

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOŽNOSTI ZA INTERNACIONALIZACIJO IZBRANEGA
SLOVENSKEGA PODJETJA NA TRGE JV AZIJE**

Ljubljana, januar 2016

MATIC BOH

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Matic Boh, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza možnosti za internacionalizacijo izbranega slovenskega podjetja na trge JV Azije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matevžem Raškovičem.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno skladno 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena skladno z navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na podlagi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani skladno z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA IN NJENI DEJAVNIKI.....	3
1.1 Razumevanje procesa internacionalizacije.....	3
1.2 Motivi in oblike vstopov na tuje trge	6
1.2.1 Proaktivni motivi	7
1.2.1.1 Dobiček	7
1.2.1.2 Edinstvenost izdelka.....	8
1.2.1.3 Edinstveno znanje o trgih	8
1.2.1.4 Ekonomije obsega in prihrankov.....	8
1.2.2 Reaktivni motivi	9
1.2.2.1 Pritiski konkurence.....	9
1.2.2.2 Presežna proizvodnja.....	9
1.2.2.3 Upad domače proizvodnje.....	9
1.2.2.4 Presežne kapacitete.....	10
1.2.2.5 Bližina novim strankam.....	10
1.2.3 Oblike vstopov na tuje trge.....	11
1.2.3.1 Stopnja izvoznih operacij	13
1.2.3.2 Stopnja tuje prodajne podružnice	16
1.2.3.3 Stopnja licence in pogodbenih oblik sodelovanja	17
1.2.3.4 Tuja proizvodna podružnica oziroma zavezništva	19
1.3 Pregled ključnih teorij internacionalizacije.....	20
1.3.1 Teorija transakcijskih stroškov	20
1.3.2 Stopenjska internacionalizacija oziroma Uppsala šola.....	21
1.3.3 Eklektična paradigma	22
1.3.4 Mrežni pristop	24
1.3.5 Teorija življenjskega cikla izdelka	25
1.3.6 Model dejavnikov odločitev podjetja o izboru oblike vstopa na tuje trge	26
1.3.6.1 Notranji dejavniki.....	27
1.3.6.2 Zunanji dejavniki.....	27
1.3.6.3 Karakteristike željene oblike vstopa.....	28
1.3.6.4 Specifični dejavniki transakcij	28
1.4 Ključna tveganja na področju internacionalizacije	29
1.4.1 Notranje ovire	29
1.4.2 Zunanje ovire.....	30
1.4.2.1 Splošna tržna tveganja.....	30
1.4.2.2 Komercialna tveganja.....	30
1.4.2.3 Politična tveganja	31
2 INTERNACIONALIZACIJA IN GLOBALNO ROJENA PODJETJA.....	32
2.1 Splošni pregled globalno rojenih podjetij	32

2.2	Posebnosti internacionalizacije globalno rojenih podjetij	35
2.3	Pet dejavnikov razvoja GRP	39
2.3.1	Pomembnost nišnih trgov	39
2.3.2	Napredek v procesu/tehnologiji proizvodnje	39
2.3.3	Fleksibilnost GRP	40
2.3.4	Globalna omrežja	40
2.3.5	Napredek in hitrost v informacijski tehnologiji	41
3	PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA	41
3.1	Kratka zgodovina	42
3.2	Izkušnje na mednarodnih trgih.....	43
3.3	Izdelki.....	45
3.4	Poslovni rezultati.....	45
3.5	Načrti za prihodnost	46
4	ANALIZA INDONEZIJE, MALEZIJE IN SINGAPURJA.....	47
4.1	Politično in pravno okolje	48
4.1.1	Indonezija	48
4.1.2	Malezija.....	50
4.1.3	Singapur	52
4.2	Ekonomsko in poslovno okolje.....	54
4.2.1	Indonezija	54
4.2.2	Malezija.....	56
4.2.3	Singapur	57
4.3	Socio-kulturno okolje.....	59
4.3.1	Indonezija	59
4.3.2	Malezija.....	60
4.3.3	Singapur	61
4.4	Tehnološko okolje.....	63
4.4.1	Indonezija	63
4.4.2	Malezija.....	63
4.4.3	Singapur	64
4.5	Ocena tržnega potenciala	65
4.5.1	Indonezija	65
4.5.2	Malezija.....	66
4.5.3	Singapur	67
4.6	Ocena konkurentov	68
4.6.1	Indonezija	68
4.6.2	Malezija.....	68
4.6.3	Singapur	69
5	ANALIZA PRIVLAČNOSTI.....	70
5.1	Ponderirana analiza privlačnosti	70
5.2	SWOT analiza.....	73
5.2.1	Indonezija	73

5.2.2	Malezija	75
5.2.3	Singapur.....	78
6	PRIPOROČILA	80
6.1	Ocena primernosti trgov	80
6.2	Način vstopa na trg.....	81
6.3	Ključna tveganja in ovire	83
6.4	Potrebni viri in znanja za internacionalizacijo na izbrani trg.....	84
	SKLEP	86
	LITERATURA IN VIRI	89
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Klasifikacija oblik vstopa na tuji trg glede na tveganje in kontrolo.....	12
Slika 2:	Proces internacionalizacije po modelu Upsalla.....	21
Slika 3:	Grafični prikaz modela življenjskega cikla proizvoda v mednarodni trgovini	26
Slika 4:	Dva ekstrema na poti k internacionalizaciji	34
Slika 5:	Klasifikacija hitro internacionaliziranih podjetij.....	37
Slika 6:	Ponderirana analiza privlačnosti; grafični prikaz.....	72

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Proaktivni in reaktivni motivi za internacionalizacijo podjetij	7
Tabela 2:	Razlike v virih, ki podpirajo tradicionalno in pospešeno internacionalizacijo....	33
Tabela 3:	Ocena potenciala izražena v letno prodanih izpušnih sistemih	65
Tabela 4:	Prednosti in slabosti Indonezije	73
Tabela 5:	Priložnosti in nevarnosti Indonezije	74
Tabela 6:	Prednosti in slabosti Malezije.....	76
Tabela 7:	Priložnosti in nevarnosti Malezije	77
Tabela 8:	Prednosti in Slabosti Singapurja.....	78
Tabela 9:	Priložnosti in nevarnosti Singapurja.....	79

UVOD

Slovenija je majhno in odprto gospodarstvo. Podjetjem, ki želijo rasti in se razvijati, majhen slovenski trg predstavlja oviro pri rasti, zato se večina že od samega začetka usmerja na tuje trge. Podatki (Gačnik, 2015) kažejo, da je slovenski izvoz geografsko in panožno zelo malo diverzificiran, saj več kot 70 % izvoza Slovenija ustvari s partnerji znotraj Evropske Unije. Posebno zaskrbljujoče je tudi, da je slovenski izvoz geografsko še dodatno slabo diverzificiran znotraj same Evropske Unije. Po drugi strani pa je pozitivna stran slovenskega gospodarstva dejstvo, da izvoz blaga in storitev predstavlja kar 75 % slovenskega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Sedaj že tradicionalno hitro rastoči trgi (na primer BRIK¹) so za Slovenijo z vidika strukture njenega izvoza trenutno manj pomembni, saj na njih odpade le okoli 6 % celotnega slovenskega izvoza. Še manj izvozimo na populacijsko izjemno močne trge jugovzhodne (v nadaljevanju JV) Azije, saj je izvoz v letu 2014 dosegal komaj borih 28 milijonov EUR. Ti trgi po svetovni recesiji v letu 2008 spet dosegajo stabilno rast, poleg tega pa so medsebojno povezani v ekonomsko geografski trgovinski integraciji, imenovani ASEAN². Ta integracija je podpisala tudi pomemben prostotrgovinski sporazum s Kitajsko, kar še dodatno zvišuje vrednost omenjenih trgov, saj Kitajska velja za glavni ekonomski motor Azije. Glede na dogodke izpred zadnjih let ravnovesje ekonomske moči prehaja z zahoda na vzhod, v naslednjih letih pa bodo ravno ti trgi diktirali svetovni tok trgovine (Rašković, 2015). V tem kratkem opisu tiči osnoven motiv moje naloge, ki bo poskušala za izbrano slovensko podjetje, ki ima značilnosti t. i. globalno rojenega podjetja (angl. *born global*) in se ukvarja s področjem izpušnih sistemov, a zaradi varovanja poslovnih skrivnosti ne želi biti eksplicitno imenovano, odgovoriti predvsem na naslednji dve vprašanji:

- Katera med tremi izbranimi državami v JV Aziji je najbolj primerna za interacionalizacijo izbranega podjetja?
- Na kakšen način naj se izbrano podjetje internacionalizira na enega izmed treh omenjenih trgov ter kaj je za to potrebno?

Osnoven namen moje magistrske naloge je pomagati izbranemu slovenskemu podjetju in mu ponuditi poglobljeno analizo izbranih jugovzhodnih azijskih trgov za najprimernejši vstop na izbrani trg.

Glavni cilji magistrskega dela pa so:

- Pregled ključne literature na področju internacionalizacije in njenih dejavnikov.
- Pregled ključnih teorij s področja globalno rojenih podjetij, kamor bi lahko uvrstili izbrano slovensko podjetje.

¹ BRIK je kratica za hitro razvijajoče se trge Brazilije, Rusije, Indije in Kitajske.

² ASEAN je ekonomska integracija držav v jugo-vzhodni Aziji.

- Izvedba celovite makro in mezzo analize treh izbranih držav JV Azije.
- Izvedba celovite analize trga izpušnih sistemov v treh izbranih državah.
- Izvedba primerjalne analize treh izbranih držav.
- Izbira najbolj primerne države za internacionalizacijo izbranega podjetja na podlagi prej narejene primerjalne analize.
- Priporočila podjetju na podlagi pridobljenega informacij o treh izbranih trgih.
- Zmanjšanje tveganja managerskih odločitev o internacionalizaciji, ki izhaja iz trenutnega stanja nizke informiranosti o trgih v izbranem podjetju.

Ker podjetje deluje kot globalno rojeno podjetje in se je v preteklosti že neuspešno internacionaliziralo, bi rad v okviru magistrskega dela odgovoril tudi na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Katera izmed teorij internacionalizacije je najbolj ustrezna za primer razširitve obravnavanega podjetja na izbrane trge JV Azije?
- Ali teorija globalno rojenih podjetij sploh uspešno pooseblja delovanje izbranega podjetja?

Indonezija, Malezija in Singapur ter njihovi trgi izpušnih sistemov so zanimivi za izbrano podjetje, predvsem zaradi izjemne rasti skupine držav ASEAN ter bodoče pomembnosti tega skupnega trga - zato želi imeti vrhni management izbranega podjetja na voljo podrobno analizo tako makro kot mezzo ekonomskega okolja vseh treh držav. Delo naj bi tako predstavljalo orodje za bodoče managerske odločitve ter nekakšen priročnik za razširjanje znanja na področju internacionalizacije t. i. globalno rojenih podjetij v Sloveniji, ki so bila deležna manjše pozornosti od drugih skupin mednarodnih podjetij. Ker je širjenje aktivnosti podjetja na tuje trge tako kapitalsko kot delovno izjemno intenzivna in zahteva alokacijo velikega deleža virov podjetja, je za vsakega managerja oziroma odločevalca nujno poznavanje razširjenih orodij na področju raziskovanja tujih trgov. Dodatno se od managerjev pričakuje, da dobro poznajo tako makro okolja držav, na katere bi želeli izvažati, kot tudi posebnosti posameznih trgov izpušnih sistemov na vsakem trgu.

Magistrska naloga je sestavljena iz šestih poglavij. Osnova za izpeljavo raziskave je dobro razvit teoretični okvir o internacionalizaciji. Delo zato pričnem z razlago koncepta in procesa internacionalizacije ter njenih dejavnikov. V okviru prvega poglavja predstavim razumevanje procesa internacionalizacije, razpravo pa nadaljujem preko predstavitve glavnih motivov in oblik vstopa na tuje trge ter preko pogledov štirih ključnih teorij internacionalizacije. V podjetjih se je na takšno obsežno alokacijo virov ob internacionalizaciji smotrno dobro pripraviti zaradi zmanjševanja tveganja, zato bom predstavil tudi dve široki vrsti tveganja, ki predstavljata visoki oviri za uspešno internacionalizacijo. Prvo poglavje zaključim s splošnim pregledom modela dejavnikov, ki vplivajo na odločitev podjetja o izboru oblike vstopa na tuje trge, kar smiselno zaključuje pregled teorije internacionalizacije.

Po pogovoru z lastnikom izbranega podjetja sem izvedel, da le-ta praktično že od svojih začetkov več kot 95 % prihodkov pridobiva na tujih trgih in je kot tako smatrano za t.i. globalno rojeno podjetje. V drugem poglavju nadaljujem s splošnim pregledom teorije globalno rojenih podjetij. Splošni pregled razširim s predstavitvijo posebnosti internacionalizacije globalno rojenih podjetij. V zadnjem podpoglavju drugega poglavja pa sem povzel pet dejavnikov razvoja globalno rojenih podjetij po Hollensenu (2011, str. 89), saj predstavljajo odlično teoretično osnovo za razvoj takšnih podjetij. Drugo poglavje zaključuje striktno teoretični okvir magistrskega dela.

V tretjem poglavju na kratko predstavim obravnavano podjetje. Podjetje predstavim preko kratke zgodovine, dosedanjih izkušenj na mednarodnih trgih, izdelkov, poslovnih rezultatov in načrtov za prihodnost. Te informacije služijo namenu postavitve bralca v položaj izbranega podjetja in predstavi pričakovanja podjetja glede izbranih trgov JV Azije.

Za predstavitvijo izbranega podjetja v četrtem poglavju na podlagi osebno izvedenih intervjujev podrobno analiziram tri države preko različnih trženjskih orodij, spoznanih tekom študija na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani. Pri tem sem se poslužil predvsem razširjene PEST³ analize, analize ocene tržnega potenciala in analize ocene konkurentov. Na podlagi podrobne raziskave držav v petem poglavju opravim za izbrano podjetje ključno analizo privlačnosti s pomočjo ponderirane primerjalne analize privlačnosti ter SWOT analize, na podlagi katere se bo opravila morebitna odločitev za razširitev poslovnih aktivnosti na enega med tremi primerjanimi trgi.

Pred samim sklepom v šestem poglavju razširim tudi priporočila, ki predstavljajo glavno dodano vrednost za podjetje, predvsem z vidika managerskega odločanja. S svojimi priporočili želim odločevalcem v podjetju ponuditi nov pogled, razmišljanje, ki bazira na ekspertnem znanju mednarodnega poslovanja in podjetništva, pridobljenega na podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti.

Upam, da bo delo zmanjšalo tveganje izbranega podjetja, ki izhaja iz trenutnega stanja nizke informiranosti o trgih JV Azije v izbranem podjetju. Čas pa bo pokazal, ali in če sploh je kakšen izmed omenjenih trgov potencialno dovolj zanimiv za izvajanje izhodne internacionalizacije izbranega podjetja.

1 INTERNACIONALIZACIJA IN NJENI DEJAVNIKI

1.1 Razumevanje procesa internacionalizacije

Proces internacionalizacije se začne graditi na specifičnih priložnostih za podjetje (Peng &

³ PEST je analiza političnega, ekonomskega, družbenega in tehnološkega okolja.

Meyer, 2011, str. 343). Kasnejši posli dodajajo izkušnje in specifična znanja o trgih preko odziva strank ter izpeljanih poslih. Po njihovem mnenju naj bi prav ta glaven vpliv t. i. izkustvenega znanja vodil do premočrtne oziroma začrtane poti v procesu internacionalizacije večine podjetij. Na začetku so prevladujoče teorije razvoja internacionalizacije našle svoj temelj v postopni rasti in vpletenosti velike večine podjetij na tujih trgih. Vendar pa danes vemo, da vsaka internacionalizacija ni nujno stopenjska. To je le ena izmed oblik internacionalizacije, ki pa je še najmanj značilna za t. i. globalno rojena podjetja (v nadaljevanju GRP), kakršno je tudi izbrano podjetje, ki ga obravnavam v svoji magistrski nalogi. Tipe internacionalizacije tako med drugim (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Ekar, & Lisjak, 2009) lahko delimo v literaturi mednarodnega poslovanja na:

- Teorijo tradicionalnega tržnega pristopa.
- Teorijo življenjskega cikla.
- Teorijo stopenjske internacionalizacije oziroma t. i. skandinavsko šolo internacionalizacije.
- Teorijo internacionalizacije na podlagi transakcijskih stroškov.
- Dunningov eklektičnega pristopa oziroma OLI paradigmo.
- Teorijo mrežnega pristopa.
- Teorijo globalno rojenih podjetij in mednarodnih novih podjetij (angl. *international new ventures*).

Pri izbranem podjetju je bila priložnost pred 25 leti uspešno ugotovljena na dirkališčih, saj se je izpušni sistem na motociklih izkazal za veliko prepreko do boljših rezultatov dirkača. Ker pa je bil trg dirkalnih motociklov v Sloveniji v začetku 90-ih let preteklega stoletja zelo slabo razvit, se je ustanovitelj izbranega podjetja že takoj preko svoje mreže poznanstev povezal s tujimi dirkalnimi ekipami, za katere je začel razvijati izpušne sisteme. Osebno omrežje podjetnika in izjemen potencialen trg je za izbrano podjetje predstavilo osnovo za eksponentno razširitev na tuje trge cv skladi z značilnostmi GRP. To je bila specifična priložnost, ki jo je podjetnik na začetku svoje poti identificiral in na njej začel graditi podjetje, ki je danes vodilni proizvajalec izpušnih sistemov na svetu.

Proces internacionalizacije je večrasednostni organizacijski proces, na katerega vpliva mnogo dejavnikov, ki vlečejo in potiskajo podjetje proti višjim oblikam internacionalizacije oziroma vključitve v mednarodno okolje (Czinkota, Ronkainen, & Zvobgo, 2011, str. 257). V teoriji mednarodnega poslovanja obstaja mnogo različnih razlag procesa internacionalizacije, večini pa je skupno, da je internacionalizacija proces, v katerem podjetje postopoma gradi svojo mednarodno vpletenost oziroma vpetost (angl. *embeddedness*). Internacionalizacija podjetja se prične, ko podjetje s svojimi izdelki/storitvami oziroma procesi vstopi na tuj trg oziroma se poveže z njim, najpogosteje najprej z domačega trga oziroma domicilne države (Makovec Brenčič et al., 2009). Makovec Brenčič et al. (2009) nadalje delijo internacionalizacijo z vidika smeri in poteka

procesov na:

- Vhodno (naravnano navznoter), ki je posledica vplivov tujih konkurentov na domačem trgu.
- Izhodno (naravnano navzven), ki pomeni rast in razvoj poslovanja domačega podjetja preko nacionalnih meja.
- Kooperativno, ki označuje različne nekapitalske povezave in oblike sodelovanja med podjetji.

Johanson in Vahlne (1977) sta ugotovila, da internacionalizacijo najbolje razlaga model, kjer se podjetje postopoma razvija, integrira in uporablja znanje iz tujih trgov za namene nadaljnje rasti na mednarodnih trgih. Ta ideja se je razvila v t. i. skandinavsko oziroma stopenjsko teorijo internacionalizacije, ki naj bi bila značilna za velik del mednarodnih podjetij. Osnova modela je, da sta pomanjkanje znanja in sposobnosti o tujih trgih glavna ovira za razvoj internacionalizacije. Povečevanje znanja o tujih trgih znižuje transakcijske stroške ob vstopu na trg. Že posamezne priložnosti in posli podjetja namreč dajejo pomemben odziv iz trgov, na katerem podjetje lahko gradi svojo zgodbo. Johanson in Vahlne (1977, str. 3) sta tako pokazala, da že uporaba prodajnih podružnic v prvih stopnjah internacionalizacije preko nabranih izkušenj pomembno znižuje tveganja povezana z razvojem proizvodnih podružnic. Jedro njune teorije tako predstavlja izkustveno učenje, ki naj bi bilo glavni motor stopenjske internacionalizacije za veliko večino podjetij.

Podjetja, ki izvažajo, rastejo hitreje, so bolj produktivna in imajo zaposlene z višjo dodano vrednostjo (Czinkota et al., 2011, str. 256). Nove aktivnosti v neznanih okoljih zvišujejo tveganja podjetij, zato se morajo le-ta dobro pripraviti in prilagoditi glede na potrebe mednarodnih trgov, če želijo na teh trgih tudi uspešno poslovati in biti dolgoročno uspešna ter konkurenčna.

Podjetje se nadalje lahko internacionalizira ne samo preko gibanja med izvoznimi, pogodbenimi in investicijskimi oblikami mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2006), pač pa tudi znotraj samih oblik, kjer se lahko proizvodna enota najprej ukvarja le s popraviljanjem, nato s sestavljanjem, kasneje pa se doda še lasten razvoj in lastne dobavitelje – in tako nastane celotna proizvodnja.

Za izbrano slovensko podjetje je internacionalizacija izredno pomembna, saj so v njo vpleteni že od vsega začetka. Podjetje obstaja na trgu zaradi povečevanja tržne vrednosti lastniškega kapitala. To drži tudi pri njegovem poslovanju na mednarodnih trgih, saj iskanje novih trgov, kupcev (angl. *market seeking*) ter virov (angl. *resource seeking*) in sredstev (angl. *asset seeking*, na primer tehnologij, znanj, intelektualnih lastnin) pomembno povečujejo vrednost lastniškega kapitala. Vse naštetu seveda vpliva tudi na dobiček, ki ga kot vsako podjetje tudi izbrano zasleduje. Za podjetje ti trgi pomenijo dostop do novih kupcev in povečanje prodaje. V primeru izbranega podjetja pa pomenijo

obstoj kot tak, saj je nemogoče, da bi majhen slovenski trg preživel takšno podjetje, ki deluje v tako specifični (globalni) niši.

Osnovna prepreka procesa internacionalizacije je omejena informiranost podjetij o tujih trgih. To prepreko se da omiliti, saj je praksa pokazala, da se podjetja s tem spopadajo tako, da se internacionalizirajo postopno. Izbrano podjetje je na primer v preteklosti raslo izjemno naglo in se je hitro internacionaliziralo, a le do stopnje neposrednega izvoza. Šele v letu 2006 se je poskušalo tudi investicijsko internacionalizirati v Združene Države Amerike (v nadaljevanju ZDA), ki pa zaradi močnega pomanjkanja kontrolinga in slabe analize trga ni bilo uspešno. Prav zaradi tega je omenjeno podjetje sedaj še toliko bolj previdno pri morebitni internacionalizaciji na kake druge trge.

Izbrano podjetje se tako tudi vrača k postopni internacionalizaciji, ki je najbolj razširjena oblika internacionalizacije in jo uporablja večina današnjih malih in srednjih podjetij. Podjetje bi lahko v bodoče k internacionalizaciji na podlagi teoretičnih trženjskih osnov in raziskave tujih trgov pristopilo še učinkoviteje. Čeprav jim trenutni agenti in distributerji nudijo dovolj informacij o trgih, pa so te informacije lahko subjektivne in nepopolne, ali celo zavajajoče. Hkrati so lahko premalo strateško usmerjene. Podjetje bi zato moralo vsako naslednjo odločitev o širitvi na posamezen nov trg pričeti preko profesionalno izvedene raziskave trga in sistematičnega sistema identifikacije, zbiranja in presoje relevantnih informacij za odločanje (Importance of Marketing Research, 2015).

Proces internacionalizacije je kontinuiran, za izbrano podjetje se začne ob vsaki čezmejni vzpostavitvi stika s poslovnimi partnerji ali končnimi kupci. Konča pa se ne, dokler ta stik obstaja in dokler obstajajo stranke na svetovnem trgu, ki bi proizvode podjetja želele kupiti.

Za zaključek in boljšo predstavbo kompleksnosti celotnega procesa v Prilogi 1 predstavim celovit model internacionalizacije. Kakor je razvidno iz priloge, na informacije, izkušnje in zaznavanje podjetja vplivajo različni motivi (tako proaktivni kot reaktivni) kot nekakšni agenti sprememb. Ti agenti sprememb so odločevalci, podjetniki in podjetniški timi, ki so gibalno sprememb v podjetju. Pred samo internacionalizacijo je v mislih potrebno imeti tudi možne nevarnosti na tujih trgih ter različne stopnje izvoza. Potrebno je narediti dobro raziskavo trga in obstoječo izvozno obliko (saj pretežno trenutno podjetje le izvažata) tudi preizkusiti ter se prilagoditi na spremembe. Celotna zgodba lahko pripelje do najvišje oblike internacionalizacije (TNI ali tuja neposredna investicija), s katero podjetje končno postane multinacionalka. Tudi ta model pa ni končen, saj glede na stalne nevarnosti v okolju podjetje stalno prilagaja izvozni proces.

1.2 Motivi in oblike vstopov na tuje trge

Tako kot pri večini poslovnih aktivnosti je tudi v primeru internacionalizacije redko en

sam dejavnik gonilo celotnega procesa in/ali sprememb. Ponavadi je potrebnih več različnih vplivov, da se podjetje odloči za širitev ali spremembo poslovanja, ki v vsakem primeru pomenita premik iz »cone udobja« in izpostavita podjetje novim tveganjem. To drži tudi v primeru internacionalizacije, kjer obstaja več vzpodbud oziroma dražljajev, ki potiskajo (angl. *push*) in/ali vlečejo (angl. *pull*) podjetje po poti razširitve na tuje trge. Tabela 1 povzema glavne motive za internacionalizacijo podjetij, ki jih v osnovi lahko razdelimo med proaktivne in reaktivne oziroma reagibilne.

Tabela 1: Proaktivni in reaktivni motivi za internacionalizacijo podjetij

Proaktivni motivi	Reaktivni motivi
<ul style="list-style-type: none"> • Dodaten dobiček. • Edinstveni izdelki. • Tehnološke prednosti. • Ekskluzivne informacije. • Ekonomije obsega in prihrankov. • Velikost trga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pritiski konkurence. • Presežne kapacitete. • Presežna proizvodnja. • Padajoča domača prodaja. • Zasičenost domačega trga. • Bližina strank.

Vir: M. R. Czinkota et al., International Marketing, 2011, str. 257.

Czinkota et al. (2011) označujejo za proaktivne motive tiste, ki stimulirajo spremembo strateške usmeritve znotraj podjetja in ki pridejo sami po sebi iz podjetja. Reaktivni pa so tisti, na katere se podjetje odziva v skladu s spremembami v okolju. Z drugimi besedami, proaktivno podjetje se internacionalizira zato ker se hoče, reaktivno pa se zato, ker se mora.

1.2.1 Proaktivni motivi

1.2.1.1 Dobiček

Dobiček je izjemno pomemben razlog za internacionalizacijo. Management mednarodne trge pogosto vidi kot potencialen vir višjih zaslužkov in/ali obliko za podaljševanje življenjskega cikla izdelkov. Seveda pa dejanska dobičkonosnost zaradi večjih tveganj in nepredvidljivosti na mednarodnih trgih ni nujno enaka načrtovani. Povečevanje dobičkonosnosti s pomočjo mednarodnega poslovanja pa je lahko tudi bolj posredno, bodisi preko izkoriščanja krivulj učenja, izpostavljenosti novim znanjem ali pa zniževanju posameznih vrst stroškov iz naslova ekonomij obsega ali povezanosti. V vsakem primeru pa se omenjene pozitivne koristi mednarodnega poslovanja na povečanje dobička pokažejo šele čez čas, saj je začetni vstop na tuje trge pogosto povezan tako z velikimi zagonskimi in transakcijskimi stroški kot tudi z morebitnimi oportunitetnimi stroški.

1.2.1.2 Edinstvenost izdelka

Drugi pomemben motiv je lahko edinstvenost izdelka, ki pogosto izvira iz naslova tehnološke prednosti. Možno je, da izdelke iz ponudbe v domači državi ni moč najti na tujih trgih, zato so posledično lahko zaznani kot svetovna inovacija, ki ponuja tehnološke prednosti v svetovnih nišah. Originalnost deluje kot močna konkurenčna prednost in lahko rezultira v velikem poslovnem uspehu na mednarodnih trgih. Spet pa je potrebno razlikovati med zaznano in dejansko tehnološko prednostjo. Trge je potrebno dobro raziskati in preveriti dejansko edinstvenost proizvodov. Študije (Li, 1999) so pokazale, da je intenzivnost povezave med trženjsko funkcijo ter raziskavami in razvojem ter investicijami v le-te močno povezana z uspehi na mednarodnih trgih. V mislih pa je potrebno imeti tudi življenjski cikel izdelka, saj se danes zaradi dobrih imitacijskih sposobnosti podjetij močno krajša, trgi pa lahko hitro postanejo zasičeni.

1.2.1.3 Edinstveno znanje o trgih

To vključuje pomembno znanje o tujih strankah, dostopu do njih in tržnih situacijah, ki niso široko znane. Kot konkreten primer je lahko navedeno znanje izbranega podjetja o Indoneziji, kjer obožujejo tekmovanje Moto GP⁴ in določenega dirkača, ki se vozi z njihovim izdelkom. Edinstvene informacije so lahko močan začetni motiv, vendar pa se morajo podjetja zavedati, da v današnjem globalnem okolju težko šteje za vir dolgoročne konkurenčne prednosti.

1.2.1.4 Ekonomije obsega in prihrankov

So zadnji opisani proaktivni motiv. Velikost trga lahko podjetju omogoča, da proizvaja več in bolj učinkovito. To podpira tudi teorija krivulje učenja. Povečanje proizvodnje na mednarodnih trgih znižuje stroške proizvodnje in domače prodaje (Ursic & Czinkota, 1994), zlasti tam, kjer je visok delež fiksnih stroškov, na primer povezanih z razvojem ali pa delovno intenzivno proizvodnjo v primeru nefleksibilnega trga dela. K tej ugotovitvi se lahko doda tudi ekonomije povezanosti (angl. *economies of scope*), kjer podjetje za doseganje sinergičnih koristi pri proizvodnji in prodaji dveh vrst povezanih izdelkov dosega nižje stroške na enoto, kot če bi obe vrsti izdelkov tržili ločeno. Dober primer so na primer farmacevtska in kemična industrija, ali pa naftna in kemična industrija. Izbrano podjetje bi lahko s svojim znanjem stroškovno učinkovito proizvajalo tudi izpušne sisteme za srednji razred⁵ v motociklizmu velikih trgov Indonezije in Malezije, ali pa za tamkajšnje športne avtomobile. Preko teh proizvodov pa bi si lahko odprli pot tudi kasneje, ko se bo kupna moč strank povečala ter bi tako pridobili prednost prvega na trgu (angl. *first-mover advantage*).

⁴ Tekmovanje Moto GP je tekmovanje najvišjega možnega motociklističnega razreda na svetu.

⁵ Srednji razred za velike in nerazvite motoristične trge je med prostornino 50 in 200 kubičnih centimetrov.

1.2.2 Reaktivni motivi

V primeru reaktivnih motivov se podjetja odzivajo na spremembe in pritiske v poslovnem okolju (Czinkota et al., 2011, str. 258). Podjetja pa se zaradi teh sprememb lahko bojijo izgube domačega in/ali tujega tržnega deleža.

1.2.2.1 Pritiski konkurence

Podjetje se lahko znajde v situaciji, kjer je večina konkurentov že izrazito internacionaliziranih. Tekmuje s konkurenti, ki imajo bolj izkušene zaposlene in boljši dostop do različnih vrst mednarodnih virov. Takšna podjetja v praksi izgubljajo konkurenčni položaj na trgu, saj so manj inovativna in dosežajo nižjo prodajo ter imajo tudi manj drugih mednarodnih sposobnosti. V naslednjih prodajnih ciklih jim zaradi nižjih stopenj investicij v razvoj ali manjšanja virov konkurenčnih prednosti lahko preti nevarnost izločitve iz trga. Ko pa se podjetje odloči za internacionalizacijo, jim zaradi pozne odločitve lahko zmanjka trgov za razširitev, ker so konkurenti že uspešno zavzeli položaje na mednarodnih trgih, ali pa omenjena internacionalizacija ni več stroškovno smiselna oziroma podjetje za uspešen mednarodni prodor nima več ustreznih virov ter sposobnosti.

1.2.2.2 Presežna proizvodnja

Je posledica upadajočega domačega trga in povečevanja zalog, ki jih na domačem trgu ni več mogoče prodati. Tako predstavljajo tuji trgi, ki doživljajo rast, dobro priložnost za prodajo presežnih zalog. Podjetja v tem primeru ne zasledujejo posebnih internacionalizacijskih strategij in ne razvijajo posebnega mednarodnega trženjskega spleta, pač pa se osredotočajo na kratkoročne izvozne posle z diskontom (Rao, Krishna Erramilli, & Ganesh, 1990). Takoj, ko se razmere na domačem trgu vrnejo v stare okvire, se mednarodne aktivnosti umirijo ali celo prenehajo. Takšni kratkoročni motivi se lahko izkažejo za dvorezen meč, saj večina tujih partnerjev ne želi imeti kratkoročnih in nestabilnih poslovnih odnosov, hkrati pa podjetje zaradi pomanjkanja trženjske strategije ne more dosežati višjih prodajnih cen.

1.2.2.3 Upad domače proizvodnje

Upad lahko merimo tako v prihodkih kot tudi v tržnem deležu. Izdelki se lahko približujejo v zasičeni ali padajoči fazi življenjskega cikla izdelkov, internacionalne aktivnosti pa lahko ta cikel podaljšajo, sploh če se izvaža na trge, kjer je izdelek zaznan kot noviteta. Z globalizacijo so se sicer ti zamiki v življenjskih ciklih zmanjšali, vseeno pa je lahko v določenih tržnih nišah ta strategija uspešna. To še v večji meri velja za visokotehnološke izdelke, ki pa so jih že prehiteli novejši inovacije. Primer je lahko na primer medicinska oprema, ki je že malce zastarana, vendar se lahko preverjena tehnologija v državah v

razvoju še vedno izkaže za uporabno.

1.2.2.4 Presežne kapacitete

Če proizvodnja ni polno zasedena, lahko mednarodne aktivnosti zaposlijo stroje in zaposlene ter znižajo breme fiksnih stroškov. V primeru, da domača proizvodnja že pokriva vse fiksne stroške, pa se lahko mednarodne aktivnosti osredotočijo na cenovno strategijo, ki pokriva variabilne stroške proizvodnje. Težava lahko nastane, ko takšna strategija za izdelke na tujih trgih ustvarja nižje cene kot na domačih, kar lahko domači kupci zaznajo kot dumpinške cene⁶.

Motiv zasičenosti domačega trga je zelo podoben tistemu ob padajoči domači prodaji. Tudi v tem primeru lahko podjetja uporabijo mednarodne trge za podaljšanje življenjskega cikla proizvodov in organizacije.

1.2.2.5 Bližina novim strankam

Je zadnji, a izjemno pomemben reaktivni motiv. Fizična bližina spodbuja internacionalizacijske aktivnosti podjetij. Zaradi bližine velikega števila držav to velja predvsem za evropska podjetja. V Sloveniji lahko na primer v roku parih ur vožnje dosežemo do 10 tujih trgov. Podjetja lažje konkurirajo geografsko bližjim trgom zaradi nizkih transportnih stroškov ter hitri odzivnosti na trgih. Na geografsko bližjih trgih se informacije prenašajo hitreje. To še posebno velja v današnjih časih, ko se države geografsko povezujejo v ekonomske integracije (na primer Evropska Unija, ASEAN). K temu razmišljanju pa naj se doda tudi koncept psihološke razdalje. Geografska bližina se ne nujno linearno prevede v psihološko bližino v kontekstu katere so pomembne kulturne vrednote, norme, pravni in institucionalni dejavniki ter družbeni odnosi. Kot primer avtorji (Czinkota et al., 2011, str. 259) navajajo veliko psihološko podobnost med Združenimi državami Amerike ter Veliko Britanijo, čeprav sta fizično zelo oddaljeni. Podlagi za relativno visoko stopnjo psihološke bližine sta v tem primeru jezik in kultura.

Dva glavna izziva psihološke razdalje sta (Czinkota et al., 2011):

- Percepcija razlik med državama proti dejanskemu stanju, in
- Prevelik fokus na podobnostih med državama namesto na razlikah.

Po besedah finančnega direktorja izbranega podjetja tudi izkušnje iz prakse potrjujejo, da psihološka bližina tujim trgom omogoča lažjo in hitrejšo internacionalizacijo.

Za podjetja, ki odkrivajo nove možnosti na novih trgih, je tako lažje izbrati trge s

⁶ Dumpinške cene pomenijo nižje cene izvoženih proizvodov na tujih trgih, kot so na domačem trgu.

podobnim družbenim kontekstom in tako pridobiti pomembne izkušnje, na podlagi katerih se bolje pripravijo na geografsko in psihološko bolj oddaljene trge (Shoham & Albaum, 1995).

Končna sodba v knjigi Czinkota et al. (2011, str. 260) pa pravi, da so podjetja, ki se odločajo za internacionalizacijo na podlagi notranjih motivov, bolj uspešna kot tista, ki se odločajo na podlagi zunanjih. Notranji vzgibi so orientirani bolj dolgoročno in stabilno ter se ne spreminjajo naglo.

