investicijo na katerem koli tujem trgu. Generalni direktor pravi, da so bili načrti sprva drugačni, saj so začeli vzpostavljati manjšo proizvodnjo robnih trakov iz naravnih materialov na sedežu podjetja v Ljubljani, vendar je šlo razvijanje znanja počasi, kajti v njihovi dejavnosti se ne da zgolj kupiti stroja in takoj vzpostaviti večje proizvodnje. Slučajno pa se jim je ob boleznitakratnega Furwinega lastnika ponudila možnost za prevzem, ki so jo po tehtnem premisleku tudi izkoristili. Kljub večji začetni investiciji so tako s prevzemom dobili pomemben »know-how« in povečanje proizvodnje.

Na podlagi rezultatov kazalca privlačnosti trga in kazalca konkurenčnih prednosti podjetja pa lahko Madžarsko razvrstim med trge B, kar je prav tako vidno na sliki 5. Za trge, ki se

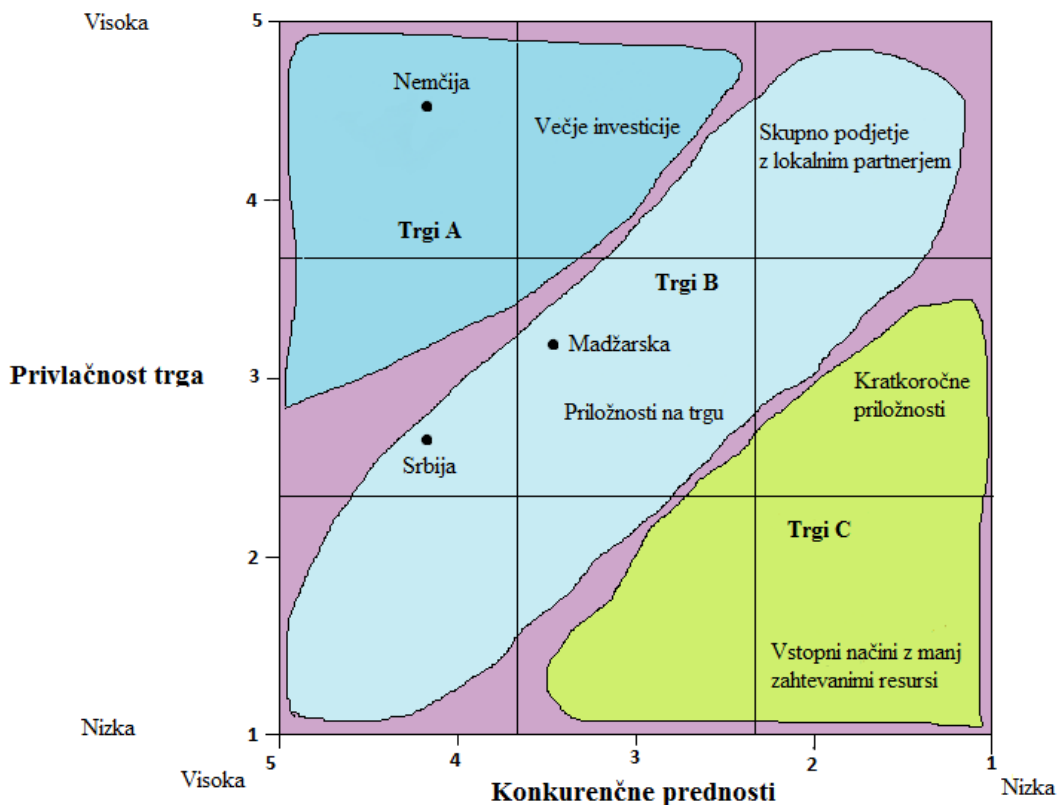
uvrstijo med trge B, Hollensen (2007, str. 254) predlaga vzpostavitev skupnega podjetja z lokalnim partnerjem, ki je po njegovem mnenju najprimernejša oblika prisotnosti na trgih, ki ponujajo priložnosti za večanje dobičkov, vendar politične, ekonomske ali druge oblike negotovosti povečujejo tveganje pri vstopu na takšne trge. Hollensenov predlog vstopne strategije za takšne trge se je sogovornikom zdel zanimiv, predvsem zaradi situacije, v kateri so trenutno, in priložnosti, ki se jim ponuja.

Podjetje Blažič Robni trakovi je trenutno na madžarskem trgu prisotno prek lokalnega distributerja, ki pa jim ponuja, da bi ustanovili skupno podjetje. Po besedah generalnega direktorja jim največji zadržek pri odločitvi glede skupnega podjetja predstavlja slabše poznavanje madžarske kulture oziroma mentalitete in tudi trga samega. Z delom distributerja so sicer zelo zadovoljni, pravi generalni direktor, vendar so zaradi preteklih slabših izkušenj pri ustanavljanju lastnega podjetja v Srbiji ali skupnega podjetja z lokalnim partnerjem v Makedoniji, kjer so mislili, da poznajo tamkajšnjo mentaliteto, vendar so se malce ušteli, sedaj veliko bolj previdni. Po besedah vodje izvoza pa so zadovoljni, da so z uporabo Hollensenove matrike privlačnosti trga pridobili nekakšno potrdilo, da razmišljajo v pravi smeri.

S slike 5 je prav tako razvidno, da je tudi Srbija uvrščena med trge B na podlagi rezultatov kazalca privlačnosti trga in kazalca konkurenčnih prednosti podjetja. V nasprotju z madžarskim trgom, kjer podjetje Blažič Robni trakovi trenutno deluje zgolj z distributerjem, pa na srbskem trgu nastopajo z lastnim hčerinskim podjetjem, kar je v nasprotju s Hollensenovim razmišljanjem, ki za trge B zaradi političnih, ekonomskih in/ali drugih oblik negotovosti priporoča sodelovanje z lokalnim partnerjem. Direktor poslovanja je ob tem izrazil svoje presenečenje in dejal, da se Hollensenov predlog precej ujema z izkušnjami, ki so jih na srbskem trgu doživeli. Ob tem dodaja, da je ključno predvsem to, da uspeš najti pravega lokalnega partnerja, s katerim lahko postaviš uspešno skupno zgodbo.

V preteklih letih so se na srbskem trgu ujeli v precej pasti, ki so podrobno opisane v poglavju 3.9.1, za katere pa je direktor poslovanja prepričan, da bi se večini ob prisotnosti pravega lokalnega partnerja lahko izognili. Po mnogih letih in vloženi sredstvih so šele v zadnjih dve letih tako uspeli sestaviti dobro skupino ljudi, ki se uspešno kosa s konkurenti na srbskem trgu. Ob razmišljanju za nazaj v povezavi s Hollensenovo matriko je generalni direktor dejal, da so zaradi slepe prepričanosti v dobro poznavanje srbskega trga najverjetneje tam prehitro ustanovili lastno podjetje in bi morali več časa nameniti iskanju pravega lokalnega partnerja.

Slika 5: Matrika privlačnosti nemškega, madžarskega in srbskega trga v razmerju s konkurenčnimi prednostmi podjetja Blažič Robni trakovi



Vir: Prirejeno po Hollensen (2007).

3.8 Vstop na tuji trg podjetja Blažič Robni trakovi

Odločitev podjetja, ki deluje v hitro spreminjajočem se mednarodnem okolju, na kakšen način bo vstopilo na tuji trg in kako bo to izvedlo, je strateško zelo pomembna, saj je pozneje to odločitev zelo težko spremeniti oziroma popraviti (Hollensen, 1991, str 12). Različna podjetja lahko uporabljajo različne načine vstopa na isti trg, eno podjetje lahko uporablja različne načine vstopa na različne trge ali pa lahko eno podjetje uporablja enake načine vstopa na različne trge. Vse to nas vodi do zaključka, da idealna strategija vstopa na tuji trg ne obstaja. Petersen in Welch (2002, str. 160) sta odkrila, da podjetja pogosto kombinirajo različne načine vstopa na tuje trge oziroma v nekaterih primerih uporabijo poseben način vstopa zgolj za en trg. Ker se posamezno podjetje lahko odloči za različne načine vstopa na tuje trge, je pomembno, da preučimo vse dejavnike, ki vplivajo na odločitev podjetja o načinu vstopa na tuji trg. Hollensen (2007, str. 302) je razdelil dejavnike, na podlagi katerih podjetja izbirajo posamezen način vstopa na tuji trg na notranje dejavnike, zunanje dejavnike, lastnosti zelenih načinov vstopa in transakcijsko-specifično vedenjske dejavnike.

Skupaj s sogovorniki iz podjetja Blažič Robni trakovi smo izvedli ocenitev najpomembnejših notranjih in zunanjih dejavnikov ter lastnosti zelenih načinov vstopa, ki vplivajo na končno strategijo vstopa na opazovani tuji trg.

3.8.1 Notranji dejavniki podjetja Blažič Robni trakovi

Ocenatev notranjih dejavnikov podjetja Blažič Robni trakovi, ki vplivajo na izbiro načina vstopa na tuji trg, so sogovorniki izvedli tako, da razdelili 100 točk med posamezne dejavnike. Večje število točk pomeni večjo pomembnost posameznega notranjega dejavnika.

Kot izhaja iz tabele 10, so sogovorniki največjo pomembnost pripisali dejavnikoma mednarodnih izkušenj menedžerjev in lastnosti proizvodov oziroma storitev, ki sta oba dobila po 35 točk. Po mnenju generalnega direktorja so ključnega pomena njihove mednarodne izkušnje, ki so jih pridobili pri vstopih na več različnih tujih trgov. Z vsakim trgov, kamor so že vstopili, so si nabrali neprecenljive izkušnje, ki jim olajšujejo izbiro načina vstopa na naslednji tuji trg, ki ga želijo osvojiti. Na podlagi pridobljenih izkušenj so tako uspeli v veliki meri standardizirati celoten proces vstopanja na tuji trg. Predvsem za trge, ki niso v njihovi neposredni bližini, ta poteka tako, da na sejnih, ki se jih redno udeležujejo, iščejo lokalnega distributerja, s katerim bi se nato poskušali pozicionirati na izbranem tujem trgu. Vstopanje na tuje trge z lokalnim distributerjem jim omogočajo tudi lastnosti proizvodov, ki jih ponujajo. Po besedah vodje izvoza gre za proizvode, ki ob vstopu na trg sami po sebi ne potrebujejo storitev pred ali po nakupu, zato je izvoz precej primeren način vstopa na tuji trg. Generalni direktor ob tem dodaja, da za sam vstop na tuji trg storitve, ki jih ponujajo ob proizvodu, niso tako pomembne, če pa bi želeli resneje sodelovati na tujem trgu in tam pridobiti večji tržni delež, pa narašča tudi njihova pomembnost. Za najmanj pomemben notranji dejavnik so sogovorniki izbrali velikost podjetja, ki pa so mu vseeno dodelili 30 točk od skupnih 100 točk. Generalni direktor je ob tem dejal, da se zaradi svoje velikosti v glavnem odločajo za izvozni način vstopa na tuje trge, vendar so kljub temu že toliko veliki, da si v primeru dobre priložnosti lahko privoščijo tudi večje investicije v izbrani tuji trg. Pri tem je kot primer izpostavil Nemčijo, ko se jim je ponudila priložnost za nakup Furwe, so to lahko izkoristili in znatno povečali svojo investicijo na tujem trgu.

Tabela 10: Ocenitev pomembnosti notranjih dejavnikov podjetja Blažič Robni trakovi pri izbiri načina vstopa na tuji trg

Notranji dejavniki	Pomembnost (0–100 točk)
Velikost podjetja	30
Mednarodne izkušnje menedžerjev	35
Lastnosti proizvodov/storitev	35
Skupaj	100

Vir: lastno delo.

3.8.2 Zunanji dejavniki podjetja Blažič Robni trakovi

Ocenitev zunanjih dejavnikov podjetja Blažič Robni trakovi, ki vplivajo na izbiro načina vstopa na tuji trg, je potekala na enak način kot ocenitev notranjih dejavnikov. Večje število točk pomeni večjo pomembnost posameznega zunanjega dejavnika.

Kot izhaja iz tabele 11, odgovorne osebe v podjetju Blažič Robni trakovi največjo pomembnost pri izbiri načina vstopa na tuji trg pripisujejo dejavniku konkurence, ki je dobil 50 točk. Generalni direktor je pojasnil, da je število konkurentov na trgu eden najpomembnejših razlogov, zakaj stremijo k izvoznemu načinu vstopa na tuji trg. Svojo konkurenco želijo prvo spoznati in videti, kaj delajo dobro oziroma slabo ter kje se podjetju Blažič Robni trakovi ponuja priložnost za boljše pozicioniranje na tujem trgu. Pri tem ne želijo zagotoviti prevelikih sredstev, v primeru, da bi ugotovili, da se preslabo ujemajo s trgom. Kot tipičen primer takšnega pristopa generalni direktor ponudi Madžarsko, kjer so prisotni prek lokalnega distributerja. Šele po zaslugi večletnega dobrega sodelovanja z njim in izboljšanja poznavanja tamkajšnjega trga so v podjetju ob ponudbi lokalnega distributerja začeli razmišljati o večji investiciji na tem trgu. Na vse ostale trge, kjer je prisotno veliko število konkurentov (npr. Francija, Avstrija ...), zgolj izvažajo svoje proizvode, izjema je Nemčija.