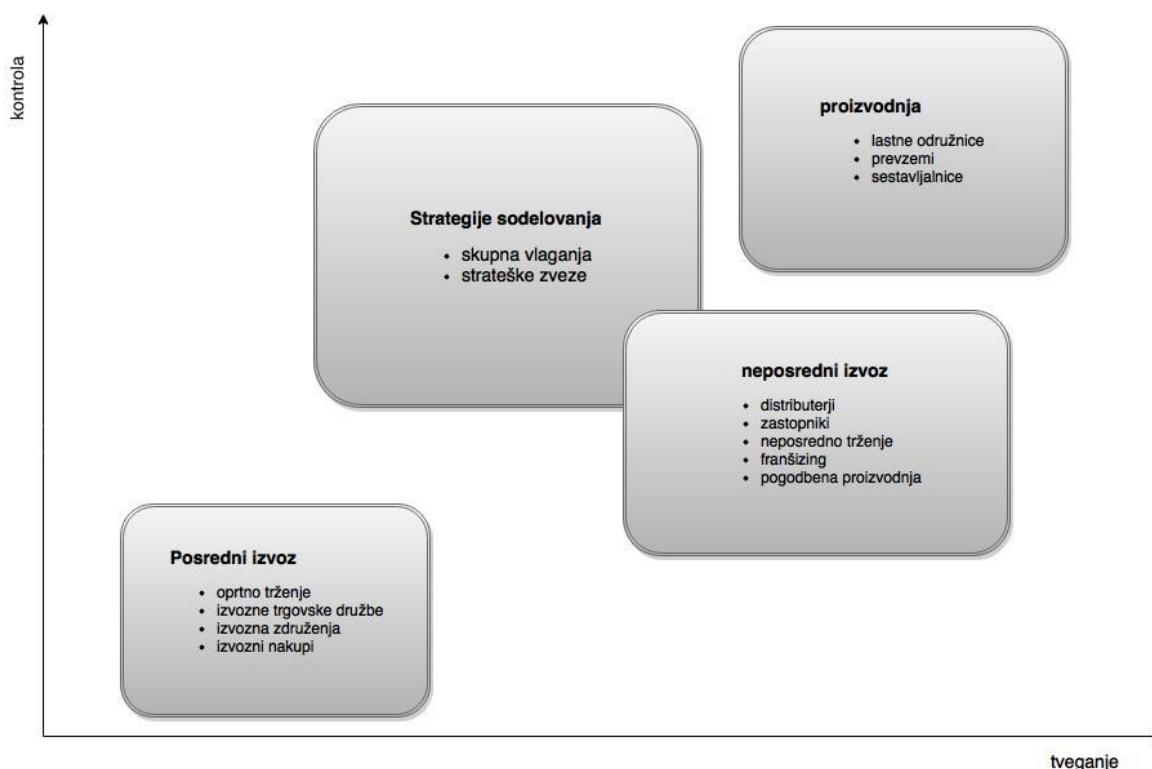
1.2.3 Oblike vstopov na tuje trge

Na tej točki predstavim različne oblike vstopov na tuje trge. Obstaja mnogo različnih klasifikacij. V Sloveniji uveljavljena Makovec Brenčič in Hrastelj (2003) jih razvrščata glede na stopnje tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnost; in sicer na:

- Izvozne oblike (angl. *export modes*).
- Pogodbene oblike (angl. *contractual modes*).
- Investicijske ali hierarhične oblike (angl. *investment modes*).

Klasifikacijo razširjam tudi po Doole in Lome (2012), ki jih v svojem delu razvrstita glede na stopnjo kontrole (nadzora) in tveganja. Njuna klasifikacija je razvidna v Sliki 1, ki kaže, da izvozne oblike, ki zahtevajo večjo vpletenost virov v podjetju (na primer proizvodne oblike) pri nadzoru čezmejnih dejavnosti, prinašajo tudi večje tveganje.

Slika 1: Klasifikacija oblik vstopa na tuji trg glede na tveganje in kontrolo



Vir: Povzeto po I. Doole & R. Lowe, *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*, 2012, str. 220.

Glede na množico klasifikacij se najbolj uporabna vseeno zdi razvrstitev za proizvodna podjetja, ki ga v svojem delu uvajajo Albaum, Strandskov in Duerr (2002, str. 57), saj se lahko določene ugotovitve iz te razvrstitve uporabi tudi na praktičnem primeru izbranega podjetja, in sicer:

- Stopnja izvoznih operacij.
- Stopnja tuje prodajne podružnice.
- Stopnja licenc in pogodbenih oblik sodelovanja.
- Stopnja tujih proizvodnih podružnic oziroma zavezništev.

V Prilogi 2 predstavljam različne oblike izvoznega poslovanja proizvodnih podjetij. V tej klasifikaciji pa ni zajetih kapitalskih in klasično pogodbenih oblik internacionalizacije, ki bodo predstavljene v kasnejših poglavjih, saj se štejejo kot del klasifikacije izvoza proizvodnih podjetij⁷. V nadaljevanju podrobneje opredelim posamezne oblike izvoznega poslovanja v skladu s klasifikacijo po Albaum et al. (2002).

⁷ V Prilogi 2 so označeni pod zaporedno številko 1 stopnje izvoznih operacij, pod zaporedno številko 2 pa se nahaja stopnja tuje prodajne podružnice.

1.2.3.1 Stopnja izvoznih operacij

Izvozne operacije (označene v Prilogi 2, pod zaporedno številko 1) se delijo na (Albaum et al., 2002):

- Domače trgovce (angl. *home country based merchant*).
- Domače zastopnike (angl. *home country based agent*).
- Domače izvozne oddelke (angl. *home country based export department*).

So najpreprostejše in najmanj tvegane izvozne oblike. Domači zastopniki in trgovci spadajo pod t. i. posredne oblike izvoza, domači izvozni oddelki pa pod neposredne oblike izvoza. Neposredni in posredni izvoz se razlikujeta na podlagi toka transakcij med podjetjem in tujim uvoznikom oziroma kupcem. Pri posrednih oblikah proizvajalec uporablja delovanje različnih marketinških in kooperativnih organizacij, ki so locirane v domači državi. Tveganje in odgovornost za izvoz sta prenešeni na neko drugo organizacijo. Pri direktnem izvozu ostaneta tako tveganje kot odgovornost v domeni proizvajalca, torej se proces internailizira.

Torej, odločitev, ki jo sprejme podjetje, je, ali bo internacionalizacija potekala po kanalu v lasti podjetja ali pa preko neodvisnih posrednikov (Anderson & Coughlan, 1987). Albaum et al. (2002) določajo mejo za višje oblike internacionalizacije neposredni izvoz kapitala, kar se že potrebuje za vzpostavitev tuje prodajne podružnice. Nadalje pa sta pri posredni obliki glede na klasifikacijo po (Albaum et al., 2002, str. 275) na voljo dve široki alternativni, in sicer:

- Uporaba mednarodnih trženjskih organizacij (sem spadajo domači zastopniki in trgovci).
- Izvoz preko kooperativnih organizacij, katere pa ne bodo predstavljene, saj niso zajete v oblikah izvoza proizvodnih podjetij.

Prvi izmed predstavljenih izvoznih oblik so domači trgovci, ki spadajo med mednarodne trženjske organizacije ter posredne oblike izvoza. Delijo se na (Albaum et al., 2002):

- Domače izvozne trgovce (angl. *export merchants*).
- Izvozne trgovske družbe (angl. *trading company*).

Domači izvozni trgovec kupuje in prodaja na lasten račun. Ko se izbere takšna oblika izvoza, se trženjski proces proizvajalca ustavi na domačem tržišču. Taka oblika je težavna za nišne proizvode, saj so domači trgovci nenaklonjeni večjim vlaganjem v znanje in trud za prodajo. Težavo predstavljajo tudi nizke marže proizvajalca zaradi visokega tveganja, ki ga trgovec prevzame.

Domači trgovci so pogosto organizirani tudi v izvoznih trgovskih družbah. Takšnih organizacij je več vrst (Albaum et al., 2002, str. 279). Najbolj razširjene so na Japonskem, skupno pa jim je, da njihove aktivnosti presegajo preprosto prodajo in distribucijo. Igrajo namreč osrednjo vlogo na področjih kot so logistika, skladiščenje, financiranje, svetovanje, transfer tehnologij, planiranje, razvijanje virov, izgradnja novih objektov, subvencioniranje tujih neposrednih investicij (v nadaljevanju TNI), zavarovanje, svetovanje pri nepremičninskih poslih in drugo. Dejansko je prav široka ponudba finančnih storitev tista lastnost, po kateri se izvozne trgovske družbe ločijo od ostalih oblik.

Pod druge izvozne oblike spadajo domači zastopniki. Med njih spadajo mednarodne trženjske organizacije in posredne oblike izvoza. Ko je za izvozne naloge uporabljen tak zastopnik, vso finančno breme nase prevzame proizvajalec. Delijo se na (Albaum et al., 2002):

- Komisionarje (angl. *home country based agent*).
- Stanujoče tuje kupce (angl. *resident buyer*).
- Brokerje (angl. *broker*).
- Izvozna združenja (angl. *export management company*).
- Proizvajalčeve izvozne zastopnike (angl. *manufacturer's export agent*).
- Potrjevalne hiše (angl. *confirming house*).

Prva oblika je komisionar, ki je predstavnik tujih kupcev v izvoznikovi domači državi. Ker komisionar posluje v interesu kupca, on ponudi ceno, kupec pa je tisti, ki plača provizijo. Proizvajalec ni neposredno vpleten v pogoje prodaje; ti so izid pogajanj med komisionarjem in kupcem iz tretje države. Komisionar v praksi postane klasičen domači kupec. Po trgu išče določeno blago, za katero je prejel povpraševanje. Na podlagi poslanih specifikacij proizvajalcem pridobi ponudbe in ponavadi izbere najbolj ugodno ponudbo, brez sentimentalnosti, prijateljskih odnosov ali posebnega pogajanja (Albaum et al., 2002, str. 284).

Zanimiva oblika mednarodnih tržnih organizacij je tudi t. i. stanujoč tuj kupec (angl. *resident buyer*). Njegova naloga je v samem bistvu enaka kot pri komisionarju, vendar z glavno razliko, da je stanujoč tuj kupec stalno zaposlen predstavnik tujega podjetja. Tako ima proizvajalec boljše možnosti razvoja pristnih poslovnih stikov in posledično stalnega posla s tujimi kupci. Ker je stanujoč tuj kupec ponavadi rezident domače države, se lahko zmanjšajo tveganja, ki nastanejo na podlagi jezikovnih kulturnih in drugih psiholoških razdalj.

Tretja oblika domačih zastopnikov so brokerji. Glavna naloga, ki jo brokerji opravljajo, je, da poveže kupca in proizvajalca. Tako broker ne posluje z dejanskim blagom, pač pa izvaja povezovalno (pogodbeno) funkcijo. Za delo dobi plačano provizijo od posla. Posebnost brokerja je tudi, da deluje tako v svojem interesu kot v interesu kupca in proizvajalca ter

išče situacijo zmaga-zmaga (angl. *win-win*). Večinoma delujejo na področju surovin.

Četrta oblika so izvozna združenja, ki so preprosto opredeljena kot mednarodni prodajni specialisti. Služijo kot izvozni oddelki za mnogo povezanih a nekonkurenčnih podjetij. Je tržno izbrana transakcija izvoznega oddelka, posluje v imenu vseh proizvodnih obratov, ki jih predstavlja. V dejanskih poslih so izvozna združenja bolj podobna distributerjem oziroma izvoznim trgovcem kot pa komisionarju, saj poslujejo na bazi kupi in prodaj. Večina ima danes vzpostavljene svoje financiranje, naročila pa proizvajalcem plačajo vnaprej. Ima mnogo pozitivnih učinkov, kot na primer (Mahone, 1995; Rameseshan & Soutar, 1996):

- Cenovno učinkovito izvažanje.
- Nizko tveganje izvoza.
- Ena najhitrejših oblik internacionalizacije.
- Ena najmanj zapletenih oblik internacionalizacije.
- Izkoriščanje specializacije izvoznih združenj.
- Poznavanje strank na tujih trgih.

Zadnja predstavljena oblika domačih zastopnikov je proizvajalčev izvozni zastopnik. Razlika med njem in izvoznimi združenji je, da ohranja lastno identiteto in posluje s svojim imenom. Tak zastopnik je zopet plačan s provizijami. Je zelo podoben agentu na tujem trgu in ne ponuja širokega spektra storitev kot izvozno združenje. Najbolj očitno je pomanjkanje finančne podpore in podpore pri oglaševanju na tujih trgih. Oblika je najbolj primerna v primeru, ko proizvajalec prodaja manjše količine ali pa relativno neznan izdelek.

K izvoznim operacijam proizvodnih podjetij pa kot zadnjega opisanega štejejo tudi domači izvozni oddelek, čeprav se po široki klasifikaciji, razvidni v Prilogi 2, šteje kot neposredni izvoz tujemu izvozniku oziroma kupcu. To je ponavadi prva stopnica k pravi internacionalizaciji, saj v višjih oblikah internacionalizacije prav ta oddelek skrbi za komunikacijo s tujino. Poznamo tri oblike (Albaum et al., 2002):

- Prodajni oddelek za tuje trge (angl. *built-in department*).
- Ločeni oziroma samostojni izvozni oddelek (angl. *separate export department*).
- Izvozna podružnica locirana na domačem trgu (angl. *export sales subsidiary*).

Prodajni oddelek za tuje trge je najbolj enostavna struktura. Potrebuje managerja, ki skrbi za izvozne aktivnosti. V začetnih fazah ima malo osebja. Njihova naloga je dejanska prodaja na tujih trgih, ostale aktivnosti (na primer trženje, financiranje, logistika) pa ostanejo v domeni ostalih domačih funkcijskih oddelkov. Težava se lahko pojavi, ker je to edini oddelek namenjen prodaji na tujih trgih, ravno zato pa ne dobi vedno zadostne

podpore s strani ostalih oddelkov, ki so omejeni na domač trg (Albaum et al., 2002, str. 293). Največji del znanja o tujih trgih odpade na managerja prodajnega oddelka, ki je zato lahko preobremenjen. Taka oblika je najbolj primerna za:

- mala podjetja,
- podjetja z malo izkušnjami na tujih trgih,
- podjetja z relativno majhnim deležem prodaje na tujih trgih,
- podjetja, ki niso osredotočena na internacionalizacijo,
- podjetja, ki poslujejo na nezasičenem domačem trgu.

Ločen izvozni oddelek je mnogo bolje organiziran in večji oddelek kot integriran prodajni oddelek za tuje trge. Večina izvoznih aktivnosti se izvaja znotraj oddelka samega. Interno je lahko organiziran na podlagi funkcij, geografskih regij, izdelkov, strank ali pa kakšne druge kombinacije. Večina slabosti vgrajenega oddelka je s tem odpravljena. Trženjske aktivnosti se opravljajo znotraj oddelka in so popolnoma orientirane na tuje trge. Zaposleni so strokovnjaki na področju tujih trgov in tako bolje pripravljeni na prodajo.

Dodatna prednost je tudi možnost fizične ločitve oddelka, ki tako postane izvozna podružnica, locirana na domačem trgu. Takšno podjetje je lahko postavljeno bližje svojim strankam (na primer ob mejah države). V praksi to pomeni popolno ločitev direktnih izvoznih operacij. Je samostojna družba, ki nosi vso avtoriteto in odgovornost. Je zelo podobna oblika izvoza kot ločeni izvozni oddelek, vseeno pa prinaša določene prednosti, in sicer (Albaum et al., 2002):

- Poenoten nadzor.
- Boljši nadzor nad stroški in dobičkonosnostjo.
- Boljša alokacija naročil v primeru korporacije z večimi proizvodnimi enotami.
- Lažje financiranje.
- Davčne prednosti.

Zgoraj naštetе izvozne aktivnosti zaključujejo razlago uvedne faze izvoznih operacij v štiristopenjskem modelu internacionalizacije proizvodnih podjetij, ki ga avtorji uvajajo za proizvodna podjetja (Albaum et al., 2002, str. 57). Naslednja stopnja že pomeni kapitalsko investicijo in večjo zavezanost ter tudi fizično prisotnost na tujih trgih.

1.2.3.2 Stopnja tuje prodajne podružnice

Je oblika podobna domači prodajni podružnici. Glavna razlika je, da uživa večjo avtonomijo zaradi postavitve na tujem trgu. Ne ukvarja se le s prodajo, pač pa ima široke odgovornosti na tujih trgih. Je fleksibilen tip organizacije in lahko zajema več različnih oblik; od celovite podružnice z multidisciplinarnimi timi do malih prodajnih pisarn.

Podružnica je lahko uporabljena za mnogo različnih poslovnih aktivnosti na tujih trgih. Ko je organizirana kot prodajna podružnica, se vsa tuja naročila iz dodeljenih trgov sprovedejo preko podružnice. Podružnica odkupi izdelke od domačega podjetja po dogovorjenih cenah. Ponavadi cene vključujejo celotne stroške, ki nastanejo s proizvodnjo in razvojem, nato pa je domače podjetje kot lastnih podružnice udeleženo pri dobičku, ki ga podružnica ustvari s poslovanjem na tujem trgu.

Pomemben motiv za izbor te oblike so davki. Motiv davčnih olajšav pride do izraza, ko je domače podjetje locirano v državi z visokimi davki. Taka oblika omogoča izvoz sredstev v podružnico, kjer so manj davčno obremenjena in kjer ostane podjetjem več sredstev za razvoj tujih tržnih aktivnosti. Vseeno pa davčne olajšave niso glavni motiv za ustanovitev tujih prodajnih podružnic. Podjetja iščejo boljše bančne vire in povezave, boljše pogoje poslovanja, ugodnejše in stabilnejše makro okolje (na primer politično ali legalno). Predvsem pa je pomembna fizična bližina trgu, ki izboljša znanje in odzivnost na teh trgih. Do izraza pridejo tudi ekonomije obsega ob večjih pošiljkah, kjer cena transporta na kos hitro pade. Transport je lahko izjemno pomemben del kalkulacij v mednarodnem poslovanju. Lastne izkušnje iz trga kristalnih izdelkov kažejo, da je pribitek za transport na sicer ustaljeno dobavo iz Kitajske kar 100 % celotne izdelavne cene kristalnih izdelkov. Tuje prodajne podružnice nadalje lažje zaposlujejo izkušene poznavalce tujih trgov, ki se ne želijo preseliti v domačo državo proizvajalca. Pomembno je omeniti tudi podaljšanje življenjskega cikla izdelka, ki ga odprtje takšne podružnice lahko nudi.

1.2.3.3 Stopnja licence in pogodbenih oblik sodelovanja

Po vseh pomembnejših klasifikacijah spadajo pod pogodbene oblike internacionalizacije. Deli se na (Albaum et al., 2002):

- Licence (angl. *licensing*).
- Franšize (angl. *franchising*).
- Sestavljalne obrate (angl. *assembly operations*).
- Managersko pogodbeno poslovanje (angl. *management contracting*)
- Pogodbeno proizvodnjo (angl. *contract manufacturing*).

Licence in franšize spadajo pod pogodbene oblike internacionalizacije. Glavna ideja je transfer lastniških pravic proti plačilu, ampak brez tega, da podjetje fizično prisostvuje na tujih trgih. Pogodbena licenca je sporazum, kjer podjetje A (licenčnik) podjetju B (prejemnik licence) podeli pravice do uporabe tehnologije (patenti), blagovne znamke ter druga znanja proti plačilu licenčnine podjetju A (Peng & Meyer, 2011, str. 336).

Franšiza je v bistvu zelo podobna licenci. Razlika je v tem, da ponavadi franšiza pokriva celotne poslovne modele, ne le proizvode, storitve in blagovne znamke, pač pa tudi trženjske strategije, procedure za izdelavo in ostalo znanje (na primer McDonalds,

Benneton). Druga razlika je tudi, da sta v franšiznem odnosu podjetji še naprej v odprti komunikaciji, za začetek transakcije pa se mora prejemnik franšize preko obsežnih izobraževanj dobro naučiti poslovni model. Na kratko, preko pogodbene licence podjetje prodaja svoje intelektualno znanje in lastniške pravice (angl. *know-how*), preko pogodbene franšize pa podjetje prodaja tako intelektualno znanje, lastniške pravice kot samo podajanje tega znanja na dejanskih trgih (angl. *know-how* in *show-how*). Zelo velika prednost takšne internacionalizacije je, da se podjetje, ki izdaja licenco oziroma franšizo, lahko hitro in brez večjih kapitalskih vložkov razširi na tuje trge (Combs & Ketchen, 1999; Fosfuri, 2006). Negativna stran pa je, da podjetje, ki izdaja licenco oziroma franšizo, nima striktnih dnevne kontrole nad proizvodnjo, trženjem in načinom, na kakršnega je njihova blagovna znamka uporabljena (Arora & Fosfuri, 2000; Aulakh, Cavusgil, & Sarkar, 1998).

Sestavljalni obrati so v praksi križanec med izvoznimi operacijami ter tujo lastno proizvodno enoto. V primeru te strategije domače podjetje izvaža posamezne dele oziroma komponente. V tujih proizvodnih sestavljalnih enotah so te komponente vred z komponentami ostalih dobaviteljev le sestavljene v celoten izdelek. Prednost te oblike je predvsem prihranek na transportu ter možnost oprostitve plačila uvoznih dajatev v nekaterih državah. Taka oblika je široko uporabljena tudi v primeru velikih motociklističnih podjetij na trgih JV Azije. Tam imajo svoje sestavljalnice BMW, KTM, Honda, Yamaha, Suzuki in Kawasaki.

Managersko pogodbeno poslovanje predstavim kot četrto obliko pogodbenih oblik internacionalizacije. V tem primeru lokalni investitor na tujem trgu nudi kapital in proizvodne zmožnosti za tuja podjetja, slednja pa priskrbijo potrebno znanje, intelektualno lastnino in procese, ki so potrebni za vodenje podjetja. Oblika se šteje za zelo netvegano, posebno, če pogodba omogoča prihodnji odkup proizvodne enote. Omogoča namreč popolno vodenje tujega podjetja brez kapitalskega vložka ali legalnih obveznosti. Podjetja se za to obliko odločajo zaradi cenovno ugodnejše tržne transakcije. (Aron & Singh, 2005; Metters & Verma, 2007; Stringfellow, Teagarden, & Nie, 2007) V tem primeru so transakcijski stroški izdelave nižji, kot bi bili, če bi to delo internalizirali. Tudi to počno v izbranem podjetju, kjer so se izdelki pošiljali na dodelavo v Avstrijo k pogodbenemu partnerju. Problem lahko nastane pri nizki stopnji kontrole nad proizvodnjo oziroma kvaliteto, vendar se to lahko omili preko natančnih tehničnih specifikacij, ki so določene v pogodbah samih.

Pogodbena proizvodnja; ta oblika internacionalizacije vključuje izključno proizvodnjo izdelkov na tujih trgih. Pomeni uporabo tržne transakcije funkcije proizvodnje. Domače podjetje še vedno prevzema vso odgovornost za trženjske aktivnosti na tujih trgih. Tudi pogodbena proizvodnja lahko zavzema različne oblike internacionalizacije, vse pa domačemu podjetju omogočajo internacionalizacijo brez dokončne zaveze k TNI. Je vmesna stopnja, preko katere podjetje dobi pomembne odzive s tujih trgov in je stopnja, kjer se podjetje posredno sooči z izzivi proizvodnje na tujih trgih. Žal takšna oblika ustreza

predvsem za proizvodnjo cenejših in bolj standardiziranih izdelkov. Predvsem zaradi močnega inovacijskega potenciala in znanja ter visokega tveganja kraje intelektualne lastnine je ta oblika nesprejemljiva za izbrano podjetje.

1.2.3.4 Tuja proizvodna podružnica oziroma zaveznitva

Je po klasifikaciji Albaum et al. (2002) najvišja, 4. oblika internacionalizacije proizvodnih podjetij. V dejanskem poslovanju prava je faza TNI. Deli se na:

- Tuje proizvodne podružnice (angl. *foreign production subsidiary*).
- Strateška zaveznitva (angl. *strategic alliances*).
- Skupna vlaganja (angl. *joint ventures*).

Tuja proizvodna podružnica; odločitev za to obliko je najbolj zahtevna, razlogov za odprtje tuje proizvodne enote pa je mnogo. Viri za odločitev so lahko pritiski konkurence, povpraševanje na tujih trgih, omejitve v izvozu izdelkov itd. Odločitev je lahko tudi del strateške zaveze podjetij k večji vpletenosti na mednarodnih trgih (Albaum et al., 2002, str. 250). Ta oblika terja svojevrstne raziskave trgov in zajema teoretske okvire tujih neposrednih investicij ali pa celo projektov na ključ (angl. *greenfield investment*). Redkeje pa je takšna oblika prva izvozna operacija podjetja na tujem trgu.

Strateška zaveznitva; uživajo poseben položaj v teoriji mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 101). Predstavljajo osnovo za razvoj skupnih znanj in temeljijo na skupnih raziskavah ter razvoju. Je pogodbeno oblika sodelovanja (čeprav jo nekateri avtorji umeščajo v kapitalne oblike), ustvarjena z namenom dolgoročne strategije prevzema globalnih trgov. Takšne oblike rastejo naglo, po letni stopnji kar 20–30 % (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 102). Strateška zaveznitva so izrazito dobro razvita na Japonskem, kjer jih imenujejo keiretsu. Strateško zaveznitvo se nadalje opredeljuje kot zvezo med podjetji, pogosto nekdanjimi tekmeci, v katerih združene moči partnerjev omogočajo ustvarjanje boljše pozicije na mednarodnih trgih. Opredeljeni so lahko tudi kot oblike povezave dveh ali več samostojnih podjetij, ki svoje vire in prednosti usmerjajo v skupne cilje in namene. Osnovane so na podlagi (Makovec Brenčič et al., 2009 str. 103):

- Skupne vizije.
- Skupnih ciljev.
- Jasne razmejitve sodelovanja in konkurence.

Skupno vlaganje je oblika internacionalizacije, ko domače podjetje in eno ali več tujih podjetij ustanovijo (torej je v tem primeru prisoten kapitalski vložek) skupno novo podjetje na podlagi poravnanih interesov. Ti interesi so lahko (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 99):

- Politika vlade (na primer Kitajska).
- Komplementarnost tehnoloških virov.
- Komplementarnost poslovnih virov.
- Razvoj novih zmožnosti.
- Razvoj novih dejavnosti.
- Hiter vstop na tuje trge.
- Razdelitev stroškov razvoja (na primer farmacija, telekomunikacije).

Glavna razlika med strateškim zavezništvom in skupnim vlaganjem je, da strateško zavezništvo nima lastniške kooperacije oziroma je ta minimalna (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 100).

S pregledom različnih oblik vstopa podjetja na tuje trge zaključujem z razpravo o motivih in oblikah vstopa na tuje trge. Pred izbiro načina vstopa na tuji trg je za managerje pomembno tudi, da poznajo ključne teorije internacionalizacije. Le-te so prepletene z vsem, kar mednarodno podjetništvo ponuja; od začetka raziskave trga do končnega vstopa nanj. Najprej bi se moralo odgovoriti na vprašanje, kakšni poti mora slediti podjetje pri zasledovanju ciljev na mednarodnih trgih. Odgovor na to vprašanje ponuja naslednje podpoglavje.

1.3 Pregled ključnih teorij internacionalizacije

Najprej smiselno in na kratko predstavim najstarejšo teorijo, in sicer t. i. teorijo transakcijskih stroškov. Razvoju smiselno sledijo še stopenjska oziroma Upssala šola internacionalizacije, teorija življenjskega cikla, Dunningova eklektična paradigma in na koncu teorija omrežij. Podajanje logično sledi razvoju teh teorij v mednarodnem poslovanju. Za podjetje je izrednega pomena tudi poznavanje dejavnikov, ki vplivajo na odločitve podjetja o izbiri oblike vstopa. Po Makovec Brenčič et al. (2009) in Hollensen (2004) pa predstavim model, ki vključuje notranje in zunanje dejavnike, značilnosti in posebnosti oblike vstopa ter posebnosti transakcijskih dejavnikov.

1.3.1 Teorija transakcijskih stroškov

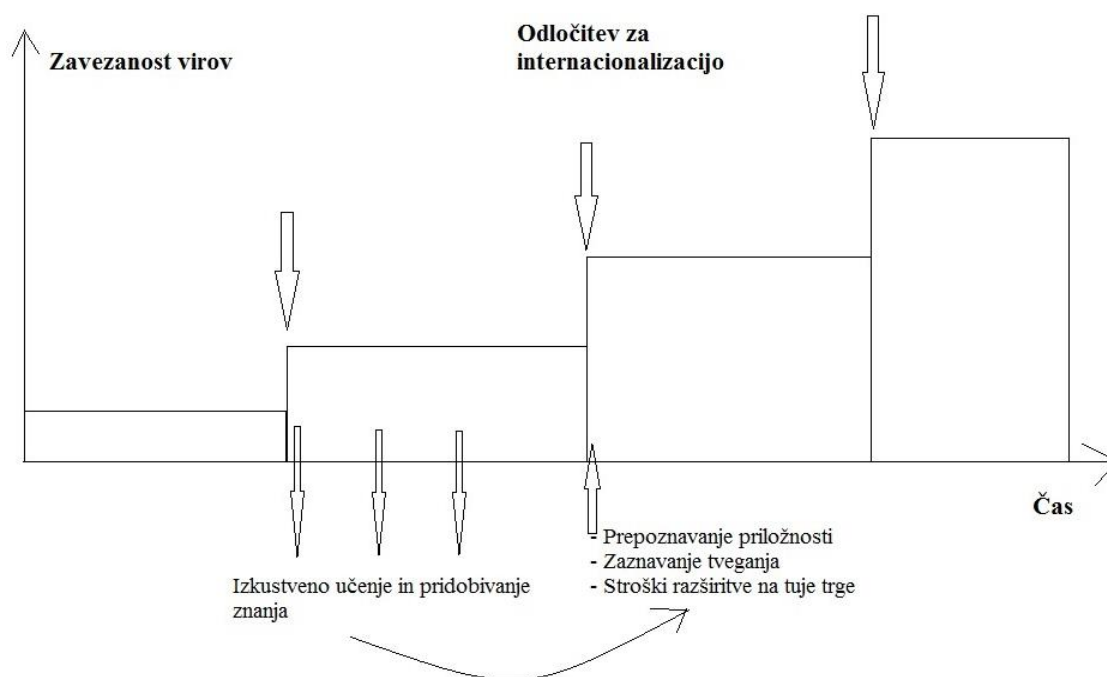
Teorija opisuje proces intrnacionalizacije kot proces zamenjave trga z notranjim okoljem oziroma internalizacijo v želji, da bi zmanjšali stroške (Makovec Brenčič et al., 2009). Glavno vprašanje je, ali naj podjetja na trg vstopajo z lastnimi enotami in procesi (internalizacija) ali preko sodelovanja z zunanjim partnerjem (eksternalizacija). Odločitve o vstopu na trg preko teh dveh skrajnih meja se sklepajo na podlagi transakcijskih stroškov in značilnosti transakcij. Stroški so opredeljeni kot skupni stroški informiranja, pogajanja in izvajanja pogodb. Če so ti eksterni stroški višji kot stroški, ki bi v premeru nastopa na trgu nastali interno, se podjetje odloči za internacionalizacijo preko lastnih podružnic na

tujih trgov. Nekateri avtorji (na primer Rugman) so teorijo internacionalizacije poimenovali kar teorija transakcijskih stroškov multinacionalnih podjetij (t. i. TC MNC).

1.3.2 Stopenjska internacionalizacija oziroma Uppsala šola

Omenjeno teorijo internacionalizacije sta razvila Jan Johanson in Jan-Erik Vahlne (1977) z univerze Uppsalla na Švedskem. Bistvo modela je, da je internacionalizacija dinamični proces učenja, kjer se podjetja odločajo o naslednjih korakih internacionalizacije na podlagi preteklih izkušenj. Na podlagi takšnega obnašanja se podjetja zavežejo k internacionalizaciji na takšnih trgih in na takšen način, ki služi kot podlaga za učenje o specifikah makro in mezo okolja ter tako zmanjšujejo tveganje za neuspeh zaradi neznanja o teh trgih. To znanje oblikuje dinamične sposobnosti podjetja, da prepozna poslovne priložnosti in jih ustrezno izkoristi (Johanson & Vahlne, 2006). Slika 2 prikazuje proces internacionalizacije po stopenjskem modelu Uppsalla.

Slika 2: Proces internacionalizacije po modelu Uppsalla



Vir: Prirejeno po M. W. Peng & K. Meyer, *International business*, 2011, str. 344.

Internationalizacijski proces je torej sestavljen iz inkrementalnih odločitev, ki ena za drugo zmanjšujejo negotovosti, ki izhajajo iz slabega znanja o trgih. Po tej teoriji morajo podjetja zato, da bi se resnično uspešno internacionalizirala, »prehoditi« pot, ki stopenjsko povečuje zavezanost k tujim trgov. Podjetje bo tako z zelo enostavnimi izvoznimi oblikami mednarodnega poslovanja najprej vstopilo na bližnje trge, kjer so razlike manjše. Na podlagi pridobljenih izkušenj bo nato začelo vstopati na bolj oddaljene in raznolike trge ter kasneje še z bolj kompleksnimi vstopnimi oblikami (na primer pogodbene in investicijske

oblike).

Specifična oblika poti se seveda razlikuje pri različnih industrijah in poslovnih modelih (Malhotra & Hinings, 2010). Stopenjska teorija je še vedno prevladujoča teorija v internacionalizaciji (Makovec Brenčič et al., 2011, str. 25). Velika kritika stopenjske teorije pa je teorija kvantnih skokov (angl. *born globals*), ki velja za nekakšno novo teorijo internacionalizacije. Ta teorija bo predstavljena v drugem poglavju, saj določeni okviri veljajo tudi za izbrano podjetje.

1.3.3 Eklektična paradigma

Glavno vprašanje, ki ga avtor eklektične paradigme Dunning (1995) zastavlja, je, ali je razlika v produktivnosti podjetij v državah po svetu posledica unikatnih in neprenosljivih virov v teh državah ali pa je razlika v produktivnosti posledica različne organiziranosti teh virov znotraj podjetij in so ti viri prenosljivi. Na podlagi tega vprašanja je Dunning (1995) identificiral tri vplive na produktivnost mednarodnih podjetij, in sicer:

- lastniške prednosti oziroma O prednosti (angl. *ownership advantages*),
- lokacijske prednosti oziroma L prednosti (angl. *location advantages*),
- internalizacijske prednosti oziroma I prednosti (angl. *internalisation advantages*).

Dunning (1995) je ugotovil, da podružnice po svetu niso enako produktivne kot matične enote, vendar so vseeno bolj produktivne od lokalnih tekmecev. Eklektična paradigma tako pravi, da bo produktivnost v katerem koli trenutku v času determinirana s tremi silami:

- Neto konkurenčna prednost v ponudbi na trgu ali večih trgih, ki jo ima podjetje iz enega okolja pred drugimi iz drugih trgov. Ta prednost izhaja iz lastništva podjetja nad določenimi viri, ki ustvarjajo prihodke, ali pa iz sposobnosti, da te vire bolje alocirajo in koordinirajo z ostalimi viri preko nacionalnih meja. To imenujemo lastniška prednost.
- Mera, do katere podjetja zaznajo, da je v njihovem interesu, da se internalizira uporaba njihovih virov, in tako dodaja vrednost znotraj podjetja. To je internalizacijska prednost.
- Mera, do katere se podjetja odločijo, da locirajo aktivnosti, ki dodajajo vrednosti zunaj državnih meja. Ta mera opisuje lokacijski del prednosti.

Dunning je večkrat poudaril, da samo ena teorija ne more zadovoljivo uokviriti vseh treh aktivnosti, ki dodajajo vrednost na podlagi tujega lastništva preprosto zato, ker je tipov motivov za takšne aktivnosti mnogo in so si med seboj tudi zelo različni ter hkrati prepleteni. Dunning (2001) prav tako pravi, da samo ena teorija internacionalizacije ne more zadovoljivo razložiti vseh tipov transakcij med podjetji iz različnih držav. Prav zaradi tega pa je razvil svojo eklektično paradigmo, ki združuje elemente več predhodnih teorij

internacionalizacije.

Na OLI konfiguracijo vplivajo sile znotraj podjetja, strateška odzivnost, tehnološka in/ali organizacijska inovativnost, spremembe v strukturi višjega managementa (ki je gibalno internacionalizacije), povečanje v delovni aktivnosti, nove trženjske funkcije, prevzemi in združitve in drugo. Na podjetje po drugi strani delujejo tudi zunanje sile, ki vplivajo na OLI konfiguracijo; spremembe v populaciji, družbi, cenah surovin, politiki, tečajnih razmerah in druge.

Glede na vire držav, politiko in organizacijo aktivnosti in strategije podjetja se OLI konfiguracija spremeni tako, da najprej privlači podjetniške investicije na delovno intenzivnih proizvodnih sektorjih, v trgovini in logistiki, transportu ter gradbeništvu in turizmu. Vse naštetu praktično velja tudi za Slovenijo in TNI v naši državi v 90-tih letih prejšnjega stoletja.

V paradigmi je večkrat poudarjen velik vpliv države na lokacijske prednosti podjetja. Težak trg že na samem začetku poslovanja vodi v višji podjetniški nivo na trgu. Tako je možno, da imajo nekatera podjetja zaradi zasičenega domačega trga in težke konkurence proti drugim primerjalne prednosti. Tudi OLI struktura pa se seveda lahko spreminja. Danes, v času globalizacije, inovacijske aktivnosti postajajo vedno bolj pomembne, zato so se povečala strateška zavezništva in uporaba komplementnih znanj. Močno težo v partnerstvih ima princip zmaga-zmaga, kjer oba partnerja v zavezništvu pridobita nove prednosti.

Peng in Meyer (2011) v svojem delu, ki povezuje eklektično paradigmo in tuje neposredne investicije, navajata, da so TNI najbolj primerna oblika internacionalizacije, če so izpolnjeni trije kriteriji:

- O: kot lastniške prednosti, so viri in sposobnosti podjetja, ki so prenosljivi preko meja in omogočajo pridobitev konkurenčnih prednosti na tujem.
- L: kot lokacijske prednosti, ki izhajajo iz konteksta lokacije in omogočajo multinacionalkam, da ustvarjajo vrednosti, ki jih drugače v domači državi nebi mogli pridobiti. Te prednosti vključujejo dostope do določenih trgov in virov, kot so človeški in surovi materiali.
- I: kot internalizacijske prednosti, ukvarjajo se z vprašanjem ali je bolje internalizirati ali izbrati tržno transakcijo, saj so aktivnosti na dveh lokacijah bolje organizirane znotraj multinacionalke kot pa zunaj nje. Učinkovitost je boljša, takšna aktivnost pa nadomešča na primer izvoz in uvoz.

Podjetja torej postanejo multinacionalke zato, ker TNI nudijo OLI prednosti, ki jih drugače ne morejo doseči. V Prilogi 3 so prikazani praktični primeri OLI prednosti.

1.3.4 Mrežni pristop

Podjetniška omrežja se lahko prepozna kot nabor treh ali večih povezanih poslovnih odnosov, kjer je vsaka izmenjava potekala med podjetji, ki so konceptualizirani kot igralci v omrežju (Emerson, 1981). Nadalje pa omrežni pristop Anderson, Håkansson in Johanson (1994) razvijajo tako, da je potrebno medsebojne poslovne povezave med partnerji vedno postaviti v kontekst omrežja. Ti konteksti so široki in variirajo med klasičnimi poslovnimi odnosi, kot so dobavitelj in kupec, pa vse do okolja podjetja in kulture, v kateri poslujejo. Podjetja tako delujejo v visoko odvisnih in prepletenih mrežah. Eno takšnih omrežij predstavim v Prilogi 4.

Omrežni pristop zagovarja, da je internacionalizacija podjetja pogosto soodvisna z internacionalizacijo ostalih podjetij v omrežju. Izhaja tudi iz dejstva, da se danes konkurenčni boj giblje na ravni verig oziroma omrežij vrednosti, ne pa več med posameznimi podjetji (Rašković, 2012). Mala podjetja in podjetniki imajo po tej teoriji dostop do virov, ki si jih ne lastijo, do njih pa lahko pridejo preko poslovnih odnosov z drugimi podjetji (ter včasih državnih agencij, kot je na primer Slovenska izvozna in razvojna banka, v nadaljevanju SID Banka), ki jim lahko omogočajo tako dostop do sredstev, sposobnosti, tehnologij kot tudi znanj o potencialnih strankah, dobaviteljih in konkurenci. Je nekakšna nadgradnja teorije Uppsala, ker vključuje soodvisne odnose med podjetji (Chetty & Blankenburg Holm, 2000). Spet je v ospredju zmanjševanje negotovosti preko dobljenih informacij in organizacijskega učenja. Skozi čas podjetja v omrežju okrepijo svoje internacionalizacijske procese in so posledično bolj specializirana z vsakim novim pridruženim članom v omrežju.

Nadalje de Burca, Fletcher in Brown (2004) oprijemljivih elementov in striktno finančnega pogleda na privlačnost mednarodnih trgov ne vidijo kot glavne determinante v poslovanju podjetij na teh trgih. Mednarodno poslovanje je zaznano kot bolj tvegano od poslovanja znotraj domače države. Po analizi te zaznave so ugotovili, da tveganje izhaja iz slabega poznavanja poslovnih partnerjev. Prav vzpostavitev trajnega odnosa in omrežja je bistven in sestavni del zmanjševanja tveganja in povečevanja mednarodne trgovine. Uspešno trženje v mednarodni trgovini pomeni, da podjetje omrežje uporabi znotraj meja svoje države in jih poveže z omrežji na mednarodnem trgu. Podjetje mora k poslovanju pristopiti holistično in sprejemati dejstvo, da so tudi poslovni partnerji iz tretjih držav le majhni delci v poslovnem omrežju. To je pomembno predvsem s stališča usklajenosti motivov za poslovanje in doseganje učinkovitega dosega poslovnega odnosa, saj je v nasprotnem primeru za morebitni uspeh malo možnosti.

Za majhna podjetja velja, da se mreže prekrivajo z osebnimi mrežami podjetnikov, oziroma kar z lastniki podjetij. Takšna je bila praksa tudi z izbranim podjetjem v 90. letih prejšnjega stoletja, ko je bil lastnik podjetja močno aktiven in se redno udeleževal dirk, na katerih je včasih tudi tekmoval. Po besedah lastnika podjetja se je s poslovnimi partnerji

mnogokrat povezal na podlagi skupnih interesov v športu.

1.3.5 Teorija življenjskega cikla izdelka

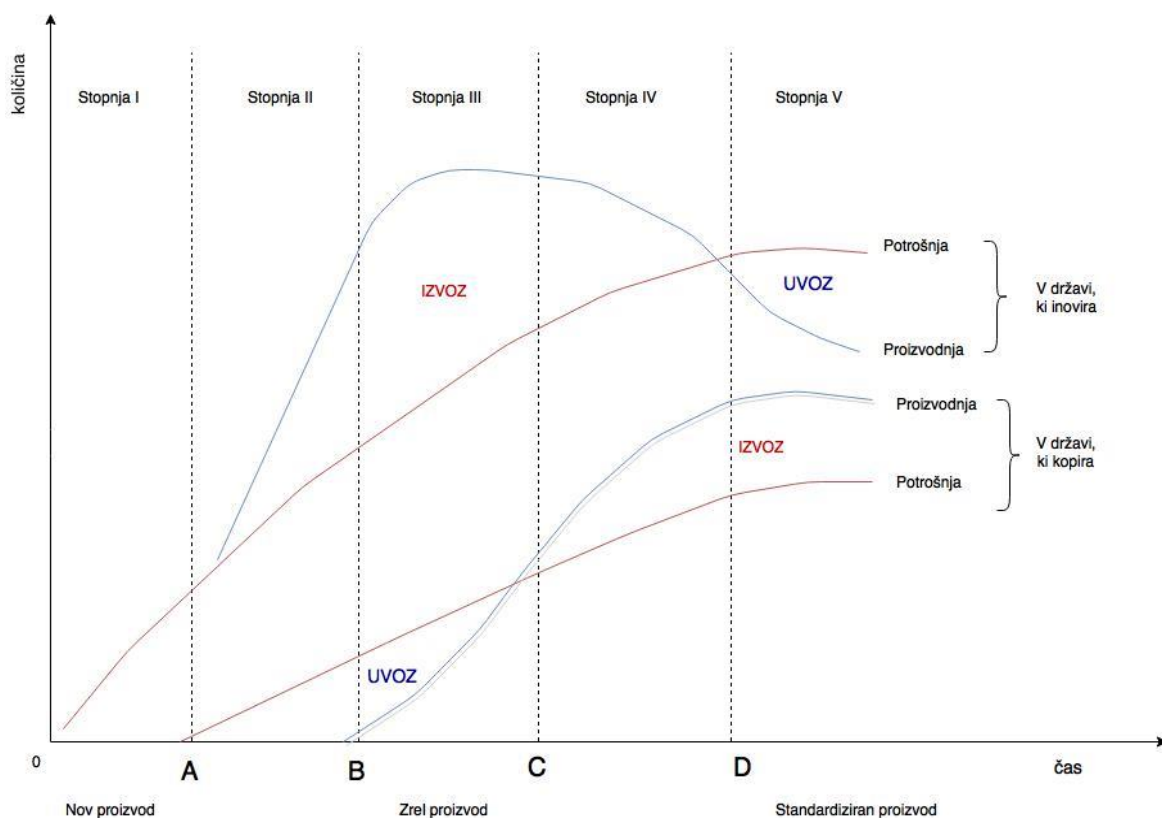
Vernon (1966; Wells, 1968) sta predlagala teorijo, kjer izdelki na mednarodnem nivoju prehajajo preko štirih samostojnih stopenj:

- Podjetja proizvajajo za domač trg in začno izvažati.
- Začetek tuje proizvodnje.
- Tuji izdelki postanejo vedno bolj konkurenčni na svetovnem trgu.
- Uvoženi izdelki postanejo močna konkurenca na domačem trgu.

Teorijo sta predstavila preko opisa življenjskega cikla izdelka iz ZDA. Prične se z izdelki, ki so razviti in izdelani na domačem trgu ZDA, ki je močno razvit. Kasneje so ti izdelki preko izvoza predstavljeni na tujih trgih. Druga stopnja se prične, ko se tehnologija izdelkov razvije in postane lažje prenosljiva. Podjetja v drugih državah takrat pričnejo proizvajati podobne izdelke ter se predvsem zaradi nižjih stroškov prevoza in dela internacionalizirajo lažje kot podjetja z razvitih trgov. Na tretji stopnji podjetja s tujih trgov v razvoju že konkurirajo tistim iz ZDA, kar se kaže v nižjih prihodkih iz prodaje na tujih trgih. Na tej točki se v praksi podjetja iz ZDA pričnejo umikati z izbranih trgov, ali pa se v upanju na ponovno rast prodaje podajo v boj in začnejo investirati v proizvodne operacije na tujih trgih. Zadnja stopnja se prične po tem, ko imajo tuja podjetja že močno prisotnost na izbranih trgih in končno izberejo tudi domač trg podjetij iz ZDA. Na podlagi nizkih stroškov izdelave in dodatnih izboljšav s pomočjo obstoječe tehnologije začnejo tuja podjetja izvažati na domače trge podjetij, ki so izdelke razvila v prvi fazi.

Vernon (1966) na tak način razlaga pojav, ko so se ameriški proizvajalci avtomobilov znašli v situaciji, kjer so izgubljali konkurenčni položaj na domačem trgu, čeprav so dolga leta prej uživali monopol. Na Sliki 3 je grafično predstavljen model življenjskega cikla izdelka v mednarodni trgovini.

Slika 3: Grafični prikaz modela življenjskega cikla proizvoda v mednarodni trgovini



Vir: Prirejeno po R. Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, 1966, str. 190–207.

Čeprav teorija življenjskega cikla proizvodov v mednarodni trgovini ponuja zanimiv vpogled v evolucijo multinacionalnih podjetij, pa teoretiki (na primer Doole & Lowe, 2012) opozarjajo, da ponuja le delno razlago svetovne blagovne izmenjave, saj le nekateri izdelki sledijo teoriji življenjskega cikla.

Prvič, konkurenca je danes večinoma mednarodna, in ne domača. Posledica tega je zelo kratek časovni zamik med razvojem proizvodov in njihovo izdelavo, kar zlahka pripelje do sočasnega pojava standardiziranih proizvodov na svetovnih trgih. Drugič, proizvodnja v delovno intenzivnih panogah ni več tista, ki se seli na trge s poceni delovno silo, pač pa je kapitalno intenzivna industrija (na primer elektro industrija) tista, ki postavlja proizvodne enote na trge, ki si njihovih izdelkov ne morejo privoščiti. Tak primer je proizvodnja mobilnikov iPhone na Kitajskem. Tretjič, teorija slabo razlaga hiter razvoj podjetij, ki se povezujejo oziroma mrežijo v proizvodnji in trženju preko mnogo držav.

1.3.6 Model dejavnikov odločitev podjetja o izboru oblike vstopa na tuje trge

Predstavljeni model smiselno zaključuje ključne teorije na področju internacionalizacije.

Vključuje namreč celovit pogled na dejavnike, ki vplivajo na odločitev podjetja o vstopu in načinu vstopa na tuje trge. Model predstavljam v Prilogi 5, na tem razdelku pa kratko povzamem tudi najbolj pomembne dejavnike (Makovec Brenčič et al., 2009; Hollensen, 2004).

1.3.6.1 Notranji dejavniki

So sestavljeni iz velikosti podjetja, mednarodnih izkušenj in značilnosti izdelka/storitve. Pomembni so vsi trije dejavniki. Velikost podjetja pomembno vpliva na razpoložljivost virov, pa tudi na mednarodne izkušnje podjetja. Običajno ima večje podjetje na voljo večji obseg razpoložljivih virov in sposobnosti za internacionalizacijo, hkrati pa je tudi manj dovzetno za posamične oblike tveganj. Podobno velja tudi v smislu mednarodnih izkušenj, kjer je večja verjetnost, da imajo podjetja z večjo količino mednarodnih izkušenj boljše izhodišče za nastop na mednarodnih trgih. Na obliko in moč internacionalizacije pa gotovo vpliva tudi sam izdelek podjetja. Kot primer lahko navedem izdelek izbranega podjetja, ki brez prisotnosti na svetovnih trgih sploh ne more obstajati. Podjetje za lansiranje takšnega kompleksnega izdelka potrebuje ogromno vložiti v razvoj in raziskave, ki pa se financirajo preko višje dodane vrednosti, ki jo dosega na globalnih trgih.

1.3.6.2 Zunanji dejavniki

Se delijo na socio-kulturne razlike med domačim trgom, deželnim tveganjem in negotovostjo povpraševanja, obsegom in stopnjo rasti trga, posredne in neposredne trgovinske ovire, intenziteta konkurence in majhno število posrednikov na vstopnem trgu. Socio-kulturne razlike spodbujajo bolj kompleksne oblike vstopa na tuje trge, saj so povezane z višanjem tveganj neuspeha na tujih trgih. Ceteris paribus bo ob visokem deželnem tveganju podjetje izbralo manj zahtevne oblike vstopa (na primer izvozne operacije, distributerje), saj ne zahtevajo velike alokacije virov. Nadalje Makovec Brenčič et al. (2009) opozarjajo na nujnost izbire oblik vstopa z visoko fleksibilnostjo v primeru velike fluktuacije povpraševanja. Obseg in stopnja rasti trga v primeru potencialnega velikega trga in visoke stopnje rasti trga pomeni večjo privlačnost za vstop podjetja. Podjetje bo izbralo bolj zahtevne oblike vstopa, saj tak trg pomeni veliko poslovno priložnost. Visoke posredne in neposredne trgovinske omejitve podpirajo razvoj kompleksnejših vstopnih oblik. Tak primer je v JV Aziji na trgih Malezije in Indonezije, kjer zaradi izjemno visokih carin na sestavljene motocikle in avtomobile podjetja izdelke, ki niso popolnoma sestavljeni (po internih virih izbranega podjetja maksimalno 40 %), pošljejo v svoje ali partnerske sestavljalne obrate. Za takšne oblike obstajajo davčne olajšave, ki se podjetjem na velikih trgih povrnejo. Visoka intenziteta konkurence vpliva na vstopne oblike, saj bo tveganju nenaklonjeno podjetje najprej izbralo manj kompleksne oblike (na primer izvozne). Prisotnost na trgu je potrebno v takem primeru najprej zgraditi in nato premisliti o bolj kompleksnih oblikah internacionalizacije. Zadnji dejavnik po Makovec Brenčič et al. (2009) je dostopnost členov in oblik tržnih poti. Manjše kot je

število dostopnih tržnih poti (na primer zastopnikov), bolj bodo podjetja posegala po bolj kompleksnih in kapitalno zahtevnejših lastniških poteh.

1.3.6.3 Karakteristike željene oblike vstopa

Ta sklop dejavnikov se deli na naklonjenost k tveganju, kontrolo in fleksibilnost. Bolj kot je podjetje oziroma odločevalec naklonjen k tveganju, večja je verjetnost, da bo posegel po bolj kompleksnih oblikah vstopa na tuje trge. Takšne oblike imajo ponavadi večji pričakovani dobiček, vendar pa po drugi strani zaradi vrste tveganj tudi večjo verjetnost neuspeha. Kontrola je neposredno povezana z odločitvijo o vstopu na trg. Posamezne izvozne operacije ne zahtevajo skoraj nikakršne kontrole, najvišja oblika (TNI) pa je v samem obstoju odvisna od kontrole matičnega podjetja. Na tej točki se je izbranemu podjetju zalomilo pri izboru TNI na trgu ZDA. Zaradi podcenjevanja pomembnosti kontrole so po letih poslovanja ugotovili neskladja, ki so pomembno vplivala na odločitev o skorajšnjem umiku iz trga. Na koncu naj omenim, da večjo fleksibilnost na trgu ponujajo višje oblike internacionalizacije, saj je podjetje na trgu prisotno neposredno in je zmožno takoj spremeniti procese in strategije. Po drugi strani pa so nižje oblike (na primer posredniške) bolj toge, saj se vedno poraja vprašanje do kakšne mere posredniki sprejmejo navodila izvoznika.

1.3.6.4 Specifični dejavniki transakcij

So zadnji opisan sklop, ki je sestavljen iz neotipljivega znanja (angl. *tacit knowledge*), oportunističnega obnašanja in različnih oblik transakcijskih stroškov. Zelo kompleksno neotipljivo znanje ima velik vpliv predvsem v primeru investicijskih oblik vstopa. Znanje, specifične lastnosti zaposlenih človeških virov ter močna blagovna znamka so v današnjem svetu glavne konkurenčne prednosti razvitih podjetjih. Podjetja za njih skrbijo in se v primeru velikega vpliva neotipljivega kapitala večinoma raje odločijo za kompleksnejše oblike vstopa na tuje trge, saj jim le-te omogočajo boljši nadzor nad neotipljivim kapitalom. Oportunistično vedenje vpliva predvsem na transakcijske stroške. Podjetja se bojijo samovoljnih prekrškov dogovorov tujih partnerjev in kraj intelektualne lastnine, zato se v primeru velike negotovosti raje odločijo za internalizacijo virov podjetja. Makovec Brenčič et al. (2009) to dejstvo povzemajo celo tako; večja kot je dosežena stopnja internacionalizacije podjetja, večja je tudi stopnja internalizacije virov podjetja.

Model dejavnikov, ki vplivajo na odločitev podjetja o izbrani obliki vstopa na tuje trge smiselno zaokrožuje poglavje pregleda zanimivih teorij internacionalizacije. Naslednji korak v internacionalizaciji je pregled ključnih tveganj na tem področju. Vsi, ki so vpleteni v proces mednarodnega poslovanja, bi morali na tem področju poznati pomembna tveganja in ovire.

1.4 Ključna tveganja na področju internacionalizacije

Poznamo mnogo klasifikacij tveganj na področju internacionalizacije in mednarodnega poslovanja. Ena izmed najbolj obsežnih in podrobnih je klasifikacija po Makovec Brenčič et al. (2009, str. 114), kjer jih avtorji delijo na deželna, finančna in poslovna tveganja. Managerjem se bolj pregledna zdi klasifikacija po Hollensenu (2011), ki tveganja na najvišji stopnji deli na notranja in zunanja tveganja, ki jih predstavim v podpoglavjih. Zunanja pa so dana in prisotna v okolju poslovanja podjetja. Notranja tveganja in ovire lahko podjetje regulira in jih v celoti izniči, zunanjim pa se lahko le prilagaja, saj na njih nima neposrednega vpliva.

1.4.1 Notranje ovire

Notranja tveganja so tista, ki izhajajo iz podjetja in ovirajo njegov razvoj internacionalizacije. V samem bistvu so ovire za razvoj internacionalizacije in tako za podjetja predstavljajo bodoče tveganje. Notranje ovire (Hollensen, 2009) so na primer:

- Ne zadostna finančna podpora internacionalizaciji.
- Ne zadostno znanje o tujih trgih.
- Pomanjkanje povezav in kontaktov na tujih trgih.
- Pomanjkanje kapitala, ki bi financiral razširitev na tuje trge.
- Pomanjkanje proizvodnih kapacitet za izdelavo proizvodov na tujih trgih.
- Pomanjkanje distribucijskih kanalov.
- Poudarek managementa na razvoju domačih trgov.
- Visoki stroški v proizvodnji, distribuciji in financiranju, ki izhajajo iz internacionalizacije.

Kakor vidimo, Hollensen (2011) predstavlja celovit pregled ključnih ovir, ki mednarodnemu poslovanju predstavljajo tveganje. Skupna značilnost notranjih ovir je, da ima na njih podjetje vpliv. V primeru finančne podhranjenosti procesa internacionalizacije lahko podjetje v Sloveniji zaprosi za kredit pri SID Banki. Ne zadostno znanje o tujih trgih se lahko premosti z izdelavo raziskave, ki je predstavljena v tem magistrskem delu. Pomanjkanje povezav in kontaktov ter distribucijskih kanalov na tujih trgih se rešuje preko udeležbe sejmov na tujih trgih. Nadalje se lahko kapital, ki bi financiral razširitev na tuje trge kot pridobivanje proizvodnih kapacitet na tujih trgih, pridobi preko skupnega vlaganja. Na večjo vlogo razvoja tujih trgov pa imajo vpliv tudi odločevalci v podjetju in njihova naklonjenost tujim trgov. Visokim stroškom v proizvodnji, distribuciji in financiranju se podjetje težko izogne in jih mora prenesti na ceno izdelka na tujih trgih.

1.4.2 Zunanje ovire

Po drugi strani tveganja delimo tudi na zunanja, ki se nadalje razvrstijo na tri glavna področja. Na zunanje ovire podjetje nima neposrednega vpliva. Pomembna je izdelava podrobne analize makro in mezo okolja države, panoge ter konkurentov in maksimalna prilagoditev virov podjetja na te ovire. Hollensen (2004) opozarja tudi na asimetrijo informacij, ki bo vedno obstajala in upočasnjevala razvoj internacionalizacije.

1.4.2.1 Splošna tržna tveganja

Splošna tržna tveganja izhajajo iz posebnih lastnosti trga, na katerega podjetje želi izvažati. Vključujejo tveganja tako iz makro, kot iz mezo okolja. Najprej jih naštejemo po Hollensenu (2011), kasneje pa ponudim rešitev za vsako izmed tveganj:

- Geografske in psihološke razdalje tujega trga.
- Konkurenca na tujih trgih.
- Razlike v uporabi izdelkov na trgih.
- Jezikovne in kulturološke razlike.
- Težave pri izbiri pravilne oblike izvoza.
- Kompleksnost in logistične težave pri izvozu na tuje trge.

Geografske in psihološke razdalje tujega trga so ene izmed najbolj zahtevnih ovir pri internacionalizaciji. Podjetje se na njih lahko pripravi preko izvedbe podrobne raziskave trga in določi ukrepe za omilitev teh razdalj. Geografske razdalje se lahko izniči preko TNI na tujih trgih, zaposlitev tujega delavca pa močno znižuje psihološke razdalje do tujega trga. Konkurenca na tujih trgih zajema tako domačo kot tujo konkurenco. Pred vstopom na trg se mora podjetje odločiti o strategiji napada na trg. Možne strategije napada ponujata Hrastelj in Makovec Brenčič (2006). O razlikah v uporabi izdelkov na trgih se lahko podjetje nauči preko primarne raziskave (na primer ankete), ki jo izvede na tujem trgu. Jezikovne in kulturološke razlike so del psihološke razdalje do tujega trga. Premosti se jih lahko z zaposlitvijo državljana tuje države, ki bi v podjetje prinesel pomembne informacije o vrednotah in normah tuje kulture. Kompleksnost in logistične težave pri izvozu na tuje trge so lahko tudi del geografske razdalje in komercialnega tveganja. Po besedah finančnega direktorja izbranega podjetja je najbolj pomemben del dobra zaščita izdelka, zavarovanje ter zanesljiv poslovni partner na področju logistike. Le največja podjetja na svetu (na primer Amazon) si lahko privoščijo svojo dobaviteljsko verigo.

1.4.2.2 Komercialna tveganja

Komercialna tveganja spadajo pod zunanja tveganja, ker izhajajo iz države oziroma trga. Na njih podjetje prav tako nima vpliva, lahko pa se na njih dobro pripravi in zavaruje. Komercialna tveganja (Hollensen, 2011) so na primer:

- Tečajna tveganja, ko so plačila izvedena v tuji valuti.
- Plačilna tveganja ob sporih, stečajih in prevarah.
- Logistični zastoji in poškodbe v distribuciji.
- Obrestna tveganja, težave z pridobitvijo kreditov za namen podpore izvoza.

Pomembna so vsa štiri tveganja, posebno pa je potrebno izpostaviti tečajna tveganja, katerim smo tudi v okviru podiplomskega študija namenili veliko časa. Ob fluktuaciji valute se lahko hitro zgodi, da se izdelek izvoznika znatno podraži ali poceni. To ima vsekakor vpliv na povpraševanje po izdelku, zato se mora podjetje ustrezno zavarovati. Izbrano podjetje se je zavarovalo tako, da plačila sprejema le v lastni valuti. Čeprav se tečajnemu tveganju tako ni v celoti izognilo (končna prodaja je še vedno odvisna od cene, ki jo postavi dobavitelj na podlagi lastne nabavne cene), je iz enačbe odstranilo neposredno valutno tveganje in operira s tveganjem zmanjšanja prodaje. V izogib plačilnemu tveganju je nadalje v današnjem poslovnem svetu praksa, da se ob obsežnem poslovanju podjetje odloči za izdelavo bonitetne ocene in uveljavljanja plačilnih zavarovanj (na primer avansa).

1.4.2.3 Politična tveganja

So zadnja, a ne nepomembna tveganja, ki izhajajo iz političnega okolja izbrane države. Na njih manjša podjetja nimajo vpliva in se lahko le prilagodijo. V primeru skrajnih političnih tveganj se vedno pričakuje umik iz trga (primer Siemens v Sloveniji). Hollensen (2011) izpostavlja naslednja pomembna politična tveganja:

- Restrikcije pri uvozu tujih izdelkov.
- Deželne izvozne politike.
- Pomanjkanje birokratske podpore pri izvozu.
- Pomanjkanje davčnih olajšav za izvoznike.
- Visoke tarife na uvožene izdelke.
- Zapletena birokracija in strogi predpisi na uvožene izdelke (t.i. necarinske omejitve).
- Politična nestabilnost, revolucije in vojne.
- Omejitve tujih neposrednih investicij.

Restrikcije pri uvozu tujih izdelkov predstavljajo najvišjo oviro v mednarodnem poslovanju. Če se izdelki ali storitve podjetja izvoznika znajdejo na takšnem seznamu (kot v primeru Indonezije, kar bo razvidno kasneje), je takšen trg za internacionalizacijo neprimeren. V zadnjih časih pogosto slišimo tudi za sankcije izvoza domačih držav izvoznikov na določene trge (na primer Rusijo), kar zopet pomeni, da je takšna država za internacionalizacijo neprimerna, ali pa je potreben umik iz trga. Pomanjkanje birokratske podpore in davčnih olajšav so ovire, ki se jih v podjetju lahko izognejo, če najamejo tujega svetovalnega partnerja in če izdelek nosi dovoljšno dodano vrednost, da se jim prodaja na

tujih trgov izplača. Enako velja za visoke tarife na uvožene izdelke ter zapleteno birokracijo. V primeru hitropotrošniških dobrin (angl. *fast-moving consumer goods*) je lahko ob dovolj zapleteni birokraciji uvažanje izdelkov v določeno državo popolnoma onemogočeno. Osebnost ne morem prevečkrat izpostaviti, da mora podjetje pred vsakim začetkom novega izvoznega poslovanja narediti poglobljeno analizo tujega makro okolja in panoge. Analize niso splošne in aplikacije niso mogoče na podjetja iz različnih panog. Prof. dr. Jože Damijan je pri predmetu Mednarodna konkurenčnost (angl. *International competitiveness*) izpostavil danes ključne vire sekundarnih podatkov za analizo makro in mezo okolja; *IMD World Competitiveness Report*, *World Economic Forum Global Competitiveness Report* in *The World Bank Doing Business Report*. Resna analiza naj v izogib zunanjim tveganjem vsebuje kazalnike in povzetke vsaj enega izmed danih virov, saj nudijo odličen vpogled v tuja makro okolja držav. Nadalje izpostavljam tudi, da mora biti vsaka analiza narejena po meri podjetja.

2 INTERNACIONALIZACIJA IN GLOBALNO ROJENA PODJETJA

Skandinavska šola internacionalizacije dobro pojasnjuje vzorec internacionalizacije, ki se je izvajal večinoma po drugi svetovni vojni 1950–1980 (Johanson & Vahlne, 2006), vendar pa slabše pojasnjuje internacionalizacijo podjetij, ki so se internacionalizirala zgodaj po ustanovitvi in so preskočile tradicionalne stopenjske okvire. Tovrsten tip internacionalizacije je bolj značilen za zadnja dva desetletja in je delno povezan z različnimi vrstami tehnološkega napredka ter naraščajočo stopnjo globalizacije svetovnega gospodarstva.

Taka podjetja so znana kot t. i. globalno rojena podjetja, v nadaljevanju GRP. Nekateri teoretiki pa jih poimenujejo tudi nova mednarodna podjetja (angl. *International New Ventures*), v nadaljevanju INV, čeprav razlike v definiciji GRP in INV obstajajo. Ker izbrano podjetje zadostuje pogojem (hitra internacionalizacija v prvih letih poslovanja, edinstven posloven model in ideja podjetnika, velik delež prihodkov podjetja iz tujih trgov), ga lahko uvrščamo med GRP. Zanimivo je, da v globalnih nišah podjetja še bolj intenzivno zasledujejo pot hitre internacionalizacije, saj vire in sposobnosti ponavadi pridobivajo na podlagi visoke dodane vrednosti svoje unikatne tehnologije. Tudi izbrano podjetje s svojimi izpušnimi sistemi konkurira na visoko tehnološki platformi ter seveda na globalnih nišnih trgih. Zato v zadnjih dveh podpoglavjih tega poglavja predstavljam tudi teoretične okvire globalno rojenih visoko tehnoloških podjetij in globalnih niš, v katerih tovrstna podjetja večinoma poslujejo.

2.1 Splošni pregled globalno rojenih podjetij

Najprej je potrebno omeniti splošen problem, s katerim se na področju internacionalizacije

srečujejo današnji teoretiki. Pregled literature pokaže, da ni poenotene definicije GRP in ostalih pojmov, ki so povezani z njimi. Pojmi, kot so globalno rojena podjetja, mednarodna nova podjetja, mininacionalke in ostalo, se stalno prepletajo in močno otežujejo razvoj ter uporabo splošno sprejete teorije GRP. V splošnem pa definicija pravi, da so GRP tista, ki od samega začetka pridobivajo nezanemarljive konkurenčne prednosti z uporabo virov in prodajo izdelkov na trgih mnogih tujih držav (Oviatt & McDougall, 1994). Nekateri kot pogoj za opredelitev takšnih podjetij dodatno navajajo tudi obstoj TNI kmalu po začetku poslovanja. Po tej plati se torej izbrano podjetje ne uvršča med GRP, saj so se prvič internacionalizirali preko TNI šele 20 let po začetku svojega poslovanja. Po drugi strani pa zadostuje pogojem, ki jih opredeljujejo mnogi drugi (na primer Madsen & Servais, 1997; Gabrielsson & Kirpalani, 2004), kjer strategija takšnih podjetij vključuje:

- Sestavo podjetniškega tima z mednarodnimi kompetencami.
- Sodelovanje z mednarodno aktivnimi podjetji.
- Učenje od drugih.
- Pridobivanje virov in sposobnosti zunaj domače države.

Na podlagi napisanega se glavna razlika med hitro in počasi internacionaliziranimi podjetji kaže v mednarodnih izkušnjah podjetniškega tima. To so torej osebne izkušnje, ki pa jih je mladi tim v izbranem podjetju vsekakor imel. Bistvene razlike med tradicionalnim procesom internacionalizacije in pospešenim procesom so razvidne v Tabeli 2, kjer so predstavljeni različni viri, ki podpirajo tako tradicionalni kot tudi pospešeni proces internacionalizacije.

Tabela 2: Razlike v virih, ki podpirajo tradicionalno in pospešeno internacionalizacijo

Tradicionalni proces internacionalizacije	Pospešeni proces internacionalizacije
Izkušensko učenje in pridobivanje znanja. Izgradnja in uporaba podjetniških omrežij.	Vzpostavitev podjetniškega tima z mednarodnimi izkušnjami. Učenje preko uvoza in tujih partnerjev. Učenje iz dobrih praks na tujih trgih. Pridobivanje virov v tujih državah.

Vir: Prirejeno po M. W. Peng & K. Meyer, International business, 2011 str. 345.

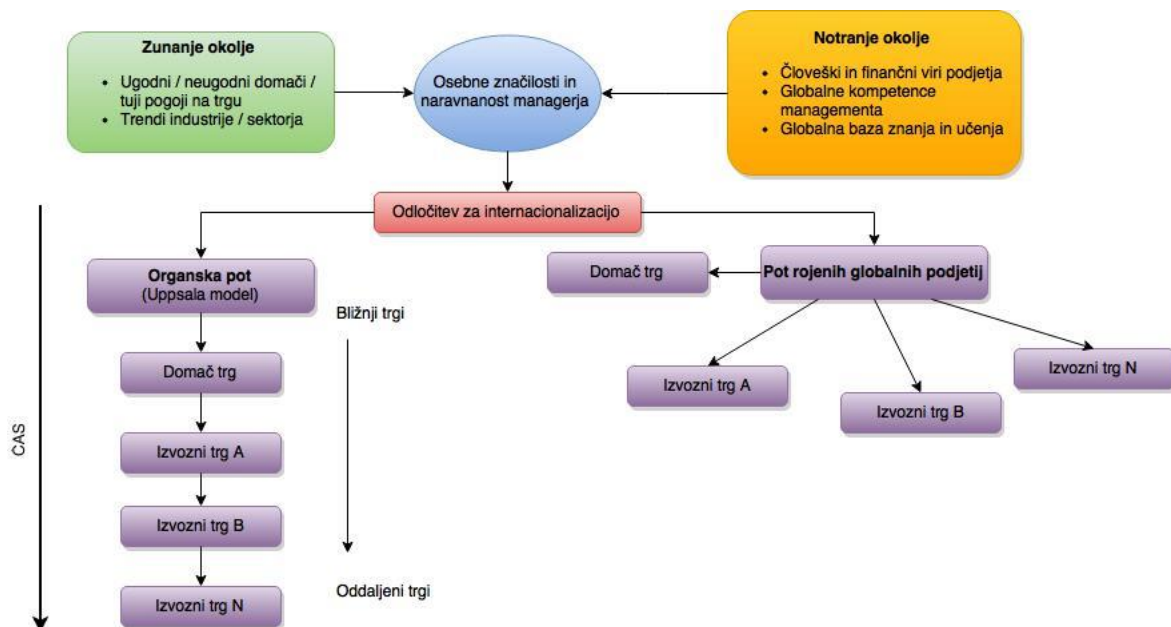
V primeru GRP lahko predpostavljamo, da ima ozadje oziroma kontekst, iz katerega izhaja odločevalec (oziroma ustanovitelj), velik vpliv na internacionalizacijsko pot podjetja. Osebne mreže, poznanstva, odnosi, izobrazba in znanja o trgih so podlaga za obširne mednarodne sposobnosti podjetnika. Vse to vpliva na ustanovljeno podjetje in posledično razširja omrežje podjetja preko državnih meja ter odpira priložnosti k novim poslovnim potem (Madsen & Servais, 1997). Nadalje v mnogih primerih GRP vodijo prodajo in trženjske aktivnosti preko posebnih omrežij, v katerih imajo partnerje, ki dodajajo vrednosti k njihovim kompetencam. Slednje je nujno zaradi omejenih virov, ki jih GRP

imajo.

GRP lahko nadalje definiramo tudi kot podjetja, ki od samega začetka poslovanja zasledujejo cilj, da postanejo globalna in se posledično globalizirajo hitro in brez dolgih obdobij poslovanja na domačem trgu oziroma dolgih faz internacionalizacije (Oviatt & McDougall, 1994; Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Oviatt in McDougall (1994) sta razvrstila GRP (imenujeta jih tudi angl. *International New Ventures*) v štiri različne kategorije, ki se razlikujejo na podlagi števila aktivnosti v verigi dodanih vrednosti v kombinaciji s številom vpletenih držav (Priloga 6).

V mnogih pogledih sta počasni in organski Upsalla model ter pospešeni model GRP drug drugemu nasprotna in predstavljata dva različna pola procesov internacionalizacije mednarodnih podjetij. V Sliki 4 predstavim dva ekstrema na poti k internacionalizaciji.

Slika 4: Dva ekstrema na poti k internacionalizaciji



Vir: Prerejeno po T. Äijö, O. Kuivalainen, S. Saarenketo, J. Lindqvist & H. Hanninen, *Internationalization Handbook for the Software Business*, 2005, str. 6.

Dodatna razlika med modeloma je, da se pri Uppsalla modelu podjetja internacionalizirajo organsko, postopno in v večini primerov brez zunanje partnerje, pri modelu GRP pa se podjetja v večini primerov naglo in široko internacionalizirajo preko različnih oblik sodelovanja in partnerstev. Kljub mnogim razlikam Hollensen (2011) opaza tudi skupne točke med modeloma, in sicer:

- Pri obeh je velik poudarek na znanju in učenju na tujih trgih.
- Pri obeh preteklo znanje in izkušnje oblikujejo internacionalizacijo.

Podjetja, ki želijo zasledovati pot GRP zaradi pomanjkanja virov nimajo časa, da bi počasi razvila znanje in sposobnosti o tujih trgih znotraj podjetja, torej jih morajo posedovati že prej, na primer preko znanja ustanovitelja ali podjetniških ekip. Lahko pa jih pridobijo tudi med samim poslovanjem, na primer preko zavezništev s komplementarnimi podjetji (Melén & Nordman, 2009).

Crick in Spence (2005) nadalje razmišljata, da strategija internacionalizacije za visoko tehnološke MSP ni vedno sistematična, in da je ni možno preprosto uokviriti v enotno teorijo. Nekatera podjetja se obnašajo zelo oportunistično in se razširijo neenovitno, zato je potrebno na organizacije gledati holistično in si njihove odločitve razlagati v širokem kontekstu, iz katerega izhajajo.

Crick (2009) je raziskoval razlike med GRP in INV. Zaključil je, da imajo določene karakteristike različne, saj management GRP svetovni trg vidi kot zunanji trg, managerji v podjetju INV pa svetovni trg vidijo kot svoj domač trg in se tako osredotočajo na regionalne trge. Večina GRP je ustanovilo aktivnih podjetnikov na podlagi velikih inovacij v procesih in tehnologijah. Doole in Lowe (2012, str. 155) dodajata, da takšni podjetniki ponavadi razvijajo vodilne tehnologije za razvoj unikatnih proizvodov. Ti izdelki pa nato dodajo ogromno vrednost v industrijski oziroma široki uporabi. Pomembno se zdi tudi razmišljanje avtorjev, da takšna podjetja ne konkurirajo s ceno. Cenovna neelastičnost drži tudi za izbrano podjetje, ki se opira na svojo močno blagovno znamko ter visoko dodano vrednost in tehnološko edinstvenost. Inovacije in znanje jim omogočajo boljša pogajalska izhodišča in veliko konkurenčno prednost na sicer relativno zasičenem globalnem nišnem trgu.

2.2 Posebnosti internacionalizacije globalno rojenih podjetij

Internationalizacija GRP v veliki meri črpa iz naraščajoče povezanosti trgov in homogenosti kupcev ter naraščajočih sil globalizacije. Globalizacija (Czinkota & Ronkainen, 2012, str. 166) odraža poslovno orientacijo, ki ima podlago v prepričanju, da postaja svetovni trg vse bolj homogen in da se razlike med regionalnimi trgi manjšajo, trgi pa postajajo vse bolj soodvisni (Levitt, 1983). Tako bodo te meje za nekatere izdelke v prihodnosti popolnoma izginile. Že kar nekaj časa lahko opazujemo porast podjetij, ki ne sledijo klasičnim stopenjskim modelom internacionalizacije. Nasprotno, že od samega nastanka podjetja ciljajo na mednarodne trge ali kar na en sam globalni trg.