Drugi najpomembnejši zunanji dejavnik podjetja Blažič Robni trakovi sta velikost in rast tujega trga, ki so mu sogovorniki dodelili 30 točk. Predvsem velikost trga je po mnenju generalnega direktorja tesno povezana s povprečno maržo v dejavnosti, ki jo na izbranem tujem trgu lahko dosežejo. V primeru visokih marž poskušajo povečati svojo prisotnost na takšnih trgih ter se trudijo kupcem ponuditi tudi več pred in po nakupnih storitev. V primeru Nemčije, kjer po besedah generalnega direktorja dosegajo v povprečju najvišje marže, so šli še korak dlje in prevzeli lokalnega proizvajalca robnih trakov iz naravnih materialov Furwa. Kot pomemben zunanji dejavnik pa so izpostavili še negotovost povpraševanja na tujem trgu, ki so mu dodelili 20 točk. Vodja izvoza ob tem pravi, da se poskušajo čim bolj izogibati trgom, kjer je negotovost povpraševanja velika. Tako se trenutno še izogibajo državam Vzhodne Evrope, kjer povpraševanje, kljub razmeroma višjim stopnjam gospodarske rasti, še kar precej niha, tudi povprečne marže v njihovi dejavnosti niso visoke. Za primer ponudijo Turčijo, kamor se kljub začetemu navezovanju stikov z nekaj potencialnimi distributerji še niso odpravili. V primeru, da se bodo odločili za vstop na turški trg, pa bodo to storili zgolj z izvozom svojih proizvodov, da čim bolj omejijo svojo izpostavljenost v primeru morebitnega neuspešnega poslovanja. Zaradi večinskega poslovanja na trgih EU se jim dejavnik omejitve trgovanja (npr. tarife) ne zdi pomemben, zato mu tudi niso dodelili točk. Tudi dejavnik sociokulturnih razlik med domačo in tujo državo niso zaznali kot pomembnega, zato tudi temu dejavniku niso dodelili točk. Generalni direktor je ob tem dejal, da bo ta dejavnik najverjetneje v naslednjih letih pridobival na pomembnosti, predvsem v primeru, da se bo skupina začela širiti še na ostale trge izven območja EU in nekdanje Jugoslavije, kjer so trenutno večinoma prisotni.

Tabela 11: Ocenitev pomembnosti zunanjih dejavnikov podjetja Blažič Robni trakovi pri izbiri načina vstopa na tuji trg

Zunanji dejavniki	Pomembnost (0–100 točk)
Sociokulturne razlike med domačo in tujo državo	0
Negotovost povpraševanja na tujem trgu	20
Velikost in rast tujega trga	30
Omejitve trgovanja (npr. tarife)	0
Konkurenca	50
Skupaj	100

Vir: lastno delo.

3.8.3 Lastnosti zelenih načinov vstopa

Sogovorniki so tri lastnosti zelenih načinov vstopa na tuje trge, ki jih je definiral Hollensen (2007, str. 301), razvrstili glede na pomembnost od prvega do tretjega mesta, pri čemer prvo mesto pomeni največjo pomembnost, tretje mesto pa pomeni, da jim je ta lastnost pri izbiri načina vstopa na tuji trg najmanj pomembna.

Kot je vidno v tabeli 12, so generalni direktor, direktor poslovanja in vodja izvoza za najpomembnejšo lastnost pri zelenem načinu vstopa na tuji trg izbrali fleksibilnost. Ker želijo biti sposobni hitro odreagirati na tržne razmere, najbolj prisegajo na izvozni način vstopa na tuji trg s sodelovanjem z lokalnimi distributerji. Generalni direktor pravi, da jim to omogoča največjo mero prilagodljivosti, saj sami tako nimajo vezanih veliko sredstev na tujem trgu, kar jim omogoča hitro reakcijo v primeru spremembe tržnih razmer, prav tako pa jim lokalni distributer zelo olajša poslovanje s svojim poznavanjem tujega trga. Po besedah vodstva je njihovo vodilo, da si rajši zagotovijo manjši delež pri nečem velikem, kot velik delež pri nečem majhnem oziroma neobstoječem. Ob tem dodaja, da jim je izvažanje kot prevladujoči način vstopa na večino tujih trgov omogočilo, da so imeli dovolj sredstev na voljo, ko se jim je pokazala priložnost prevzema Furwe v Nemčiji, kar se je izkazalo za ključno potezo v zadnjih letih.

Ta dogodek pa je bil tudi povod, da so na drugo mesto po pomembnosti lastnosti zelenih načinov vstopa uvrstili nagnjenost menedžerjev k tveganju. Generalni direktor pravi, da so sicer precej naklonjeni vstopanju na različne tuje trge, kjer prej še niso delovali, vendar poskušajo to početi na kar se da konservativen način, s čim manjšo izpostavljenostjo svojih sredstev na tujih trgih. Prav izkušnja v Nemčiji pa jim služi kot dokaz, da znajo v primerih, ko zaslutijo dobro priložnost, izbrati bolj tvegano možnost in nameniti več sredstev za poslovanje na takšnem trgu. Po mnenju direktorja poslovanja bo njihovo nagnjenost k tveganju dodobra preizkusil tudi primer na Madžarskem, kjer navkljub dobremu poslovanju čutijo kar nekaj negotovosti v zvezi z odločitvijo o vzpostavitvi skupnega podjetja z lokalnim partnerjem. Prav tako dodaja, da so precejšnjo nagnjenost k tveganju pokazali tudi v Srbiji, kjer še vedno vztrajajo navkljub vsem pretresom, ki so jih doživeli. Na zadnje mesto po

pomembnosti lastnosti zelenih načinov vstopa so uvrstili stopnjo nadzora. Zaradi želje po večji fleksibilnosti in hitrejšim reakcijam v primeru poslabšanja tržnih razmer je logična posledica zmanjšanje stopnje nadzora, ki jo imajo nad poslovanjem na tujih trgih, kar so v podjetju tudi sprejeli in se s tem sprijaznili. Zaradi nepoznavanja tujih trgov bi imeli velike težave pri svojem poslovanju, zato se jim zdi sodelovanje z lokalnimi distributerji najprimernejše. Ključno pri tem je, da izbereš pravega distributerja, s katerim lahko vzpostaviš vzajemen dolgoročen partnerski odnos, ki tudi zmanjša potrebo po nadzoru, pa je ob tem še pripomnil generalni direktor.

Tabela 12: Razvrstitev lastnosti zelenih načinov vstopa na tuje trge po pomembnosti podjetja Blažič Robni trakovi

Lastnosti zelenih načinov vstopa	Razvrščanje po pomembnosti (1. mesto–3. mesto)
Nagnjenost menedžerjev k tveganju	2. mesto
Stopnja nadzora	3. mesto
Fleksibilnost	1. mesto

Vir: lastno delo.

3.9 Načini vstopa podjetja Blažič Robni trakovi na tuje trge

Zaradi raznolikosti in prepletenosti načinov vstopa obstaja v literaturi več možnih njihovih razvrstitev (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44). Za potrebe te naloge smo uporabili Rootovo razvrstitev (1994, str. 178), ki je načine vstopa razdelil na izvozne, pogodbene in investicijske. To je storil na podlagi različnih stopenj nadzora, tveganja in fleksibilnosti, ki so povezane s temi skupinami načinov vstopa. Najpogostejši načini vstopa za MSP-je so izvozni, saj so v primerjavi z ostalimi najenostavnejši, potrebujejo pa tudi najmanj sredstev in so povezani z najmanj tveganja (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44).

Iz pogovorov z generalnim direktorjem, direktorjem poslovanja in vodjo izvoza podjetja Blažič Robni trakovi sem ugotovil, da pri vstopu na tuje trge in tudi načinu delovanja na tujih trgih najpogosteje uporabljajo izvozne načine, med katerimi prevladuje neposredni izvozni način. Najpogosteje so tako na tuji trg vstopali z izvažanjem svojih proizvodov prek lokalnih distributerjev. Zanimivo je, da ima podjetje Blažič Robni trakovi pri vstopanju na tuje trge izkušnje tako z izvoznim kot tudi pogodbenimi in investicijskimi načini vstopa. Vse tri različne skupine vstopanja in delovanja na tujih trgih pa še vedno uporabljajo pri svojih dnevnihih aktivnostih na tujih trgih.

Generalni direktor je dejal, da svoje najpomembnejše prodajne trge delijo na Slovenijo (domači trg), trge nekdanje Jugoslavije, Nemčijo in izvozne trge, kamor spadajo ostale države. Natančnejši seznam držav, ki spadajo pod ta območja, je viden v poglavju 3.2. Delitev je vidna tudi v poglavju 3.7, kjer smo vrednotili privlačnost srbskega trga (skupina

trgov nekdanje skupne države Jugoslavije), nemškega trga in madžarskega trga (skupina izvoznih trgov). Ker me v tem poglavju zanimajo načini vstopa na tuje trge, bom torej izpustil domači slovenski trg in se v naslednjih podpoglavjih osredotočil na načine vstopanja in delovanja na trgih nekdanje skupne države Jugoslavije, Nemčije in ostalih tujih trgov, kjer posluje podjetje Blažič Robni trakovi.

3.9.1 Skupina trgov nekdanje skupne države Jugoslavije

Med trge nekdanje skupne države Jugoslavije, kjer deluje podjetje Blažič Robni trakovi, uvrščamo Bosno in Hercegovino, Črno goro, Hrvaško, Kosovo, Makedonijo in Srbijo. Na večini teh trgov podjetje deluje že skoraj od svojega samega začetka, načini vstopa oziroma trenutnega delovanja pa se med posameznimi državami razlikujejo. Na samem začetku so za večino držav na tem območju uporabljali predvsem neposredni izvoz svojih proizvodov strankam, ki so bile razporejene po celi Jugoslaviji. Tudi v času razpadanja Jugoslavije in postavljanja meja med nekdanjimi skupnimi državami so nadaljevali s poslovanjem na teh trgih, kar pa je postajalo vedno bolj težavno. Ne glede na vse so na teh trgih obstali in danes na njih uporabljajo tako izvozne kot tudi pogodbene in investicijske načine delovanja.

Že vse od svojega začetka je podjetje Blažič Robni trakovi delovalo na hrvaškem trgu, kar so takrat šteli za domači trg. Tam je imel ustanovitelj podjetja, sicer pa oče trenutnega generalnega direktorja in lastnika, precej znancev, s pomočjo katerih je izvažal svoje proizvode, izobraževal kupce in širil svoj trg. Po razpadu Jugoslavije in vzpostavitvi meja se je poslovanje na hrvaškem trgu po besedah generalnega direktorja precej zmanjšalo. Njegov prvi večji projekt, ki ga je poimenoval Blažič Hrvaška, je bil tako povezan s ponovnim povečanjem poslovanja na tem trgu. Skupaj z lokalnim partnerjem so ustanovili skupno hčerinsko podjetje z deljenim lastništvom. Lokalni partner je postal 50 % lastnik, enak delež lastništva pa je pripadel tudi matičnemu podjetju. Takšen način delovanja uvrščamo med investicijske načine z delnim lastništvom. Generalni direktor je odločitev za takšen vstopni način obrazložil s tem, da v tistem obdobju zgolj z izvažanjem proizvodov na Hrvaško niso bili več konkurenčni, saj so imeli za razliko od svojih konkurentov daljši dostavni čas, zaradi obstoja meje in z njo povezanih carinskih postopkov pa so se jim izplačale zgolj dostave večjih količin svojih proizvodov. Vse to je odvrčalo kupce od njih, zato je bilo treba nekaj spremeniti. Bližina trga in dolgoletne izkušnje na tem trgu so jih opogumile, da so skupaj z lokalnim partnerjem, s katerim so sodelovali že prej, ustanovili skupno podjetje. Že pred ustanovitvijo skupnega podjetja so z lokalnim partnerjem zelo dobro sodelovali, saj po besedah generalnega direktorja do potankosti pozna hrvaški trg robnih trakov. Tako so se odločili za ustanovitev skupnega podjetja z deljenim lastništvom, ker so s tem tudi povečali motivacijo lokalnega partnerja za doseganje boljših rezultatov. Generalni direktor je ob tem ponovil, da imajo rajši manjši delež večjega skupnega dobička kot pa mnogo večji delež manjšega dobička oziroma da dobička sploh ni. Za to odločitev

jim danes ni žal, saj hrvaško podjetje spada med 1 % najboljših podjetij na Hrvaškem in predstavlja zgodbo o uspehu, ki so ji skušali slediti tudi na ostalih trgih.

Podobni zgodbi o uspehu so hoteli napisati tudi v Bosni in Hercegovini ter Črni Gori, kjer so predvsem na prvem trgu opazili velik potencial za nadaljnje širjenje svojega poslovanja. V Bosni in Hercegovini je hrvaško podjetje odprlo svoje hčerinsko podjetje. Matično podjetje Blažič Robni trakovi je tako postalo 25 % lastnik bosanskega podjetja, ki uporablja tudi njihovo blagovno znamko. Način vstopa na bosanski trg lahko uvrstimo med investicijske načine z delnim lastništvom. Žal pa tam niso bili tako uspešni kot na hrvaškem trgu. V Bosni in Hercegovini so po besedah generalnega direktorja dosegli vrhunec svojih zmožnosti, kjer so ocenili, da brez dodatnih investicij nadaljnja rast ne bi bila mogoča, česar pa niso želeli storiti. Hrvaškemu solastniku so tako ponudili odkup svojega deleža podjetja na tem trgu, kar je ta tudi izkoristil. Ob tem so oblikovali nekakšno franšizno razmerje, ki predstavlja najbolj ugodno situacijo tako za njih kot za hrvaškega partnerja, čeprav po besedah generalnega direktorja to razmerje ni organizirano povsem v skladu z literaturo na tem področju. Bosansko podjetje ima tako ekskluzivno pravico do uporabe blagovne znamke Blažič Robni trakovi, da pa to pravico lahko obdrži, mora vsako leto kupiti vsaj 80 % vseh robnih trakov pri matičnem podjetju v Sloveniji. Če tega ne dosežejo, lahko izgubijo ekskluzivno pravico do uporabe blagovne znamke in matično podjetje iz Slovenije lahko vstopi direktno na trg. Kljub nekoliko specifični obliki sodelovanja lahko takšen način uvrstimo med pogodbene načine delovanja na tujem trgu, bolj natančno franšizing.