Tipično so GRP pripadniki MSP z manj kot 500 zaposlenimi ter skupno prodajo nižjo od 100 milijonov EUR. Ta okvir je zelo širok, med različnimi avtorji pa žal ni enotne definicije GRP. Zanašajo se na najvišjo obliko tehnologije in razvoj edinstvenih izdelkov ali procesnih inovacij. Pomemben del definicije pa je skupen večim različnim avtorjem; GRP vodijo podjetniški vizionarji, ki od samega začetka poslovanja podjetja svet vidijo kot

samcat trg brez ostrih meja (Hollensen, 2011, str. 87). Fenomen GRP vsekakor predstavlja nov izziv na področju internacionalizacije v mednarodnem poslovanju.

Mnogo industrij je močno odvisnih od pridobivanja virov na globalni ravni, tudi preko omrežij podjetij iz mnogih držav. Posledično se inovativni izdelki lahko hitro širijo na nove trge po celem svetu. Danes se tako pogosto izkorišča globalizacija sveta in vedno večja homogenost kupcev v razvitem svetu (Hollensen, 2011, str. 88). Podporo podjetjem v takšnih industrijah še dodatno nudijo finančne institucije, ki so danes izjemno dobro mednarodno povezane. Nemalokrat se zgodi, da podjetniki iz neke države iščejo finančne vire po celem svetu.

Najpogosteje GRP izberejo trge, ki so homogeni in potrebujejo malo prilagoditev v trženjskem spletu, tudi zaradi narave svojih izdelkov in storitev. Takšna podjetja so namreč ponavadi mala podjetja, ki si ne morejo privoščiti transdržavne razširitve, saj nimajo dovolj virov, ki bi to omogočali. Posebno ranljiva so podjetja, ki delujejo v nišnih trgih, na katerih morajo hitro postati tržni vodje ne glede na to, kako so trgi geografsko razporejeni in razdrobljeni. Hiter nastop na trgih je posebno pomemben, saj takšna podjetja spremljajo visoki fiksni stroški razvoja in raziskav (v nadaljevanju R&R), ki se seveda pojavijo pred prvo prodajo. Zaradi izjemne pomembnosti dejavnika hitrega nastopa na trgu in posledično pokrivanju fiksnih stroškov R&R je v odločitvi za razširitev dejavnik psihološke razdalje do trga manjši. Torej, če podjetje ne želi, da njihovi izdelki prehitro zastarajo, in želi izkoristiti tako imenovano globalno okno priložnosti, je prisiljeno k simultanem plasiranju izdelkov na vseh pomembnih trgih, ne le na tistih, ki so bolj podobni njihovemu domačemu trgu (Äijö et al., 2005).

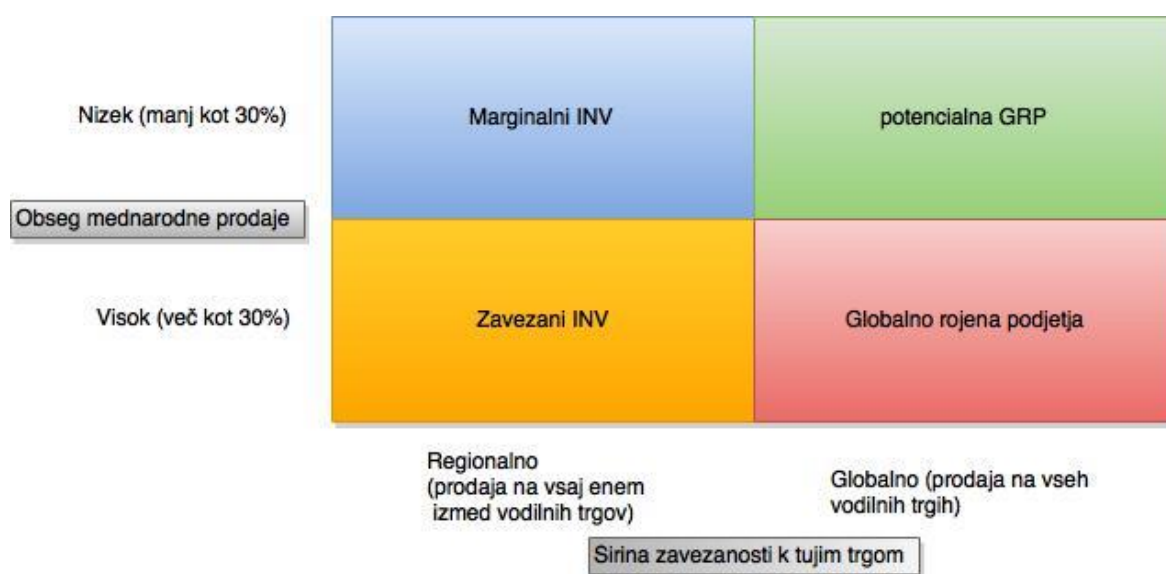
Kot sem že omenil, je mogoče prepoznati mnogo različnih dejavnikov, ki vplivajo na strategijo internacionalizacije majhnih, a visoko tehnoloških podjetij. Ker pa ena sama teorija ne more dovolj dobro uokviriti mednarodnega obnašanja takšnih podjetij, je bolje ubrati celovit (angl. *holistic*) pristop (Crick & Jones, 2000; Bell, McNaughton, & Young, 2001; Bell, McNaughton, Young, & Crick, 2003; Bell, Crick, & Young, 2004). To velja zlasti v kontekstu industrijskega sektorja, kjer na pridobivanje konkurenčnih virov močno vplivajo podjetniška omrežja, viri samega podjetja ter tudi medsebojni vpliv poslovanja podjetja in širšega okolja (Crick & Spence, 2005; Spence & Crick, 2006).

McAuley (1999) je identificiral tudi dodatne reaktivne dejavnike za hitro internacionalizacijo podjetij, ki izhajajo iz majhnega domačega trga in so se razširila preko prisotnosti na spletu. Nadalje pa Bell et al. (2004) ugotavljajo, da hitro internacionalizirana podjetja znižujejo tveganja nastopa na mednarodnih trgih s povečanjem internih sposobnosti, kot je na primer zaposlovanje posameznikov s posebnimi sposobnostmi in izkušnjami. Takšni zaposleni imajo lahko posebna znanja o trgih, kjer bi podjetje želelo konkurirati. To drži tudi v primeru izbranega podjetja, kjer so po besedah lastnika z mislijo na razširitev že večkrat zaposlili tuje strokovnjake, ki nudijo tako vstop v podjetniške

kroge kot tudi edinstven vpogled v tuje trge na osnovi lastnih izkušenj in znanja iz prve roke.

Crick in Crick (2014) v svojem delu razlagata nesoglasje dosedanjih teorij na področju hitre internacionalizacije. Številni avtorji mnogokrat prepletajo pojma GRP in INV, saj temelji teorij niso dobro opredeljeni in poenoteni. Osnovni pojmi opredelitev so vsekakor hitrost, velikost in širina internacionalizacije, katere pa si presenetljivo mnogi razlagajo različno. Nadalje sta Crick in Crick (2014) s svojim delom poskušala poenotiti teorije preko klasifikacije hitro internacionaliziranih podjetij v obliki 2x2 matrike, ki prikazuje tipe hitro internacionaliziranih podjetij, kot to prikažem v Sliki 5.

Slika 5: Klasifikacija hitro internacionaliziranih podjetij



Vir: Prirejeno po D. Crick & J. Cick, *The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs*, 2014, str. 430.

Za potrebe magistrskega dela je posebno zanimivo spodnje desno polje, kamor po klasifikaciji spada izbrano podjetje. V tej skupini so zajeta podjetja, kjer se je od nastanka managerski tim zavezal h globalnem trgu. Strategija je bila planirana, za njih pa je pomembno, da se hitro razširijo na razvite trge in pridobijo pomembne prednosti prvega na trgu (angl. *first-mover advantage*). V strateškem razmišljanju takšnih podjetij prevladuje vzročno-posledično razmišljanje, ki temelji na mednarodnih izkušnjah vodstva in na omrežjih, ki so usklajena s podjetniškimi viri in spremljajočimi sposobnostmi. Zanimivo v študiji, ki sta jo izvedla Crick in Crick (2014), je, da je kljub skupnim točkam (več kot 30 % obseg mednarodne prodaje v celotni prodaji, globalna prodaja na vseh razvitih trgih in hitra internacionalizacija v vsaj treh letih po nastanku) skoraj vsako podjetje zasledovalo drugačno pot k hitri internacionalizaciji. Opazila pa sta, da je bilo predvsem vzročno-posledično razmišljanje tisto, od katerih se spodnja desna skupina loči od ostalih. Predvsem internacionalizacija na razvite trge preko uporabe visokih tehnologij (t.i. Triadni

trge) razlikuje podjetja z globalnim fokusom od tistih, ki so se osredotočali na regionalne trge. Pomembna se zdi tudi opazka avtorjev, da ne bi smeli podcenjevati znanja in izkušenj mednarodnega podjetnika (lastnika oziroma podjetniškega timakolektiva), ko predlagajo teorije, saj je velika verjetnost, da podjetniki že imajo znanje in izkušnje o mednarodnih trgih. Študija je nadalje pokazala tudi, da so podjetniki v vseh štirih skupinah na podlagi analize tveganja poslovanja dobro formulirali planirano strategijo. Prav na podlagi razmišljanja o tveganju pa so se pojavile kasnejše razlike o zavezanosti k tujim trgom in razlike v odstotku poslovanja na tujih trgih v celotnem poslovanju podjetja.

Ena izmed definicij, ki lahko poseblja razvoj izbranega podjetja in jo lahko smatramo kot posebnost v internacionalizaciji GRP, je tudi teorija t. i. *mininacionalk* (angl. *mininationals*). Sovpada z razlago GRP, saj tovrstna podjetja večino prihodkov ustvarijo na tujih trgih (Czinkota & Ronkainen, 2012, str. 169), zato se lahko v okvirih izbranega podjetja uporablja tudi ta izraz. Sama velikost podjetij v današnjem izjemno prepletenem in povezanem svetu ni več ovira na poti konkuriranja na tujih trgih, kjer stranke zahtevajo specializirane ter personalizirane izdelke in rešitve.

Z razvojem elektronskih procesov in tehnologij lahko današnje mininacionalke konkurirajo tako na podlagi cene kot kakovosti, pogosto z visoko mero fleksibilnosti. S pridom lahko izkoriščajo ekonomske integracije in odprte trge ter proizvajajo le iz peščice proizvodnih lokacij. Na takšen način se lahko izognejo TNI na regionalnih trgih in povečajo stroškovno učinkovitost. Razvoj v informacijski tehnologiji globalno rojenim mininacionalkam nadalje omogoča hiter in stroškovno smotrni dostop do podatkov s celega sveta, kot tudi prodajo in trženje. Tako poslovanje omogoča vodenje cenovno ugodne in odzivne prodajne ter poprodajne storitve ne glede na jezikovne in časovne ovire. Empirične študije izvoznih podjetij so pokazale, da v zadnjih 10 letih več kot 50 % podjetij lahko razvrstimo v to skupino globalno rojenih mininacionalk (Czinkota & Ronkainen, 2012, str. 169). Manjša birokratizacija takšnih podjetij omogoča, da hitro zavzamejo nove trge in razvijejo nove izdelke, storitve in/ali rešitve. To je značilno predvsem za fokusirane, nišne trge. V mnogih primerih so ti novi trgi razviti kar s pomočjo mininacionalk. Takšno poslovanje zahteva strateški pristop k zagotavljanju višje stopnje znanja o potrošnikih in organizacijskih kupcih ter osredotočanje na dodajanje vrednosti izdelkom in storitvam. Avtorja podata tudi glavne vzporednice, ki jih lahko razberemo iz vedenja takšnih podjetij, in sicer:

- Pomemben je tržni fokus in koncentriranje truda podjetja, da postane št. 1 ali 2 v tržni niši.
- Ohraniti vitko proizvodnjo in stroškovno učinkovitost v navezi z hitrimi odločitvami.
- Iskati priložnosti in inovacije ter jih plasirati povsod, kjer je to mogoče.
- Izkoriščati multinacionalne time in globalno razmišljanje.
- Rešiti probleme strank preko vpletanja strank v poslovni sistem nasproti ponujanju standardiziranih rešitev.

2.3 Pet dejavnikov razvoja GRP

Hollensen (2011, str. 89) v svojem delu predstavi pet glavnih dejavnikov, ki pospešujejo razvoj GRP. Zanimivo je, da je prav vsak izmed teh petih dejavnikov v preteklosti že pomembno prispeval k hitrem razvoju izbranega podjetja, zato za boljše razumevanje znotraj vsakega dejavnika navedem tudi primer iz prakse.

2.3.1 Pomembnost nišnih trgov

Nišni trgi so skupni majhni in skoncentrirani krogi potrošnikov oziroma odjemalcev s podobnimi potrebami in preferencami, ki jih naredijo dovzetne za nakup določenih izdelkov oziroma storitev. Trg je odlično definiran preko edinstvenih značilnosti potrošnikov/odjemalcev, zato se za nišni trg predvideva visoka penetracija izdelkov, narejenih po meri. Težava pri nišnih trgih je njihova majhnost. Ker se ne razvijajo, oziroma se v večje trge razvijajo zelo počasi, je nišni trg hitro zasičen s konkurenti (Niche Market, 2009).

Med strankami v zrelih ekonomskih okoljih se danes vedno več povprašuje po specializiranih, a tudi personaliziranih izdelkih. Z naraščanjem globalizacije trgovine in vse večjo svetovno konkurenco multinacionalk manjša podjetja pogosto nimajo druge izbire, kot pa da se visoko specializirajo v proizvodnji izdelkov, ki oskrbujejo relativno ozko globalno nišo.

Tudi v izbranem podjetju oskrbujejo nišni trg. Za trg nadgrajenih izpušnih sistemov je značilna visoka cenovna neelastičnost, ki zahteva veliko dodano vrednost. Kupci so zelo navezani na dogajanje v dirkaški karavani in večina jih dobro spremlja in pozna trenutne razmere v svetovnih prvenstvih. Nadalje so stranke dobro obveščene tudi o tehničnih specifikacijah izdelkov, niso naivne in razumejo dodatke k moči, zvoku ter nižji masi njihovega vozila. Tudi korporacije, kot je na primer Honda, nimajo dovolj dobrega in širokega odziva z dirkališč in drugih proizvajalcev, da bi zadostili specifičnim potrebam kupcev v tem nišnem trgu. V podjetju tudi opažajo, da so stranke po regionalnih področjih združene v svojih potrebah, kar še dodatno omogoča personalizacijo izpušnih sistemov za njih.

2.3.2 Napredek v procesu/tehnologiji proizvodnje

Novi stroji (na primer laserski stroji, livarne, kompozitni stroji) omogočajo izdelovanje kompleksnih in visoko specializiranih delov ter komponent z relativno lahkoto. Nove tehnologije so dosegljive tudi manjšim podjetjem in jim omogočajo doseganje konkurenčnih ravni v proizvodnji sofisticiranih izdelkov, ki jih lahko hitro prodajo po celem svetu. Misel lahko še razširimo z aplikacijo teh tehnologij v maloserijski proizvodnji širokega nabora izdelkov. Posledica je tako visoka specializacija v mnogih industrijah.

Verjetno bo v prihodnje vse več izdelkov narejenih po meri za potrebe kupcev, podjetja pa bodo lahko oskrbovala veliko paleto preferenc različnih strank s celega sveta.

V izbranem podjetju s svojo politiko od samega začetka zasledujejo cilj napredka v tehnologiji in procesu proizvodnje. Njihov izdelavni proces podpira majhne, a dobičkonosne serije, ki so osredotočene na posebne značilnosti strank. Ob poznavanju teh značilnosti lahko dodatno ojačajo določene lastnosti izdelka, kot na primer rezek zvok pri vrstnih štirivaljnikih pogonskih agregatov japonskih izdelovalcev motociklov. Stalen razvoj v procesu se kaže tudi pri inovacijah v podjetju, za katere so enemu dnevu v letu namenili prav posebno ime (angl. *innovation day*). Na ta dan vodilni v podjetju poslušajo in nagrajujejo najbolj inovativne zamisli v podjetju, ki izhajajo iz širokih področij od izboljšanj v delovnem procesu, varnosti, pa vse do izboljšav materiala in izdelavnega procesa.

2.3.3 Fleksibilnost GRP

Z vidika mednarodnega poslovanja so prednosti malih podjetij predvsem kratek odzivni čas, fleksibilnost, prilagodljivost, hitra rast in hitro lansiranje novih izdelkov. Te lastnosti so prav tako pomembne pri oblikovanju GRP. Takšna podjetja so bolj fleksibilna in se hitreje prilagodijo na spremembe želja kupcev v mednarodnem okolju.

Zasledovanje garažne proizvodnje je eden izmed osrednjih stebrov, ki omogoča visoko dobičkonosnost izbranega podjetja, zlasti preko visoke stopnje inoviranja skozi učenje ter visoke stopnje fleksibilnosti. Čeprav zasledujejo cilje nenehnih izboljšav po različnih standardih (na primer ISO 9001, ISO 14001), se v podjetju trudijo, da jih standardi ne bi ovirali pri visoki fleksibilnosti v proizvodnji. Pokazalo se je, da je garažna proizvodnja izziv v poslovanju z velikimi kupci, saj nemalokrat zahtevajo točne specifikacije in izračun točnih stroškov izdelave. V praksi to pomeni veliko pogajalsko prednost velikih kupcev, zato temu izbrano podjetje ni naklonjeno. V tem primeru je izjemno pomembna moč lastne blagovne znamke ter lastne prodaje, preko katere izravnavajo moči v pogajanjih. Tako se izbrano podjetje zaradi lastne fleksibilnosti in uspešnosti na trgu lahko enakovredno pogaja z velikimi kupci, kar je danes velika redkost v dobaviteljskem odnosu za prvo vgradnjo.

2.3.4 Globalna omrežja

Ker se uspešna mednarodna trgovina vedno bolj uresničuje preko dolgoročnih poslovnih stikov z tujimi poslovnimi partnerji, morajo biti omrežja zgrajena na podlagi vzajemnega interesa, iz katerega dolgoročno sodelovanje črpa svoje moči. Takšna omrežja tlakujejo pot k uspehom v mednarodnem poslovanju predvsem na področju poslovanja s podjetji, potrebno jih je vzdrževati in stalno obnavljati.

Tudi ta dejavnik je pomemben in se kaže v izbranem podjetju. V podjetju vedo, kako

ravnati z ključnimi kupci in dobavitelji, saj te ključne odnose stalno negujejo. Primer dobre prakse se kaže tudi v primeru seminarja za dirkaške partnerje. Uvedli so ga z namenom predstavitve najnovejših inovacij in rešitev. Glavni poudarek so koristi tehnološkega znanja izbranega podjetja za njihove partnerje. 25-letne izkušnje iz nešteto dirk in osvojenih naslovov je glavni steber, na podlagi katerega se podjetje razlikuje od konkurence. Odličen odziv z dirkaškega seminarja potrjujejo tudi odzivi ključnih dirkaških partnerjev, saj pravijo, da je seminar služil za odlično podlago za mreženje in sproščeno izmenjavo znanj.

2.3.5 Napredek in hitrost v informacijski tehnologiji

Dodatno pospešuje in omogoča razvoj GRP. Napredek pospešuje hitrost prenosa informacij in povezanost celotnega sveta. Širokopasovni internet, optika, intraneti podjetij in ostale tehnologije služijo kot učinkovita in cenovno ugodna podpora managementu. Informacije so danes stalno in hitro dostopne vsem. Nadalje po besedah Hollesnena (2011) ne smemo prezreti velikega vpliva globalizacije tehnologije. V praksi se to kaže v skupnem razvoju, skupnih platformah, transferju tehnologij in učenju preko državnih meja. Vse to pomembno doprinaša k izpopolnjenim metodam proizvodnje in višanju inovacijskega potenciala. Visoka specializacija je tako lažje dostopna v majhnih podjetjih na začetku poslovne poti. Razvoj internetnih storitev omogoča tudi izgradnjo e-trgovin in še širši dostop do kupcev po vsem svetu.

V izbranem podjetju se zavedajo pomembnosti informacijskih tehnologij. Po besedah zaposlenega v finančnem kontrolingu so tudi na novi lokaciji veliko investirali v izgradnjo optičnega omrežja in v povezavo z matično enoto. Uporabljajo skupni intranet, ki služi kot platforma za izmenjavo znanj, prikaz vseh mogočih statističnih informacij in kot osnova za pomembne managerske odločitve. Pretok znanj preko informacijskih tehnologij nadalje krepijo še virtualne projektne sobe, preko katerih izmenjujejo svoja videnja na razvoj izdelkov s pomembnimi zunanjimi partnerji.

3 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

Poglavje začnjam s pregledom kratke zgodovine izbranega podjetja, v kateri so naštetih ključni mejniki v njegovem razvoju. Nato poskušam uokviriti dosedanje izkušnje izbranega podjetja na mednarodnih trgih. Delo se nadaljuje s pregledom izdelkov podjetja, ki predstavljajo konkurenčno prednost na trgu in tudi razlog za hitro internacionalizacijo podjetja. V poglavju so vključeni tudi poslovni rezultati izbranega podjetja, saj je dobro poslovanje podjetja nujno za zagotavljanje virov za razvoj mednarodnega poslovanja. Po pogovoru s finančnim direktorjem in lastnikom podjetja pa na koncu naredim tudi oris prihodnjih načrtov podjetja.

3.1 Kratka zgodovina

Začetki izbranega podjetja segajo še v bivšo Jugoslavijo, ko je lastnik podjetja pri svojih dvajsetih letih uspešno nastopal na dirkah za jugoslovanski in svetovni pokal. Te dirke so mladega podjetnika ponesle v pomembne motociklistične kroge, preko katerih je pričel tudi svoje poslovanje.

Do leta 1990 je doma in v dirkaliških prostorih ustvarjal in izumljal izvrstne izpuhe, ki jih je tudi uporabljal in prodajal na dirkah. Med drugim je osvojil tudi naslov jugoslovanskega državnega prvaka. V času velikih ekonomskih in družbenih sprememb se je na prelomu nove družbene ureditve odločil, da bo to svojo željo po ustvarjanju izpuhov uredil v poslovno idejo. Leta 1990 je ustanovil podjetje kot samostojni podjetnik. Leto kasneje pa je zaposlil prvega zaposlenega in uvedel prvo avtomatizacijo dela preko nakupa stroja za krivljenje cevi.

Od začetka se je podjetje nahajalo v Ivančni Gorici, garaži, ki pa so jo leta 1993 dozidali z namenom večanja prostorov in proizvodnje. Leta 1996 je izbrano podjetje že sodelovalo z moštvi v Superbike pokalu (Kawasaki kot prvo tovarniško moštvo) in se zavzelo za prevlado v tem mednarodnem pokalu. Podjetje je bilo izjemno inovativno že v 90-ih letih; stalno so se modernizirali ter tekom naslednjih let zamenjali sistem za izboljšanje prototipov s sistemom znotraj podjetja, kjer so na raznih napravah in vetrovnikih lahko stacionarno preverjali karakteristike izpuhov. Vse do leta 1995 so v podjetju za svoje stranke predelovali tudi motocikle za dirkanje.

Leta 1997 so uvedli serijsko proizvodnjo s titanom, kar še danes ostaja osnovna konkurenčna prednost podjetja. Istega leta so z ekipo Kawasaki dosegli prvo zmago v svetovnem pokalu Superbike. Kmalu zatem so že vse japonske ekipe v tem tekmovanju začele uporabljati njihove izpušne sisteme.

V letu 1999 sledi sprememba statusa pravne osebe iz samostojnega podjetnika v družbo z omejeno odgovornostjo (d.o.o.), ko so odprli tudi novo, tehnološko dovršeno tovarno v Ivančni Gorici, ki ima kapaciteto do 600 zaposlenih. Podjetje je preko svoje edinstvene trženjske strategije zmagovanja na svetovnih pokalih že dominiralo na mnogih trgih današnje Evropske Unije.

Podjetje je leta 2000 z ekipo Honda osvojilo prvo zmago v skupnem seštevku v svetovnem pokalu Superbike. Prav tako je podjetje v teh in nadaljnjih letih pričelo pogodbeno sodelovanja z mnogimi tovarnami (na primer KTM), z zaposlitvijo izvršnega direktorja pa se je preoblikovalo iz obrtniškega v profesionalno podjetje. Podjetje se je prvič korenito prestrukturiralo tudi organizacijsko.

V kasnejših letih (od leta 2002) naprej do danes naj omenim še nekaj pomembnih

mejnikov: Leta 2002 je podjetje prvič vstopilo v MotoGP tekmovanje, tekmovanje najvišjega motociklističnega razreda na svetu, in sicer preko tovarniških moštev Aprilie in Kawasaki. Prvič se tudi udeležijo največjega motociklističnega sejma na svetu ter ustanovijo ločeni razvojni oddelek. Leta 2003 prevzamejo dobavitelja ogljikovih vlaken in pridobijo tehnološko najbolj dovršen stroj (tisti čas so bili v celotni Evropi le trije taki stroji), imenovan Hydroforming. Leta 2004 so začeli sodelovati z ekipo s tekmovanja Formula 1, lastnik podjetja pa v Sloveniji prejme priznanje Podjetnika leta. Takrat so vstopili tudi na trg štirikolesnikov. Kasneje, leta 2007, se je podjetje drugič močno prestrukturiralo; preoblikovali so se v delniško družbo zaprtega tipa, kjer so zaposleni imeli okoli 7 % vseh delnic (zaradi motivacijskega učinka), začeli so izdajati motociklistično revijo (angl. *Lifestyle*) Sharp End, preoblikovali pa so tudi logotip. Leta 2008 so s Porschejem dosegli prvo zmago na slovitih dirki 24 ur Nürburginga ter uradno vstopili na avtomobilistični trg. Med hudo ekonomsko krizo se to izkaže za pravo odločitev. V letu 2009 so bili s strani dveh nemških motociklističnih revij izbrani za najboljšo znamko v kategoriji izpušnih sistemov. Odprli so vrhunsko livarno titana v Podpeči, pričeli pa so tudi sodelovanje z letalsko in medicinsko industrijo na področju titana. Leta 2010 podjetje ustanovi prvo pravo podružnico v ZDA, kjer v motociklističnih in avtomobilističnih svetovnih pokalih tudi dosega redne zmage v skupnih seštevkih. Med drugim je bilo s strani avtomobilistične revije Sport Auto podjetje izbrano za najbolj popularno potovarniško (angl. *Aftermarket*) znamko. Leta 2011 so praznovali 20-letnico ustanovitve podjetja in začeli sodelovanje s tovarniško ekipo Yamaha, s katero so s pomočjo Jorgeja Lorenza dominirali in osvojili naslov prvaka. Tako je podjetje do danes osvojilo že praktično vse pomembne naslove prvakov (z izjemo Formule 1) v dirkaških vodah. Istega leta je podjetje vstopilo tudi na velike trge scooter in custom. Leto 2012 predstavlja za podjetje najbolj uspešno tekmovalno sezono, saj so osvojili kar 14 naslovov svetovnega prvaka. V tem letu se je začela tudi investicija v 19.000 m² velik obrat. Leto 2013 zaznamujejo strukturne spremembe; imenovan je nov izvršni direktor. Mejniki v letu 2014 pa so začetek selitve v nove proizvodne obrate, implementacija posebnih seminarjev za distributerje in agente ter uvajanje certifikata Družini prijazno podjetje (Izbrano podjetje, 2014).

3.2 Izkušnje na mednarodnih trgih

Podjetje po besedah lastnika in finančnega direktorja že od vsega začetka zasleduje poslovanje na mednarodnih trgih. Njihova strategija poslovanja sloni na močni blagovni znamki, ki jo že 25 let razvijajo predvsem s pridobivanjem prepoznavnosti na dirkališčih. Prvi izdelki takrat mladega podjetnika so bili uporabljeni na lastnih dirkah. Tako je preko delovanja izpušnega sistema iz prve roke dobival informacije o napredku motorja. Ko so tudi dirkaški kolegi videli izdelek mladega podjetnika, so ga seveda vsi želeli preizkusiti.

Kot lahko razberemo iz te kratke zgodovine, je velik poudarek v izbranem podjetju na mreženju preko zmag na svetovnih prvenstvih. Tam so udeleženi najboljši dirkači, moštva

ter podjetja na svetu. Naj bo to prestižno tekmovanje 24 ur Le Mans ali pa osvojitev svetovnega prvaka v razredu Moto GP, izbrano podjetje je doseglo vse. To je bil dolgoročni cilj, ki nudi odlično trženjsko podporo ter stik z najvišjim razvojem na svetu. Očem skrite so mnoge ure, ki jih inženirji porabijo, da nekako uravnotežijo najpomembnejše značilnosti tekmovalnih izpušnih sistemov. Na podlagi širokega znanja in razvoja na področjih moči, zvoka, nizke porabe in emisij ter dizajna se je izvajal tudi prodajni boj za trg poprodaje izpušnih sistemov.

Na žalost so informacije pred letom 2005 in implementacijo SAP programa v podjetju izjemno skope, zato v tem delu raje izpostavim trenutno stanje o poslovanju na mednarodnih trgih. Podjetje je danes uradno prisotno v kar 87 različnih državah na vseh kontinentih sveta. V podjetju načrtujejo začasni umik podružnice na trgu ZDA, saj ni sledila finančnim ciljem podjetja. Ob analizi vzrokov za umik se je pokazalo, da je bila odločitev za TNI preveč impulzivna, kontrole pa je bilo obenem občutno premalo. Vse do leta 2014 se je sistem kontrole za podružnico vodil ločeno in ni bil implementiran v informacijski sistem podjetja. Nastale so relativno velike razlike. Ker pa je prisotnost na takšnem trgu nesmiselno popolnoma zavreči, so se odločili podružnico prestaviti v stanje mirovanja, še vedno pa bodo lokacijo in zveze na trgu uporabili za podporo tamkajšnjih distributerjev za avto in moto segment. Čeprav v podjetju niso zavezani k nobeni strateški zvezi ali skupnemu vlaganju, so predvsem prodajniki, nabavniki in razvojniki dnevno v stiku s svojimi tujimi partnerji. Informacijska podpora je razvila zanimivo rešitev t. i. razvojne platforme v oblaku, kjer lahko pridobljena znanja delijo z notranjimi in zunanjimi udeleženci. Podjetje aktivno sodeluje tudi z mednarodnimi institucijami z namenom pridobivanja homologacij in različnih standardov. Podjetje je bilo tudi mnogokrat podvrženo skrbnemu pregledu oziroma presoji. Take presoje so standardne, če želi podjetje poslovati z največjimi kupci izpušnih sistemov na svetu (na primer Audi, Renault, BMW in ostali). Čeprav se kdaj pokažejo odstopanja, podjetje s svojimi partnerji vedno najde rešitev. Danes podjetje uporablja naslednje oblike mednarodnega poslovanja:

- Prodajni oddelek za tuje trge (locirana na sedežu podjetja).
- Tuja prodajna podružnica (locirana v ZDA).
- Tuji zastopniki (agenti) in distributerji.
- Izvozni trgovski potniki.

Po pogovoru s finančnim direktorjem je zanimiv tudi dejanski primer razlike med agenti in distributerji izbranega podjetja. Agent ne naroča izdelkov podjetju, saj je njegova naloga zgolj povezovalna. Kapitalsko v poslu ni vpleten. Njegov cilj je poiskati trgovino, ki bi za izbrano podjetje prodajala izpuhe, nato pa dobi odstotek od prodaje vsakega izpuha, kar plača izbrano podjetje. Podjetje prav tako krije trženjske aktivnosti agenta, seveda do določene mere. Tako ima izbrano podjetje bistveno večji nadzor nad trženjskimi aktivnostmi agenta. Po drugi strani distributer sam vlaga v trženje, podjetje pa nad njegovim delovanjem nima dobrega nadzora. Distributer zalogo izdelkov odkupi od

podjetja in je kapitalsko vpleten v posel. Zanimivo je tudi, da distributer svojih distribucijskih kanalov ni obvezan razkriti podjetju. Zato ima distributer bistveno večjo pogajalsko moč, saj onemogoča neposreden stik z prodajalci na drobno. Po besedah finančnega direktorja je bolj smotrno poslovati z agenti, čeprav ima tudi sistem distributerjev v nekaterih državah svoje pozitivne lastnosti.

Ne nazadnje izbrano podjetje aktivno sodeluje s številnimi ključnimi dobavitelji, tudi pri razvoju novih rešitev pri titanu. Odlične poslovne vezi imajo stikane z japonski ponudniki titana. Tako kot njihovi kupci so v izbranem podjetju pri ključnih distributerjih zahtevali skrbni pregled in skladnost s strogimi standardi, kar pa je seveda naletelo na določeno mero odpora.

3.3 Izdelki

Čeprav se v tem magistrskem delu posvečamo raziskavi treh izbranih držav na motociklističnem trgu, izbrano podjetje izdeluje tudi številne druge proizvode. Na najvišji ravni lahko delimo njihove izdelke na:

- Izpušne sisteme za motocikle.
- Izpušne sisteme za avtomobile.
- Karbonske dele za motocikle in avtomobile.
- Titanske ulitke za medicinske namene.

Raznolikost izdelkov je izjemna, saj trenutno proizvajajo preko 5.580 izdelkov. V podjetju najpogosteje uporabljajo izjemno težko obdelovalni material titan. Po tem materialu so svetovno znani, saj letno postavljajo standarde in mejnike v aplikaciji titana. Približno 10 % aplikacij je iz nerjavečega jekla ter karbona, ki so sestavni deli izpušnih sistemov. Tudi na področju karbona podjetje uporablja najbolj napredne tehnologije, s katerimi kroti ta lahek, a trd material. Podjetje še vedno išče najboljše dobavitelje materialov in z njimi aktivno sodeluje. Seveda imajo tudi svoj laboratorij, kjer zaposlujejo nemalo doktorjev znanosti. V podjetju se trudijo zniževati izmet, kar jim tudi uspeva, saj so glede na leto 2013 znižali stroške izmeta za 15 %, in to kljub občutno večji prodaji na mednarodnih trgih. To dejstvo ima še posebno veljavo pri karbonu, ki je kot surov material izjemno drag, za popolnost pa je včasih potrebno žrtvovati tudi do 20 % materiala. Zanimive so tudi uspešne uporabe novih tehnologij na področju medicine. Tako se tudi investicija v nove vlivne peči po mnogih letih vlaganj za medicinske namene izkazuje za dobičkonosno, v prihodnjih letih pa se verjetno obeta velika rast na tem področju (Izbrano podjetje, 2014).

3.4 Poslovni rezultati

Za izbrano podjetje je bilo leto 2014 prelomno, saj so kljub najvišji investiciji v zgodovini

dosegli rekorden promet, kar 69,5 milijona EUR. Podjetje v zadnjih petih letih dosega visoke stopnje rasti. Povprečna rast prihodkov v zadnjih petih letih je znašala kar 15,14 % (letno poročilo izbranega podjetja, 2014). Podjetje naglo raste že od začetka poslovanja, poleg tega pa močno vlaga v razvoj. Povprečno so v zadnjih petih letih za razvoj namenili 7 % prihodkov. V letu 2014 je prodaja zrasla za 23,9 %. Struktura prodaje izpušnih sistemov v letu 2014 po kontinentih v % celotne prodaje je naslednja (Izbrano podjetje, 2014):

- Evropa: 62 % (od tega Slovenija pod 0,5 %).
- Azija: 17 %.
- Severna in Južna Amerika: 17 %.
- Avstralija in Oceanija: 2 %.
- Afrika: 1 %.

Podjetje je za rast prodaje izkoristilo ugodne makroekonomske kazalnike na globalnih trgih in končno okrevanje po svetovni ekonomski krizi. Od leta 2010 do 2014 je prodaja zrasla iz dobrih 40 na 73,5 milijona EUR. Močno se je okrepila predvsem prodaja avtomobilskega segmenta, ki v letu 2014 predstavlja že 22,7 % celotne prodaje (Izbrano podjetje, 2014). Struktura prodaje po kupcih je naslednja:

- OE⁸ partnerji: 56,7 %.
- Distributerji: 32,1 %.
- Agenti: 11,2 %.

V podjetju vsakoletno pridobivajo nove partnerje in se širijo na nove trge. Z agenti pokrivajo poprodajo v vedno več evropskih državah, kar jim omogoča boljši nadzor nad aktivnostmi na trgu. Zaradi velike rasti prodaje preko OE partnerjev pa se je relativno znižala prodaja preko distributerjev za 4 odstotne točke. OE partnerji so med krizo prepoznali potencial prodaje dodatne opreme, zato je prodaja preko njih najbolj rasla (Letno poročilo izbranega podjetja, 2014). Finančno zanimiva je tudi močna rast dobičkonosnosti kapitala podjetja, ki je bila še leta 2010 0,00 %, leta 2014 pa že 16 %. Čisti dobiček skupine je v letu 2014 znašal 5.732.107 EUR (Izbrano podjetje, 2014).

3.5 Načrti za prihodnost

V tem delu velja poudariti, da ima izbrano podjetje zastavljeno mnogo različnih načrtov za prihodnost. Ker bi bila funkcijska delitev preobširna, bodo naštet le najpomembnejše na ravni celotnega podjetja (Izbrano podjetje, 2014):

- Diverzifikacija izdelkov preko nove livarske peči za litje tankostenskih ulitkov ter

⁸ OE je kratica za angl. *Official Equipment*, torej uradni opremljevalec.

preko kompozitnih materialov.

- Polnitev proizvodnih in skladiščnih kapacitet na novi lokaciji v naslednjih 3 letih.
- Srednjeročni cilj dviga prodaje na trgih Severne in Južne Amerike ter Azije, delitev prodaje na treh glavnih trgih (Evropa, Severna in Južna Amerika ter Azija) po načelu 1/3 na vsakem trgu.
- Dolgoročno izenačenje trga avtomobilskega in motociklističnega segmenta.
- Srednjeročna razširitev distribucijskih kanalov po trgih (uravnotežena uporaba OE partnerjev in distributerjev ter agentov).
- Finančni načrti: fokus na razdolževanju. Do leta 2018 le še 7–8 milijonov EUR dolga.
- Poslovni načrti: doseči 100 milijonov EUR prometa do konca leta 2017. Dvig učinkovitosti proizvodnje in posledično dobičkonosnosti. V izbranem podjetju bo fokus še naprej tudi na poudarjanju močne blagovne znamke na vseh izdelkih.
- Izbrano podjetje (2014, str. 28.): »Zadržati mesto vodilnega svetovnega proizvajalca izpušnih sistemov za motorje in avtomobile, ter odličnost v uporabi titana za druge industrijske aplikacije.«

4 ANALIZA INDONEZIJE, MALEZIJE IN SINGAPURJA

Raziskavo treh držav pričnem z osebnimi intervjuji, izvedenimi med managementom izbranega podjetja. Intervjuji so bili narejeni po krožnem sistemu; najprej sem opravil intervjuje z najvišjimi člani managementa (lastnik, izvršni direktor), nato pa sem povzetke predstavil nižjim ravnem managementa (finančni direktor, direktor prodaje, pomočnik finančnega direktorja) in smiselno nadaljeval intervjuje na teh ravneh. Analiza trga mora biti namreč skrbno izdelana po meri podjetja, za katerega se raziskuje trg. Na žalost se lahko redko katere informacije aplicirajo na raziskave trgov podjetij iz drugih panog. Svoja mnenja in vprašanja so tako podali lastnik izbranega podjetja, izvršni direktor, finančni direktor, prodajni direktor, pomočnik finančnega direktorja in distributerji podjetja na izbranih trgih.

Z lastnikom izbranega podjetja sem v obdobju od maja do junija 2015 opravil mnogo intervjujev, trajali pa so približno 1 uro. Z izvršnim direktorjem izbranega podjetja sem opravil dva intervjuja, in sicer v maju 2015 in v septembru 2015, trajala pa sta po dve uri. S finančnim direktorjem sem opravil mnogo intervjujev, tako osebnih kot preko elektronske pošte. Osebnostno sem opravil intervjuje v maju 2015, juniju 2015, avgustu 2015 in septembru 2015, trajali pa so vsakič približno 2 ure. S pomočnikom finančnega direktorja sem opravil približno 10 intervjujev, od maja 2015 do novembra 2015, trajali so približno eno uro. Z enim izmed distributerjev podjetja sem opravil intervju v septembru 2015, trajal je eno uro. Z ostalimi pa sem opravil intervjuje preko elektronske pošte. Skupno ocenjujem, da sem za potrebe izdelave raziskave treh trgov opravil več kot 50 intervjujev s povprečnim trajanjem uro in 15 minut.

Z lastnim znanjem sem oblikoval spisek vprašanj, ki se nahaja v Prilogi 7. V prilogi so predstavljene tudi preference izbranega podjetja za vsako od pripadajočih vprašanj, kar je še posebej pomembno pri izvedbi ocenjevanja okolij. Vseh vprašanj je bilo kar 69. Vprašanja so osnova za kasnejšo izdelavo ovrednotenja trga na podlagi t. i. ponderirane analize. Ponderirana analiza se uporablja (Kish, 1990), kadar vodstva podjetij pri analizi trgov primerjajo obravnavane trge na podlagi lastnih preferenc. Svoja pričakovanja o tujih makro in mezo okoljih lahko podjetja vključijo z namenskim dodajanjem uteži oziroma ponderjev k bolj ali manj pomembnim lastnostim okolja (od tu izraz ponderirana analiza). Na tak način se v končnih rezultatih analize privlačnosti držav odražajo pričakovanja in želje podjetij za točno določene lastnosti trgov. Zaradi omejenih okvirov magistrskega dela in dodane vrednosti k zanimivosti branja v besedilu odgovorjam na vprašanja združeno in v mešanem vrstnem redu. Čeprav za določene pomembne informacije ni bilo podanega vprašanja, so bile te smiselno dodane v besedilo. V kasnejši ponderirani oceni upoštevam tudi, da se v majhnem številu primerov ni našlo odgovora na željena vprašanja vodstva izbranega podjetja.

4.1 Politično in pravno okolje

V sklopu političnega in pravnega okolja odgovorjam na 17 vprašanj, ki se dotikajo političnega in pravnega okolja omenjenih treh držav iz Priloge 7.

4.1.1 Indonezija

Indonezija je predsedniška demokratična republika s pribl. 250 milijoni prebivalcev, kjer je predsednik države tako vrhovni poveljnik države kot tudi predsednik vlade. Trenutni predsednik je Joko Widodo. Ustavne reforme so potekale pred kratkim; od leta 1999 do 2002. Predsednika države so prvič volili leta 2004, voli pa se ga na vsakih 5 let. V zadnjih 5 letih ni bilo izrednih volitev. Zadnje volitve so bile aprila 2014, naslednje pa bodo septembra 2019. Vladajoča koalicija sledi filozofski smeri *pancasila*, ki miselno sledi levosredinski politični smeri (Pancasila, 2015). Indonezija je ustanovna članica skupine držav ASEAN (Indonesia investments, 2015). Velika večina ljudi živi na otoku Java (140 milijonov), kjer se nahaja tudi glavno mesto Jakarta z 10 milijoni prebivalcev, (Jakarta population, 2015). Indonezija je močno razčlenjena – obstajajo lokalne vlade, ki upravljajo 34 provinc, te pa so nadalje razčlenjene na regije in mesta ter območja. Lokalne vlade so voljene in imajo zakonodajno vlogo. Poseben status ima glavna regija Jakarta. Drugi največji otok je Sumatra, kjer živi pribl. 47 milijonov ljudi. Posamezne province Indonezije se močno razlikujejo glede na razvitost. Po BDP (v nadaljevanju bruto domači proizvod) na prebivalca izstopata regiji Jakarta in Vzhodni Kalimantan (Indonesia, 2015). Indeks politične stabilnosti (The World Bank, 2015b) pravi, da se politična stabilnost konstantno izboljšuje, ni pa še presegla srednje vrednosti vseh držav po svetu. Na podlagi indeksa percepcije korupcije (angl. *Corruption Perception Index*), ki ga meri organizacija Transparency International (2014), zaseda Indonezija med tremi obravnavanimi državami

najslabše, 107. rang izmed 175 držav. Korupcija je na visoki ravni, v anketi iz leta 2010 je kar 18 % ljudi odkrito potrdilo obstoj podkupovanja (Transparency International, 2010). Relativno visoko je bila ocenjena tudi podkupljivost sodnikov (indeks 3.3/5). Kazni za podkupovanja so visoke, a so obsodbe redke (Freedom in the World – Indonesia, 2015). Odkrito nasprotujejo komunizmu – komunistične politične stranke so uradno prepovedane. V primeru ustanovitve podjetja so določene podkupnine pričakovane. Indonezija se s svojo protikorupcijsko komisijo (Anti Corruption Resource Center, 2015) trudi boriti proti korupciji v sodstvu in politiki. Vsi predloženi zahtevki so obravnavani v roku enega leta. Dejanske kazni niso visoke, ponavadi pa se sodnika ali politika izloči iz sistema.

Indonezija dosega izjemno slabe rezultate na področju spoštovanja in razrešitve sporov ob enostranski kršitvi pogodbe (The World Bank, 2014). Na svetu dosega šele 172. rang od 189 držav, za razrešitev podjetja, ki traja povprečno 471 dni, pa potrebujejo 40 različnih postopkov. Stroški presegajo vrednost pogodbe. V Indoneziji je spoštovanje pogodbe pod velikim vprašajem. Insolvenčni postopki so neučinkoviti, stroški so enormni, zaključitve postopkov pa dolgotrajne (The World Bank, 2014).

Regijski rang enostavnosti poslovanja po raziskavi Doing Business (The World Bank, 2014) je 18. rang od 26 držav, na svetu pa šele 114. rang od 189 držav. Podatki o velikosti državnega aparata so dokaj skopi. Po podatkih IMD WCY⁹ (2015) je v javnem sektorju zaposlenih največ (16,40 %) ljudi med vsemi tremi primerjanimi državami. Država je precej zbirokratizirana. Podjetja plačujejo davke kar 65-krat letno, težko se pridobiva gradbena dovoljenja, odpiranje novih podjetij pa je za tujce zahtevno. Zelo zaskrbljujoče je oteženo uvažanje izdelkov za podjetja. Država je močno vpletena v lastništvo podjetij. To dodatno potrjuje tudi obstoj ločenega ministrstva za upravljanje državnih podjetij, ki se obnaša kot podjetje in maksimizira dobiček. Nadzor le-tega je slab (Raheja, 2014).

Po podatkih raziskave Doing Business (The World Bank, 2014) je med tremi primerjanimi državami v Indoneziji najbolj zapleteno ustanoviti novo podjetje. Sama ustanovitev traja 52,5 delovnih dni, kar ne vključuje pridobivanja bančnega računa, viz za tuje državljane in licenc za nastop na trgu. Za tuja podjetja z omejeno odgovornostjo imajo rezervirano t. i. obliko PMA, ki formalno dovoljuje 100 % tujo lastniško strukturo (Indonesia, 2015). Po poročanju Lahi (2015) se zaradi zaščite MSP (v nadaljevanju mala srednja podjetja) za ustanovitev PMA podjetja pričakuje vsaj 665.000 EUR, pri čemer je ustanovni kapital minimalno 25 % zneska, ostalo pa se lahko uporabi za investicije in opredmetena sredstva. Mimo te ovire je mogoče priti s sodelovanjem domačega partnerja, kar pa zaradi velikega tveganja in psihološke ter socio-kulturne razdalje ter oportunističnega vedenja lokalnih partnerjev ni najbolj optimalna možnost.

Indonezija ponuja med tremi primerjanimi državami najbolj restriktivno politiko TNI.

⁹ IMD WCY je kratica za poročilo švicarskega inštituta IMD – World Competitiveness Yearbook.

Subvencij je malo, obstaja pa celo lista panog, kjer tuja podjetja niso zaželjena. Zanimivo je, da v Indoneziji ne smejo investirati podjetja, ki popravljajo in vzdržujejo motocikle (na primer tuji uradni servisi velikih motociklističnih podjetij). Maloprodaja izpušnih sistemov je pod tujo blagovno znamko dovoljena le, če je to podjetje v 100 % domači lasti. Tudi v panogi maloprodaje motociklov in avtomobilov mora imeti tuje podjetje domačega partnerja z vsaj 5 % lastniškega kapitala. Veleprodaja je prav tako regulirana, saj mora biti v 100 % lasti indonezijskega partnerja. Veleprodaja preko podružnic ni natančno specificirana (Indonesia investments, 2015). Trg je močno reguliran, zato je nujna natančna analiza preko indonezijskega svetovalnega podjetja. Indonezija je najbolj neugodna država za investiranje. Potrebujejo mnogo ustanovitvenega kapitala, za tuja podjetja obstaja spisek prepovedanih panog. Direktna prodaja izpuhov je za tuja podjetja prepovedana. Po poročanju The World Bank (2014) se za tuja podjetja pojavljajo tudi številne nenavadne pristojbine.

Minimalna plača v Jakarti znaša 149,18 EUR na mesec in je hkrati najvišja minimalna plača v državi (Indonesia Labor Law, 2015). Zahtevek za poslovno vizo lahko traja tudi do 12 mesecev, predložiti pa ga mora podjetje. Delavci lahko delajo največ 40 ur na teden, ostale ure se smatrajo kot nadure. Na vsake 4 ure morajo imeti delavci najmanj 30 minut odmora. Delavcem pripada 12 dni dopusta na leto ter 100 % nadomestilo plače do 4 mesece v primeru bolniške odsotnosti. Porodniški dopust znaša le 1,5 meseca pred in po porodu. Nadure se plačujejo v 2-kratniku urne postavke. Plače se normalno plačujejo gotovinsko na delovnem mestu in se izdajajo 1-krat mesečno. Osnovni davek od dobička podjetij je 25 % (Indonesia Investments, 2015). Dodatno mora podjetje za zaposlovanje tujcev v svojem podjetju plačati 1.200 USD davka na leto za depriviligirane Indonezijce. Davek je imenovan DPKK.

4.1.2 Malezija

Malezija je ustavna parlamentarna monarhija s preko 30 milijoni prebivalcev. Glavno mesto je Kuala Lumpur, ki ima približno 2 milijona prebivalcev. Malezija je sestavljena iz 13 zveznih držav in treh zveznih teritorijev; Kuala Lumpur (glavno mesto), Putrajaya (administrativna prestolnica) in Labuan (mednarodna davčna oaza in finančni center). Vsaka država ima svojo vlado (Office of the prime minister, 2015). Vlade posamezne regije vodijo podobno, kot to počne zvezna vlada na državni ravni. Devet od 13 držav ima svojega sultana, ki lahko postane monarh države. Posamezne vlade imajo (podobno kot v ZDA) močan vpliv na vodenje zveznih držav. Zakoni se lahko med državami močno razlikujejo, med drugim tudi na področju državnih praznikov. Zvezne države se močno razlikujejo tudi po razvitosti, saj se BDP na prebivalca giba med 2.000 in 18.000 EUR na leto. Najvišji je v federativni državi Kuala Lumpur. Relativno dobro je razvita tudi federativna država Sarawak na otoku Borneo (Department of Statistics Malaysia, 2015, v nadaljevanju DOSM). Malezija ima zvezno vlado ter senat in regionalne vlade (DOSM, 2015). Monarh je izvoljen na vsakih 5 let, njegov vpliv pa je ceremonialen. Parlamentarne

volitve prav tako potekajo vsakih 5 let, pri volitvah pa rado prihaja do napak (Freedom in the World – Indonesia, 2015). Država je politično izjemno stabilna, saj koalicija BN, na čelu katere je Najib Razak, vodi državo že desetletja. V zadnjih petih letih ni bilo izrednih volitev. Na podlagi podatkov je politična stabilnost ocenjena na srednjo vrednost (The World Bank, 2015b). Pred kratkim (julij 2015) so odstavili namestnika predsednika vlade, kar je v tej državi redkost (Malaysia's political stability at stake after Muhyiddin axed from Cabinet, ST claims, 2015). Vlada na oblasti je desničarska, predsednik vlade pa je liberalist. Čeprav je država uradno islamska, je islamska veja strogo ločena od ostalih vej oblasti. Tako tudi šeriatski zakoni veljajo le za muslimane, ki pa morajo upoštevati tudi ustavo. Ustava je napisana na podlagi angleškega skupnega prava (angl. *common law*). Zadnje volitve so bile leta 2013.

Izmed 175 držav je Malezija po korupciji na 50. mestu (Transparency International, 2014). Nadalje po podatkih dosega slab rezultat kontroliranja korupcije ter slabo regulacijo financiranja političnih strank. Dogaja se tudi, da država aktivno posega v določene panoge v tržnem gospodarstvu. V Maleziji so se zavezali, da bodo do leta 2016 vsako leto obdelali 90 % vseh primerov v zvezi s korupcijo (Malaysian Anti-Corruption Commission, 2015, v nadaljevanju MACC). Korupcija obstaja tudi v sodstvu, kazni pa so zelo visoke. Glavnina korupcije odpade na policijo in politične stranke (Transparency International, 2014). Malezija ima med 1,5 in 2,4 sodnikov na 100.000 prebivalcev (The World Bank, 2011). Od leta 2011 naprej so bile narejene pomembne reforme na področju sodstva. Poročilo Doing Business (The World Bank, 2014) kaže, da so sodbe v primeru kršitve pogodb precej dolgotrajne, v povprečju kar 425 dni. Pogodbe naj bi se spoštovale. Na podlagi raziskave Doing Business (The World Bank, 2014) zaseda Malezija 29. rang od 189 držav pri indeksu lahkotnosti uveljavljanja pogodb. Število postopkov je nizko, in sicer 29. Poslovne tožbe se rešujejo relativno dolgo, stroški postopka pa so visoki in znašajo v povprečju kar 37,3 % vrednosti pogodbe. Malezija je na tem področju sprejela reforme in želi v bodoče znižati število dni za razrešitev sporov. Po novem je mogoče spore prijaviti tudi elektronsko.

Nekatera podjetja so v državni lasti, najbolj znano med njimi je energetska velikan Petronas, prisotna pa so tudi v jeklarski industriji, telekomunikaciji in transportu. V državnem sektorju je po podatkih IMD WCY (2015) zaposlenih 11 % vseh zaposlenih. Glede na enostavnost poslovanja dosega Malezija po raziskavi Doing Business (The World Bank, 2014) v regiji dober 3. rang, na svetu pa 18. Birokratizacija je relativno nizka, informacije pa so široko dostopne v angleščini, kar olajša poslovanje.

Na področju vzpodbud obstajajo subvencije za ustanovitev proizvodnih podjetij (z domačim partnerjem). Pridobivanje subvencij je pregledno in dostopno na različnih državnih portalih (Malaysian Investment Development Authority, 2015, v nadaljevanju MIDA; Invest KL Malaysia, 2015). Subvencije obstajajo v obliki davčnih olajšav in državnih posojil pod ugodnimi obrestnimi merami.

Klasično podjetje z omejeno odgovornostjo se v Maleziji imenuje SDN BHD in ima zahteve po minimalnem kapitalu v višini 20.000 EUR. Pridobivanje licence za obratovanje je precej dolgotrajno, trajanje celotnega postopka za ustanovitev podjetja z bančnim računom in vsemi licencami pa se ocenjuje na okoli 200 dni. Malezija je edina izmed treh primerjanih držav, ki ponuja ustanovitev podjetja v celotni tuji lasti (Malaysia Business Advisory, 2015). Postopek pridobivanja licenc in ustanovitev podjetja se za tuja podjetja razlikuje. Licenca za poslovanje se pridobi relativno težko, obnovitev licence pa je nujna na vsaki 2 leti (Malaysia Business Advisory, 2015). Za odprtje bančnega računa mora imeti podjetje vsaj enega zaposlenega z delovno vizo, šele z odprtim bančnim računom pa lahko zaprosi za licenco za obratovanje. Licence za poslovanje se podjetjem podeli z izdelanim poslovnim računom po presoji komisije. Na tej točki se poudarja velik vpliv svetovalnega podjetja in njihove osebne mreže pri komisiji.

Minimalna plača v državi znaša 182,65 EUR. Delavci imajo od 8 do maksimalno 16 dni plačanega dopusta, odvisno od števila let zaposlitve. Imajo pa tudi kar 15 dni državnih praznikov. Delavca se lahko odpusti relativno preprosto (če recimo ne dosega standardov podjetja). Davki na plače so dokaj nizki, med 10 in 20 %. Delovno vizo za do 2 leti se lahko pridobi za managerja podružnice. Osnovni davek za podjetja je davek od dobička v višini 25 % (My Labour Law, 2015; Malaysia Business Advisory, 2015).

4.1.3 Singapur

Singapur je parlamentarna demokracija s 5,5 milijona ljudi, ki bazira na angleškem skupnem pravu. Razdeljen je na 5 regij (Singapore Regions, 2015). Največja je centralna, ki ima 946.000 prebivalcev. Regije se nadalje delijo v divizije, ki so podobne občinam v Sloveniji. Tako ekonomska razvitost kot prebivalstvo regij sta razporejena dokaj enakomerno (Urban Redevelopment Authority, 2015).

Predsednik države je Tony Tan in ima v državi večinoma ceremonialno vlogo. Največji vpliv v državi ima predsednik vlade Lee Hsien Loong. Predsednika države volijo na vsakih 6 let, parlamentarne volitve pa so razpisane na vsakih 5 let. V parlamentu ima veliko večino Ljudska stranka akcije (angl. *Peoples Action Party*). V celotni zgodovini Singapurja je v parlamentu sedelo le 12 različnih oseb iz opozicije. Po podatkih v zadnjih 5 letih ni bilo izrednih volitev (Parlament of Singapore, 2015; Freedom in the World – Indonesia, 2015). Nova vlada je prisegla septembra 2015. Vlada je desnosredinska, zasledujejo kenesijskano anticiklično politiko in so zavezani k liberalnim trgom. Po podatkih Governance Business Indicators (2015) je Singapur politično izjemno stabilen.

Po podatkih Transparency International (2014) je indeks korupcije v Singapurju med najnižjimi na svetu (7. rang izmed 175 držav). Singapur ima visoke kazni za koruptivna dejanja, korupcije pa se javno ne tolerira. Čeprav so rangirani visoko, ostajajo nekatera vprašanja glede transparentnosti odprta. Po pregledu splošnega stanja je korupcija v

sodstvu zelo nizka, kazni pa so visoke (Freedom in the World – Indonesia, 2015). Na podlagi raziskave Doing Business (The World Bank, 2014), v kateri se simulira namerno nespoštovanje pogodbe, je Singapur dosegel najvišje, 1. mesto na svetu. Pogodbe se spoštujejo, za učinkovito rzsodbo v poslovnem svetu služi le 21 postopkov, ki so rešeni v le 150 dneh. Stroški so med najnižjimi, le 25 % vrednosti pogodbe. Litigacija poteka elektronsko. Na podlagi poglobljene raziskave iz leta 1999 (Dakolias, 1999) je razvidno, da je bilo državno sodstvo izjemno učinkovito že več kot 15 let nazaj. V roku enega leta je bilo obdelanih 94 % vseh sodnih zahtevkov. Tudi raziskava Doing Business (The World Bank, 2014) potrjuje, da je sodstvo izjemno učinkovito.

Država preko holdinga Temasek učinkovito obvladuje mnogo državnih podjetij na področju bančništva, telekomunikacij, transporta in drugih tako v Singapurju kot v preostali Aziji (Temasek, 2015). Po podatkih IMD WCY (2015) je v javni upravi zaposlenih 4,10 % celotne delovne populacije, sem pa ne sodijo zaposleni v državnih podjetjih. Po poročanju večine agencij je državni aparat učinkovit. Nizka birokratizacija se kaže tudi v odličnem rangu v raziskavi Doing Business (The World Bank, 2014), kjer država dosega 1. mesto v regiji in na svetu.

Singapur ponuja mnogo subvencij in davčnih olajšav za tuja podjetja. Najbolj zanimiva je davčna olajšava korporativnih davkov na novo ustanovljene regionalne podružnice v državi. Če podjetje prenavlja ali gradi zgradbo v Singapurju, je prav tako primerno za davčno olajšavo imenovano LIA. Na državnem portalu podjetja zlahka najdejo vse potrebne informacije za ustanovitev podjetja in pridobivanje subvencij (Enterprise One, 2015). V Singapurju obstajajo podobne ureditve podjetij kot v Sloveniji, z določenimi specifikami. Izmed možnih oblik (samostojni podjetnik, družba z omejeno odgovornostjo ter dve obliki partnerstev) je za izbrano podjetje najbolj zanimiva družba z omejeno odgovornostjo. Ustanovitev podjetja stane le pribl. 280 EUR, edina ovira je, da mora biti vsaj en zaposlen v podjetju prebivalec Singapurja (Enterprise One, 2015). Nastaviti je mogoče tudi tujega direktorja, vendar mu mora za to ministrstvo za delo izdati posebna dovoljenja (Accounting and regulatory Authority, 2015, v nadaljevanju ACRA). Potrebna je tudi dodatna svetovalna pomoč lokalnega podjetja. Formalna ustanovitev podjetja traja po raziskavi The World Bank (2014) Doing Business le 2,5 dni. V Singapurju ni bilo moč najti tujim podjetjem nenaklonjenih zakonov. Očitna omejitev obstaja le pri ustanovitvi podjetja, saj mora biti vsaj en zaposlen državljan Singapurja.

Zaposleni so lahko v delovnih razmerjih za polni delovni čas, začasno ali pogodbeno. Plačani so lahko na uro, dan, mesec ali projektno. Različni zakoni obstajajo za delavce, ki jim plače ne presegajo 4.500 USD mesečno, in za ostale z višjimi plačami. Na vsakih 6 ur morajo imeti vsaj en 45-minutni odmor. Na teden lahko delodajalec zahteva največ 44 delovnih ur. Nadure se plačuje po 1,5-kratni postavki. Zakon predpisuje minimalno 30 ur počitka za zaposlene s predpisanim delovnim časom. Imajo 11 državnih praznikov in maksimalno 14 dni plačane bolniške odsotnosti na leto. V prvem letu zaposlitve imajo

zaposleni lahko največ 7 dni dopusta, osebe, ki so zaposlene več kot 8 let, pa 14 dni (Ministry of Manpower, 2015). Za podjetja obstaja posebna viza, imenovana Enter Pass. Najprej se mora registrirati podjetje, nato se lahko prijavi zastopnik. Dovoljenje se obnavlja vsako leto. Prepisane minimalne plače ni. Podjetje plačuje davek od dobička 17 %, za povprečno plačane delavce podjetje plača 20 % davkov in prispevkov.

4.2 Ekonomsko in poslovno okolje

V sklopu ekonomskega in poslovnega okolja odgovarjam na 21 vprašanj na temo ekonomskega in poslovnega okolja iz Priloge 7.

4.2.1 Indonezija

Tako kot ostali dve državi je tudi Indonezija ustanovna članica skupine držav ASEAN. Trgovinske povezave med vsemi tremi državami so vsako leto močnejše. BDP na prebivalca je v letu 2013 znašal 3.492 USD, v letu 2014 pa 3.701 USD. Rast BDP se umirja, v zadnjih petih letih se je znižala iz 6,2 % na 5,0 % v letu 2014 (The World Bank, 2015a). BDP na prebivalca je najnižji med tremi primerjanimi državami. Indonezija je smatrana kot država v razvoju. Gospodarska rast naj bi se dolgoročno umirila. Na portalu Trading Economics (2015) predvidevajo stabilizacijo rasti pri okoli 5 % letno. Dodatni ekonomski kazalniki, pomembni za podjetje, so povzeti v Prilogi 8. Iz nje lahko razberemo, da je Indonezija med tremi primerjanimi državami po vseh za podjetje pomembnih kazalnikih ocenjena najslabše. Posebej zaskrbljujoča je slaba učinkovitost carinskih uradov ter slaba podpora logistike podjetništvu. Bančne storitve relativno dobro podpirajo poslovanje podjetij. Indonezija pozitivno izstopa po povprečnem številu delovnih ur zaposlenih in po zelo nizkem odstotku socialnih prispevkov za delodajalca. Brezposelnost je za slovenske standarde nizka, vendar je od treh primerjanih držav s 5,94 % vseeno najvišja (IMD, 2015). Po podatkih Hodgsona (2012) se v Indoneziji hitro širi srednji razred. Pričakujemo lahko, da bo do konca leta 2015 20 % prebivalcev zaslužilo nad 10.000 USD letno. Na portalu Global Sherpa (BRICs, Emerging Market Consumer Insights, 2011) so povzeli raziskavo The World Bank, v kateri so ugotovili, da je imel v Indoneziji le 1 % ljudi mesečne dohodke nad 2.000 USD bruto. Ta odstotek se je do danes najverjetneje povečal. Po pariteti kupne moči imajo v Indoneziji krepko najnižjo kupno moč, le 10.098 USD letno. Ta številka je 2-krat nižja od malezijske in 8-krat nižja od singapurske. Po poročanju The World Bank (2014) so obrestne mere za kredite precej visoke, okoli 6,8 % v letu 2014. Informacije o pridobivanju kreditov so na voljo v angleškem jeziku.

Po podatkih IMD WCY (2015) naj bi bila valuta relativno nestanovitna, saj z vidika stabilnosti dosega šele 53. rang izmed 60 držav. Uradna valuta je rupija. V zadnjih 5 letih ni bilo državnih intervencij, čeprav je opazna fluktuacija valute. Od leta 2010 padec rupije glede na USD in EUR močno vpliva na ugodna izvozna gibanja Indonezije. Inflacija je

precej visoka in znaša okoli 7,2 % (Trading Economics, 2015). Giba se prosto, v zadnjih petih letih pa je znašala med 4 % in 8 %.

Rasteta tako širok trg motociklov kot avtomobilov (ASEAN-JAPAN transport partnership, 2015, v nadaljevanju AJTP). Trg motociklov je rasel s konstantno stopnjo rasti okoli 12,4 % (Priloga 9), trg avtomobilov pa z 9,8 % letno. Vseh registriranih motociklov je bilo v letu 2014 približno 92,5 milijona. Avtomobilov je bilo bistveno manj, le 12,2 milijona. Osnovno prevozno sredstvo je ponavadi motocikel. Prodaja motociklov športnega tipa se giblje okoli 5–8 % celotnega trga po nekaterih podatkih (Sweet-selling Honda and Yamaha in Indonesia, 2011) oziroma okoli 10 % po drugih (KPMG, 2014). Prodaja motorjev z nad 250 kubičnimi centimetri se po internih virih izbranega podjetja ocenjuje na okoli 2 % celotnega trga.

V Prilogi 8 je razvidno tudi, da so etični standardi v podjetjih ocenjeni kot najslabši med tremi primerjanimi državami. Kredibilnost managerjev prav tako ni na visoki ravni, korporativni nadzorni sveti pa naj bi delovali relativno učinkovito. Sprejeti računovodski standardi naj bi se izvajali razmeroma slabo.

Na podlagi internih podatkov izbranega podjetja je letalski transport v Indonezijo zaradi slabših povezav najdražji, tudi do 40 % dražji kot v ostali dve državi. Ladijski transport je malenkost, a ne bistveno dražji od ostalih dveh držav. Za enako ceno lahko ladijski promet prenaša 15-kratnik teže letalskega tovora. Časovni okvir pošiljanja v letalskem (pet do sedem dni) in ladijskem (40 dni) prometu je za vse države podoben.

Indonezija ima t. i. Batam brezcarinsko cono, ki je locirana blizu Singapurja. Je daleč od otoka Jave, kjer bi izbrano podjetje lahko doseglo največji tržni delež. Carina na izpušne sisteme znaša 10 %, davek na dodano vrednost pa še dodatnih 10 %. Poseben davek se plačuje na t. i. luksuzne dobrine (davek CFID), in sicer 7,5 % (Import Duty & Taxes, 2015).

Po podatkih IMD WCY (2015) je povprečna cena pisarn v Jakarti 905 USD/m² na leto. To se sklada z dodatno raziskavo nepremičninskega trga. Potrebna je velika pazljivost zaradi nevarnosti goljufije (Hiio, 2013). Vodjem oddelkov namenijo delodajalci v povprečju skupno 13.000 USD letno, generalnim direktorjem pa 44.612 USD letno. Inženirji imajo plačo v povprečju 32.8252 USD letno (IMD WCY, 2015). Po poročilu portala Atradius (Payment Practices Barometer Indonesia, 2013) v poslih med podjetji približno 25 % računov ni plačanih v roku, kar Indonezijo uvršča med države z dokaj nizko stopnjo plačilnega tveganja in relativno visoko plačilno disciplino glede na ostale države v regiji. Čeprav državne agencije ponujajo prevode v angleščini, so ti prevodi zelo okrnjeni in skopi. Spletnih svetovalnih podjetij je mnogo, a je pri čezmejnih plačilih takšnim podjetjem potrebna velika previdnost.

4.2.2 Malezija

BDP na prebivalca (The World Bank, 2014) je v letu 2013 znašal 10.628 USD, v letu 2014 pa 10.934 USD. Gospodarska rast se zvišuje, saj je bila v letu 2014 6,0 %, kar je najvišje v zadnjih štirih letih. Splošen pregled poročila IMD WCY (2015) nam pove, da je Malezija po večini kazalnikov uvrščena za Singapurjem, a pred Indonezijo. Za rast avto-moto panoge je pomembno, da so cene goriv nizke. Imajo močan in relativno visok delež višjega sloja, čeprav je verjetno absolutno gledano še vedno slabše razvit kot v Sloveniji. Čeprav je država internetno podhranjena, se zadnja leta tam dogajajo velike spremembe, saj država razvoju infrastrukture namenja veliko pozornosti. Državna zakonodaja ne zavira razvoja poslovanja. Podatki Economic planning unit (Percentage Distribution of Households by Income Class, Malaysia, 1970–2014, 2015) kažejo, da v urbanih okoljih najvišjemu dohodkovnemu razredu (nad 1.000 EUR mesečno) pripada kar 51,9 % ljudi. Zanesljiva nadaljnja razčlenitev ne obstaja. Malezija dosega po podatkih The World Bank (2015a) stabilno gospodarsko rast. Do leta 2020 predvideva Trading Economics (2015) umirjanje in stabiliziranje gospodarske rasti na približno 5 %. Po podatkih IMD WCY (2015) naj bi bili menjalni tečajji relativno stabilni, saj Malezija dosega 36. rang od 60 preučevanih držav po stopnji nestanovitnosti. Uradna valuta je malezijski ringgit. Od leta 2010 do avgusta 2015 je bil izjemno stabilen, nato pa je sledil padec v višini 20 %, in sicer predvsem zaradi padca vrednosti nafte, ki je glavna izvozna surovina Malezije. V zadnjih petih letih ni bilo devalvacij in revalvacij valute. Po podatkih Trading Economics (2015) je inflacija v septembru 2015 znašala 3 %. Inflacija se je rahlo zvišala od januarja 2015, ko je bila najnižja v zadnjih 5 letih, blizu 0 %. Kupna moč (BDP po PPP) je med tremi primerjanimi državami srednja, 23.578 USD, kar je zelo blizu kupni moči v Sloveniji.

Splošno gledano se od leta 2006 naprej opaža rast registracije novih vozil, vendar v oči bode padec v letu 2013, ko je bilo novih registriranih avtomobilov le 583 tisoč (Total enrollment of vehicles by year, 2015). Podobna zgodba velja tudi za trg motociklov. V Prilogi 10 je razvidno, da je bilo v letu 2013 novo registriranih motociklov 528 tisoč, kar je 13,3 % manj kot v letu 2012. Veliko poslujejo z državami članicami ASEAN. V letu 2013 je bilo izvoženo v države ASEAN 28,1 % celotnega izvoza, od tega sta glavni partnerici Singapur in Indonezija. Obrestne mere so se po podatkih The World Bank (2015b) zelo znižale; iz 4,6 % v letu 2013 na 2,3 % v letu 2014.

Iz Priloge 8 so razvidni ugodni kazalniki na področju visoke etične prakse v podjetjih ter visoka kredibilnost managerjev v družbi. Korporativni nadzorni sveti naj bi svoje delo opravljali učinkovito, računovodski standardi pa naj bi bili dobro sprejeti.

Letalski transportni stroški naj bi bili po internih virih izbranega podjetja za 40 % nižji kot v Indoneziji. Ladijski transportni stroški so za Malezijo nižji kot za Indonezijo, vendar pa 5 % višji kot za Singapur. Po pogovoru z direktorjem prodaje so časovne ocene med tremi primerjanimi državami podobne.

Malezija ponuja več različnih brezcarinskih con. Zanimivo je, da obstajajo v nekaterih conah posebne pravne ureditve za podjetja, ki tam poslujejo. Podjetje mora pri pristojnem uradu najprej pridobiti dovoljenje za registracijo. Najbolj primerna možnost za izbrano podjetje bi bila brezcarinska cona Port Klang (Malaysia free zones, 2015). Čeprav je izmed obstoječih najdražja, omogoča odlično lokacijo za skladiščenje in veleprodajo po azijskih trgih. Port Klang se nahaja blizu glavnega mesta. Glede na raziskavo so uvozne dajatve za izpušne sisteme ene najvišjih na svetu, in sicer kar 25 % (Import Duty & Taxes, 2015). Davek na dodano vrednost se imenuje GST (angl. *Goods and Service Tax*) in znaša le 6 %. Visoke carine so lahko dodaten motiv za takšno skladiščenje. V letu 2016 se sodeč po korespondencah s svetovalnimi podjetji pričakuje znižanje carinskih stopenj in poenotenje trga znotraj skupine držav članic ASEAN.

Malezija ima tudi zelo privlačen nepremičninski trg. Po podatkih IMD WCY (2015) se cene najema poslovnih prostorov v glavnem mestu gibajo v povprečju okoli 554 USD/m² letno, vendar na spletu hitro najdemo cenejše nepremičnine. Za pridobitev nadstandardnih prostorov se zlahka poišče pomoč posrednikov, saj je večina nepremičnin neuglednih.

Podatki IMD WCY (2015) kažejo, da namenijo delodajalci produktnemu vodji v povprečju 31.200 USD letno, izvršni direktorji v velikih podjetjih imajo plačo v povprečju kar 178.778 USD letno, za plače inženirjev pa namenijo v povprečju 47.530 USD letno. Dodatno se je lahko raziskava razširila preko portala Pay Scale (2015), ki ocenjuje plače prodajalcev v veleprodaji avtomobilskih avtodielov na 125.000 USD letno.

Za Malezijo študija o plačilni disciplini še ni bila narejena. V okviru študije o plačilni disciplini za Singapur je omenjeno, da celotna azijsko-pacifiška regija dosega 36,2 % preteklih plačilnih obveznosti. Povprečni plačilni rok v regiji pa je 57 delovnih dni (Payment Practices Barometer Indonesia, 2014).

Po pregledu številne literature se ocenjuje, da v Maleziji obstaja zelo dobra podpora tujim podjetjem. Večina pomoči, servisov in spletnih strani je na voljo v angleškem jeziku. Z določenimi težavami se lahko srečamo na državnih portalih, ki niso v celoti prevedeni. Svetovalcev in informacij je na voljo ogromno. Na splošno je Malezija investitorjem zelo prijazna država.

4.2.3 Singapur

Po podatkih The World Bank (2014) je v letu 2014 BDP na prebivalca znašal 56.287 USD, v letu 2014 pa 55.980 USD. Rast BDP se umirja, saj je bila v letu 2014 najnižja v zadnjih petih letih, le okoli 2,9 % (The World Bank, 2014). Ocena rasti do leta 2017 je stabilna, v povprečju okoli 3,1 % letno. Uradna valuta je singapurski dolar. V zadnjih 5 letih država ni intervenirala na valutnem trgu. Valuta se je gibala stabilno, kar podpira tudi kazalnik v poročilu IMD WCY (2015), kjer dosega Singapur odlični, 3. rang med 60 državami. Po

podatkih Trading Economics (2015) je bila inflacija leta 2015 3 %. Inflacija se je naglo znižala iz leta 2012, ko je bila že blizu 6 %. Vir znižanja je nižanje cen nepremičnin. Kupna moč je med tremi primerjanimi državami najvišja, in sicer znaša 79.958 USD po pariteti kupne moči (Trading Economics, 2015). Na podlagi raziskave, narejene leta 2013, lahko opazimo, da je v Singapurju veliko, kar 5,6 % ljudi, ki služijo nad 197.000 USD letno. Tudi srednji razred je močan; nad 24.000 do 63.000 USD služi približno 45 % ljudi (Chan, 2013). Po poročanju statističnega urada so na podlagi povpraševanja in povprečja desetih bank iz Singapurja obresti za splošne kratkoročne kredite podjetjem 5,35 % (Finance and Insurance, 2015).