Podobno kot na Hrvaškem so tudi v Črni Gori z lokalnim partnerjem ustanovili skupno podjetje, kjer je imel lokalni partner 50 % lastništvo nad skupnim podjetjem, drugo polovico skupnega podjetja pa je imelo v lasti matično podjetje Blažič Robni trakovi. Kot na Hrvaškem takšen način vstopa uvrščamo med investicijske načine z delnim lastništvom. V Črni Gori so bili neuspešni s skupnim podjetjem, tako da so podobno kot v Bosni in Hercegovini v tem primeru lokalnemu partnerju ponudili odkup svojega deleža, kar je ta tudi sprejel. Čistega izhoda iz te situacije sicer še ni, saj črnogorsko podjetje še vedno uporablja njihovo blagovno znamko, kar pa želijo spremeniti. Po besedah generalnega direktorja je črnogorski trg zelo neorganiziran, kar jih je tudi odvrnilo od nadaljnjih investicij. Na tem trgu so trenutno prisotni zgolj z izvažanjem svojih proizvodov prek lokalnega partnerja.

Na enak način so na trg vstopili tudi v Makedoniji, kjer so skupaj z lokalno partnerko ustanovili skupno hčerinsko podjetje z deljenim lastništvom. Lokalna partnerka, ki je hkrati tudi direktorica skupnega podjetja, ima 50 % lastništvo, medtem ko ima matično podjetje v lasti preostalih 50 % skupnega podjetja. To pomeni, da tudi vstop na makedonski trg uvrščamo med investicijske načine vstopa z delnim lastništvom. Makedonija, poleg Kosova, predstavlja enega zadnjih trgov nekdanje skupne države Jugoslavije, kamor je skupina Blažič Robni trakovi vstopila. Na makedonski trg so vstopili leta 2011, vendar se kljub temu po besedah direktorja poslovanja že uvrščajo med najboljši dve podjetji po tržnem deležu v svoji dejavnosti. Z razvojem na tamkajšnjem trgu so zelo zadovoljni, saj uspešno in

konstantno rastejo vse od začetka. Na makedonskem trgu je najpomembnejši dejavnik pri nakupu cena, medtem ko kakovost ni toliko v ospredju. Vseeno pa so pri večjih kupcih, kjer sta hitrost in kakovost storitev pomembnejši, daleč na prvem mestu.

Kar se tiče načinov vstopa oziroma delovanja na trgih nekdanje skupne države Jugoslavije, je bilo najbolj zanimivo dogajanje na srbskem trgu. Podjetje Blažič Robni trakovi je sprva vstopilo na srbski trg z neposrednim izvažanjem svojih proizvodov dvema večjima srbskima strankama, ki so ju oskrbovali direktno iz Ljubljane. Takšen način vstopa na tuji trg uvrščamo med neposredne izvozne načine. Zaradi carinskih ovir so bili precej neprilagodljivi, dostavljali so lahko zgolj večje količine proizvodov in tudi sama dostava je trajala precej dlje časa v primerjavi s konkurenti na trgu. Na podlagi teh težav in prepoznanega potenciala na trgu so želeli še bolj neposredno delovati na srbskem trgu, zato so pričeli sodelovati z dvema distributerjema, ki so ju spoznali na sejmu v Ljubljani. Pri tem sta imela distributerja nalogo razvijati trg, medtem ko so pri podjetju prevzeli skrb nad zalogo proizvodov. Takšen način vstopa uvrščamo med neposredne izvozne načine, kjer podjetje sodeluje z distributerjema. Žal pa po besedah direktorja poslovanja ta način vstopa ni bil uspešen, saj lokalna distributerja nista bila preveč uspešna pri razvijanju trga, zato je prišlo do velikega povečanja zalog na strani podjetja Blažič Robni trakovi. Med obema stranema je prišlo do spora, podjetje Blažič Robni trakovi je posledično ustavilo vse svoje dobave, celoten spor je po besedah direktorja poslovanja trajal 2 leti, preden so se uspeli dogovoriti, kako se bodo medsebojno razšli. Pred razrešitvijo spora je prišlo celo do medsebojnih tožb.

Kljub slabi izkušnji pa je podjetje Blažič Robni trakovi še vedno želelo ostati na srbskem trgu, saj so na njem prepoznali velik potencial, zato so se odločili za ustanovitev lastnega hčerinskega podjetja. Takšen način vstopa oziroma delovanja na tujem trgu lahko uvrstimo med investicijske načine vstopa s popolnim lastništvom. Tudi hčerinsko podjetje je imelo prvih 5 let velike muke, težave so imeli pri razumevanju zaposlovanja, saj so za posamezno odprto delovno mesto komercialista dobili tudi 1.800 prošenj, izbrani kandidat pa v poskusnem obdobju 6 mesecev ni prodal nič, zgolj zlorabljal uporabo službenega avtomobila v osebne namene. Na začetku so poskušali z lokalnim direktorjem, ki se zaradi slabih rezultatov ni obnesel, nato so postavili slovenskega direktorja, ki se tudi ni obnesel, saj je želel prevelike spremembe z danes na jutri, pri tem pa dosegel, da je vseh 8 delavcev pri selitvi v nove prostore na isti dan dalo odpoved. Vsi ti dogodki so povzročili, da so v podjetju Blažič Robni trakovi bolj sistematično pristopili k vzpostavljanju svoje prisotnosti na svojem trgu in unovčenju vsega znanja o srbskem trgu, ki so ga vmes pridobili. Glavno vlogo je prevzel direktor poslovanja, ki za vlogo glavnega direktorja srbskega hčerinskega podjetja že pripravlja trenutno direktorico prodaje v Srbiji. Direktor poslovanja ob tem pravi, da vidijo luč na koncu predora v Srbiji, saj prodaja konstantno raste. Ob tem so v Srbiji uspeli postaviti tudi manjšo proizvodnjo, večje količine proizvodov pa še vedno uvažajo iz Ljubljane. Zaradi odcepitve Kosova od Srbije je podjetje Blažič Robni trakovi dodalo nov tuji trg, na katerem je prisotno, čeprav gre za območje, ki so ga prek lastnega podjetja v

Srbiji oskrbovali že prej. Vstopni način na Kosovu uvrščamo med neposredne izvozne načine.

Ob tako dolgi prisotnosti na zgoraj opisanih trgih in vseh stvareh, ki so jih v tem času tam doživeli, nam je generalni direktor zaupal zgodbo, v kateri so se najbolj opekli. Na Hrvaškem so namreč želeli zgraditi lastne pisarne in proizvodni obrat, zato so v ta namen tam kupili večjo parcelo. Začeli so s pripravo vseh načrtov, izbrali gradbeno podjetje in tik pred gradnjo ugotovili, da jim je parcelo prodala mafija in tako sploh niso pravi lastniki te parcele. Pravi lastnik je namreč dobil obračun davkov in ugotovil, da je nekdo brez njegove vednosti prodal parcelo. Seveda so morali v podjetju poiskati novo parcelo, kjer bi lahko zgradili svoje prostore, in v tem procesu še enkrat srečali isto ekipo ljudi ter takoj kontaktirali policijo. Ta jih je čez nekaj let ujela, vendar je podjetje vseeno izgubilo ves svoj denar, ki ga je tedaj vložilo. To je bila za podjetje zelo poučna izkušnja in draga šola, vendar generalni direktor pravi, da so za njihovo pot bili tovrstni padci zelo pomembni, saj so se ob njih kalili in brez njih danes ne bi bili tako uspešni.

3.9.2 Nemčija

Podjetje Blažič Robni trakovi je povezano z nemškim trgom pravzaprav že od svojih začetkov. Ustanovitelj podjetja in oče trenutnega generalnega direktorja je nekaj let v Nemčiji živel in delal ter se kot mizar od blizu spoznal z dejavnostjo proizvodnje robnih trakov. Ob odločitvi k vrnitvi v Slovenijo je s seboj prinesel tudi tam pridobljeno znanje in v Sloveniji ustanovil podjetje Blažič Robni trakovi. Ustanovljeno podjetje pa ni takoj delovalo na nemškem trgu, saj se je sprva osredotočalo na takrat domače trge nekdanje skupne države Jugoslavije. Tako je minilo še kar nekaj let, preden se je podjetje odločilo za vstop na nemški trg.

Po besedah generalnega direktorja so pričeli z izvozom na nemški trg okoli leta 2003 oziroma 2004. Podobno kot na ostale tuje trge so tudi v Nemčijo vstopili z neposrednim izvažanjem svojih proizvodov lokalnemu distributerju. Lokalnega distributerja so spoznali na pohištvenem sejmu v Kölnu, ki se ga na vsaki dve leti tradicionalno udeležujejo in velja za najpomembnejšega v njihovi dejavnosti. Že nekaj let prej pa se je v podjetju Blažič Robni trakovi začela t.i. vhodna internacionalizacija (Welch & Loustarinen, 1993, str. 48), kar pomeni, da so pričeli sodelovati z dobavitelji iz tujine, med katerimi je bilo tudi nemško podjetje Furwa GmbH, niso pa na teh tujih trgih, iz katerih so prihajali njihovi dobavitelji, prodajali svojih proizvodov. Največjo rast izvoza so dosegali med leti 2006 in 2009, ko so začeli z razmišljanjem, kako bi lahko povečali svojo ponudbo in še dodatno izboljšali svoje rezultate.

Ugotovili so, da bi bilo koristno ponudbo svojih proizvodov razširiti, saj je preveč tvegano nositi vsa jajca v eni košari, kot se je izrazil generalni direktor. Glavnino njihovih proizvodov so predstavljali robni trakovi iz umetnih materialov, predvsem na nemškem trgu pa so videli,

da vlada veliko povpraševanje po robnih trakovih iz naravnih materialov. Na podlagi tega odkritja so pričeli z razvijanjem lastnega znanja in vzpostavljanjem proizvodnje robnih trakov iz naravnih materialov. Razvijanje znanja in pridobivanje »know-how« pa v dejavnosti robnih trakov traja precej dolgo časa, saj se ne da zgolj kupiti proizvodnje opreme in pričeti z veliko proizvodnjo. Leta 2011 pa se jim je, sredi najhujše gospodarske krize v njihovi dejavnosti, ponudila edinstvena priložnost. Naprodaj je bil njihov dobavitelj iz Nemčije Furwa GmbH, ki se je prvenstveno ukvarjal s proizvodnjo robnih trakov iz naravnih materialov. Podjetje se je prodajalo, saj je bil lastnik Furwe hudo bolan in je iskal primerne kupca, ki bi lahko prevzel podjetje. Našel ga je v podjetju Blažič Robni trakovi, ki je tako postal novi lastnik podjetja Furwa GmbH. Kljub večji začetni investiciji so dobili ključen »know-how« v proizvodnji robnih trakov iz naravnih materialov, s čimer so tudi uspeli doseči diverzifikacijo svoje ponudbe. Namesto lastnega razvoja so se odločili za nakup, čeprav tega niso načrtovali, saj so zgolj izkoristili priložnost, ki se jim je ponudila na trgu. Takšen način vstopa uvrščamo med investicijske načine z nakupom že obstoječega podjetja. Po besedah generalnega direktorja so uspeli z nakupom znatno povečati svojo prisotnost na nemškem trgu, saj je imela Furwa široko razvejane distribucijske kanale, dobro in uigrano skupino zaposlenih ter veliko proizvodnih zmogljivosti. Generalni direktor ob tem še pravi, da je bila integracija podjetij uspešna, saj so še iz časov pred prevzemom med njimi vladali zelo dobri odnosi, zato so jih v nemškem podjetju pozitivno sprejeli. Nemški ekipi zaposlenih so dodali še stalnega komercialista na terenu, ki jim je omogočil razvoj novega pristopa pri strankah in boljšo kakovost storitev. Na novemu pristopu do strank je osnovana tudi tretja faza rasti na nemškem trgu, ki bi sledila prvi fazi rasti z izvozom ter drugi fazi rasti osnovani na prevzemu Furwe.

3.9.3 Skupina izvoznih trgov

V segment izvoznih trgov, na katerih posluje podjetje Blažič Robni trakovi, uvrščamo trge Avstrije, Belgije, Bolgarije, Češke, Danske, Estonije, Finske, Francije, Italije, Irske, Litve, Madžarske, Malte, Nizozemske, Norveške, Slovaške, Švedske, Švice in Velike Britanije. Podjetje Blažič Robni trakovi prav tako posluje v dveh južnoameriških državah, in sicer v Čilu in Urugvaju. Najprej so vstopili na avstrijskega, ki so ga izbrali zaradi geografske bližine in znanja nemškega jezika. Zaradi znanja jezika so se dokaj kmalu odločili tudi za vstop na nemški trg, ki je bil podrobneje opisan v prejšnjem poglavju 3.9.2. Predvsem od začetka gospodarske krize v njihovi dejavnosti leta 2011 pa so se v podjetju Blažič Robni trakovi začeli intenzivneje posvečati tujim trgov. Tuji trgi so za njih postali bolj zanimivi, saj so po besedah generalnega direktorja tam bolj profesionalni, predvsem pa so s povečanjem poslovanja na tujih trgih zmanjšali svojo odvisnost od domačega trga. Na domačem trgu so njihove stranke večinoma končni porabniki, medtem ko imajo na tujih trgih tudi veliko poddistributerjev.