Na podlagi za podjetje pomembnih kazalnikov iz Priloge 8 ugotavljam, da je med tremi primerjanimi državami Singapur za poslovanje podjetja izjemno primerna država. Odlične rezultate dosega pri praktično vseh pomembnih kazalnikih. Opozoriti velja le na najvišje prispevke delodajalcev med tremi primerjanimi državami, ki pa še ne presegajo vrednosti prispevkov v Sloveniji.

Kot je razvidno iz Priloge 11, je bilo v letu 2014 za podjetje zanimivih motociklov nad 200 ccm registriranih kar 68,3 % več kot leto prej. Splošno gledano se prodaja motociklov in avtomobilov veča, a se ta rast umirja (Land Transport Authority, 2015a). Visoka rast prodaje novih motociklov je povezana z izjemno regulacijo trga. Trg vozil je reguliran s posebnimi davki oziroma licencami, ki se izdajajo za vsako vozilo posebej. Po pogovoru z distributerjem Singapur veliko posluje z Evropsko Unijo, pa tudi z Malezijo, Indonezijo in Kitajsko. Singapur se na podlagi raziskave Doing Business (The World Bank, 2014) uvršča v sam vrh poslovnih okolij po svetu. Informacije o kreditih podjetjem so hitro dostopne.

Iz Priloge 8 je razvidno, da so etične prakse v Singapurju relativno visoke, kredibilnost managerjev v družbi je zelo visoka, korporativni nadzorni sveti pa svoje delo opravljajo učinkovito. Računovodski in revizijski standardi so zelo dobro sprejeti (IMD WCY, 2015).

Kot pri ostalih dveh državah so transportni stroški ocenjeni na podlagi tipičnega izdelka izbranega podjetja. Po internih virih sodeč je cena letalskega prevoza za pot iz Slovenije do Singapurja in iz Slovenije do Malezije enaka. Kot pri Maleziji je letalski promet do Singapurja 40 % cenejši kot do Indonezije. Seveda je najcenejši tip transporta ladijski, razlike med časi pošiljanja pa po besedah direktorja prodaje niso velike.

Na podlagi singapurskega priročnika za carinjenje (Singapore Customs Handbook; Licensed Warehouse Scheme, 2014) lahko vsako podjetje, ki zadošča dokaj strogim kriterijem, zaprosi za brezcarinsko skladiščenje pri licenčnih skladiščih v Singapurju. Tako skladiščenje je precej drago, saj pavšal znaša 2500 USD na mesec do 1.000.000 USD vrednosti blaga, kar ne vključuje stroškov skladiščenja blaga. Glede na to, da uvoznih dajatev na izpušne sisteme ni (Import Duty & Taxes, 2015), davek na dodano vrednost pa znaša le 7 %, je veliko bolj smotrno samostojen najem skladiščnega prostora. Na podlagi

raziskave, narejene v IMD WCY (2015), je povprečna najemnina pisarniškega prostora zelo visoka, 1130 USD/m² letno. Po pregledu nepremičninskega trga se ugotavlja, da je s pogajanjem mogoče pridobiti bistveno nižje cene. Kot primer naj se navede, da se je našla relativno velika nepremičnina (500m²) z oglaševano letno ceno 105 USD/m².

Po podatkih IMD WCY (2015) namenijo delodajalci za produktne vodje v povprečju 77.600 USD. Izvršilni direktorji imajo v povprečju eno izmed najvišjih plač na svetu, kar 459.462 USD, inženirji pa v povprečju 97.227 USD letno. Portal Pay Scale (2015) navaja, da imajo regionalni prodajni managerji v panogi veleprodaje avtomobilskih delov z bonusi v povprečju 92.000 USD plače letno.

Podatki agencije za plačilna tveganja Atradius (2014) poročajo, da obstaja v Singapurju med poslovanji podjetij precejšnje plačilno tveganje. Po anketah sodeč preko 40 % podjetij zamuja s plačili na dan valutacije. Povprečni plačilni rok pa je 47 dni.

Končno lahko po pregledu številne literature in sekundarnih podatkov ocenim, da Singapur ponuja eno najboljših podpor poslovanju tujih podjetij na svetu. Vsa pomoč je na voljo v angleščini in je brezplačna. Brez težav se lahko najde transparentno profesionalno pomoč svetovalcev in agencij.

4.3 Socio-kulturno okolje

V sklopu socio-kulturnega okolja odgovarjam na 9 vprašanj s področja socio-kulturnega okolja iz Priloge 6.

4.3.1 Indonezija

V Prilogi 12 se nahaja zanimiva raziskava, narejena na zadnjih razpoložljivih podatkih o kulturnih dimenzijah po Hofstedu. Po Hofstedovi klasifikaciji izstopa Indonezija med tremi primerjanimi državami po nizki stopnji individualizma. Je kolektivistična družba, za katero je značilen velik vpliv družine in slojne enakosti. Za pogajanja to pomeni, da je v odločitve velikokrat vpleteno tudi mišljenje o interesih tretjih oseb, ne le lastni interesi. Indonezija ima po podatkih publikacije Statistics Indonesia (2010) največji delež muslimanske religije, kar 87,18 %. Sledijo ji krščanstvo, hinduizem in budizem. Kot največja muslimanska država na svetu je izjemno kulturno etnocentrična. Tuje blagovne znamke imajo zato težko nalogo pri prilagajanju indonezijskim kupcem in razvijanju trga (Khairul & Hazril, 2012).

IMD WCY (2015) ponuja tudi podatke o dohodkovni enakopravnosti prek t. i. indeksa GINI, kjer 0 pomeni popolno dohodkovno enakost, 100 pa popolno dohodkovno neenakost. Indonezija je dosegla indeks 34, kar jo uvršča na 24. rang. To pomeni, da so med tremi primerjanimi državami dohodki v Indoneziji najbolj enakomerno razporejeni.

Slovenija dosega 14. rang. Enakopravnost žensk poročilo povzema v več indeksih, najbolj zanimiv pa je indeks spolne neenakosti, kjer Indonezija dosega zelo slabo, 55. rang izmed 57 obravnavanih držav. To pomeni, da so ženske v družbi zelo neenakovredne.

Po podatkih The World Bank (2014) se ocenjuje, da je delež ljudi v urbanih okoljih 53 %. Ta delež se je od leta 2010, ko znašal 50 %, postopoma dvigal. Nadaljnji podatki kažejo, da je bilo v letu 2014 povprečno 17,1 % vseh oseb aktivnih uporabnikov spleta. Povprečne hitrosti interneta so v Jakarti med tremi primerjanimi glavnimi mesti najslabše, saj dosega le 3 Mb/s. Cene se vrtijo okoli 30 EUR na mesec, čeprav je hitrost bistveno nižja kot v Sloveniji (Akamai, 2015). Iz Priloge 8 je razvidno, da so ocene različnih organizacij relativno podobne in variirajo zaradi metodologije. Trend razvoja internetne tehnologije je zelo pozitiven, skokovito narašča tudi uporaba Facebooka, saj je bilo v letu 2013 kar 50 milijonov uporabnikov, pričakuje pa se, da ji bo do konca leta 2018 že približno 100 milijonov (Number of Facebook users in Indonesia from 2012 to 2018 (in millions), 2015). Visoko stopnjo penetracije dosega Facebook v glavnem mestu Jakarti, ki je po številu uporabnikov drugo največje mesto na svetu (11,66 milijonov). Po podatkih pisca za Tech in Asia (Lukman, 2013) je bilo v letu 2013 v Indoneziji kar 29 milijonov uporabnikov Twitterja, kar jo uvršča na 5. mesto na svetu. Za izbrano podjetje je pomemben podatek tudi, da je med tremi primerjanimi državami v Indoneziji najmanj uporabnikov mobilne telefonije (rang 36 od 60 držav), čeprav je absolutno številka visoka. Iz Priloge 8 je razvidno tudi, da je znanje angleščine v Indoneziji nezadostno (rang 50 od 60 držav). Po anketnem kazalniku se v podjetjih s tem očitno ne obremenjujejo, saj so z znanjem jezikov svojih zaposlenih kar zadovoljni (rang 31 od 60 držav). Nadalje se je po podatkih The World Bank leta 2012 v Indoneziji na tercialno izobraževalno ustanovo vpisalo 32 % vseh oseb, ki so dokončali srednješolsko izobrazbo.

Pozitivno je, da so med tremi primerjanimi državami zaposleni v Indoneziji v povprečju opravili največ delovnih ur, in sicer kar 2112 (Priloga 8). Po podatkih WEF Global Competitiveness Report (2015) dosega po kazalniku 7.06, ki kaže povezanost plače s produktivnostjo, rang 33 izmed 140 obravnavanih držav, kar je med tremi obravnavanimi državami najslabše, a še vedno precej boljše od Slovenije (rang 81).

4.3.2 Malezija

Na podlagi raziskave kulturnih dimenzij (Priloga 12) ugotavljam, da Malezija najbolj izstopa pri odmiku moči, individualizmu ter kratkoročni usmerjenosti. Pri odmiku moči dosega kar 100 točk, kar pomeni, da v družbi obstajajo jasne družbene razlike in hierarhija. Socialne razrede se spoštuje. Pri pogajanju je zato potrebno biti pazljiv, da se nasproti malezijskega partnerja pogaja oseba s podobnim družbenim in profesionalnim statusom, drugače je uspeh lahko ogrožen. Med tremi primerjanimi državami so v Maleziji izrazito nenaklonjeni tveganju, še vedno pa bistveno bolj od oseb, ki živijo v Sloveniji. Čeprav ima osebni odnos in zaupanje velik vpliv na pogajanje, so med tremi primerjanimi

državami najbolj formalni, pogodbe pa jih vežejo bolj kot ustni dogovori. Kulturni etnocentrizem se razlikuje med muslimanskim in nemuslimanskim delom populacije (Khairul & Hazril, 2012), v splošnem pa je zelo visok. Vseeno kljub temu velja omeniti, da niso nenaklonjeni močnim tujim blagovnim znamkam. Malezijski statistični urad (Malaysia at a Glance, 2010) poroča, da so v Maleziji s pripadajočimi deleži največje religije naslednje: islam (61,5 % prebivalstva), budizem (19,8 % prebivalstva), krščanstvo (9,2 % prebivalstva) in hinduizem (6,3 % prebivalstva).

Podatki o dohodkovni enakopravnosti prek t. i. GINI indeksa (IMD WCY, 2015) kažejo, da je Malezija dosegla indeks 46, kar jo uvršča na 51. mesto. To pomeni, da so med tremi primerjanimi državami v Maleziji dohodki razporejeni najmanj enakomerno. Malezija pri indeksu spolne neenakosti dosega 36. rang izmed 57 obravnavanih držav. To pomeni, da so ženske v družbi pretežno neenakovredne.

Po podatkih, ki jih izdaja The World Bank (2014), je delež ljudi v urbanih okoljih 74 %, v zadnjih petih letih pa se je ta odstotek dvigoval povprečno po eno odstotno točko. Nadalje je bilo po njihovih podatkih v letu 2014 povprečno 67 % državljanov tudi rednih uporabnikov spleta, trend rasti se je v zadnjih treh letih umiril. Naročnikov mobilne telefonije je veliko (14. rang od 60 držav) (Priloga 8). Povprečna hitrost širokopasovnega interneta v Kuala Lumpurju znaša 5 Mb/s. Cene so primerljive slovenskim (Akamai, 2015). Po podatkih Malaysiaasia (2015) je v letu 2014 Facebook uporabljalo približno 30 % uporabnikov (več kot 10,4 milijona ljudi). Uporabnikov Twitterja je manj, približno 3,5 milijona ljudi, kar je v grobem 10 % uporabnikov.

Iz Priloge 8 je prav tako razvidno, da je znanje angleščine v Maleziji relativno dobro (32. rang od 60 držav), po anketnem kazalniku sodeč pa so podjeja z znanjem tujih jezikov svojih zaposlenih zadovoljna (20. rang od 60 držav). Podatki The World Bank (2014) tudi kažejo, da se je v letu 2012 v terciarne izobraževalne ustanove v Maleziji vpisalo 37 % vseh oseb, ki so dokončale srednješolsko izobrazbo.

Podatki (IMD WCY, 2015) o povprečnem času, ki ga osebe preživijo na delovnem mestu, (Priloga 8) kažejo, da v Maleziji med tremi primerjanimi državami delajo najmanj (rang 18 od 60 držav), še vedno pa bistveno več kot v Sloveniji, saj opravijo povprečno 1986 delovnih ur letno, v Sloveniji pa le 1792 ur. Po podatkih WEF Global Competitiveness Reporta (2015) dosega po kazalniku 7.06, ki kaže povezanost plače s produktivnostjo, 5. rang izmed 140 obravnavanih držav, kar jo med tremi obravnavanimi državami uvršča na drugo mesto, in hkrati bistveno bolje od Slovenije (rang 81). Glede na razvitost je ta rang zelo visok.

4.3.3 Singapur

Tudi v primeru te države najprej raziskujem kulturne dimenzije po Hofstedu. Raziskava

(Priloga 12) je pokazala, da Singapur očitno izstopa pri izogibanju negotovosti in dolgoročni usmerjenosti. Rezultat izogibanju negotovosti je, da so ljudje v Singapurju zelo nenaklonjeni tveganju. Zakone ter nepisana pravila se spoštuje, prebivalci pa so kolektivno zavezani k urejenosti države. Nizko izogibanje negotovosti ima velik vpliv na pogajanja, ki so bolj osebna in temeljijo na zaupanju. Visoka dolgoročna usmerjenost pomeni družbeno zavezanost k dolgoročnim investicijam, vzdržnem razvoju in nakazuje močan vpliv konfucionizma. V pogajanjih se to dejstvo prevede tako, da so pogajalci trdi, njihove pogajalske tehnike pa bazirajo na dejstvih in argumentih. Kulturni etnocentrizem naj bi bil nizek, odprtost za tuje blagovne znamke pa posledično visoka (Wai-Chung Yeung, 2007). Singapur je mestna država, zato ocenjujem, da je delež ljudi iz ruralnega okolja zanemarljiv.

Podatki o dohodkovni enakopravnosti preko t. i. GINI indeksa (IMD WCY, 2015) kažejo, da je Singapur dosegel indeks 43, kar jo uvršča na 45. mesto. To pomeni, da so med tremi primerjanimi državami dohodki razporejeni srednje enakomerno. Pri indeksu spolne neenakosti država dosega 13. rang izmed 57 obravnavanih držav. To pomeni, da so ženske v družbienakovredne.

Po podatkih The World Bank (2014) je bil povprečen odstotek uporabnikov interneta v letu 2014 82 %, trend rasti pa pozitiven. Portal Hashmeta (Social Media Landscape in Singapore, 2013) poroča, da je 70% teh uporabnikov registriranih na strani Facebook. Veliko jih uporablja tudi Twitter, 21 % vseh uporabnikov. Povprečna hitrost širokopasovnega interneta je v tej mestni državi 12,2 Mb/s (Akamai, 2015). Cene so primerljive slovenskim. Delež uporabnikov mobilnih naprav kaže, da so med prebivalstvom široko razširjene in uporabljene (rang 9 od 60 držav) (Priloga 8). Kazalniki v Prilogi 8 nadalje kažejo, da je znanje angleščine v Singapurju odlično. To vsekakor ni presenetljivo, saj je angleščina uradni jezik države. Singapurski statistični urad (Finance and Insurance, 2015) letno objavlja odstotek ljudi z zaključeno terciarno izobrazbo. V letu 2014 je ta odstotek znašal 69,5 % vseh oseb. Prebivalstvo je dobro izobraženo.

Podatki iz Priloge 8 (IMD WCY, 2015) kažejo tudi, da so zaposleni v Singapurju v povprečju na delu preživeli 2037 ur, kar pomeni, da delajo več od Malezijcev, a manj od Indonezijcev. Po podatkih WEF Global Competitiveness Report (2015) dosega po kazalniku 7.06, ki kaže povezanost plače s produktivnostjo, 3. rang izmed 140 obravnavanih držav, kar jo med tremi obravnavanimi državami uvršča na prvo mesto in hkrati na eno izmed najvišjih na svetu. Plače so, kot tudi produktivnost, zelo visoke.

Singapur je večkrat označen kot izjemno religiozno diverzificirana država (Guruswamy, 2010). Glavnih pet religij so po velikosti od največje do najmanjše naslednje; budizem, taoizem, islam, krščanstvo in hinduizem.

4.4 Tehnološko okolje

V sklopu tehnološkega okolja odgovarjam na 17 vprašanj s področja tehnološkega okolja iz Priloge 7.

4.4.1 Indonezija

Indonezija ima med tremi primerjanimi državami najmanj cest na km² površine (Priloga 8). Paniranje in vzdrževanje infrastrukture naj bi bilo izvedeno zelo slabo (rang 54 od 60 držav). Zaskrbljujoče je tudi slabo distribucijsko omrežje, ki ne podpira poslovanje podjetij (rang 59 od 60. držav) (IMD WCY, 2015). Association for safe international road travel (v nadaljevanju) ASIRT poročilo (2008) potrjuje domnevo, da je cestno omrežje slabo vzdrževano, nevarno in ozko, cestno prometnih predpisov pa se pogosto ne upošteva.

Indonezija privlači TNI velikih podjetij, ki računajo na dolgoročno rast te države. Večina industrije je postavljena s skupnim vlaganjem tako tujega kot tudi domačega zasebnega in državnega sektorja. V Indoneziji so prisotna naslednja motociklistična podjetja; BMW, Honda (Pt Astra Honda, skupno vlaganje s kar 61 % tržnega deleža), Kawasaki in Yamaha. V izogib visokim dajatvam imajo vsa naštetá podjetja v državi le sestavljalnice motorjev. Zanimivo je, da se je Harley-Davidson iz države umaknil v letu 2015. Indonezija s svojimi shemami privlači izjemno velike MNC. Indonezija med tremi primerjanimi državami nima blagovnih znamk in podjetij, ki bi bili zelo znani tudi v Sloveniji. Iz sekundarnih virov ni bilo možno jasno razbrati panog, kjer naj bi bili svetovni vodje.

V Indoneziji so zaradi močne zasičenosti motociklov že leta 2005 uvedli emisijsko normo EURO 2 (Motorcycle emission standards, 2015). V načrtu je bila uvedba EURO 3 standarda za leto 2013, ki pa se še ni uresničila. Od leta 2013 naprej je standard za zvok med vožnjo maksimalno 83dB za motorje nad 175ccm. Po besedah distributerja se homologacijskih pregledov za izpušne sisteme praktično ne izvaja.

4.4.2 Malezija

Cestno omrežje je v Maleziji srednje gosto (rang 31 od 60 držav) (Priloga 8), vendar pa naj bi bila sodeč po anketnih kazalnikih infrastruktura dobro vzdrževana, planirana in financirana (rang 11 od 60 držav) (IMD WCY, 2015). Distribucijsko omrežje naj bi bilo sodeč po anketnih kazalnikih relativno dobro razvito. Poročilo ASIRT (2007) ocenjuje, da so vse glavne ceste v Maleziji dobro vzdrževane in dovolj široke. Splošno stanje glede na zapise različnih blogov kaže, da so v Maleziji ceste za motocikle odlično pripravljene. Za motoriste imajo na primer urejena pokrita postajališča v primeru monsunskega deževja.

V Maleziji so vidno prisotne tudi visoko tehnološke TNI. Obstaja celo uradna spletna stran v podporo in promocijo takšnih panog. Razvijajo se proizvodnje solarnih panelov,

biogoriv, vojaške opreme, imajo pa tudi svojo vesoljsko agencijo (Malaysian Industry-Government group for High Technology, 2015, v nadaljevanju MIGHT). Svoje sestavljalnice motociklov imajo podjetja BMW, Honda, Kawasaki (novo tovarno odprli v 2008), Suzuki, Yamaha in KTM. Svojo prodajno podružnico je v novembru 2014 odprl konkurent izbranega podjetja, Two Brothers exhaust systems. Malezija je svetovno znana po energetskega gigantu Petronas, drugi zahodnokulturni znani podjetji pa sta še AirAisa in Malaysian Airlines.

V državi veljajo osnovni emisijski standardi, ki bazirajo na priporočilih, izdanih v okviru Združenih narodov. Ta priporočila so bila osnova za izdajo EURO 1 norme v Evropski Skupnosti. Za EURO 1 je značilno, da zvok med vožnjo ne sme presegati 85 dB (Rasmi, 2015). CO₂ emisije ne smejo presegati 13 g/km, HC emisije 3 g/km ter Nox emisije 0,3 g/km. Uporaba katalizatorja je obvezna. Že dalj časa je načrtovana implementacija EURO 3 standardov za motocikle, ki naj bi se izvedla s 1. januarjem 2016 (Motorcycle & Scooter Assemblers and Distributers Association of Malaysia, 2015, v nadaljevanju MASSAM). V letu 2016 naj bi se uvedel tudi United Nations R92 standard za emisije zvoka in obvezna nalepka za emisijsko ustreznost motocikla. Do leta 2019 naj bi uvedli EURO 4 normo za motocikle. Iz raziskave je jasno razvidno, da se orientirajo po standardih Evropske skupnosti.

4.4.3 Singapur

Singapursko cestno omrežje je izjemno dobro razvito. Po anketnih kazalnikih sodeč (IMD WCY, 2015) je infrastruktura dobro planirana in financirana (rang 1 od 60 držav). Singapur slovi po svojih logističnih sposobnostih, zato ne preseneča, da je po anketnih kazalnikih distribucijska infrastruktura zaznana kot zelo dobro razvita (rang 6 od 60 držav) (Priloga 8).

Med tremi primerjanimi državami so v Singapurju najbolj prisotne TNI, vendar v večini primerov v storitvenem, in ne v proizvodnem sektorju. Lokalnih podružnic tujih večih izdelovalcev motociklov ni, prisotna pa so tuja napredna podjetja v storitvenem sektorju. Posebni primer je Singapurska podružnica izdelovalcev sedežev Recaro, ki pa je verjetno prisotna zaradi močne letalske industrije v regiji. Singapur je nadalje dom za znana podjetja v sektorju holdingov in bančništva, saj za njih deluje kot davčna oaza. Imajo tudi močna transportna in logistična podjetja (na primer Singapur Airways) ter tudi nekaj svetovno znanih blagovnih znamk (Razer, Banyan Tree, Jimmy Choo).

V Singapurju zakon predpisuje uporabo EURO III normativov za motocikle (Environmental Protection and Management Regulations, 2008). Ti normativi omejujejo emisije motociklov nad 150ccm po sledečih kriterijih; Izpusti plinov CO ne smejo presegati 2,0 g/km, plinov HC 0,3 g/km in plinov NOX 0,15 g/km. Emisije zvoka so omejene na največ 94 dB v mirovanju. Zakon precej strogo predpisuje tudi obvezno

homologacijo dodatnih izpušnih sistemov. Z obsežnim postopkom predpisuje namestitvev izpušnega sistema, certifikat o ustreznosti z EURO normami, dokument o namestitvi v uradni servisni delavnici ter temeljit pregled. Država je usmerjena v EURO emisijske standarde.

4.5 Ocena tržnega potenciala

V sklopu ocene tržnega potenciala odgovorim na 7 vprašanj na temo tržnega potenciala iz Priloge 7. Na vseh treh primerjanih trgih se prodaja konkurentov zelo težko ocenjuje. Zanesljivih podatkov o prodaji konkurentov ni. Na voljo so podatki o prodaji trgovin z motoristično opremo, ki pa zaradi širokega prodajnega asortimana ne ponujajo celotne slike. Nadalje se izračunani tržni deleži menjave izpušnih sistemov glede na model motocikla in samo državo močno razlikujejo. K menjavi so bolj naklonjeni vozniki motociklov višjega kubičnega razreda, vodstvo izbranega podjetja pa je naročnik nemalo raziskav na to temo. Delež menjave izpušnih sistemov je osnova za računanje tržnega potenciala, in je kot tak smatran za poslovno skrivnost, zato se v delu ne pojavlja eksplicitno. Na deleže menjave vpliva tudi kultura motoristov, starost motocikla, kupna moč in model motorja. Prav delež menjave izpušnih sistemov je razlog, zakaj je v Prilogi 13 izpuščen ta pomemben korak pri računanju celotnega potenciala trgov.

Tabela 3: Ocena potenciala izražena v letno prodanih izpušnih sistemih

Država	Letno število prodanih izpušnih sistemov (kosov)
Indonezija	2.355
Malezija	4.586
Singapur	965

V Tabeli 3 predstavim končne vrednosti izračunov tržnega potenciala, izraženo v številu prodanih izpušnih sistemov na leto. V nadaljevanju sledi konkretniji opis, poglobljena metodologija izračuna pa je razvidna v Prilogi 13.

4.5.1 Indonezija

Indonezija razpolaga s podatki za celotno število novih registriranih motociklov po letih (Priloga 9). Povprečna konstantna pripadajoča letna rast trga od leta 2006 do leta 2014 je za tako velik trg relativno visoka, 12,4 %. Do redistribucije v višje kubične segmente prihaja zelo počasi. Razvoj trga dodatno zavira davek na luksuzne dobrine, padec valute ter ukinitvev subvencije na gorivo v letu 2014. Prav zaradi davka na luksuzne dobrine je cena referenčnega modela Yamaha R1 letnika 2015 v Indoneziji med tremi primerjanimi državami najvišja, približno 32.000 EUR. Cena je višja kot v Sloveniji. Celoten potencialni trg za izbrano podjetje v letu 2016 se za Indonezijo ocenjuje na 2.355 izpušnih sistemov in je drugi največji med tremi primerjanimi državami. Celoten postopek izračuna se nahaja v

Prilogi 13. Nizka kupna moč je glavni zaviralec razvoja trga. Zaradi ugodnega podnebja in dobro razvite motoristične kulture se pričakuje, da se bo trg v naslednjih 10 letih še naprej razvijal.

V državi so prisotni vsi večji konkurenti izbranega podjetja (Priloga 14), vendar opažam, da prisotnost na spletnih omrežjih še ni dobro razvita. Večina trgovin z maloprodajo ni prisotnih na spletu. Podatke o konkurenčnih izdelkih je večinoma možno pridobiti le preko distributerjev in ne neposredno od trgovin. Takšnih manjših trgovin je v Jakarti veliko, a manj kot v Kuala Lumpurju (Priloga 15). Ocenjujem, da jih je v širši okolici Jakarte približno 100. Dodatno je potrebno opozoriti na dejstvo, da je prisotnost na internetu slaba, zato je po vsej verjetnosti takšnih trgovin še več.

V Indoneziji se lahko med tremi primerjanimi državami preko spleta najde najmanj motorističnih klubov. Našel sem jih je le okoli 15, to pa je verjetno posledica dveh vplivov. Po eni strani v Indoneziji veliki večini prebivalcev motocikel predstavlja osnovno prevozno sredstvo in ne užitek. Po drugi strani pa motociklistični klubi niso javno oglaševani, saj takšna kultura tam še ni zelo močna. Za podjetje bi bila lahko zanimiva kluba Yamaha Riders Federation Indonesia in BMW Moto Club, čeprav slednji ni dobro organiziran.

V Indoneziji so prisotne sestavljalne proizvodne enote naslednjih velikih podjetij: Honda, Kawasaki in Yamaha. Pomemben podatek je, da se je po besedah finančnega direktorja izbranega podjetja v letu 2015 iz države umaknilo podjetje Harley-Davidson, in sicer zaradi upada prodaje njihovih motociklov za 17 %.

4.5.2 Malezija

Malezija razpolaga s podatki za število vseh novo registriranih motociklov po letih. Povprečna konstantna pripadajoča letna rast trga od leta 2006 do leta 2014 je 5,4 % (Priloga 10). Poudariti je potrebno, da se med samimi segmenti dogajajo veliki preskoki (Ngu, 2014). Pozitivno je tudi, da naj bi se prodaja motociklov v 2015 zopet obudila ter zrasla za 10 % (Gallucci, 2015). Izjemno pozitivna je tudi redistribucija prodaje po segmentih znotraj celotne rasti. V Maleziji skokovito narašča prodaja motorjev višje kubikaže. Samo v letu 2014 naj bi se prodaja povečala za 50 %, čeprav se je celotna prodaja motociklov znižala za 16,2 %.

Izbran referenčni model Yamaha R1 letnik 2015 z vsemi dajatvami v Maleziji stane približno 26.000 EUR. Cena je primerljiva slovenski.

V Maleziji na podlagi klasičnega iskanja preko spletnega brskalnika Google po lokacijah moto in predelovalnih trgovin ugotovim (Priloga 16), da je v glavnem mestu Kuala Lumpur prisotnih največ trgovin od treh primerjanih trgov. Takšnih trgovin je več kot 200,

trg je zelo dobro razvit. Za primerjavo si lahko ogledamo tudi stanje v Ljubljani (Priloga 18). Na podlagi spiska, objavljenega na zbirnem portalu (Top Motorcycle Clubs in Malaysia, 2015), ugotavljam, da je v celotni Maleziji zelo veliko motoklubov. Na spisku jih je 42, po vsej verjetnosti pa jih obstaja še več. Za podjetje bi bila lahko zanimiva kluba BMW Malezija in Malaysia Yamaha Motorcycle Club.

V Maleziji imajo svoje motociklistične sestavljalne enote BMW, Honda, Kawasaki (nova tovarna v letu 2008, proizvodnja modela Ninja 250R), Suzuki, Yamaha in KTM.

Zanimivo je, da je v letu 2014 v Maleziji blizu Kuala Lumpurja svojo podružnico odprlo podjetje Two Brothers Exhaust LTD, kar daje dodatno težo temu trgu. V Maleziji je prisotnih 12 znanih konkurentov izbranega podjetja in še mnogo manjših azijskih izdelovalcev izpušnih sistemov (Priloga 14). Prisotni so vsi večji izdelovalci, trg je odlično razvit tudi v spletni prodaji.

Metodologija izračuna potencialnega trga je podrobno razložena v Prilogi 12. Celoten potencialni trg za izbrano podjetje se v letu 2016 ocenjuje na 4.586 izpušnih sistemov in je največji med tremi primerjanimi državami. Dodatno težo trgu prinaša tudi, da je motociklistična kultura v Maleziji v močnem zagonu, saj letno gostijo tudi odlično obiskano dirko razreda MotoGP.

4.5.3 Singapur

Singapur ponuja odlične podatke za predstavitev rasti trga, ki je zanimiv za izbrano podjetje. Podatki se nanašajo na prodajo motociklov s prostornino nad 200 kubičnih centimetrov in kažejo (Priloga 11), da je trg rasel s povprečno konstantno pripadajočo stopnjo rasti 2,7 %. Absolutno so številke v Singapurju zaradi relativne majhnosti države in dobro razvitega, a zasičenega trga nizke. Pozitiven trend je relativna rast prodaje motociklov višjega cenovnega razreda. Dogaja se prehod motociklov iz nižjega v višji razred, po povprečni stopnji skoraj eno odstotno točko letno (Priloga 13). Izbran referenčni model Yamaha R1 letnika 2015 v Singapurju z vsemi dajatvami stane približno 26.000 EUR. Država zasičenost trga letno regulira s posebnimi licencami za nakup novega motocikla, ki so predstavljene kot osebni davki. Po besedah distributerja lahko nanesejo tudi do 30 % celotne kupnine novega motocikla višjega cenovnega ranga. Metodologija izračuna potencialnega trga je podrobno razložena v Prilogi 12. Celoten potencialni trg za izbrano podjetje v letu 2016 se ocenjuje na 965 izpušnih sistemov in je najmanjši med tremi primerjanimi državami. Metodologija izračuna celotnega tržnega potenciala za Singapur predstavlja osnovo za računanje potencialnega trga v preostalih dveh državah po metodi analogije. V Singapurju so, kot v drugih dveh državah, prisotni vsi večji konkurenti izbranega podjetja (Priloga 14). Konkurenti so prisotni preko svojih dobaviteljev, ki poslujejo z trgovci. Slednji so dobro prisotni tudi na spletu. V Singapurju na podlagi geografskega iskanja preko brskalnika Google po lokaciji moto in predelovalnih trgovin

ugotovim, da je vseh takšnih trgovin približno 100 (Priloga 17).

Na podlagi kratke poizvedbe preko spletnega brskalnika sem lahko našel vsaj 20 različnih moto klubov s svojimi spletnimi stranmi. Motociklistična kultura je dobro razvita. Za izbrano podjetje je lahko zanimivo sodelovanje z motoklubom BMW.

V Singapurju preko podružnic ali TNI ni prisotnih večjih motociklističnih proizvajalcev ali proizvajalcev komplementarnih dobrin (Brembo, Ohlins, K&N). Poleg tega ni prisotnih konkurentov preko TNI. Prodajno podružnico ima Recaro, verjetno zaradi močne letalske industrije v regiji.

4.6 Ocena konkurentov

V sklopu ocene konkurentov odgovorim na 5 vprašanj na temo ocene konkurentov iz Priloge 7. Glavni izziv predstavlja ocena prodaje konkurentov, ki je v tem delu ne morem predstaviti, saj je pridobitev takšnih podatkov za izbrano podjetje zelo draga, ocenjena na 20.000 EUR. Ena izmed možnosti za izbrano podjetje je izračun odstotka prodaje svojih izdelkov v celotni prodaji motociklističnih izpušnih sistemih. Nato lahko ta odstotek aplicira na celotne prihodke konkurentov, s tem da dobljeno oceno prodaje konkurentov še dodatno korigiramo na podlagi različnih dejavnikov (bližina trga, podružnice na trgu ipd.).

4.6.1 Indonezija

V Prilogi 14 so zbrani vsi pomembnejši konkurenti, prisotni na trgu Indonezije. Po internih podatkih so največji trije konkurenti tuja podjetja LeoVince, Termignioni in Yoshimura. Vsi tuji konkurenti so na trgu prisotni preko distributerjev, ki nadalje preprodajajo izpušne sisteme maloprodajnim trgovinam. Tuji konkurenti imajo po večini sposobne distributerje z dobro izdelanimi spletnimi stranmi. Na povpraševanja odgovarjajo hitro. Prodaja posameznih konkurentov se izjemno težko oceni. Po pogovoru z distributerji bi morala dobro prodajo imeti Yoshimura, saj imajo nižje carine na svoje izdelke, ki prihajajo z Japonske. Na spletu ni na voljo veliko podatkov o manjših trgovinah, saj sem jih lahko našel le 6. Kratko raziskavo trga v mestu Jakarta sem opravil v prejšnjem poglavju. Potrjuje domnevo, da večina manjših trgovin nima svoje spletne strani (Priloga 15). Domači proizvajalci so manjši, na primer: Stanlee exhaust, Sportisi exhaust, TRD exhaust in R8 Racing Generation. Slednji izstopa, saj ima že narejeno avtomatizacijo proizvodnje. Domači tekmeči lahko konkurirajo predvsem na podlagi nižje cene, saj imajo veliko manjše fiksne stroške, stroške plač in razvoja izdelkov. Noben od neposrednih konkurentov izbranega podjetja v Indoneziji nima ustanovljene svoje podružnice.

4.6.2 Malezija

Glavni konkurenti izbranega podjetja na trgu Malezije so zbrani v Prilogi 14. Glede na

interne vire izbranega podjetja so največji tuji konkurenti naslednja podjetja: LeoVince, Arrow, Yoshimura, Scorpion in Two Brothers. Vsi tuji konkurenti razen podjetja Two Brothers so na trgu prisotni preko svojih distributerjev. Podjetje Two Brothers je v novembru 2014 svojo podružnico odprlo blizu Kuala Lumpurja. Hitro so začeli sodelovati z lokalnimi prodajalci rezervnih delov. Do oktobra 2015 je njihove izdelke prodajalo že preko 20 lokalnih trgovcev. Vstop enega večjih konkurentov izbranega podjetja je lahko močan podatek o potencialnem trgu. V Maleziji je prisotno tudi podjetje KTM, ki ima tam svoj regionalni sestavljalni obrat. Ker izbrano podjetje s tem podjetjem dobro sodeluje, bi lahko uporabili svojo mrežo in pridobili še boljše podatke o potencialnem trgu. Distributerji tujih konkurentov imajo izdelane spletne strani, na povpraševanja odgovarjajo hitro. Večina distributerjev je ekskluzivnih in ne ponujajo izpušnih sistemov drugih blagovnih znamk. Izstopa distributer podjetja LeoVince, saj ima na Facebooku kar 350.000 všečkov. Večina distributerjev je povezana z mnogimi spletnimi prodajalnami. Na tem področju izstopa konkurent Yoshimura, ki je povezan s kar štirimi spletnimi prodajalnami. Slednji ima zaradi nižjih uvoznih dajatev iz Japonske zopet prednost. Tudi v Maleziji večina trgovin z dodatnimi deli ni prisotnih na spletu. V območju glavnega mesta jih je kar 200 (Priloga 16). Obstajajo tudi manjši lokalni proizvajalci; AHM Pro Exhaust, GPR Exhaust Systems, TIE Racing King, M4 Exhaust. Po predvidevanjih prodajnega direktorja izbranega podjetja je verjeten tudi velik obstoj sivega trga preko uvoza s Kitajske in Singapurja. Na Kitajskem je prisotnih mnogo ponaredkov izdelkov izbranega podjetja, katerih glavni trg preko sive ekonomije predstavlja Azija.

4.6.3 Singapur

Tudi za to državo so glavni konkurenti zbrani v Prilogi 14. V državi so prisotni vsi večji konkurenti izbranega podjetja. Po besedah lokalnega distributerja so glavni konkurenti na trgu naslednji; LeoVince, Arrow, Yoshimura in Scorpion. Konkurenti so na trgu prisotni preko svojih distributerjev, kateri naprej poslujejo s predelovalnimi servisi in trgovinami z dodatno opremo. Trg takšnih trgovin je dobro razvit, večji partnerji konkurentov pa so preko spletnih prodajalnic prisotni na spletu. Glede na to, da je na spletu približno 10 % vseh takšnih trgovin, pričakujem, da se večino prodaje ustvari preko manjših trgovin, katerih je v Singapurju približno 100 (Priloga 17). Večina distributerjev je ekskluzivnih in ne ponujajo izpušnih sistemov tretjih blagovnih znamk. V Singapurju noben konkurent izbranega podjetja nima ustanovljene podružnice. Domači proizvajalci najverjetneje obstajajo, vendar so te nišni in niso prisotni na spletu. Poleg večjih konkurentov na trgu ne manjka tudi manjših, ki ponujajo izpušne sisteme le za peščico modelov. Dodatno na trgu konkurirajo tudi ponarejeni izdelki s Kitajske, katerih prodajo je težko regulirati. Manjši konkurenti in ponaredki konkurirajo predvsem na podlagi cene. Tudi v tej državi je praktično nemogoče pridobiti zanesljive podatke o prodaji konkurentov na trgu.

5 ANALIZA PRIVLAČNOSTI

V tem poglavju predstavim rezultate ponderirane analize privlačnosti, pripravljene po merah izbranega podjetja. Dodatno pa k temu dodajam še analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnost oziroma t. i. SWOT analizo na podlagi največjih vplivov iz makro in mezo okolja preučevanih držav na izbrano podjetje. Izdelane analize privlačnosti kažejo končno sliko o treh primerjanih trgih JV Azije. Na podlagi analize privlačnosti v kasnejšem poglavju oblikujem tudi priporočila izbranemu podjetju za nastop na enem izmed trgov ter v končnem koraku tudi sklep, ki smiselno zaključuje magistrsko delo.

5.1 Ponderirana analiza privlačnosti

Metodologija ponderirane analize privlačnosti je sila preprosta. To managersko orodje je kljub svoji preprostosti močno, saj v največji meri upošteva želje izbranega podjetja za analizo privlačnosti izbranih trgov. Ponderirano analizo sem izvedel na podlagi vprašanj (Priloga 7), ki sem jih pridobil med osebnimi intervjuji v izbranem podjetju. Svoja vprašanja za izbrane trge so podali lastnik podjetja, izvršni direktor, finančni direktor, prodajni direktor in distributerji podjetja. Skupaj z lastnimi vprašanji se je oblikoval spisek, na podlagi katerega sem napisal četrto poglavje o analizi Indonezije, Malezije in Singapurja. Na vsako vprašanje je mogoče najti odgovor v omenjenem poglavju ter v Prilogah 8-18. Po ponovno izdelanih osebnih intervjujih z višjim managementom sem vsakemu izmed odgovorov po posameznih okoljih podelil svojo oceno od 1 do 10. Nato smo skupaj dosegli soglasje o pripadajočih utežeh odgovorov na vprašanje, kjer smo vsakemu vprašanju znotraj posameznih okolij dodali svoj dejavnik, ki določa pomembnost vprašanja oziroma odgovora znotraj posameznega okolja. Tako sem pridobili osnovo za računanje končnih ponderjev.

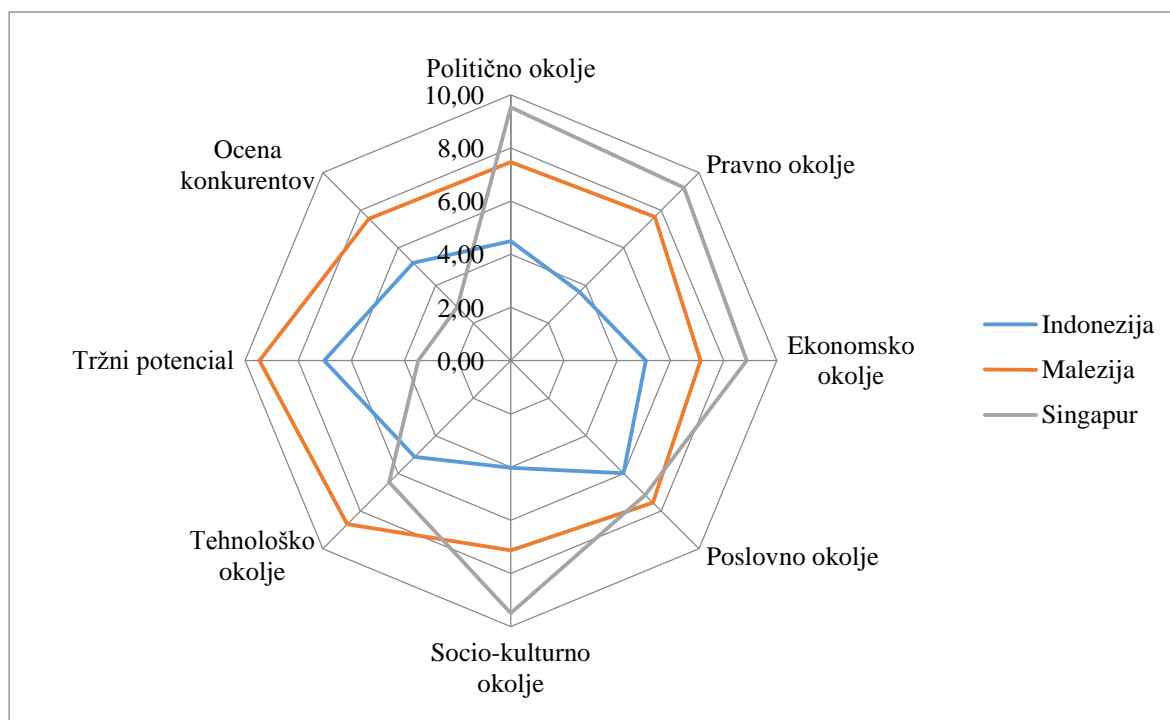
Tok ocen sledi vprašanjem v Prilogi 7. Najprej sem ocenil odgovore na vprašanja makro okolij znotraj posameznih držav. Nato smo določili uteži, ki so zelo jasno predstavljene v Prilogah 19–26, za vsako vprašanje posebej. Vsako vprašanje iz Priloge 7 nosi svojo utež z izjemo dveh vprašanj: Ali je država v kakšni panogi svetovni vodja in kakšni so distribucijski kanali konkurentov. Odločil sem se, da na slednjega ne odgovarjam zaradi tega, ker so v vseh primerjanih državah distribucijski kanali enaki, razen za eno podjetje v Maleziji. Za izbrano podjetje so bile po posameznih sklopih najbolj zanimiva naslednja vprašanja, s pripadajočimi utežmi po posameznih okoljih:

- Politična stabilnost (politično okolje): utež 0,20.
- Birokracija v državi (politično okolje): utež 0,20.
- Ali obstajajo kakšni zakoni, ki so posebno nenaklonjeni tujim podjetjem (pravno okolje): utež 0,25.
- Kakšne so rasti sorodnih panog (ekonomsko okolje): Utež 0,16.

- Kolikšne so uvozne dajatve za izpušne sisteme (poslovno okolje): Utež 0,15.
- Kakšna je splošna podpora tujim podjetjem (poslovno okolje): Utež 0,15.
- Kakšne so glavne navade, ki vplivajo na poslovanje tujega podjetja (socio-kulturno okolje): utež 0,25.
- Kakšna je naklonjenost izdelkom iz tujih držav (socio-kulturno okolje): utež 0,25.
- Ali so prisotna tuja tehnološko napredna podjetja, morda iz iste panoge (tehnološko okolje): utež 0,30.
- Kolikšen je tržni potencial izbranega podjetja (ocena tržnega potenciala). utež 0,42.
- Kdo so konkurenti na izbranih trgih in koliko jih je (ocena konkurentov): utež 0,30.

Zmnožki ocen po posameznih vprašanjih in dodelitev uteži rezultirajo v zbranih rezultatih makro in mezzo okolij, razvidnih v Prilogi 28. Iz splošnega pregleda je razvidno, da je pri makro okoljih najnižje ocene prejela Indonezija, kar je skladno s pričakovanji, da je to država v razvoju z mnogimi negativnimi vplivi pri praktično vseh dimenzijah makro okolja. Za izbrano podjetje je bilo najvišje ocenjeno poslovno okolje z oceno 5,99 od 10, najnižje pa pravno okolje z oceno 3,60 od 10. Bistveno bolje se je pri končnih ocenah makro okolja izkazala Malezija. Nobena ponderirana ocena ni bila nižja od 7. Za Malezijo je znano, da svoje okoljske reforme kopira od Singapurja, v razvoju pa jim sledijo s približno pet letnim zamikom. Najnižjo oceno je pridobila pri ekonomskem in socio-kulturnem okolju (7,14 od 10) najvišjo pa pri tehnološkem okolju (8,70 od 10), kar je za izbrano podjetje še posebno zanimivo. Pričakovano najvišje ponderirane ocene makro okolij je prejel Singapur, saj je po vseh pomembnih rangiranjih ena najbolj razvitih in konkurenčnih držav na svetu. Vse ocene z izjemo tehnološkega okolja (ocena 6,47 od 10) so izjemno visoke. Najvišje za izbrano podjetje je bilo ocenjeno izjemno stabilno in urejeno politično okolje z oceno 9,53 od 10. Za izbrano podjetje tudi posebno poudarjam najbolj pomembna mezzo okolja izbranih držav. Tu se je izkazalo, da je za izbrano podjetje najbolj privlačno mezzo okolje Malezije, saj je pri oceni tržnega potenciala prejela oceno 9,46 od 10, pri oceni konkurentov pa 7,55 od 10. Največjo težo pri visoki oceni tržnega potenciala ima dejstvo, da ima Malezija največji potencialen trg med tremi primerjanimi državami, kar je razvidno iz Priloge 8. Nadalje ocenjujem, da ima drugi najbolj privlačni trg izpušnih sistemov za motocikle Indonezija. Surova velikost trga in nezasičenost sta glavna razloga, da je pri oceni tržnega potenciala pridobila oceno 7,02 od 10, pri oceni konkurentov pa 5,20 od 10. Na zadnje izmed treh mest za trg izpušnih sistemov za motocikle uvrščam Singapur. Država je izjemno majhna in čeprav je trg izjemno dobro razvit, ocenjujem, da je zasičen. Dodatno k oceni vpliva dejstvo, da v Singapurju podjetje že dosega odlični tržni delež. Tako ponderirana ocena tržnega potenciala za izbrano podjetje znaša 3,48 od 10, ocena konkurentov pa le 2,85. Na Sliki 6 predstavim pregleden grafični prikaz ponderirane analize vseh osmih področij, ki lahko služi kot osnova za managerske odločitve v izbranem podjetju. V oktagonu (Slika 6) je mogoče razbrati končne ponderirane ocene šestih makro okolij in dveh ocen mezzo okolij izbranih držav.

Slika 6: Ponderirana analiza privlačnosti; grafični prikaz



V zadnjem koraku sem z vsemi pomembnimi managerji v izbranem podjetju poslednjič opravil osebne intervjuje. Tema pogovorov je bila dodelitev končnih ponderjev k okoljem izbranih držav. V Prilogi 29 so razvidni končni ponderji in rezultati držav, prilagojeni izbranemu podjetju. V izbranem podjetju so se odločili, da največji ponder v izbranih državah (0,32) dodelijo tržnemu potencialu, najmanjši ponder pa političnemu okolju (0,03). Ko sem pridobljene končne rezultate makro in mezzo okolij iz Priloge 27 množil z dodeljenimi ponderji, sem izračunal končne dvojno ponderirane ocene vseh treh primerjanih držav. Za izbrano podjetje se je z oceno 8,25 od 10 za najbolj privlačno izkazala Malezija, sledi ji Indonezija z oceno 5,67 od 10, tesno za njo pa se z oceno 5,63 od 10 nahaja Singapur.

Ponderirana analiza privlačnosti je preprosta analiza, ki pa zahteva ogromno dela in usklajevanja različnih pogledov, predvsem pri dodelitvi posameznih ocen in ponderjev k odgovorom na vprašanja iz Priloge 7. Podjetja morajo točno vedeti, kaj iščejo na trgih, ki jih raziskujejo, svoje želje pa morajo znati dobro ovrednotiti in jim dodeliti ustrezne uteži. Ponderirana ocena privlačnosti je subjektivna in za nobeno podjetje ni enaka, prav pri vseh podjetjih pa bo zahtevala veliko alokacijo virov. Njena izvedba v magistrskem delu pregledno pokaže korake v izvedbi in načine izračunavanja vseh pomembnih ocen. Izvedena ponderirana analiza skupaj s SWOT analizo ponuja odlično osnovo za izdelavo priporočil izbranemu podjetju v naslednjem poglavju.

5.2 SWOT analiza

SWOT analizo pripravljam na podlagi poglobljenega znanja v približno leto dni trajajoči raziskavi trgov. SWOT analiza je ena izmed ključnih analiz, pripravljena za management izbranega podjetja. Vsebuje pregled prednosti (angl. *strenghts*), slabosti (angl. *weaknesses*), priložnosti (angl. *opportunities*) in nevarnosti (angl. *threats*) izbranemu podjetju v vsaki izmed treh primerjanih držav na ravni makro in mezzo trga z vidika podjetja. SWOT analizo dodatno razširjam po načelu 7 + 3, kjer se bo znotraj vsake lastnosti države razvrstilo sedem karakteristik na temo makro okolja (politično, pravno, ekonomsko, poslovno, socio-kulturno in tehnološko), tri karakteristike pa na temo mezzo okolja oziroma trga izpušnih sistemov in motociklov (iz ocene tržnega potenciala in ocene konkurentov). SWOT analiza je pripravljena po načelu managerskih povzetkov in je po alinejah pregledno predstavljena tudi v Tabelah 4-9. V SWOT analizi povzemam za izbrano podjetje najbolj pomembne lastnosti treh držav. Pregled trgov je tako narejen na podlagi mojega lastnega znanja, narejene analize treh primerjanih držav ter opravljene ponderirane analize privlačnosti.

5.2.1 Indonezija

V Tabeli 4 najprej predstavim prednosti in slabosti Indonezije in jih za tem na kratko povzamem. V drugem koraku v Tabeli 5 predstavim še priložnosti in nevarnosti in jih prav tako na kratko predstavim.

Tabela 4: Prednosti in slabosti Indonezije

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">• Ugodna politična stabilnost.• Učinkovit bančni sistem.• Relativno nizke uvozne dajatve na izpušne sisteme.• Dobro razvita socialna omrežja v večjih glavnih mestih.• Nizki prispevki za delodajalce ter nizke minimalne plače in plače v sorodnih panogah.• Dobra plačilna disciplina.• Zaposleni opravijo veliko delovnih ur.	<ul style="list-style-type: none">• Za državo v razvoju relativno nizke stopnje gospodarske rasti.• Zelo zbirokratizirana država.• Slabo razvita infrastruktura.• Slabo znanje Angleščine.• Močna vloga islamske vere z močnim kulturnim etnocentrizmom.• Prisotna korupcija tako v političnem kot v poslovnem okolju.• Izjemno težka ustanovitveni podjetja (visok ustanovitveni kapital ter spisek nezaželenih TNI).

se nadaljuje

nadaljevanje

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Ogromen motociklistični trg, vseeno je država v razvoju z veliko potenciala. • Relativno slaba prisotnost večjih konkurentov. • V glavnem mestu prisotno veliko prodajaln dodatne opreme za motocikle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelo slabo razvita motociklistična kultura (vožnja za lasten užitek). • Nizek delež motociklov nad 250ccm v celotni populaciji. • Nizka kupna moč strank, izdelek izbranega podjetja smatran za težko privoščljiv luksuzni izdelek.

Indonezija za izbrano podjetje ponuja ugodno politično stabilnost, učinkovit bančni sistem in relativno nizke uvozne dajatve (10 %) za izpušne sisteme. Ima dobro razvita in prisotna družbena omrežja v večjih mestih. Dodatno ugotavljam, da je v državi dobra plačilna disciplina, delavci pa opravijo veliko delovnih ur in so precej produktivni. Na področju mezo okolja oziroma trga je prednost ogromen motociklistični trg. Čeprav je večina motociklov manjših, je Indonezija država v razvoju z veliko tržnega potenciala. Nadalje so na trgu relativno slabo prisotni večji konkurenti, po drugi strani pa so močno prisotna manjša podjetja, ki prodajajo dodatno motociklistično opremo. Ta podjetja bi izbranemu podjetju lahko omogočila dober distribucijski kanal do končnih strank.

Po drugi strani ponuja Indonezija za državo v razvoju relativno nizke stopnje gospodarske rasti. Država je zelo zbirokratizirana, njena infrastruktura (cestno, telekomunikacijsko in logistično omrežje) pa je slabo razvita. Slabost je tudi slabo znanje Angleščine ter močna vloga islamske vere z močnim kulturnim etnocentrizmom. V državi je tako v političnem kot v poslovnem okolju prisotna korupcija, ustanovitev podjetja pa je predvsem zaradi visokega ustanovitvenega kapitala in spiska nezaželenih TNI otežena. Tudi mezo trg skriva svoje slabosti. Motociklistična kultura je zelo slabo razvita, saj večina ljudi motocikel smatra za osnovno prevozno sredstvo in ne za užitek. Na trgu je odstotek motociklov nad 250 kubičnih ccm v celotni populaciji izjemno nizek. Izdelek izbranega podjetja je cenovno izjemno drag za ta trg in je zaradi nizke kupne moči lahko znan kot predrag.

Tabela 5: Priložnosti in nevarnosti Indonezije

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • V prihodnjih petih letih se pričakuje stabilna rast gospodarstva. • Volitve so potekale pred kratkim, na obzorju ni novih volitev, bodoča politična stabilnost. • Kot največja muslimanska država na svetu omogoča odlično in relativno ugodno »igrišče« za spoznavanje kulture. 	<ul style="list-style-type: none"> • Razlike v kulturi. • Neučinkoviti carinski postopki, nevarnost zastoja. • Država posega na trg z davki na luksuzne izdelke. • Možnost izsiljevanja s podkupninami. • Nespoštovanje pogodb.

nadaljevanje

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none">• Izjemno velika država in posledično tudi trg.• Zelo ohlapna delovna zakonodaja.• Rast sorodne panoge avtomobilističnega trga.• Relativno visok odstotek domače potrošnje.	<ul style="list-style-type: none">• Neučinkovita sodišča.• Slabe internetne povezave, šumi v komunikaciji.
<ul style="list-style-type: none">• Nezasičen trg motociklističnih izpušnih sistemov.• Rast motociklistične kulture.• Prednost prvega na trgu, prisotnih je kar nekaj sestavljalnic velikih motociklističnih podjetij, možnost za sodelovanje.	<ul style="list-style-type: none">• Omejeni distribucijski kanali, ker je za izbrano podjetje prepovedana direktna prodaja.• Umik Harley-Davinsona s trga nakazuje težave s poslovanjem v državi.• Upad rasti motociklističnega trga.

V prihodnjih petih letih se pričakuje visoka in stabilna rast gospodarstva. K politični stabilnosti doprinaša dejstvo, da so volitve potekale pred kratkim, in da na obzorju ni novih volitev. Nadalje kot največja muslimanska država na svetu izbranemu podjetju omogoča odlično »igrišče« za spoznavanje kulture in navad. Je izjemno velika država s posledično velikim trgom in relativno visokim odstotkom domače potrošnje. Njena delovna zakonodaja je zelo ohlapna. Za izbrano podjetje je priložnost tudi visoka rast sorodne panoge avtomobilističnega trga. Trg motociklističnih izpušnih sistemov je nezasičen, opazna pa je tudi rast motociklistične kulture. Za izbrano podjetje bi bila velika priložnost tudi izkoriščanje prednosti prvega na trgu, saj na trgu še ni prisotnih konkurentov preko TNI, so pa prisotna velika motociklistična podjetja (Honda, Yamaha, Kawasaki itd.).

Nevarnosti lahko pretijo zaradi velikih kulturnih razlik. Carinski postopki so zelo počasni in neučinkoviti. Država pogosto posega na trge z posebnimi davki na luksuzne izdelke. V državi niso redka izsiljevanja za podkupnine. Kultura spoštovanja pogodb je slaba, neučinkovitost sodišč pa visoka. Internetne povezave so slabe, iz česar sledi nevarnost šumov v komunikaciji. Na trgu obstajajo omejeni distribucijski kanali za izbrano podjetje, ker je za njih direktna prodaja prepovedana. Umik Harley-Davidsona v letu 2015 nakazuje težave s poslovanjem v državi. Dodatna nevarnost je upad rasti motociklističnega trga, ki preti tudi v prihodnosti.

5.2.2 Malezija

V Tabeli 6 najprej predstavim prednosti in slabosti Malezije, ki jih kasneje še na kratko povzamem. Kasneje v Tabeli 7 predstavim še priložnosti in nevarnosti v Maleziji, ki jih prav tako na kratko povzamem.

Tabela 6: Prednosti in slabosti Malezije

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Relativno velika država s prek 30 milijoni prebivalcev. • Dobra lokacija države za regionalno podružnico, zaradi stika s centralno Azijo. • Dobra logistična podpora. • Sledijo razvoju Singapurja in implementirajo njihove razvojne politike. • Učinkovit bančni sistem. • Lahka in hitra ustanovitev podjetja. • Dobro razvita cestna infrastruktura in visoko vlaganje v telekomunikacijsko infrastrukturo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativno zbirokratizirana država. • Visoke uvozne dajatve na izpušne sisteme. • Dolgi sodni postopki. • Srednje dobra uporabnost angleščine. • Dokaj nizka kupna moč. • Močna islamska skupnost, vprašanje kulturne adaptacije. • Licence za poslovanje so lahko odvisne od podkupovanja in omrežja svetovalnih podjetij.
<ul style="list-style-type: none"> • Odlično razvita motociklistična kultura, gostijo dirko razreda Moto GP. • Velik motociklistični trg. • Prisotnost malih izdelovalcev izpušnih sistemov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativno nizek odstotek segmenta močnejših motorjev (nad 250 ccm) v celotni populaciji motociklov. • Zelo geografsko razčlenjen trg. • Konkurenti so dobro prisotni preko dobaviteljev in TNI.

Malezija je relativno velika država s približno 30 milijoni prebivalcev. Država je lokacijsko dobro orientirana, saj omogoča cestne povezave z osrednjo Azijo. Logistična podpora v državi je dobra. V razvoju sledijo Singapurju in se trudijo implementirati njihove razvojne politike. Imajo učinkovit bančni sistem, ustanovitev podjetij pa je lahka in hitra. Cestna infrastruktura je dobro razvita, država veliko vlaga tudi v telekomunikacijsko infrastrukturo. Motoristična kultura je odlično razvita, med drugim gostijo tudi svetovno prvenstvo razreda Moto GP. Motociklistični trg je velik in ponuja dodatne priložnosti v primeru razširitve sorodne blagovne znamke na trg cenejših izdelkov. Prisotnih je mnogo manjših izdelovalcev izpušnih sistemov, katerim je lažje odvzeti tržni delež.

Po drugi strani pa je država relativno birokratizirana, sodni postopki pa so dolgi. Uvozne dajatve za izpušne sisteme so ene najvišjih na svetu, kupna moč prebivalstva pa ni visoka. Angleščina ni široko uporabljena, močno pa je prisotna islamska skupnost, kar ni dobro z vidika kulturne adaptacije podjetja. Licence za poslovanje so lahko odvisne od podkupovanja in omrežja izbranega svetovalnega podjetja. Na trgu izpušnih sistemov je slabost nizek odstotek segmenta nad 250 kubičnih ccm v celotni populaciji motociklov. Nadalje je trg zelo geografsko in dohodkovno razčlenjen in ne omogoča enakomerne penetracije po celotni državi. Slabost je tudi, da so konkurenti preko dobaviteljev ter TNI v veliki meri že prisotni.

Tabela 7: Priložnosti in nevarnosti Malezije

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilna napoved prihodnje gospodarske rasti. • Trenutno uporabljajo najnižjo emisijsko normo. • Izjemno nizke cene nepremičnin. • Obstoj zelo zanimivih brezcarinskih območij. • Visoka rast sorodne panoge avtomobilističnega trga. • Visoka prisotnost prebivalstva na socialnih omrežjih. • Za tako veliko državo velik odstotek oseb v urbanih okoljih. 	<ul style="list-style-type: none"> • V bližnji prihodnosti naj bi se zgodila implementacija EURO 3 emisijske norme. • Nestabilnost valute. • Možni zastoji pri ustanovitvi podjetja. • Visok odstotek subvencij za domača podjetja, nelojalna konkurenca. • Obstoj korupcije v poslovnem okolju. • Možnost zastoja na carini. • Vsakoletno podaljševanje licence za poslovanje.
<ul style="list-style-type: none"> • Izjemna rast luksuznega motorističnega segmenta do leta 2014. • Na trgu je pred kratkim konkurent odprl lastno prodajno podružnico, močan pokazatelj privlačnosti trga. • Med tremi primerjanimi državami za izbrano podjetje največji potencialni trg. 	<ul style="list-style-type: none"> • Upad registracije novih motociklov v letu 2014 in 2015. • Nevarnost dotoka ponaredkov iz Kitajske. • Hitra rast prodaje konkurentov, ki so bolj pozicionirani na trgu.

Državi za prihodnjih pet let napovedujejo stabilno gospodarsko rast. Prebivalstvo je v zelo veliki meri prisotno na socialnih omrežjih, za tako veliko in relativno nerazvito državo pa se kar presenetljivo velik delež populacije nahaja v urbanih okoljih. Trenutno v državi uporabljajo najnižji emisijski standard za motocikle. Priložnost za izbrano podjetje predstavljajo tudi izjemno nizke cene nepremičnin in obstoj zanimivih brezcarinskih območij. Rast sorodne panoge avtomobilističnega trga je visoka. Dodatno ugotavljam, da je velika priložnost izjemna rast luksuznega motociklističnega segmenta do leta 2014. Med tremi primerjanimi državami ima Malezija za izbrano podjetje daleč največji potencialni trg. Na trg je pred kratkim vstopil konkurent preko TNI, kar je močan pokazatelj trenutne privlačnosti trga.

Nevarnost predstavlja dejstvo, da naj bi se v bližnji prihodnosti zgodila implementacija EURO 3 emisijskega standarda. Prav tako je valuta v zadnjem času zaradi nizkih cen goriv na svetovnem trgu precej nestabilna. Dodatno so možni zastoji pri ustanovitvi podjetja in na carinah. V državi preti tudi nelojalna konkurenca, saj visok odstotek subvencij namenja domačim podjetjem. Nevarnost je tudi vsakoletno podaljševanje licence za poslovanje, saj jo lahko nenadoma zavrnejo. Na trgu izpušnih sistemov preti predvsem upad registracije

novih motociklov v letu 2014 in 2015 ter nevarnost dotoka ponaredkov iz Kitajske po celini. Nadalje ugotavljam, da obstaja velika nevarnost rasti prodaje konkurentov.

5.2.3 Singapur

Kot zadnje predstavljam SWOT analizo Singapurja. Kot pri prejšnjih državah v Tabeli 8 najprej predstavim prednosti in slabosti države in jih nato na kratko razložim. Za tem v Tabeli 9 predstavim še priložnosti in nevarnosti, ki jih ponuja makro in mezo trg države in jih na kratko objasnim.

Tabela 8: Prednosti in Slabosti Singapurja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Odličen skupni rang konkurenčnosti po vseh pomembnih institucijah. • Široka razpoložljivost informacij, nizka asimetrija informacij. • Prvi jezik Angleščina. • Visoka kupna moč. • Obsežen višji sloj z najvišjimi dohodki. • Odlično izobrazena družba. • Odličen sodni sistem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Majhna država, le malo več kot 3 milijone prebivalcev. • Visoke najemnine. • Stroškovno neučinkovita raba brezcarinskih območij. • Visoke bazne obrestne mere. • Med tremi primerjanimi državami najvišje pričakovane plače zaposlenih. • Plačilna disciplina. • Najbolj zahtevni emisijski standardi.
<ul style="list-style-type: none"> • Močna in prepoznavna blagovna znamka izbranega podjetja na trgu. • Trend rasti prodaje motociklov nad 250 ccm. • Dobro razvita motociklistična kultura, mnogo motorističnih klubov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Majhen potencialni trg za izbrano podjetje. • Na trgu so konkurenti dobro prisotni. • Ni prisotnih večjih sestavljalnic motociklističnih podjetij.

Država je po večini konkurenčnih rangiranjih pozicionirana izjemno visoko. Informacije so široko razpoložljive, asimetrija informacij je nizka. Prvi jezik je angleščina, razumljivost je odlična. Kupna moč prebivalstva ocenjujem za visoko. V državi je prisoten obsežen višji sloj ljudi z visokimi dohodki. Družba je odlično izobrazena, sodni sistemi pa so učinkoviti. Blagovna znamka izbranega podjetja je na trgu dobro prisotna in prepoznavna. Možno je opaziti dober trend prodaje motociklov nad 250 kubičnih ccm. Dodatno je odlično razvita motociklistična kultura.

Po drugi strani je to majhna država z le približno tremi milijoni prebivalcev. Najemnine so visoke in čeprav obstajajo brezcarinska območja, je njihova stroškovna raba za izdelke izbranega podjetja neučinkovita. Bazne obrestne mere v bankah so zelo visoke. Nadalje pričakujem, da so med tremi primerjanimi državami v Singapurju najvišje pričakovane plače zaposlenih, plačilna disciplina pa je pod vprašanjem. Ekološke zahteve so v

Singapurju najvišje, tudi meritve se izvajajo dosledno. Po drugi strani je potencialni trg za izbrano podjetje majhen, konkurenti pa so dobro prisotni. Na trgu ni vidno prisotnih domačih konkurentov, ki bi prinašali dodaten pritisk na cenejšo konkurenco. Na trgu preko lastnih podružnic ni prisotnih večjih izdelovalcev motociklov.

Tabela 9: Priložnosti in nevarnosti Singapurja

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Nične uvozne dajatve na izpušne sisteme, lahko je izhodiščna točka za celoten ASEAN trg. • Odlična logistična podpora in dobro izhodišče za pošiljanje izdelkov po celi Aziji. • Odlično urejeno poslovno okolje. • Ena najbolj vidnih članic ASEAN skupine, prva implementira različne ukrepe za razvoj konkurenčnosti. • Odlična prisotnost svetovalnih podjetij za vrsto področij. • Fleksibilna delovna zakonodaja. • Lahkotnost ustanovitve podjetja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Določene nestabilnosti pri korupciji v politiki. • Preteča deflacija. • Visoke plače v podobnih panogah, težave pri pridobivanju kadrov. • Zasičen nepremičninski trg, težava pridobivanja ustreznih pisarn in skladišč. • Visoke licence za nakup motociklov, ki se letno spreminjajo. • Gospodarska rast se upočasnjuje. • Prva med tremi primerjanimi državami načrtuje implementacijo EURO 4 norme.
<ul style="list-style-type: none"> • Močna rast prodaje večjih in luksuznih motociklov. • Odlična prisotnost motoklubov omogoča temelj za povezovanje. • Najvišje stopnje menjave izpušnih sistemov v regiji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetje se bliža potencialnemu tržnemu deležu, ni veliko prostora za rast. • Regulacija avtomobilističnega in motociklističnega trga dodatne opreme. • Prodaja dobavitelja po ostalih trgih ASEAN zaradi nične carine.

Država vseeno ponuja kar nekaj priložnosti; uvozne dajatve na izpušne sisteme so nične. V državi obstaja odlična logistična podpora in dobro izhodišče za pošiljanje izdelkov po celotni Aziji. Tudi poslovno okolje je odlično urejeno. Je ena najbolj vidnih članic ASEAN skupine, ki tudi prva implementira različne ukrepe za razvoj konkurenčnosti države. Tudi svetovalna podjetja za vrsto različnih področij so dobro prisotna. Delovna zakonodaja je fleksibilna, podjetje pa se ustanovi zlahka. Na trgu izpušnih sistemov za izbrano podjetje priložnost predstavlja močna rast prodaje večjih in močnejših motociklov ter dobra prisotnost motoklubov, kar omogoča razširjeno sodelovanje s kupci. V državi so stopnje menjave izpušnih sistemov ene najvišjih v regiji.

Nevarnost pa po drugi strani predstavlja dolgoročna deflacija. Nadalje so plače v podobnih panogah visoke, zato se za izbrano podjetje pridobivanje domačega kadra lahko izkaže kot

problematično. Trg nepremičnin je zasičen, zato se pričakujejo težave pri pridobivanju ustreznih poslovnih prostorov in skladišč. Zaradi zasičenega trga obstajajo celo licence za nakup motociklov, ki so lahko zelo drage in se spreminjajo iz leta v leto. Med tremi primerjanimi državami Singapur prvi načrtuje implementacijo EURO 4 emisijske norme. Na trgu izpušnih sistemov preti regulacija dodatne opreme avtomobilističnega in motociklističnega trga. Ker se podjetje bliža potencialnemu tržnemu deležu, posledično ni veliko prostora za rast. Za konec lahko dodatne težave pričakujejo pri možni prodaji dobavitelja po ostalih trgih ASEAN zaradi nične uvozne carine.

6 PRIPOROČILA

V zadnjem poglavju magistrskega dela izbranemu podjetju na podlagi opravljenih analiz podajam svoja priporočila o internacionalizaciji na eno izmed analiziranih držav JV Azije. Priporočila so osnovana na leto dni trajajočem pregledu teorije internacionalizacije in pregledu trgov. Nadalje pa velik del priporočil izhaja tudi iz izdelane analize držav, ponderirane analize privlačnosti in SWOT analize. Dodatno pa mnogo priporočil podajam tudi na podlagi pridobljenega znanja na podiplomskem študiju mednarodnega poslovanja ter na podlagi poglobljenih osebnih intervjujev, opravljenih z lastnikom izbranega podjetja, izvršnim direktorjem, finančnim direktorjem, direktorjem prodaje in pomočnikom finančnega direktorja. Priporočila, v sklopu katerih končno izberem najbolj primerno državo za vstop na trg, pričnem z oceno primernosti trgov. V naslednjem podpoglavju predlagam način vstopa na izbrani trg, ki se opira na teorijo pregleda različnih vstopov na trg za proizvodna podjetja. V tretjem podpoglavju nato nanizam pet ključnih ovir in tveganj, na katera bi morale izbrano podjetje pri vstopu na predlagani trg biti pozorno. V zadnjem podpoglavju pa navedem še pomembne vire in znanja, ki jih mora podjetje zagotoviti pri internacionalizaciji na predlagani trg.

6.1 Ocena primernosti trgov

Izjemno zanimivo je, kako močno se je med samim pisanjem magistrskega dela spreminjalo moje osebno prepričanje o končni izbiri primerne države za vstop izbranega podjetja Singapur. Podjetje na tem trgu dobro posluje in ima o njem že kar nekaj znanja, država pa je bila na mnogih predavanjih izpostavljena kot šolski primer urejenega in konkurenčnega okolja. Kasneje sem preko poglobljene analize ugotovil, da je za TNI Singapur primeren za zelo velike multinacionalke. Razlog tiči v izjemno visokih stroških nastopa na trgu zaradi visokih najemnin in plač za zaposlene. Čeprav je prodaja na trgu dobra, ta ob zagotovem upadu prodaje ob prekinitvi razmerja z distributerjem ne bi mogla pokrivati vzpostavitev nove samostojne enote. Trg je na žalost premajhen in čeprav bi lahko podružnica delovala kot regionalno središče, le-ta prodaja na tem trgu ne bi mogla financirati osnovne dejavnosti podružnice. Kasneje sem začel pregledovati Indonezijo in njen trg izpušnih sistemov. Zdelo se je, da je od ostalih držav bolj primerna predvsem

zaradi izjemno ugodne klime in velikega števila motociklov na trgu. Motociklistični trg je nerazvit, večino motociklov pa predstavljajo mopedi, namenjeni prevozu na kratke razdalje. Dodatno je na trgu vladna politika zelo nepriljubljena za TNI. V oči bode dejstvo, da za ustanovitev podružnice izbrano podjetje potrebuje skoraj tri četrt milijona EUR. To ni zanemarljiv znesek, posebno če upoštevamo razdolžitvene cilje managementa za prihodnja leta. Podjetje bi bilo na tem trgu s prodajo omejeno, saj bi ji bil v prihodnosti zaradi prepovedi, izdane s strani države, onemogočen direktni nastop na trgu maloprodaje. Končni »žebelj v krsti« je izjemno nizka kupna moč. Potrebno se je zavedati, da so izdelki izbranega podjetja cenovno rangirani visoko. Povprečen izpušni sistem bi bil na tem trgu dražji od približno 95 % motociklov. Ob BDP na prebivalca v višini približno 3.300 EUR letno je to za večino prebivalstva nedosegljivo. Povsem nepričakovano se je za izbrano podjetje za najbolj privlačno državo izkazala Malezija. Makrookolje države ni odlično, a država kaže dober napredek v smeri sledenja Singapurju. V razvoju ji naglo sledi, čeprav mislim, da so v konkurenčnem pogledu še vedno 5-10 let za razvojem sosednje države. Dodatno ima za motociklizem ugodno klimo, kar se kaže tudi v velikem številu motoklubov, ki združujejo ljudi z istimi motociklističnimi preferencami. Trg je ogromen, potencialno kar 4.586 izpušnih sistemov letno, dodatno pa ocenjujem še, da trg v realnosti skoraj gotovo ni manjši, pač pa večji. Nadalje lahko splošno privlačnost Malezije razberemo tudi iz Prilog 27 in 28. Tudi Grafični prikaz iz Slike 7 nam pove, da se je za potrebe izbranega podjetja Malezija izkazala za najbolj privlačno. Dobre rezultate kaže v političnem, pravnem, ekonomskem, poslovnem in socio-kulturnem okolju kot tudi pri oceni konkurentov. Odlične rezultate dosega v tehnološkem okolju in pri oceni tržnega potenciala. Med tremi primerjanimi državami izstopa skupna ocena trga, ki je za izbrano podjetje najvišja (8,25 od 10). Za izbrano podjetje je zanimivo tudi, da se je pred kratkim v novembru 2014 tam kot prvo podjetje v regiji internacionaliziralo že podjetje Two Brothers iz ZDA. Potrebni finančni viri so za izbrano podjetje zaradi namena bodočega zniževanja dolgov zelo pomembni. V Maleziji so cene najemnin zelo nizke, delovna sila pa je cenejša in bistveno bolj produktivna kot v Sloveniji, kar predstavlja dodatno utež za internacionalizacijo. Končno ugotavljam, da zaradi zanemarljivega trenutnega tržnega deleža izbranega podjetja ter relativno slabe angažiranosti distributerja v primeru internacionalizacije ni pričakovati večjega upada prihodkov na izbranem trgu.