Za vstop na takšne trge uporabljajo v večini primerov neposredne izvozne načine, največkrat v sodelovanju z lokalnimi distributerji. Njihov način priprave na vstop na tuji trg je, da poskušajo na tujem trgu najti lokalnega distributerja ali več njih, odvisno od tega, kako velik je trg in kolikšen delež produktov distributerji vzamejo. Na Madžarskem tako sodelujejo z enim distributerjem, medtem ko v Belgiji sodelujejo s tremi. Nadaljnji načrt vstopa na trg oziroma delovanja tam pa se med trgi razlikuje. Po besedah vodje izvoza nove distributerje največkrat iščejo na sejmu v Kölnu in tudi na ostalih sejmih, ki se jih udeležujejo. Z distributerji, s katerimi sodelujejo, imajo različne izkušnje. Z distributerjem na Madžarskem jih veže že dolgoletno uspešno poslovno sodelovanje, ki ga bodo morda nadgradili z vzpostavitvijo skupnega podjetja tam. V skandinavskih državah pa so spet v procesu menjave, saj bodo distributerja, s katerim so sodelovali manj kot dve leti, nadomestili z dvema novima.

Vodja izvoza opaža, da vedno lažje osvajajo nove trge, saj postajajo pri vstopih na tuje trge vedno bolj izkušeni in imajo več znanja. Oddaljenost in slabo poznavanje kulture jim ne predstavljata večjega problema, trenutno izvažajo svoje proizvode tudi v Čile in Urugvaj. Po besedah generalnega direktorja skrbno nadzorujejo predvsem lasten posel in konkurenco, medtem ko potrebe po nadzoru nad distributerji, s katerimi sodelujejo, ne čutijo. Generalni direktor kot ključni dejavnik njihove uspešnosti na tujih trgih izpostavlja požrtvovalnost zaposlenih, za primer pa predstavi zgodbo zaposlenega, ki je ob izgubi palete z materialom sam poskrbel za dostavo nove palete z materialom norveškemu kupcu, s katerim sodelujejo še danes. Kot slabost njihovega najpogostejšega načina vstopa na tuji trg so v podjetju prepoznali predvsem premalo nadzora nad načinom, kako so njihovi proizvodi predstavljeni na trgu in premajhne prisotnosti pri ključnih kupcih, kjer bi dobili potrebne povratne informacije, s katerimi bi lažje izboljšali kakovost svojih proizvodov in storitev.

4 GLAVNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

4.1 Glavne ugotovitve študije primera internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi

Na podlagi določil Evropske komisije (2016b, str. 14) lahko podjetje Blažič Robni trakovi na podlagi števila zaposlenih, letnega prometa in letne bilančne vsote razvrstimo med srednje velika podjetja. Podjetje trenutno posluje na skoraj 30 trgih, ki jih po pomembnosti deli na domači slovenski trg, nemški trg, skupino trgov nekdanje skupne države Jugoslavije in na skupino izvoznih trgov.

Na samem začetku procesa internacionalizacije so na podjetje najbolj vplivali dejavniki potiska. Domači trg je za podjetje postal premajhen in na njem niso mogli več rasti, saj so dosegli približno 70 % tržni delež. Začelo je prihajati do presežne proizvodnje, kar so hoteli izkoristiti s čim boljšo prodajo na tujih trgih, prav tako pa je na povečanje motiva za

internacionalizacijo vplivala tudi bližina tujih trgov oziroma psihološka razdalja, saj je podjetje sprva začelo nastopati v skupini trgov nekdanje skupne države Jugoslavije. V zadnjih letih pa pri procesu internacionalizacije prevladujejo dejavniki vleke, med katerimi izstopajo želja po povečanju dobička in rasti podjetja, želja menedžerjev po vstopanju na nove tuje trge in priložnosti, ki se jim ob aktivnem iskanju informacij in partnerjev ponujajo na tujih trgih.

Pred začetkom internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi sta največjo oviro predstavljali nezadostna finančna sredstva in nezadostno znanje. Zaradi nezadostnih finančnih sredstev se je podjetje na začetku mednarodne poti v glavnem odločalo za vstop na tuje trge v sodelovanju z lokalnimi agenti oziroma distributerji, v nekaj primerih pa so tudi ustanovili skupno podjetje z lokalnim partnerjem. Ker se je tak vstopni način izkazal za relativno uspešnega, se v podjetju tudi danes, kljub boljšemu finančnemu stanju, še vedno odločajo za podoben način vstopa na tuje trge. Na začetku procesa internacionalizacije so v podjetju manjkale izkušnje z vstopom na tuji trg in tudi znanje o delovanju, ko so enkrat tam, zaradi česar so na nekaterih tujih trgih plačali kar visoko ceno (npr. Srbija). Posledice tega neznanja bi bile lahko manjše, če bi se v podjetju povezali s kakšnim strokovnjakom na tem področju ali poskušali vnovčiti izkušnje kakšnega drugega slovenskega podjetja, ki je že delovalo na zelenem trgu.

Želja menedžerjev po poslovanju podjetja v tujini je bila najpomembnejši notranji sprožilec internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi, saj so na domačem trgu dosegli vrh, kjer napredek ni bil več mogoč. Z aktivnim udeleževanjem na sejnih v tujini so zaznali povpraševanje na tujih trgih po svojih proizvodih, kar je predstavljalo najmočnejši zunanji sprožilec za internacionalizacijo podjetja.

Za merjenje internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi sem uporabil dva kazalca, ki sta pokazala relativno visoko internacionalizacijo opazovanega podjetja nad 50 %. Prvi kazalec je meril internacionalizacijo glede na zaposlitev in naloge ljudi v podjetju, z drugim kazalcem pa sem meril internacionalizacijo glede na ustvarjen promet podjetja. Zanimiva je tudi primerjava med obema kazalcema, s katero sem ocenjeval, kako učinkovito podjetje Blažič Robni trakovi posluje na tujih trgih glede na zaposleni človeški kapital. Primerjava je pokazala, da je podjetje nadpovprečno kapitalsko učinkovito, saj ustvari večji del prometa v tujini v primerjavi z deležem zaposlenih, ki so odgovorni za delovanje podjetja v tujini. Pri tem je treba poudariti pomanjkljivosti tega izračuna, saj je upoštevana zgolj ena oblika kapitala, in sicer človeški kapital, prav tako pa ni bilo možno oceniti, kolikšen delež ljudi v proizvodnji je proizvajal proizvode tudi za tuje trge. Pomembno je tudi poudariti, da na voljo ni veliko literature, ki bi se osredotočala na merjenje internacionalizacije podjetja. To podjetjem otežuje izračun, kakšna je njihova izpostavljenost mednarodnim trgov oziroma internacionalizacija. Prav tako v obstoječi literaturi ni bilo opredeljeno, kako se lahko različne mere internacionalizacije primerja med seboj.

Podjetje Blažič Robni trakovi se je že v času nekdanje Jugoslavije uspešno razširilo na trge Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije in Makedonije. Zaradi geografske bližine in znanja nemškega jezika so se nato razširili še na avstrijski in nemški trg, nato pa so začeli tuje trge zbirati bolj po priložnostih, ki so se jim tam ponujale, saj v podjetju niso imeli sistematičnega pristopa pri izbiri tujih trgov. Proces internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi je tako precej natančno sledil teoriji Johansona in Vahlneja (1977), ki govori o tem, da podjetja prvo vstopajo na tuje trge, ki so jim fizično najbližje oziroma kulturno najbolj podobni.

Z namenom večje standardizacije pri ocenjevanju novih trgov in načinu vstopa na te trge je bila vodstvu podjetja predstavljena Hollensenova (2007, str. 252) matrika privlačnosti trga v razmerju s konkurenčnimi prednostmi podjetja. Skupaj z generalnim direktorjem, direktorjem poslovanja in vodjo izvoza je bila opravljena analiza tujih trgov in konkurenčnih prednosti tamkajšnjih največjih konkurentov za nemški, madžarski in srbski trg, ki je odkrila, da je podjetje Blažič Robni trakovi v veliki meri sledilo Hollensenovi teoriji, kar je vodstvo podjetja motiviralo, da bi tovrstno matriko začeli redno uporabljati pri ocenjevanju novih tujih trgov in načinov vstopa tja. Na tem mestu pa je treba omeniti tudi pomanjkljivosti predstavljene teorije. Ocene kazalcev so, kljub temu da so ocenjevalci poskušali v največji meri uporabljati objektivna dejstva pri podeljevanju ocen (npr. velikost bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) in stopnja rasti), še vedno precej izpostavljene subjektivnemu razmišljanju ocenjevalcev. Posebej to velja za ocenjevanje kazalcev konkurenčnih prednosti podjetja v primerjavi z največjim konkurentom, ki temelji zgolj na subjektivni primerjavi dveh podjetij. Tako so rezultati analize v veliki meri odvisni od tega, kdo ocenjuje kazalce, kar otežuje pravo standardizacijo procesa ocenjevanja trgov. Naslednja pomanjkljivost matrike so tudi meje, ki delijo trge na tri glavne skupine (A, B ali C) glede na njihovo privlačnost in konkurenčne prednosti podjetja. Za določitev teh meja ni podana nobena razlaga, ki bi utemeljila, zakaj so meje tam, kjer so. Opisane pomanjkljivosti tako zmanjšujejo aplikativno vrednost matrike privlačnosti trga v razmerju s konkurenčnimi prednostmi podjetja.

Kar se tiče vstopnih načinov podjetja Blažič Robni trakovi na tuje trge, prevladuje izvozni način vstopa in delovanja na tujih trgov, na trgih nekdanje skupne države Jugoslavije prevladuje investicijski način vstopa z delnim lastništvom, medtem ko so v Nemčiji iz začetnega izvoznega vstopnega načina z nakupom podjetja Furwa GmbH prešli na investicijski način z nakupom že obstoječega podjetja. Prevlada izvoznega načina vstopanja na tuje trge se lepo pojasni z zaznanim najpomembnejšim zunanjim dejavnikom izbire načina vstopa, ki je po besedah vodstva podjetja konkurenca na tujem trgu, in najbolj zaželeno lastnostjo vstopnih načinov, ki je fleksibilnost.

4.2 Priporočila vodstvu podjetja Blažič Robni trakovi

Podjetje Blažič Robni trakovi ima dobro razvit proces internacionalizacije, kar nenazadnje potrjuje veliko število tujih trgov, na katerih so trenutno prisotni. V zadnjih letih je eden najpomembnejših dejavnikov internacionalizacije podjetja prav želja menedžerjev po poslovanju na novih trgih, kar predstavlja pravi temelj za nadaljnji razvoj internacionalizacije podjetja.

Podjetje Blažič Robni trakovi bi moralo razviti oziroma začeti uporabljati predstavljene kazalce internacionalizacije. Z uporabo kazalcev bodo v podjetju lahko v vsakem trenutku vedeli, kakšna je njihova izpostavljenost na tujih trgih, kolikšen del svojih sredstev namenjajo za dejavnosti na tujih trgih in kakšno je stanje internacionalizacije podjetja v primerjavi s prejšnjimi opazovanimi obdobji. To bi podjetju pomagalo pri lažjem načrtovanju razporeda lastnih sredstev in jim predstavljajo tudi prvo opozorilo v primeru prevelike izpostavljenosti na tujih trgih. Predlagani kazalci internacionalizacije bi lahko predstavljali tudi enega od ključnih kazalcev uspešnosti podjetja Blažič Robni trakovi.

V procesu ocenjevanja novih trgov bi bilo dobro, če bi podjetje Blažič Robni trakovi začelo uporabljati matriko privlačnosti tujih trgov v primerjavi s konkurenčnimi prednostmi podjetja. Kljub zgoraj naštetim pomanjkljivostim bi uporaba omenjene matrike omogočila podjetju, da standardizira proces ocenjevanja novih trgov, s čimer bi lahko najboljše primerjali trge, ki so si med seboj različni. Dodatna prednost matrike je, da bi v procesu ocenjevanja tujih trgov prav tako ocenili tudi največje konkurente na opazovanih trgih. S takšno analizo bi lahko bolje razumeli, na katera področja se morajo na posameznih trgih najbolj osredotočiti. Analiza konkurentov pa bi jim lahko omogočila tudi nekaj samorefleksije, saj bi s tem lahko odkrili področja, na katerih bi lahko tudi sami napredovali v primerjavi z ostalimi podjetji. Dodatno pa jim omenjena matrika omogoča, da na strukturiran način ocenjujejo trge in konkurente tudi po tem, ko so na opazovanem trgu že prisotni, s čimer bi lažje sprejemali odločitve o nadaljnjih korakih na takšnih trgih.

Pri vstopu na tuje trge bi pri podjetju Blažič Robni trakovi še naprej morali uporabljati izvozni način vstopa na tuje trge s pomočjo lokalnih agentov oziroma distributerjev, predvsem zaradi svoje majhnosti in začetnega nepoznavanja tujih trgov ter njihovih specifik. Zaradi velikega števila že osvojenih tujih trgov so jim v Evropi ostali zgolj manjši trgi, ki podjetju ne predstavljajo več takšne nagrade. Prej kot osvajanje novih trgov bi podjetju Blažič Robni trakovi priporočil, da poskuša na trgih, kjer so trenutno že prisotni in dosegajo dobre rezultate, poglobiti svoje sodelovanje z lokalnimi partnerji v obliki skupnih podjetij z delnim lastništvom. Prvo takšno priložnost predstavlja ponudba o poglobljenem sodelovanju lokalnega distributerja na Madžarskem, ki bi jo v podjetju Blažič Robni trakovi lahko izkoristili.

SKLEP

Če povzamem, sem na podlagi študije primera internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi ugotovil, da je ta v veliki meri potekala v skladu z obstoječo literaturo o internacionalizaciji. Proces internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi je precej natančno sledil teoriji Johansona in Vahlneja (1977), ki govori o tem, da podjetja najprej vstopajo na tuje trge, ki so jim fizično najbližje oziroma kulturno najbolj podobni.

Že v času nekdanje Jugoslavije se je podjetje Blažič Robni trakovi uspešno razširilo na trge Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije in Makedonije. Zaradi geografske bližine in znanja nemškega jezika so se nato razširili še na avstrijski in nemški trg, nato pa so začeli tuje trge zbirati bolj po priložnostih, ki so se jim tam ponujale. Zaradi nezadostnih finančnih sredstev se je podjetje na začetku mednarodne poti v glavnem odločalo za vstop na tuje trge v sodelovanju z lokalnimi agenti oziroma distributerji, v nekaj primerih pa so tudi ustanovili skupno podjetje z lokalnim partnerjem. Ker se je tak vstopni način izkazal za relativno uspešnega, se v podjetju tudi danes, kljub boljšemu finančnemu stanju, še vedno odločajo za podoben način vstopa na tuje trge.

Ob pregledu literature najdemo heterogene pristope k merjenju internacionalizacije nekega podjetja (Ietto-Gilies, 1998, str. 25). Tako nimamo splošno sprejetega merila, s katerim bi lahko izmerili internacionalizacijo izbranega podjetja, kar otežuje pregled stopnje internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi.

Pri študiji primera podjetja Blažič Robni trakovi sem s prvim kazalcem internacionalizacije skupine ugotovil, da je bilo dne 21. 3. 2017 0,51 zaposlenih v tujini ali odgovornih za delovanje v tujini na vsakega zaposlenega v podjetju. Na osnovi tega koeficienta lahko ocenjujemo, da je internacionalizacija podjetja Blažič Robni trakovi na dan 21. 3. 2017 znašala 51 %. Z drugim kazalcem internacionalizacije skupine pa sem ugotovil, da so v podjetju leta 2016 na vsak ustvarjeni EUR prometa 0,80 EUR ustvarili v tujini. Na osnovi tega koeficienta lahko ocenjujemo, da je internacionalizacija podjetja Blažič Robni trakovi leta 2016 znašala 80 %. Oba kazalca sta torej pokazala relativno visoko stopnjo internacionalizacije opazovanega podjetja.

Na podlagi študije primera internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi bi izpostavil nekaj dejavnikov, ki so po mojem mnenju ključni za uspešno internacionalizacijo opazovanega podjetja. Pomemben dejavnik uspešne internacionalizacije opazovanega podjetja je želja menedžerjev po poslovanju v tujini, saj so ugotovili, da so na domačem trgu dosegli vrh. Prav tako so z aktivnim udeleževanjem na sejnih v tujini zaznali povpraševanje na tujih trgih po svojih proizvodih, kar je predstavljalo najmočnejši zunanji sprožilec za internacionalizacijo. Menim, da to predstavlja močan temelj internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi, ki bi mu lahko sledili tudi ostali slovenski MSP-ji.

Drugi pomembni dejavnik uspešne internacionalizacije podjetja je ustrezen izbor glavnega vstopnega načina na tuje trge. Podjetje se v glavnem odloča za vstop na tuji trg v sodelovanju z lokalnimi agenti oziroma distributerji, kar ima dve prednosti, saj podjetju omogoča, da ohranja veliko fleksibilnosti in v primeru slabših rezultatov hitreje zapusti trg, po drugi strani pa imajo lokalni partnerji veliko znanja o trgu, na katerem poslujejo, ki ga podjetje Blažič Robni trakovi nima in bi ga šele morale pridobiti ob vstopu. Ker so slovenski MSP-ji z željami po internacionalizaciji večinoma podobno relativno majhni v primerjavi s konkurenti, bi bil lahko podoben vstopni način uspešen tudi pri njih (seveda ob ustreznih prilagoditvi na specifične njihove industrije).

Na podlagi raziskave internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi bi zaključil, da sta za uspešno internacionalizacijo MSP-jev ključna dejavnika želja menedžerjev po poslovanju v tujini in ustrezen izbor glavnega vstopnega načina na tujem trgu, ki od MSP-jev ne zahteva preveč sredstev in jim hkrati omogoča dovolj fleksibilnosti na trgu, kakršen je na primer izvozni način. Zelo pomemben pa se mi zdi tudi nadaljnji razvoj proučevanja kazalcev internacionalizacije za MSP-je, ki bi podjetjem v procesu odločanja predstavljali zelo vredne informacije o trenutnem stanju na trgih. V okviru internacionalizacije MSP-jev bi zato predlagal, da se nadaljnje raziskave usmerijo na to področje.

LITERATURA IN VIRI

1. Aggarwal, R., Berill, J., Hutson, E. & Kearney, C. (2011). What is a multinational corporation? Classifying the degree of firm-level multinationality. *International Business Review*, 20(5), 557–577.
2. Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E. & Dowd, L. (1994). *International Marketing and Export Management* (2. izd.). Reading: Addison-Wesley.
3. Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347–363.
4. Andersson, S., Gabrielsson, J. & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 22–34.
5. Bell, J. (1997). A comparative study of the export problems of small software exporters in Finland, Ireland and Norway. *International Business Review*, 6(6), 585–604.
6. Bellak, C. & Luostarinen, R. (1994). *Foreign direct investment of small and open economies: Case of Austria and Finland*. Helsinki: Centre for International Business Research.
7. Belniak, M. (2015). Factors Stimulating Internationalisation of Firms: An Attempted Holistic Synthesis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 125–140.

8. Bijmolt, T. H. & Zwart, P. S. (1994). The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 69–83.
9. Blomstermo, A. & Sharma, D. D. (2003). *Learning in the Internationalization Process of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
10. 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.
11. Buckley, P. J. (1993). Foreign direct investment by small-and-medium-sized enterprises: The theoretical background. V P. J. Buckley & P. N. Ghauri (ur.), *The internationalization of the firm: A Reader* (str. 63–85). London: Academic Press.
12. Calof, J. L. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
13. Cavusgil, T. S. (1980). The internationalization process of the firm. *European Research*, 8(6), 273–281.
14. Cavusgil, T. S. (1993). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. V P.J. Buckley & P.N. Ghauri (ur.), *The internationalization of the firm. A reader* (str. 32–50). London: Academic Press.
15. Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small-to-medium-sized firms: a global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5-6), 796–820.
16. Česen, T. & Jaklič, M. (1996). Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev. *Naše gospodarstvo – revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 42(1-2), 111–125.
17. Daily, C., Certo, T. & Dalton, D. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity?. *Strategic Management Journal*, 21(4), 515–523.
18. Descotes, R. M. & Walliser, B. (2010). The impact of entry modes on export knowledge resources and the international performance of SMEs. *International Management*, 15(1), 73–86.
19. Dimitratos, P., Johnson, J., Slow, J., & Young, S. (2003). Micromultinationals: New Types of Firms for the Global Competitive Landscape. *European Management Journal*, 21(2), 164–174.
20. Evropska Komisija (2016a, 11. januar). *Mikro, mala in srednje velika podjetja: opredelitev in področje uporabe*. Bruselj: Evropska Komisija, 2016.
21. Evropska Komisija (2016b, 24. februar). *User guide to the SME Definition*. Bruselj: Evropska Komisija, 2016.
22. Fernandez, Z. & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351.
23. Fillis, I. (2002). Barriers to internationalization: an investigation of the craft microenterprises. *European Journal of Marketing*, 7(8), 912–927.

24. Forsman, M., Hinttu, S. & Kock, S. (2002). Internationalization from an SME perspective. *18th Annual IMP Conference Paper* (str. 1–12). Lyon: IMP Conference.
25. Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2001). Converting global presence into global competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 15(2), 45–56.
26. Hamilton, R. (2015). Bridging Psychological Distance. *Harvard Business Review*, 93(3), 116–119.
27. Hill, C. (2008). International Business: Competing in the Global Market Place. *Strategic Direction*, 24(9), 117–132.
28. Hill, C. W. L., Hwang, P. & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117–128.
29. Hollensen, S. (1991). Shift of market servicing organization in international markets: a Danish case study. V H. Vestergaard (ur.), *An Enlarged Europe in Global Economy, EIBA's 17th Annual Conference* (str. 7–22). Copenhagen: EIBA.
30. Hollensen, S. (2007). *Global marketing – A decision-oriented approach* (4 izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
31. Hutchinson, K., Fleck, E. & Lloyd-Reason, L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 544–568.
32. Hynes, B. (2010). International Small Business Growth: A Process Perspective. *Irish Journal of Management*, 29(2), 87–106.
33. Ietto-Gillies, G. (1998). Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: An empirical analysis of the various indices for the top 100 transnational corporations. *Transnational Corporations*, 7(1), 17–39.
34. 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.
35. 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.
36. Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 10(1), 305–322.
37. Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9(1), 75–91.
38. Jurše, M. (1997). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
39. Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32.
40. Knight, G. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Marketing*, 7(3), 155–172.
41. Liesch, P. W. & Knight, G. A. (1999). Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383–394.

42. Lis, B., Nienstedt, H. W., Proner, P., Yalazi, G. & Mauch, A. (2012). SMEs Going Global: A Comparison of the Internationalization Strategies of Publishers and Online Social Networks. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 1–9.
43. Leonidou, L. C. (1998). Organizational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights. *Management International Review*, 38(1), 7–52.
44. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. & Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74–103.
45. Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making* (doktorska disertacija). Helsinki: The Helsinki School of Economics.
46. Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 39–61.
47. Madsen, T. K. & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process. *International Business review*, 6(6), 561–583.
48. Mendenhall, M., Punnett, B. J. & Ricks, D. (1995). *Global Management*. Cambridge: Blackwell Publishers.
49. Morgan, R. (1997). Export stimuli and export barriers: Evidence from empirical research studies. *European Business Review*, 97(2), 68–79.
50. Nordström, K. A. (1990). *The internationalization Process of the Firm: Searching for new patterns and explanations*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
51. Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
52. Papadopolous, N. & Dennis, J. (1988). Inventory, taxonomy and assessment methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(1), 38–51.
53. Petersen, B. & Welch, L. S. (2002). Foreign operation mode combinations and internationalization. *Journal of Business Research*, 55(1), 157–162.
54. Pett, T., Francis, J. & Wolff, J. (2004). Examining SME internationalization motives as an extension of competitive strategy. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 16(1), 46–65.
55. Ramaswamy, K., Kroeck, G. K. & Renfort, W. (1996). Measuring the degree of internationalization of a firm: A comment. *Journal of International Business Studies*, 27(1), 167–177.
56. Reid, S. D. (1983). Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing*, 1(2), 44–52.
57. Reuber, R. A. & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviours of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807–826.
58. Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets: Revised and expanded edition*. Lexington: The New Lexington Press.

59. Ruzzier, M. & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–50.
60. Ruzzier, M. (2010). *SME internationalization: conceptual integration and empirical verification*. Saarbücken: Lambert Academic Publishing.
61. Ruzzier, M. & Mlakar, A. (2011). Povezava med internacionalizacijo in inoviranjem malih in srednjih podjetij: primer Slovenije. *Organizacija*, 44(6), 228–236.
62. Schweizer, R., Vahlne, J. E. & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343–370.
63. Sharma, D. D. & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, 4(1), 20–29.
64. Shrader, R. C., Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227–1247.
65. Simon, H. (2010). *Skriti zmagovalci 21. stoletja: kako obvladati svetovne trge – in kako to uspeva tudi majhnim*. Ljubljana: Planet GV.
66. Suarez-Ortega, S. & Alamo-Vera, F. (2005). SMEs' Internationalisation: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(4), 258–279.
67. Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325–342.
68. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma). *Poslovanje podjetij po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na obseg prihodka od prodaje v letu 2014*. Pridobljeno 23. februarja 2017 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1450620S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/02_14157_SSP/03_14506_letna_razredi/&lang=2
69. Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
70. Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Wai, H. H. & Noichangkid, P. (2012). *The internationalization of born-global SMEs in Northern Sweden: A network perspective* (magistrsko delo). Umeå: Umeå School of Business.
72. Welch, L. S. & Loustarinen, R. K. (1993). Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44–56.
73. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
74. Yener, M., Doğruoğlu, B. & Ergun, S. (2014). Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150(1), 2–11.
75. Young, S., Hamill, J., Wheeler, S. & Davies, J. R. (1989). *International Market Entry and Development*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf/Prentice Hall.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za podjetje Blažič Robni trakovi

1. Kratka predstavitev podjetja.
2. Koliko ljudi je pri vas zaposlenih (brez študentov in pripravnikov)?
3. Kakšna je struktura zaposlenih (doma/tujina)? Koliko zaposlenih je zadolženih za tuje trge?
4. Kakšen je vaš letni promet? Koliko znašata domači in tuji letni promet?
5. Koliko znaša vaša letna bilančna vsota?
6. Kdaj ste prvič nastopili na tujem trgu? Kateri je to bil?
7. Na katerih tujih trgih ste prisotni?
8. Kateri so bili največji motivi za internacionalizacijo podjetja (točka 1. iz seznama gradiv)? So prevladovali dejavniki potiska ali vleke?
9. Katere so bile najvišje ovire, s katerimi ste bili soočeni pred začetkom internacionalizacije (točka 2. iz seznama gradiv)?
10. Katere so bile najvišje ovire, s katerimi ste bili soočeni tekom internacionalizacije (točka 2. iz seznama gradiv)?
11. Kaj so bili v vašem primeru sprožilci internacionalizacije (točka 3. iz seznama gradiv)? So prevladovali notranji ali zunanji?
12. Na kakšen način ste vstopili na prvi tuji trg? Kako se je ta način razlikoval pri vstopu na druge tuje trge?
13. Kako se z daljšo prisotnostjo na tujem trgu spreminjajo sredstva, ki jih namenjate za ta trg (npr. ustanovitev hčerinskega podjetja na tujem trgu)?
14. Kako bi lahko primerjali potek vaše internacionalizacije s predpostavkami Uppsala modela internacionalizacije? V katerih korakih je morda prišlo do razlik?
15. Kako vplivajo izkušnje, ki ste jih dobili z vstopom na ostale tuje trge, pri vstopu na nov tuji trg?
16. Kako so na vstop na tuji trg vplivale vaše mreže poznanstev oziroma mreže poznanstev vaših partnerjev?
17. Kako poteka vaš proces izbire tujega trga?
18. Kateri kazalci na tujem trgu so za vas najpomembnejši (točka 6. iz seznama gradiv)? Kakšno težo bi jim pripisali (skupaj mora biti seštevek 100)? Katere so vaše konkurenčne prednosti?
19. Kateri notranji dejavniki najbolj vplivajo na izbiro vstopnega načina (točka 7. iz seznama gradiv)? Kakšno težo bi jim pripisali (skupaj mora biti seštevek 100)?
20. Kateri zunanji dejavniki najbolj vplivajo na izbiro vstopnega načina (točka 7. iz seznama gradiv)? Kakšno težo bi jim pripisali (skupaj mora biti seštevek 100)?
21. Kako bi po pomembnosti razvrstili lastnosti, ki jih želite imeti pri izbranem vstopnem načinu (točka 7. iz seznama gradiv)?
22. Kako pomemben dejavnik je podjetjev know-how pri internacionalizaciji?
23. Katere vstopne načine ste uporabili pri vstopu na tuji trg in poznejšem delovanju tam?
24. Imate morda kakšno zanimivo zgodbo, ki se vam je zgodila pri vstopu na tuji trg?

Priloga 2: Gradivo pri vprašalniku za podjetje Blažič Robni trakovi

1. Prosim izberite in opišite najpomembnejše dejavnike vleke in dejavnike potiska.

Dejavniki vleke	Dejavniki potiska
Povečanje dobička in rasti	Konkurenčni pritiski
Močna želja menedžerjev	Majhnost in zasičenost domačega trga
Tehnološke sposobnosti ali edinstven proizvod	Presežna proizvodnja ali presežne zmogljivosti
Priložnosti na tujih trgih ali informacije s tujih trgov	Nepričakovana naročila iz tujine
Izkoriščanje ekonomij obsega	Podaljšanje prodajnega obdobja za sezonske proizvode
	Bližina tujih trgov ali psihološka razdalja

2. Prosim izberite in opišite največje ovire, s katerimi ste se srečali/se srečujete pri procesu internacionalizacije podjetja.

Med ovire, ki nastopijo pred začetkom internacionalizacije štejemo:

- nezadostna finančna sredstva,
- nezadostno znanje,
- pomanjkanje povezav na tujih trgih,
- pomanjkanje proizvodnih zmogljivosti za povečan obseg proizvodnje ob vstopu na tuji trg,
- pomanjkanje tujih distribucijskih kanalov,
- osredotočenost menedžerjev na domači trg,
- povečanje stroškov zaradi velikih izdatkov namenjenih vstopu na tuji trg (Fillis, 2002, str. 915).

Med ovire, ki nastopijo tekom internacionalizacije pa štejemo:

1. Splošne tržne ovire:

- oddaljenost tujega trga,
- konkurenca drugih podjetij na tujih trgih,
- drugačna uporaba proizvodov na tujih trgih,
- jezikovne in kulturne razlike,
- težave pri iskanju pravega distributerja na tujem trgu,
- različni zakonski predpisi za označitev proizvodov na tujih trgih,
- kompleksnost transporta proizvodov na tuje trge.

2. Poslovne ovire:

- nihanja deviznih tečajev, ko so pogodbe sklenjene v tuji valuti,
- nezmožnost plačila kupcev, ki jim je podjetje izvozilo svoje proizvode, ali zavrnitev proizvodov s strani kupcev,
- zamude pri dostavi in/ali poškodbe pri transportu proizvodov,
- težave pri zagotovitvi financiranja izvoza.

3. Politične ovire:

- omejitve uvedene s strani tujih držav,
- nacionalna izvozna politika,
- pomanjkanje državne podpore pri premagovanju izvoznih ovir,
- pomanjkanje davčnih spodbud za izvoz,
- visoke tarife v tujih državah za uvožene proizvode,
- zapletena izvozna dokumentacija,
- nejasni uvozni postopki in regulative v tujini,
- spori, revolucije in vojne, ki potekajo v tuji državi.

3. Prosim izberite in opišite najpomembnejše notranje in zunanje sprožilce internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi.

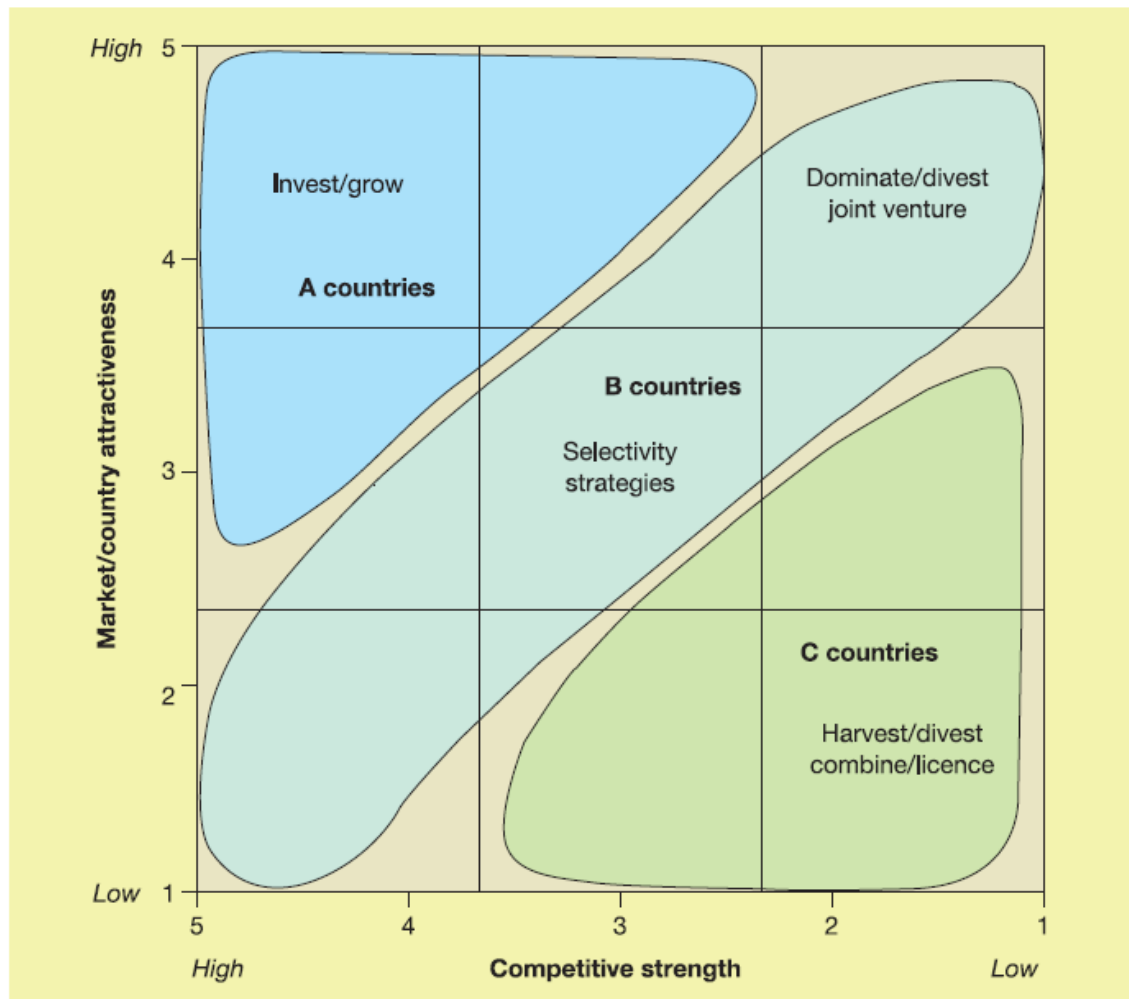
Notranji sprožilci	Zunanji sprožilci
Dovzetnost menedžerjev	Povpraševanje na tujih trgih
Notranji dogodek	Konkurenčna podjetja
Uvoz kot notranja internacionalizacija	Poslovna združenja
	Zunanji strokovnjaki

4. Prosim preberite spodnjo trditev in označite v kolikšni meri se z njo strinjate. Prosim opišite proces internacionalizacije podjetja Blažič Robni trakovi.

»V prvem koraku podjetja zgolj občasno izvažajo svoje proizvode. V drugem koraku začnejo podjetja redno izvažati svoje proizvode preko neodvisnih predstavnikov (agentov ali distributerjev). V tretjem koraku podjetja ustanovijo hčerinsko družbo na tujem trgu in v zadnjem koraku na tujem trgu organizirajo tudi svojo proizvodnjo. Pri tem predstavlja pomemben koncept privrženost mednarodni prodaji in proizvodnji, ki je sestavljena iz dveh faktorjev: količine sredstev, ki jih podjetje zagotovi za mednarodne aktivnosti, in stopnje privrženosti za mednarodne aktivnosti.«

5. Matrika privlačnosti trga v primerjavi s konkurenčnimi prednostmi podjetja

Figure 8.4 The market attractiveness/competitive strength matrix



6. Prosim izberite in opišite najpomembnejše kazalnike privlačnosti trga in kazalnike konkurenčnih prednosti podjetja.

Kazalci privlačnosti trga	Kazalci konkurenčnih prednosti podjetja
Velikost trga (skupaj in po segmentih)	Tržni delež
Rast trga (skupaj in po segmentih)	Trženjske zmogljivosti in znanja
Kupna moč potrošnikov	Ustreznost proizvodov tržnemu povpraševanju
Sezonskost in nihanja	Cena
Povprečna marža v dejavnosti	Marža
Stopnja konkurence (število konkurentov, vstopne ovire in podobno)	Dobro ime (angl. goodwill) podjetja
Omejitve na trgu (tarife, kvote in podobno)	Tehnološki položaj
Proizvodni standardi	Kakovost proizvoda
Infrastruktura	Pomoč na trgu
Ekonomska in politična stabilnost	Kakovost distribucije in storitev
Razdalja med domačim trgov in tujim trgov (fizična in psihološka)	Finančna sredstva Dostop do distribucijskih kanalov

Time of analysis:
 Analysis of product area:
 In country:

A. Market attractiveness

	1 Very poor	2 Poor	3 Medium	4 Good	5 Very good	% Weight factor	Result (grading × weight)
Market size							
Market growth							
Buying structure							
Prices							
Buying power							
Market access							
Competitive intensity							
Political/economic risks							
etc.							
Total						100	

Market attractiveness = Result : 100 =

B. Relative competitive strength
 with regard to the strongest competitor =

	1 Very poor	2 Poor	3 Medium	4 Good	5 Very good	% Weight factor	Result (grading × weight)
Products fit to market demands							
Prices and conditions							
Market presence							
Marketing							
Communication							
Obtainable market share							
Financial results							
etc.							
Total						100	

Relative competitive strength = Result : 100 =

7. Prosim, razvrstite po pomembnosti in opišite notranje dejavnike internacionalizacije podjetja, zunanje dejavnike internacionalizacije podjetja in lastnosti zelenih načinov vstopa.

Notranji dejavniki	Pomembnost (0–100)
Velikost podjetja	
Mednarodne izkušnje menedžerjev	
Lastnosti proizvodov/storitev	
Skupaj	100

Zunanji dejavniki	Pomembnost (0–100)
Sociokulturne razlike med domačo in tujo državo	
Negotovost povpraševanja na tujem trgu	
Velikost in rast tujega trga	
Omejitve trgovanja (npr. tarife)	
Konkurenca	
Skupaj	100

Lastnosti zelenih načinov vstopa	Razvrščanje po pomembnosti (1. mesto–3. mesto)
Nagnjenost menedžerjev k tveganju	
Stopnja nadzora	
Fleksibilnost	

Priloga 3: Povzetek intervjuja z Mihaelom Blažičem, generalnim direktorjem podjetja Blažič Robni trakovi

Intervju z Mihaelom Blažičem, generalnim direktorjem podjetja Blažič Robni trakovi, je potekal 25. septembra 2017 in je trajal približno 60 minut.

- Prvo so pričeli s poslovanjem na Hrvaškem, Srbiji, Bosni in Hercegovini, zelo kmalu pa zaradi poznavanja jezika in bližine tudi v Avstriji, kasneje še Nemčija
- Vsa naročila iz tujine so bila pričakovana
- Imajo monopolni položaj na trgu doma
- Želeli so si dokazati, da so lahko uspešni tudi v tujini ne samo doma
- Aktivno hodijo v tujino na sejme, najpomembnejši v Kolnu v Nemčiji
- Tam moraš biti prisoten, saj se tam sklepa največ poslov
- Največja ovira na začetku so bila nezadostna finančna sredstva
- Podjetje je bilo takrat manjše, imelo je okrog 30 zaposlenih in precej nižji letni promet kot danes
- Manjkale so jim izkušnje z vstopom na tuji trg in kako tam delovati
- Na tujih trgih delajo z večjim številom distributerjev, v glavnem z njimi sodelujejo že več let, pravzaprav nastopajo v tujini kot poddistributerji
- Tam pride do večjega izraza njihova odlična kakovost
- Kupci doma v glavnem iščejo najcenejše izdelke
- Sodelovanje z distributerji je v tujini za njih tudi najcenejše
- Največji tržni oviri sta konkurenca drugih podjetij in težave pri iskanju pravega partnerja oziroma distributerja
- Želijo biti najboljši, predvsem na servisu in hitrosti dobav
- Pri distributerjih sodelujejo na različnih trgih različno
- Na Madžarskem imajo enega, v Belgiji tri, za Skandinavijo menjajo starega za dva nova, niso zadovoljni s starim
- Oddaljenost ni noben problem, povsod imajo telefone in internet, logistična podjetja dostavljajo povsod
- Proizvodi so povsod isti, je pa recimo v Nemčiji bolj priljubljen naravni robni trak
- Nemčija je najbolj razvit trg, proizvodni standardi so zelo visoki, potrebno res imeti najboljšo kakovost
- Začeli so razvijati proizvodnjo za robne trakove iz naravnih materialov, a se jim je nato ponudila možnost da kupijo svojega dosedanjega dobavitelja Furwa GMBH
- Največja poslovna ovira je definitivno nezmožnost plačila kupcev, vendar že nekaj časa sodelujejo z zavarovalnico, pri kateri zavarujejo vsako transakcijo nad 6.000 EUR
- Vsakega partnerja pred poslom tudi preverijo, da vidijo če bodo sposobni plačati

- Na podlagi zaupanja skorajda ne sklenejo več posla, morda zgolj s kakšnim dolgoročnim partnerjem
- Financiranje problema je vedno manjši problem, na začetku mnogo večji kot sedaj
- Vsa plačila so vezana na evro
- Političnih ovir niso izkusili, še največji problem se jim zdi nacionalna izvozna politika, od nje nimajo nobene koristi
- So člani večjega števila poslovnih združenj, ampak nimajo veliko od tega
- Torej, prvo Hrvaška in ostale bratske države, potem pa Avstrija, Nemčija in ostale
- Šli so prvo tja, kjer so poznali zadeve, kulturo in ljudi ter tja, kjer je bilo najbližje
- Znali so nemško
- Oddaljenost jim ni delala problemov, če je bilo zanimanje so šli tja
- Na začetku brez strukture, brez repa in glave, vse po občutku
- Bilo jih je premalo, da bi sploh delali kakšne raziskave
- Sedaj je to drugače, delajo raziskave, poskušajo biti sistematični
- Modela 4 korakov ne pozna
- Dokaj podobno tudi sami uporabljajo
- Najpomembnejša sta kupna moč in velikost trga
- Mikrosegmentacije ne opravljajo
- Na trg gredo preko lokalnih distributerjev, oni so v bistvu odgovorni za mikrosegmentacijo
- Za nadaljnjo investicijo na madžarskem trgu bo potrebno temeljito pregledati, kakšne marže lahko dosežajo
- Infrastruktura tam dobra, vendar nič posebnega, slabše kot v Nemčiji, Slovenija dokaj blizu
- Fizično je madžarski trg blizu, vendar jim je kultura bolj tuja, bolj so hladni
- Ko gredo na takšne trge, ki jih ne poznajo, probajo čim bolj zmanjšati svojo izpostavljenost v primeru slabih rezultatov
- Če pa začutijo pravo priložnost, pa znajo tudi tvegati in odločno izkoristiti priložnost (primer Nemčija)

Priloga 4: Povzetek intervjuja z Luko Novakom, direktorjem poslovanja podjetja Blažič Robni trakovi

Intervju z Luko Novakom, direktorjem poslovanja podjetja Blažič Robni trakovi, je potekal 26. septembra 2017 in je trajal približno 60 minut.

- Eden od motivov za internacionalizacijo je bila presežna proizvodnja
- Vpliva sezonskosti v njihovi branži ni
- V tujino so odšli zato, ker so domači trg že dominirali, drugače niso mogli povečati dobička
- Šele ko so videli da na domačem trgu ne morejo doseči več, so začeli razmišljati o tujini, prej ne, so pa že sodelovali s tujimi dobavitelji
- Poleg pomanjkanja finančnih sredstev je na začetku bil problem tudi nezadostno znanje o tujih trgih
- V preteklosti so razmišljali, da bi poiskali pomoč pri kakšnem izkušenem strokovnjaku, vendar se za to niso odločili
- Morda so bili preveč trmasti
- Tuji trgi so jim veliko bolj zanimivi, podjetja so bolj profesionalna
- Največ so odnesli od sejmov v Kolnu, tam je vedno veliko priložnosti za posel
- Največji oviri konkurenca podjetij in najti prave lokalne distributerje ali pa agente
- Največja konkurenta MKT in Hranipex
- Videli so kako oni delajo in ugotovili, da so povsem konkurenčni
- Želijo biti boljši od obeh na vseh področjih
- Delujejo po celi Evropi, tudi drugod
- Proizvodi so povsod isti in se isto uporabljajo, so pa po državah različne preference
- V Nemčiji recimo bolj priljubljeni furnirni robni trakovi iz naravnih materialov
- Največja poslovna ovira po njegovem mnenju zavrnitev proizvodov
- Tega ne želijo, res stavijo na kvaliteto, zavrnitve jim povzročajo nepotrebno delo, poskušajo »first time right«
- Če pride do poškodb pri distribuciji, potem to uredijo z logističnim podjetjem, vse je v pogodbah
- Vsa plačila vezana na evro, če kdo tega noče, potem z njim ne poslujejo, pri tem ni izjem
- Ne spomni se, da bi imela kdaj težave s kakšnimi političnimi ovirami, tudi nikoli niso poslovali v državah, kjer bi divjali konflikti
- Od tujih trgov prvo Jugoslavija, nato ostale
- Na začetku so šli povsod, kamor so jih hoteli, niso imeli neke strukture
- Raziskav niso delali, če je bilo povpraševanje in so sklenili posel so šli
- Sedaj je vseeno drugače, brez raziskave ne gredo, želijo imeti neko podlago za odločitve

- Modela 4 korakov ne pozna
- Najbolj jih zanimajo marže, ker stavijo na kakovost poskušajo zbrati države, kjer lahko dosežejo višje marže
- Mikrosegmentacije ne opravljajo
- V Nemčiji izstopa MKT po velikosti in kakovosti servisa, res so dobri
- Imajo široko razvezano mrežo ljudi po celi Nemčiji in vrhunski ter hiter servis
- Zelo pomembno pri celotni nakupovalni izkušnji za nemškega kupca
- Tudi sami poskušajo, razvili so nov pristop do kupca z več komunikacije že pred nakupom, izboljšala se je celotna kakovost distribucije in storitve
- Srednjeročno bi lahko ujeli MKT
- Na Madžarskem standardi nižji kot v Nemčiji
- Konkurenca je manj skoncentrirana
- Srbijo postavljajo na noge, trenutno še sam skrbi za to, pripravljajo pa naslednico
- V Srbiji so prepoznali velik potencial, ki jih je zamikal, zato so ustanovili lastno podjetje
- Kupna moč je nizka
- Pri večjih kupcih iz Beograda so marže še solidne, vse ostalo pa ni več tako dobro
- V glavnem posegajo po proizvodih slabše kakovosti zaradi nižje cene, tudi konkurenca poteka predvsem glede na ceno
- Zgolj zaradi povprečnih marž ne bi nikoli vstopili na srbski trg, po kulturi in jeziku so nam podobni, zato so šli tja
- Proizvodni standardi so zakonsko slabo urejeni in zelo nizki
- Trg je relativno velik in raste
- Infrastruktura je slaba, povezava z Beogradom je še solidna, znotraj Srbije pa je slabo, kar jim otežuje tudi distribucijo
- Konkurenca je manj skoncentrirana in intenzivna, več lokalnih ponudnikov, ki pa nimajo prevladujočega položaja
- Večja podjetja nastopajo preko lokalnih distributerjev
- Eurokant je popolnoma prilagojen srbskemu trgu, ponuja proizvode iz umetnih materialov, ki so cenovno bolj dostopni
- Cena je najpomembnejša
- Storitve niso v ospredju, tudi Eurokant jih nudi v omejenem obsegu
- Sami nudijo proizvode tako iz umetnih kot naravnih materialov, ki pa se slabše prodajajo, tudi v primerjavi z ostalimi trgi je rast prodaje takšnih proizvodov nižja
- Za distribucijo uporabljajo zunanje izvajalce, dobro storitev zagotavljajo z večjim številom ljudi na terenu, znanje delijo iz Ljubljane v obliki raznih izobraževanj
- Ni pa storitev v Srbiji tako pomemben dejavnik nakupa kot na drugih trgih
- V Srbiji so sestavili dobro ekipo, ki ima odlično poznavanje trga
- So pa v Srbiji storili veliko napak, celotna zgodba še sledi
- V Srbiji slovensko poreklo pomaga in je dobro prepoznano med kupci

- Eurokant je še vedno številka ena, se pa jim bližajo
- Za konec pravi, da so se na srbskem trgu veliko naučili, predvsem kako je pomemben pravi lokalni partner

Priloga 5: Povzetek intervjuja s Sergejem Hoareaujem, vodjo izvoza podjetja Blažič Robni trakovi

Intervju s Sergejem Hoareaujem, vodjo izvoza podjetja Blažič Robni trakovi, je potekal 27. septembra 2017 in je trajal približno 45 minut.

- Modela 4 korakov ne pozna in ga ne uporablja
- Je pa podobno temu, kar so počeli
- Prva dva koraka podobna
- Najbolj se osredotočajo na ekonomske kazalce, da vidijo kakšne bi lahko bile marže
- Velikost trga in kupna moč, to sta osnovi za ovrednotenje trgov
- Glede na analizo izberejo nov trg
- Mikrosegmentacije ne opravljajo
- Za Nemčijo so naknadno naredili analizo, tam dosežajo višje marže
- Še najslabši kazalec je nizka stopnja rasti
- MKT največji konkurent, zelo dobro so razpršeni
- Blizu so strankam, hitro rešijo probleme, servis je vrhunski
- V primerjavi z MKT tudi nimajo imena, slovensko poreklo jih upočasnjuje, za boljšo pozicijo pri kupcih se bo potrebno precej truditi še nekaj časa
- Na Madžarskem standardi nižji kot v Nemčiji, trg ni tako razvit
- Kupci ne zahtevajo najvišje kakovosti, saj je ta povezana z višjo ceno
- Konkurenca je manj intenzivna
- Prisotna oba največja tekmeca, MKT in Hranipex
- MKT v manjšem obsegu
- Hranipex je močen, svoje proizvode so popolnoma prilagodili povpraševanju
- Tam imajo hčerinsko podjetje, sedež podjetja je tudi blizu, kar jim omogoča zelo kakovostne pred- in po-prodajne storitve
- Sami takšne kakovosti ne dosežajo, ker so predaleč
- Vseeno pa so dobro pozicionirani na trgu po zaslugi lokalnega distributerja, ki zelo dobro pozna značilnosti trga
- Hranipex vseeno pozna bolje trg
- Kakovost njihovih proizvodov je boljša, nudijo celoten asortiment iz naravnih in umetnih materialov
- Trudijo se in napredujejo, vendar ima Hranipex določeno prepoznavnost in veljavo zaradi dolgoletne prisotnosti
- Kakovost storitve se ob današnjih sredstvih ne more več dosti izboljšati
- Hranipex nudi servisne storitve 24 ur na dan, sami tega ne morejo ponuditi
- Prisotni so na večini evropskih trgov, najbolj se izogibajo držav Vzhodne Evrope, ker je tam negotovost povpraševanja precejšnja, v nekaterih državah so tudi druge težave (npr. inflacija v Turčiji)

- V primeru odhoda v Turčijo bodo izključno izvažali svoje proizvode, drugače je preveč tvegano in ne želijo nameniti preveč sredstev
- Zavarovanje na takšnih trgih je prvi pogoj
- Tudi z Rusijo je podobna situacija, nekaj so že sodelovali, ob padcu rublja pa so povsem zapustili trg, saj je postalo preveč »divje«
- Na lažje trge je po njegovem mnenju vedno lažje iti, ker so nabrali že veliko izkušenj in znanja

Priloga 6: Povzetek skupinskega intervjuja s predstaviki podjetja Blažič Robni trakovi

Skupinski intervju z generalnim direktorjem podjetja Mihaelom Blažičem, direktorjem poslovanja Luko Novakom in vodjo izvoza Sergejem Hoareaujem je potekal 18. septembra 2017 in je trajal približno 90 minut.

- Podjetje staro 30 let
- Blažič skupina – Furva hčerinsko podjetje je staro 40 let
- Začel oče z mizarstvom v svoji garaži
- Videl da je problem z robnimi trakovi
- Prišel iz Nemčije
- Že iz začetka so delovali na Hrvaškem
- Trg tega prej sploh ni poznal, oče izobraževal kupce
- Po padcu mej se poslovanje ni ustavilo, je pa postalo večji problem
- Največja rast 2006-2011
- Kriza prišla z zamikom v njihovi branži, trgu šele z 2010 oziroma 2011
- Veliko so izvažali
- Največji problem je bil propad cca 20 tovarn
- Takrat so izgubili ogromno denarja, veliko kreditov v frankih, takrat kar nekaj izzivov
- V pohištveni industriji
- So trgovina, večinoma distributer, čeprav imajo tudi proizvodnjo
- Glavna dejavnost so robni trakovi, čeprav ponujajo vse, kar mizarji potrebujejo
- V preteklosti so se zelo širili, začetek robni trakovi, kupci so želeli več
- Prevezli podjetje Tafeks, ki so imeli pante, robove, trake...
- Prevezli MDF podjetje, ki je distribuiralo plošče (od Blažiča so kupovali robne trakove) – prevzeli so jih zaradi terjatev
- Ta del prodali Slovenijalesu
- Najbolj pomemben je fokus, zato so prodali – največji fokus na robnih trakovih
- Prodajajo/izvažajo povsod v bivši Jugi + 28 držav
- Delitev na Slovenijo, ExYu in export
- Njegov prvi večji projekt je bil Blažič Hrvaška, kjer so ustanovili joint venture/deljeno lastništvo (50% lokalni direktor, 50% Blažič)
- Ugotovil je, da niso več konkurenčni, saj so imeli daljši dostavni čas za razliko od konkurentov, prav tako so lahko dostavljali zgolj večje količine, carinski postopki (pred vstopom v EU)
- Takrat je podjetje imelo še okrog 30 ljudi
- Rajši manj od velik, kot vse od malo
- Danes mu ni žal, podjetje spada med 1% najboljših na Hrvaškem

- Vstopni načini različni od države do države
- Bosna zanimiva zaradi kapacitet
- Delali so nekaj z večjimi podjetji, vendar niso bili sposobni nuditi takšnega servisa
- Hrvaško podjetje je nato odprlo podjetje v Bosni (pod njihovo odgovornostjo) in tudi v Črni Gori
- Zdelo se mu je da so v Bosni dosegli vrh, kjer brez dodatnih investicij ne bi šlo več naprej
- Hrvaškemu solastniku je ponudil odkup deleža v Bosni, kar je on izkoristil
- Bosna je tako postala franšiza (win win za oba, ni pa čisto po literaturi, poseben koncept)
- Ima ekskluzivo in uporablja njihov brand, mora pa kupiti 80% robnih trakov v Sloveniji, da obdrži to ekskluzivo
- Če to preseže, gredo lahko sami direktno na trg
- ČG je one man band, lokalni direktor je tudi prevzel podjetje, čistega izhoda še ni
- V Srbiji zastopnik
- Zgodovinsko so veliko nastopali na sejnih (Ljubljana, Zagreb, Beograd, Skopje)
- V Ljubljani so spoznali dva Srba, s katerimi so se dogovorili za zastopništvo v Srbiji
- Oni so pomagali z zalogo, sama pa sta razvijala trg
- Zaloga se je preveč povečala, morali so rešiti zadevo (2 leti so se dogovarjali, tožarili, ustavili dobave)
- Ker so prepoznali velik potencial na tem trgu, so ustanovili tam lastno podjetje
- Že od prej so imeli dve veliki stranki, ki so ju oskrbovali direktno iz Ljubljane
- Prvih 5 let velike muke, problemi pri razumevanju zaposlovanja (1800 prošenj za delo komercialista, izbrani pa nato ne proda nič v 6 mesecih in uporablja službeni avto samo ponoči)
- Dali so slovenskega direktorja, ki pa ni bil uspešen, hotel prevelike spremembe iz danes na jutri
- Na isti dan pri selitvi v nove prostore je vseh 8 delavcev dalo odpoved
- Trenutno je direktor v Srbiji generalni direktor prodaje Blažič
- Trenutno vidijo luč na koncu tunela, prodaja raste, direktorica prodaje v Srbiji bo kmalu postala direktorica v Srbiji
- V Makedoniji so prisotni že šest let
- Tudi tam je regionalna direktorica solastnica (model deljenega lastništva)
- Zelo zadovoljni z rezultati, uspešno in konstanto rastejo
- Tam je cena najbolj pomembna, kvaliteta ne toliko
- Pri tistih kupcih, kjer je kvaliteta in servis najbolj pomembna, so glavni
- Furva – proizvodno podjetje v Nemčiji – en je zaposlen za tuje trge in prodajajo na vseh kontinentih
- So v fazi reorganizacije, trenutno samo en odgovoren

- V Sloveniji za tujino odgovorni: vodja izvoza, komercialist v Budimpešti (pokriva ta trg), agent v Skandinaviji (trenutno v menjavi, vzeli bodo dva nova), Slovenec za Avstrijo in Nemčijo (komercialist na terenu, zaposlen pri Blažič), backoffice v Ljubljani ima dve zaposleni odgovorni izključno za tuje kupce
- Po velikosti in kvaliteti (servis) dva velika konkurenta v Evropi (oba bistveno večja) : Nemec → Čeh → Blažič
- Ker so manjši je izjemno pomembno, da so od njih boljši na vseh področjih
- Skrbijo za kupce, ki so njihovi poddistributerji (pazijo da je servis res vrhunski in vse poteka zelo hitro)
- Letni promet 21 mil €, nekaj tudi med podjetji – vse skupaj na trg 19 mil €
- Bilančna vsota Slovenije je 12 mil €
- Prvi tuji trg Hrvaška, ki pa je bila na začetku pravzaprav domači trg
- Avstrije so se tudi zgodaj lotili, je sosed in znajo jezik
- Od recesije naprej intenzivno delajo na izvozu, načini so zelo različni
- Kot skupina je daleč največji izvoz (cca 80%), v Sloveniji nekje 50/50
- V SLO monopol (70% trga), zato so želeli se bolj osredotočiti na tuje trge (predvsem v recesiji)
- Tuji trg je veliko bolj zanimiv za njih, so veliko bolj profesionalni, tam imajo več poddistributerjev
- Domači trg je zelo specifičen, tu imajo več končnih porabnikov
- Tehnično vedno zelo močni, vendar niso imeli veliko izkušenj
- Na povezave ni veliko dal
- Oddaljenost danes ni več problem, prodajajo tudi na Urugvaj
- Vsa plačila so vezana na evro, če niso hoteli kupci vezati na evro niso prodajali
- Vse delajo z zavarovalnico (nad 6000 € vse zavarovano)
- Pri eni večji dostavi na Norveško se je v petek izgubila paleta, če do ponedeljka ne bi bila dostavljena bi proizvodnja stala, pripravili so novo blago, en zaposlen je sam dostavil do Danske to blago in tako so dobili kupca za vedno
- Ko so bili manjši, je bilo financiranje večji problem
- Logistiko imajo zunanji izvajalci
- Izvozna dokumentacija je časovno zamudna, vendar ni nikoli vplivala na njihovo poslovanje
- Najpomembnejša kazalca na trgu povprečna marža in proizvodni standardi naj imata 30 %, potem velikost in rast trga z 20 %, 10 % še za infrastrukturo in stopnjo konkurence, ostali kazalci niso pomembni
- Kar se tiče konkurentov najpomembnejši kazalec ustreznost proizvodov tržnemu povpraševanju, ki naj dobi 40 %, potem trženjska zmogljivost in kakovost proizvoda z 20 %, goodwill in kakovost distribucije in storitev vsakemu 10 %
- Za Nemčijo ocena 5 za povprečno maržo, proizvodne standarde in infrastrukturo, 4 za velikost in rast trga, 2 za stopnjo konkurence

- Za MKT ocena 4 za ustreznost proizvodov tržnemu povpraševanju in kakovost distribucije in storitev, ocena 5 za trženjske zmogljivosti in znanje ter kakovost proizvodov ter 2 za goodwill
- Za Madžarsko ocena 3 za povprečno maržo, proizvodne standarde, velikost in rast trga ter infrastrukturo, ocena 4 pa za stopnjo konkurence
- Za Hranipex ocena 3 za ustreznost proizvodov tržnemu povpraševanju, goodwill in kakovost distribucije in storitev, ocena 4 za trženjsko zmogljivost in ocena 5 za kakovost proizvodov
- Za Srbijo ocena 2 za povprečno maržo, proizvodne standarde in infrastrukturo, ocena 3 za velikost in rast trga, ocena 5 pa za stopnjo konkurence
- Za Eurokant ocena 3 za ustreznost proizvodov tržnemu povpraševanju, ocena 5 za trženjske zmogljivosti in znanje, kakovost proizvoda in kakovost distribucije in storitev, ocena 4 za goodwill
- Kar se tiče Furve so imeli podobno proizvodnjo že v Sloveniji, vendar bistveno manjšo
- Furva je bila njihov dobavitelj
- Želeli so začeti proizvajati en ključni proizvod in so začeli razvijati znanja (vendar v njihovi dejavnosti se ne da samo kupiti stroja)
- Lastnik Furve je bil zelo bolan in je prodajal podjetje, zato so se odločili da prevzamejo podjetje
- Kljub večji začetni investiciji so dobili tudi know-how
- Izkoristili so priložnost, ki se jim je ponudila, saj tega niso načrtovali
- Namesto lastnega razvoja so se odločili za nakup
- Ker so na večino trgov izvažali, jim je ostalo dovolj sredstev za nakup, drugače ne bi uspeli
- Madžarski distributer jim ponuja joint venture, o čemer sedaj razmišljajo
- Furva proizvaja furnir trakove (les narezan na pol mm kot trak in je naravni material, v glavnem pa se uporabljajo plastični materiali)
- S plastiko sedaj napadajo nemški trg, vendar ker niso lokalno prisotni niso uspeli narediti preboja
- Konkurenca na voljo v 24 urah in manj, oni potrebujejo 24-48 ur, resno razmišljajo kako narediti korak naprej
- V glavnem sodelujejo z distributerji
- Iste načrta za vse trge nimajo, saj so vsi različni
- Želeli so jih že prevzeti, vendar niso sprejeli, saj se vizijo niso ujele (novi lastnik je hotel uvesti isti način kot v vseh ostalih državah, kar tukaj ne gre)
- Želijo biti kar se da fleksibilni
- Na tujem trgu poizkušajo najti lokalnega distributerja (ali več, odvisno od trga in kolikšen delež produktov vzamejo)
- Na Madžarskem enega, v Belgiji tri

- Če povzame delajo in iščejo distributerje
- Poznanstva ne igrajo velike vloge, potrebno se je izkazati in najti svojo pot
- Največ se išče skozi sejme
- Na dve leti sejem v Kolnu, kjer moraš biti prisotni in tam iščejo
- Na začetku so tuje trge bolj izbirali po priložnostih, ki so jih dobili
- Raziskav na začetku niso delali, prej so delali bolj po občutku, sprejemali ad hoc odločitve
- Sedaj delajo več raziskav, vsak dela za tisti trg, za katerega je odgovoren
- Poslužujejo se bolj držav, kjer je višja kupna moč, saj so tudi marže višje
- Ker svojo konkurenčnost bazirajo na kvaliteti, so za njih standardi zelo pomembni
- Razvili so nov pristop pri strankah, ki se je izkazal za konkurenčno prednost (tudi v Nemčiji so uspešni zaradi tega)
- S konkurenti ni veliko odstopanja po kvaliteti
- Bolj kot so izkušeni in imajo znanja, lažje je iti na nov trg
- Samih distributerjev ni potrebno nadzirati, je pa potrebno nadzirati lasten posel in konkurenco
- Premalo so prisotni pri ključnih kupcih in imajo premalo nadzora
- Know-how je zelo pomemben, predvsem da se obdržiš na trgu
- Najpomembnejša notranja dejavnika sta mednarodne izkušnje managerjev in lastnosti proizvodov in storitev (oba po 35 točk), velikost podjetja je manj pomembna (30 točk)
- Najpomembnejši zunanji dejavnik je konkurenca (50 točk), sledi velikost in rast tujega trga (30 točk), ker je precej povezan z velikostjo marž, pomemben tudi dejavnik negotovosti povpraševanja na tujem trgu (20 točk)
- Po pomembnosti lastnosti zelenih načinov vstopa: Fleksibilnost, nagnjenost menedžerjev k tveganju in stopnja nadzora
- Na Hrvaškem so kupili parcelo, naredili vse načrte in pred gradnjo ugotovili, da so kupili parcelo, ki je bila v lasti mafije
- Pravi lastnik je dobil obračun davkov in ugotovil da so mu prodali parcelo
- To ekipo so še enkrat v tem procesu srečali in kontaktirali policijo
- Čez nekaj let so jih ulovili, vendar so izgubili ves denar
- Te padci so zelo pomembni, saj se tako kališ