6.2 Način vstopa na trg

V podpoglavju 1.2 - *Motivi in oblike vstopov na tuje trge* sem predstavil različne načine vstopa na tuje trge za proizvodna podjetja. Izbrano podjetje se je do stopnje t. i. izvoznih operacij internacionaliziralo izjemno hitro, nato pa se približno 20 let ni odločilo za nadaljni razvoj internacionalizacije preko TNI ali kakršnihkoli oblik zavezništev. Prva TNI je sledila v letu 2010 na trgu ZDA, ki pa je izbranemu podjetju lahko opomnik o večji nadaljni previdnosti ob vstopih na trg. Od naštetih oblik po lastni presoji predlagam odprtje tuje prodajne podružnice, kar je po klasifikaciji, ki jo navajajo Albaum et al. (2012), druga stopnja od štirih. Ustanovitev takšne podružnice bi bila v Maleziji precej preprosta.

Ustanoviti bi morali podjetje, jim dodeliti slovenskega direktorja, pridobiti bančni račun in, najpomembneje, licenco za poslovanje. Na tej točki Malezija zahteva dobro izdelan poslovni načrt, ki je sestavni del dokumentacije za pridobitev licence. Predlagam pridobitve pomoči kakšnega od malezijskih svetovalnih podjetij, saj le-ta predstavljajo učinkovit način uporabe njihovih internih vez in poznanstev pri uradih za podelitev licenc. Po pridobitvi licence lahko podjetje izbere lokacijo skladišča in pisarne. Ena najbolj zanimivih je brezcarinsko območje pri Kuala Lumpurju, imenovano Port Klang, ki se nahaja v neposredni bližini glavnega mesta. V brezcarinskem območju bi izbrano podjetje lahko vzpostavilo regionalno skladišče za celotno Azijo in se še vedno izognilo plačilu uvoznih dajatev v višini 25 % od uvozne cene. Zaradi bližine glavnega mesta priporočam, da se tam najame prostore za namen veleprodaje. Izbrano podjetje bi z obiski trgovin z dodatno opremo iz Priloge 16 ter ostalih večjih trgovin po celotni Maleziji trg lahko začelo razvijati v prvem letu poslovanja. Podučiti bi jih morali o dodani vrednosti blagovne znamke in jim priskrbeti trženjska gradiva (kataloge, letake, vzorce ipd.). Obenem bi regionalno skladišče lahko skrbelo za krajše dobavne roke po celotni Aziji. Zaradi bližine različnih trgov bi lahko izboljšali načrtovanje bodoče prodaje po trgih in uporabljali počasnejši, a do 15-krat cenejši tip ladijskega transporta. Izbranemu podjetju priporočam previdnost pri direktni prodaji končnim kupcem zaradi morebitnih težav z odnosi manjših trgovin. Nadalje svetujem skupen dogovorjen distribucijski kanal za neposredno prodajo, s katerim se bodo strinjale manjše trgovine (izbere se na primer najbolje pozicionirano trgovino z dodatno opremo). Pozitivne lastnosti takšne oblike vstopa so:

- Ugodna in hitra vzpostavitev prodajne podružnice.
- Neposredna kontrola trženjskih aktivnosti na trgu Malezije in celotnem trgu držav članic skupine ASEAN.
- Znižanje stroškov transporta v primeru vzpostavitve skladišča v brezcarinskem območju.
- Lažje napovedovanje bodoče prodaje po trgih zaradi bližine trgov.
- Spoznavanje in razvijanje malezijskega trga.
- Možnost dolgoročnega sodelovanja z velikimi sestavljalnicami na trgu (KTM, Yamaha, BMW itd.).
- Možnost kasnejšega razvoja trga preko vzpostavitve nove blagovne znamke za šibkejše motocikle.
- Možnost kasnejšega razvoja internacionalizacije preko ustanovitve lastne sestavljalnice.
- Možnost hitrega umika s trga z relativno majhno izgubo tržnega deleža.

Podjetje se je do celovite stopnje izvoznih operacij internacionaliziralo izjemno hitro, skoraj netipično, tudi v pogledu GRP. Rast prodaje po tujih trgih se jim namreč ni umirila niti po 20 letih poslovanja. Oblika internacionalizacije na trgu ZDA je bila podobna, kot jo predlagam v primeru Malezije, vendar pa z nekaj pomembnimi razlikami. Trg je odlično

analiziran in razlogi za internacionalizacijo preko odprtja prodajne podružnice so podkrepjeni z trdnimi dejstvi o privlačnosti trga. Nadalje ocenjujem, da bi bila prodajna podružnica izjemno smiselna z uporabo regionalnega skladišča, ki bi podpiral hitrejšo dobavo po precej oddaljenih trgih. Končno poudarjam tudi, da je stopnja prodajne podružnice lahko po teoriji Uppsala šole (Johanson & Vahlne, 2006) odlična priložnost za pridobivanje izkustvenega učenja in znanj tako na trgu Malezije kot tudi bližnjih trgih Singapurja, Indonezije, Tajske, Kambodže in Vietnama. Podjetje bi po stabilizaciji poslovanja v naslednjih petih letih prodajno podružnico lahko razširilo z ustanovitvijo lastne sestavljavnice, s katero bi lahko izkoristili še nižje stroške uvoznih dajatev in tudi nižje stroške dela v Maleziji. Morda bi lahko zaznali tudi unikatno poslovno priložnost razvoja trga izpušnih sistemov za manjše motocikle, ki prevladujejo v regiji. Ponudili bi jim lahko osnovno rešitev iz luksuznih izdelkov (na primer titan, karbon, večja moč, izvrsten zvok ali nižja teža) in trgu ponudili izdelke po mnogo nižjih cenah. Primer dobre prakse je podjetje Harman-Kardon iz panoge zvočnikov, ki je blagovno znamko JBL spremenilo za namen pokrivanja nezahtevnega segmenta kupcev.

6.3 Ključna tveganja in ovire

Čeprav je bila raziskava trgov narejena natančno in po merah izbranega podjetja, ocenjujem, da iz naslova asimetrije informacij še vedno obstajajo tveganja. Večina podatkov o izbranih trgih je bila pridobljena sekundarno, zato izbranemu podjetju predlagam tudi izvedbo primarne raziskave o pomembnih lastnostih trga, ki se hitro spreminjajo. Dodatne interne težave v izbranem podjetju pričakujem na naslednjih področjih:

- Nezdostno znanje o trgu.
- Nezdostna finančna podpora internacionalizaciji.
- Pomanjkanje proizvodnih kapacitet za zadostitev potreb tujega trga.
- Pomanjkanje distribucijskih kanalov na izbranem trgu.
- Pomanjkanje zavezanosti managementa podjetja k internacionalizaciji na izbrani trg.

Izbrano podjetje lahko te interne težave premosti samo z organizacijo potrebnih virov za internacionalizacijo, kar bo predstavljeno v naslednjem poglavju. Ne sme pa pri tem poleg virov zanemariti tudi razvoj določenih ključnih sposobnosti.

Po drugi strani pričakujem zunanje ovire in težave na naslednjih področjih:

- Geografska in kulturna distanca izbranega trga.
- Konkurenca na izbranem trgu.
- Tečajna tveganja.
- Plačilna tveganja.

- Pridobivanje vsakoletnih licenc za poslovanje.
- Visoke uvozne dajatve na izbranem trgu.

Tem oviram se je težko prilagoditi, saj obstajajo zaradi države in njenega trga. Za premostitev geografske razdalje in težav, ki izhajajo iz nje, predlagam ustanovitev regionalnega skladišča, ki bi zagotavljalo rednost dostav. Kulturni razdalji se je sčasoma možno prilagoditi z nakopičenimi izkušnjami, zato lahko izbrano podjetje določene težave pričakuje zlasti v začetku poslovanja. Tečajnim tveganjem se lahko izbrano podjetje izogne tako, kot se je do sedaj, in se s trgovci zaveže k plačilom v domači valuti. Plačilnim tveganjem se podjetje nadalje lahko izogne z izvedbo finančnega kontrolinga poslovnih partnerjev. Pridobivanje vsakoletnih licenc za poslovanje je lahko težavno, zato bi tu verjetno v poštev prišle bogate izkušnje podjetja KTM, s katerim ima izbrano podjetje dobre poslovne odnose. Končno so visoke uvozne dajatve v Maleziji ena glavnih ovir pri vstopu na trg. Izogniti se jim zaenkrat ni mogoče. Po poročanju distributerja izbranega podjetja naj bi se razmere pri uvoznih dajatvah kmalu spremenile, saj se trg skupine ASEAN nadalje integrira. Zato se v letu 2016 pričakuje poenotenje carinskih stopenj po celotnem trgu. Tudi če se bo prilagoditev zgodila postopoma, se pričakuje, da se bodo carinske stopnje znižale za vsaj 10 odstotnih točk.

6.4 Potrebni viri in znanja za internacionalizacijo na izbrani trg

Potrebni viri in znanja za internacionalizacijo na izbranem trgu Malezije imajo svoja izhodišča v premagovanju internih ovir internacionalizacije iz prejšnjega poglavja. V izbranem podjetju se mora višji management časovno in stroškovno zavezati k internacionalizaciji. Zavezo morajo sporočiti po vseh organizacijskih ravneh, tako da bodo zaposleni zavezo nadalje znali skomunicirati svojim poslovnim partnerjem. Preko naročila posebne raziskave trga na podlagi primarnih podatkov morajo razširiti znanje o trgu. Takšne raziskave so drage (do 20.000 EUR), vendar pa vložek premosti vrsto tveganj iz naslova asimetrije informacij o trgu, sploh pa, ker je potencialni tržni delež izbranega podjetja na trgu vsaj 1.000.000 EUR letno. Velika ovira je tudi financiranje internacionalizacije izbranega podjetja na trgu Malezije, saj bi bila nujna opredelitev bodočih stroškov, ki bi nastali v primeru nastopa na trgu. Na tej točki predlagam uveljavitev časovnega plana implementacije nove podružnice:

- Pregled trga na podlagi primarnih podatkov; tri mesece.
- Priprava plana s tujim svetovalnim podjetjem; en mesec.
- Odprtje novega podjetja in bančnega računa; 14 dni.
- Pridobitev licence za poslovanje; do sedem mesecev.
- Iskanje in najem ustrezne nepremičnine; en mesec.
- Zaposlitev domačega sodelavca; en mesec.
- Vzpostavitev logistične linije in IT sistema; en mesec.

Po zaposlitvi domačega sodelavca mora podjetje čim prej začeti z vzpostavljanjem kontaktov za začetek poslovanja. Najbolje bi bilo začetek del tempirati tako, da se podjetje predstavi na lokalnem motorističnem sejmu.

Ker se podjetje v bodočih letih želi razdolžiti, menim, da je ena izmed ključnih faz ocena stroškov, ki mora biti narejena realno in ne podcenjeno, saj bi bil v nasprotnem primeru dolgoročni plan razdolževanja lahko ogrožen. Glede na izvedeno analizo predvidevam, da bi ustanovitev takšne podružnice izbrano podjetje v prvem letu poslovanja bremenila za vsaj 250.000 EUR. Stroški bi bili v prvem letu poslovanja razporejeni na sledeč način (ocena avtorja):

- Pregled trga na podlagi primarnih podatkov; 20.000 EUR.
- Priprava plana z zunanjim svetovalnim podjetjem; 10.000 EUR.
- Odprtje novega podjetja (ustanovitveni kapital) in bančnega računa; 20.000 EUR.
- Polna zasedenost zaposlenega iz Slovenije; 50.000 EUR.
- Polna zasedenost zaposlenega iz Malezije; 25.000 EUR.
- Najem ustrezne nepremičnine; 24.000 EUR.
- Stroški pravnih poslov; 50.000 EUR.
- Vzpostavitev varovanega IT sistema; 20.000 EUR.
- Udeležba na lokalnem motociklističnem sejmu; 30.000 EUR.

Podjetje bi za razvoj distribucijskih kanalov h končnim kupcem v prvem letu poslovanja moralo angažirati vsaj dva zaposlena, ki bi se morala začasno preseliti na ta trg. Predvidevam, da bi izbrano podjetje moralo zaposliti vsaj enega domačega sodelavca iz Malezije, ki bi priskrbel razširjene podatke o trgu izpušnih sistemov ter skrbel za glajenje odnosov med trenutnim distributerjem izbranega podjetja, katerega pogodba bi morala biti prekinjena. Morebitna opcija pa bi bila lahko tudi štipendiranje malezijskega študenta, ki bi magistrski študij opravil v Sloveniji in se s tem spoznal tudi s slovensko kulturo in navadami ter načinom poslovanja.

Zadnji in morda najbolj pomemben vir, potreben za internacionalizacijo, je priskrba zadostnih proizvodnih kapacitet za potrebe izbranega trga. V izbranem podjetju imajo kljub selitvi v večje proizvodne prostore izjemne težave pri proizvodnji vseh naročenih izdelkov. Krivulja učenja novih zaposlenih še ni ujela vedno večje zahteve po proizvodnji novih izdelkov, zato podjetju svetujem, da naj pričakujejo večanje naročil tako iz izbranega trga kot tudi iz ostalih delov regije. Podjetje mora stabilizirati proizvodnjo in v izogib zamujanja z dobavami vnaprej planirati večji dotok naročil iz Malezije. Zavedati se morajo, da bi v primeru internacionalizacije na trgu bili pod velikim pritiskom, zato bi vsaka napaka lahko privedla do neuspeha na trgu.

Internacionalizacija izbranega podjetja mora potekati po načelu od znotraj navzven. To pomeni, da se izbrano podjetje v začetni fazi internacionalizacije zaveže k izbranemu trgu in naredi vse v njegovi moči, da se izogne tako notranjim kot zunanjim oviram in težavam na poti k internacionalizaciji. Osnova za začetek internacionalizacije je lahko to magistrsko delo, ki pa ga mora izbrano podjetje ustrezno razširiti z raziskavo trga na podlagi primarnih podatkov in izdelanim časovnim in stroškovnim načrtom za začetek internacionalizacije na izbranem trgu. V izbranem podjetju tudi ne smejo pozabiti na aktivno kontrolo in popravljanje procesa internacionalizacije po principu PDCA (angl. *Plan, Do, Check, Act*)

SKLEP

V svojem obsežnem magistrskem delu sem za izbrano slovensko podjetje, ki ima značilnosti GRP, želel na praktičen način uporabiti in preizkusiti nekatera orodja ter teorijo, naučeno tekom podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Delo sem pričel s povzetki teorij relevantnih teoretikov na tem področju (Makovec Brenčič et al., 2009; Czinkota et al., 2012; Johanson & Vahlne, 1977; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2008) ter predstavil ključno literaturo na področju internacionalizacije in njenih dejavnikov. V zadnjem podpoglavju prvega poglavja sem pregledno dodal še ključna tveganja na področju internacionalizacije po Hollensenu (2011). Hollensen uporablja v svoji klasifikaciji življenjske in praktične primere, ki jih kasneje z lahkoto apliciram na primer dejanske internacionalizacije izbranega podjetja. V grobem jih deli na notranje in zunanje ovire.

Ker se izbrano podjetje po mnogih kriterijih uvršča med GRP, sem prepletel teorijo internacionalizacije GRP s primerom izbranega podjetja. Pričel sem z razlago splošnega pregleda teorije, ki zaobjema dela večine pomembnih teoretikov do današnjega dne (Oviatt & McDougall, 1994; Peng & Meyer, 2011; Madsen & Sevais, 1997; Hollensen, 2011 in drugi). Najpomembnejše je razumevanje načina opredelitve internacionalizacije GRP, kjer splošni konsenz na žalost še ne obstaja, ter razumevanje razlik med organsko potjo internacionalizacije in internacionalizacijo GRP, kar odlično prikazuje Slika 4. V drugem poglavju sem izbrano podjetje po dokaj nedavni klasifikaciji Crick in Crick (2014) glede na vrsto hitro internacionaliziranih podjetij prav tako uspešno uvrstil med GRP, ki pridobijo nad 30 % prihodkov iz tujine in so globalno zavezana k tujim trgov. V tem delu magistrske naloge sem prav tako uspešno prikazal upoštevanje glavnih dejavnikov razvoja GRP na dejanskem razvoju izbranega podjetja in nanizal več lastnosti izbranega podjetja, ki jih lahko znotraj te teorije upoštevamo. Po pregledu številnih različnih klasifikacij ugotavljam, da večina teorij uspešno uokvirja razvoj izbranega podjetja v prvih petih letih poslovanja, prav nobena pa ne predvideva izjemne rasti in nadaljnjih prebojev na trgu izbranega podjetja. Definicija, ki najbolje uokvirja razvoj izbranega podjetja, je po mojem mnenju teorija t. i. mininacionalk (Czinkota & Ronkainen, 2012), ki upošteva delovanje

izbranega podjetja znotraj nišnega trga, hitro rast in ohranjanje vitke proizvodnje ter tržnega fokusa. S tem sem uspešno odgovoril tudi na prvo raziskovalno vprašanje.

Največ truda je zahtevala izdelava celovitega pregleda makro in mezzo trgov treh primerjanih držav. Izbrano podjetje smatram kot naročnika izdelave raziskave trgov, zato sem v naslednjem poglavju na podlagi njihovih internih kriterijev temeljito raziskal naslednje tri države in njihove trge: Indonezijo, Malezijo in Singapur. Izčrpni osebni intervjuji, ki so potekali na sedežu izbranega podjetja, in soglasje mentorja so bili osnova za izdelavo četrtega poglavja, v katerem sem na najkrajši možni način predstavil vse za izbrano podjetje zanimive lastnosti makro in mezzo okolja treh izbranih in primerjanih držav. Najprej sem vzpostavil okvire okolij, ki sem jih predstavil. Na podlagi razširjene PEST analize sem se odločil, da vključim vsa relevantna okolja, ki bi vplivala na morebitno odločitev o internacionalizaciji izbranega podjetja. V poglavju tako na podlagi 69 vprašanj, povzetih v Prilogi 7 (izvedeni osebni intervjuji), ponudim pregled makro okolja države. K temu sem dodal tudi pregled mezzo trgov preko ocene tržnega potenciala izbranega podjetja in ocene konkurentov po primerjanih državah.

Izvedeni pregledi trgov so bili osnova za izvedbo podrobne primerjalne analize, v kateri sem analiziral privlačnost izbranih držav. Pomembno je, da smo skupaj določili uteži okolij glede na njihov vpliv na poslovanje izbranega podjetja po državah. Tako sem pridobil končno oceno privlačnosti trgov (Priloga 29), na podlagi katere sem izbral najbolj primeren trg za vstop izbranega podjetja. SWOT analiza povzema v delu glavne lastnosti tako makro kot mezzo okolij izbranih držav za potrebe hitrega managerskega pregleda lastnosti držav.

Na podlagi ponderirane analize privlačnosti in izdelane SWOT analize sem v zadnjem poglavju magistrskega dela izdelal subjektivna priporočila izbranemu podjetju za namen internacionalizacije na izbrani trg Malezije. V sklopu ocene primernosti trgov sem podrobno obrazložil svoj izbor in zakaj mislim, da je za izbrano podjetje Malezija in njen trg izpušnih sistemov najbolj perspektivna. Na tej točki lahko še enkrat poudarim, da je najbolj primeren vstop na trg preko prodajne podružnice, ki bi lahko služila tudi kot regionalno skladišče za podporo distributerjem v Aziji, izbrano podjetje pa mora za potrebe primarne raziskave trga in izdelavo časovnega plana internacionalizacijo začeti s sodelovanjem s partnerjem iz Malezije. Tako obliko internacionalizacije dobro opisuje tudi klasifikacija po Albaum, Strandskov in Duerr (2002, str. 57), in sicer kot stopnjo tuje prodajne podružnice. Na podlagi klasifikacije po Hollensenu (2004) sem razčlenil tudi ključna tveganja in ovire, ki jih izbrano podjetje lahko pričakuje ob internacionalizaciji v Maleziji. Najbolj problematična ovira je pomanjkanje proizvodnih kapacitet. Najbolj problematično tveganje pa visoke trenutne dajatve na uvoz izpušnih sistemov.

Tekom pisanja magistrske naloge sem uspešno dosegel vse cilje, ki sem si jih zadal pred začetkom dela. Ocenjujem, da magistrska naloga teoretične osnove splošne

internacionalizacije kot tudi internacionalizacije globalno rojenih podjetij dobro vključuje v praktični primer odločitve o internacionalizaciji izbranega podjetja. Večkrat poudarjam izjemen vpliv podrobnega raziskovanja trgov v namen zmanjševanja tveganja pri internacionalizaciji. Končno menim, da prva uporaba izbranega orodja ponderirane analize privlačnosti podjetjem v Sloveniji ponuja odličen primer uporabe in sledenja procesu izbire primerne trga za vstop ter širjenje poslovnih priložnosti. Kot je bilo ugotovljeno že v uvodu, so slovenska podjetja premalo geografsko in panožno diverzificirana. Po koncu pisanja magistrske naloge upam, da bo tako širok pregled pojma internacionalizacije kot tudi podrobno opisan postopek in način izdelave tržne raziskave vsaj enemu slovenskemu podjetju ponudil cenovno učinkovit in hiter način analize tujih izbranih trgov ter v končni fazi tudi nastop na njih.

LITERATURA IN VIRI

1. Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J., & Hanninen, H. (2005). *Internationalization Handbook for the Software Business*. Espo: Centre of Expertise for Software Product Business.
2. Akamai. (2015). The state of the internet report, Q2 2015. Najdeno 18. septembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.stateoftheinternet.com/downloads/pdfs/2015-q2-state-of-the-internet-report.pdf>
3. Albaum, G., Strandskov, J., & Duerr, E. (2002). *International marketing and export management*. London: Prentice Hall.
4. Anderson, E., & Coughlan, A. T. (1987). International market entry via independent or integrated channels of distribution. *Journal of marketing*, 51(1), 71–82.
5. Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1.
6. *Anti Corruption Resource Center*. Najdeno 1. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.u4.no/>
7. Aron, R., & Singh, J. V. (2005). Getting offshoring Right. *Harvard Business Review*, 83(12), 135–143.
8. Arora, A., & Fosfuri, A. (2000). Wholly owned subsidiary versus technology licensing in the worldwide chemical industry. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 555–572.
9. ASIRT. (2007). Road travel report: Malaysia. Najdeno 21. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.asirt.org/portals/0/Reports/Malaysia.PDF>
10. ASIRT. (2008). Road travel report: Indonesia. Najdeno 15. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.asirt.org/portals/0/reports/indonesia.pdf>
11. Aulakh P., Cavusgil, S. T., & Sarkar, M. (1998). Compensation in international licensing agreements. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 409–420.
12. Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small firm internationalisation and business strategy: an exploratory study of “knowledge-intensive” and “traditional” manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), 23–56.
13. Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). Born again global firms: an extension of the born global phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189.
14. Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339–362.
15. *BRICs, Emerging Market Consumer Insights*. Najdeno 4. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://globalsherpa.org/bric-emerging-market-research-china-brazil-india/>
16. Chan, K. L. (2013). Income Inequality. Najdeno 8. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.kailchan.ca/economics/income-distribution/>
17. Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalization of small to medium-sized firms: A network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93.

18. Combs, J., & Ketchen, D. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? *Academy of Management Journal*, 42(2), 196–207.
19. Crick, D. (2009). The internationalization of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5), 453–476.
20. Crick, D., & Chaudhry, S. (1997). Small businesses' motives. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3(3), 156–170.
21. Crick, D., & Crick, J. (2014). The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs. *European Business Review*, 26(5), 421–448.
22. Crick, D., & Crick, J. (2014). The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs. *European Business Review*, 26(5), 421–448.
23. Crick, D., & Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63–85.
24. Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of “high performing” UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2), 167–185.
25. Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalization of “high performing” UK high tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Marketing Review*, 14(2), 167–185.
26. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2012). *International Marketing*. South-Western: Cengage Learning.
27. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Zvobgo, G. (2011). *International marketing*. South-Western: Cengage Learning.
28. Dakolias, M. (1999). Court Performance Around the World: A Comparative Perspective. *Yale Human Rights and Development Journal*, 2(1), 87–142.
29. de Burca, S., Fletcher, R., & Brown, L. (2004). *International marketing: An SME perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
30. Doole, I., & Lowe, R. (2012). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation* (6th ed.). Andover: Cengage Learning.
31. Dunning, J. H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 461–491.
32. Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190.
33. *Education & Literacy*. Najdeno 25. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.singstat.gov.sg/statistics/latest-data#18>
34. Emerson, R. M. (1981). Social Exchange theory. *Social Psychology: Sociological Perspectives*, 2(4), 30–65.
35. *Enterprise One*. Najdeno 2. septembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.enterpriseone.gov.sg/>
36. *Environmental Protection and Management Regulations*. (2008). Najdeno 6. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://statutes.agc.gov.sg/aol/download/0/0/pdf/binaryFile/pdfFile.pdf?CompId:a5b89069-3e4d-4f71-bf0b-2efb7d283bd6>

37. *Finance and Insurance*. Najdeno 9. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.singstat.gov.sg/statistics/browse-by-theme/finance-and-insurance>
38. Fosfuri, A. (2006). The licensing dilemma. *Strategic Management Journal*, 27, 1141–1158.
39. *Freedom in the World – Indonesia*. Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2015/indonesia>
40. Gabrielsson, M., & Kirpalani, M. V. H. (2004). Born globals; how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555–571.
41. Gačnik, E. (2011). Izvoz poganja okrevanje Slovenije po krizi. Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Izvoz_poganja_okrevanje_Slovenije_po_krizi_14798.aspx
42. Gallucci, D. (2015, 30. april). Motorcycle sales in ASEAN splutter on falling disposable incomes. *Financial Times*. Najdeno 22. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e2ac0a42-ef21-11e4-87dc-00144feab7de.html#axzz3o6pzhCEe>
43. Guruswamy, R. (2010). Religions in Singapore. Najdeno 20. septembra 2015 na spletnem naslovu http://worksingapore.com/articles/live_7.php
44. Hamilton, L., & Webster, P. (2012). *The international business environment*. Oxford: Oxford University Press.
45. Hiio, A. (2013, 13. november). Guide To Finding An Office In Jakarta. Najdeno 5. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.indosight.com/blog/office-in-jakarta-rent-guide/>
46. Hodgson, A. (2012, 3. julij). Indonesia's Rising Middle Class to Transform the Country's Consumer Market. Najdeno 4. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://blog.euromonitor.com/2012/07/indonesias-rising-middle-class-to-transform-the-countrys-consumer-market.html>
47. Hollensen, S. (2004). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
48. Hollensen, S. (2011). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
49. Hrastelj, T., & Makovec Brenčič, M. (2006). *Mednarodno Trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. IMD. (2015). *World Competitiveness Yearbook 2015*. Lausanne: IMD.
51. *Import Duty & Taxes*. Najdeno 5. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.dutycalculator.com/new-import-duty-and-tax-calculation/>
52. *Importance of Marketing Research*. Najdeno 14. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.knowthis.com/marketing-research/importance-of-marketing-research>
53. *Indonesia investment*. Najdeno 25. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.indonesia-investments.com/>
54. *Indonesia Labor Law*. Najdeno 2. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.indonesialaborlaw.com/>

55. *Indonesia*. Najdeno 1. septembra 2015 na spletnem naslovu http://www.gbgindonesia.com/en/main/useful_resources/information_by_province/information_by_province.php
56. *Invest KL Malaysia*. Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.investkl.gov.my/Invest_In_KL-@-Business.aspx
57. Izbrano podjetje. (2014). Ivančna Gorica: Izbrano podjetje.
58. Jacobs, L. W., Wills, J. R., Samli, A. C., & Bullard, W. R. (1997). Internationalization of domestic product life cycles. *International Marketing Review*, 14(1), 75–87.
59. *Jakarta population*. Najdeno 25. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://worldpopulationreview.com/world-cities/jakarta-population/>
60. 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.
61. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process. *Management International Review*, 46(2), 165–178.
62. Johanson, M., & Johanson, J. (2006). Turbulence, discovery and foreign market entry. *Management International Review*, 46(2), 179–205.
63. Khairul, A. M. S., & Hazril, I. I. (2012). Consumer ethnocentrism: does it really matter for Malaysian consumers. *West East Journal of Social Sciences*, 1(1), 26–38.
64. Kish, L. (1990). Weighting: Why, when, and how? *American Statistical Association*. Najdeno 15. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.amstat.org/searchresults.cfm?cx=016255361482441098002%3A2g3k7n7uhum&cof=FORID%3A11&q=weighting>
65. KPMG. (2014). *Indonesia's Automotive Industry: Navigating 2014*. Jakarta: KPMG.
66. Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448–465.
67. Lahi, L. (2015, 3. september). Minimum capital requirement for setting up PT PMA. *Indosight*. Najdeno 1. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.indosight.com/blog/minimum-capital-requirement-for-setting-up-pt-pma/>
68. Land Transport Authority. (2015a). Annual Report 2013/2014. Najdeno 9. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.lta.gov.sg/content/ltaweb/en/publications-and-research.html>
69. Land Transport Authority. (2015b). Total annual new registration of motorcycles by make. Najdeno 26. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.lta.gov.sg/content/ltaweb/en/publications-and-research.html>
70. Land Transport Authority. (2015c). Motorcycle population by cc rating. Najdeno 26. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.lta.gov.sg/content/ltaweb/en/publications-and-research.html>
71. Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 91–102.

72. Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2012). Early internationalization and performance of small high-tech “born-globals”. *International Marketing Review*, 29(5), 536–561.
73. Li, T. (1999). The Impact of the Marketing- R&D Interface on New Product Export Performance: A Contingency Analysis. *Journal of International Marketing*, 7(1), 10–33.
74. Lukman, E. (2013, 13. marec). Indonesia is Social: 2.4 % of World’s Twitter Posts Come From Jakarta (INFOGRAPHIC). Najdeno 16. septembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.techinasia.com/indonesia-social-jakarta-infographic/>
75. Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of small firms- personal factors re-visited. *International Small Business Journal*, 6(6), 561–583.
76. Mahone, C. E., Jr. (1995). A comparative analysis of the differences in perceived obstacles to exporting by small and medium-sized manufacturers and traders. *The International Trade Journal*, IX(3), 315–332.
77. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rasković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. *Malaysia at a Glance*. Najdeno 30. avgusta 2015 na spletnem naslovu https://www.statistics.gov.my/index.php?r=column/cone&menu_id=ZmVrN2FoYnBvZE05T1AzK0RLcEtiZz09
79. *Malaysia Business Advisory*. Najdeno 31. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://malaysia.bizadvisory.com/>
80. *Malaysia free zones*. Najdeno 6. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.healyconsultants.com/malaysia-company-registration/free-zones/>
81. *Malaysia’s political stability at stake after Muhyiddin axed from Cabinet, ST claims*. Najdeno 28. avgusta 2015 na spletnem naslovu: <http://www.themalaymailonline.com/malaysia/article/malaysias-political-stability-at-stake-after-muhyiddin-axed-from-cabinet-st>
82. Malaysiaasia. (2015). Malaysia Social Media Statistics 2014. Najdeno 20. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://blog.malaysia-asia.my/2015/03/malaysia-social-media-statistics-2014.html>
83. *Malaysian Anti-Corruption Commission*. Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.sprm.gov.my/>
84. *Malaysian Investment Development Authority*. Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.mida.gov.my/home/general-guidelines-&-facilities/posts/>
85. Malhotra, N. K., & Hinings, C. B. (2010). An organizational model of understanding internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 330–349.
86. McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 67–82.
87. Melén, S., & Nordman, E. R. (2009). The internationalization modes of born globals: a longitudinal study. *European Management Journal*, 27(4), 243–254.
88. Metters, R., & Verma, R. (2007). History of offshoring knowledge service. *Journal of Management*, 26(2), 141–147.

89. Might. (2015). About. Najdeno 22. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.might.org.my/en/SolutionPages/Default.aspx>
90. *Ministry of Manpower*. Najdeno 3. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.mom.gov.sg>
91. Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*, 35(1), 68–78.
92. Motorcycle & Scooter Assemblers and Distributers Association of Malaysia. (2014). *Yamaha MT-09*. Najdeno 24. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.masaam.com/yamaha-mt-09>
93. Motorcycle & Scooter Assemblers and Distributers Association of Malaysia. (2015). MASAAM/Dept.of Environment Meeting – 22 May 2015. Najdeno 24. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.masaam.com/masaamdept-of-environment-meeting-22-may-2015-2/>
94. *Motorcycle emission standards*. Najdeno 16. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.menlh.go.id/category/publikasi/>
95. *My Labour Law*. Najdeno 1. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.mylabourlaw.net/>
96. Ngui, Y. (2014, 5. oktober). New kings of the road: Big motorbike makers rev up in Southeast Asia. *Reuters*. Najdeno 22. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.reuters.com/article/2014/10/05/southeast-asia-autos-motorcycling-idUSL3N0RT0GP20141005>
97. *Niche Market*. Najdeno 15. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/14299919>
98. *Number of Facebook users in Indonesia from 2012 to 2018 (in millions)*. Najdeno 14. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.statista.com/statistics/304829/number-of-facebook-users-in-indonesia/>
99. *Office of the prime minister*. Najdeno 30. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://www.pmo.gov.my/home.php?menu=page&page=1671>
100. Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 45–64.
101. Pancasila. (2015). V *Encyclopædia Britannica online*. Najdeno 25. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.britannica.com/topic/Pancasila>
102. *Parlament of Singapore*. Najdeno 2. septembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.parliament.gov.sg>
103. Pay Scale. (2015). Average Salary for Industry: Automotive Parts, Wholesale. Najdeno 7. septembra 2015 na spletnem naslovu http://www.payscale.com/research/MY/Industry=Automotive_Parts%2c_Wholesale/Salary
104. *Payment Practices Barometer Indonesia*. (2013). Najdeno 6. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.atradius.com.mx/conocimientoadministraciondecredito/publicaciones/payment-practices-barometer-indonesia.html>

105. *Payment Practices Barometer Singapore*. (2014). Najdeno 7. septembra 2015 na spletnem naslovu <https://group.atradius.com/reports-and-advice/payment-practices-barometer-singapore-2014.html>
106. Peng, M. W., & Meyer, K. (2011). *International business*. London: Cengage Learning.
107. *Percentage Distribution of Households by Income Class, Malaysia, 1970–2014*. Najdeno 6. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.epu.gov.my/documents/10124/86c5eb08-104c-47d3-b238-b2c3e32761b7>
108. *Population Distribution and Basic Demographic Characteristic Report 2010*. Najdeno 20. septembra 2015 na spletnem naslovu https://www.statistics.gov.my/index.php?r=column/cthemByCat&cat=117&bul_id=MDMxdHZjWTK1SjFzTzNkRXYzcVZjdz09&menu_id=L0pheU43NWJwRWVSZklWdzQ4TlhUUT09
109. Raheja, M. (2014, 26. februar). The dire need for reform of Indonesian SOEs. *The Jakarta Post*. Najdeno 1. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.thejakartapost.com/news/2014/02/26/the-dire-need-reform-indonesian-soes.html>
110. Rameseshan, B., & Soutar, G. N. (1996). Combined effects of incentives and barriers on firm's export decisions. *International Business Review*, 5(1), 53–65.
111. Rao, C. P., Krishna Erramilli, M., & Ganesh, G. K. (1990). Impact of Domestic Recession on Export Marketing Behaviour. *International Marketing Review*, 7(2), 54–65.
112. Rasmi. (2015). Developing Standards / Technical Specifications Vehicle. Najdeno 23. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.mot.gov.my/my/darat/pengangkutan-jalan/pembangunan-piawaiian-spesifikasi-teknikal-kenderaan>
113. Rašković, M. (2012). *Management odnosov z dobavitelji in odjemalci kot vir konkurenčne prednosti v transnacionalnih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
114. Rašković, M. (2015). Resnice in zmote o vzponu in zlomu Kitajske: Zakaj jo Evropa ima že za središče sveta, ali bo njen vpliv še rasel ali pa se lahko zlomi - in kaj eno in drugo pomeni za preostali svet. *Manager*, 3, 10–14.
115. *Road Transport of Indonesia*. (2015). Najdeno 5. septembra 2015 na spletnem naslovu http://www.ajtpweb.org/statistics/Indonesia/Indonesia_AJTP2014/road-transport-of-indonesia
116. Rugman, A. M., & Brewer, T. L. (2001). *The Oxford handbook of international business*. New York: Oxford University Press.
117. Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
118. Shoham, A., & Albaum, G. S. (1995). Reducing the Impact of Barriers to Exporting: A Managerial Perspective. *Journal of International Marketing*, 3(4), 85–105.

119. *Singapore Customs Handbook; Licensed Warehouse Scheme*. Najdeno 11. septembra 2015 na spletnem naslovu http://www.customs.gov.sg/NR/rdonlyres/E0D29D6F-C3B1-4671-8CFB-3A9BEA2FC81F/0/LWHandbook_Jan2014version.pdf
120. *Singapore Regions*. Najdeno 3. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.citypopulation.de/Singapore-Regions.html>
121. *Social Media Landscape in Singapore*. Najdeno 24. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.hashmeta.com/social-media-singapore-infographic/>
122. Spence, M., & Crick, D. (2006). A comparative investigation into the internationalization of Canadian and UK high-tech SMEs. *International Marketing Review*, 22(5), 524–548.
123. Statistics Indonesia. (2010). Nationality, Ethnicity, Religion, and Daily Language of Indonesian Population. Najdeno 14. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.bps.go.id/index.php/publikasi/719>
124. Statistični urad Republike Slovenije. (2014a). Izvoz in uvoz blaga, Slovenija, december 2014. Najdeno 20. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=4985>
125. Statistični urad Republike Slovenije. (2014b). Povprečne mesečne plače, Slovenija, december 2014. Najdeno 20. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=4988>
126. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). Izvoz blaga in storitev ostaja gonilo gospodarstva. Najdeno 15. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5300>
127. Stringfellow, A., Teagarden, M. B., & Nie, W. (2007). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Management*, 26(2), 164–179.
128. *Sweet-selling Honda and Yamaha in Indonesia*. Najdeno 15. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://javabikers.com/indonesia-travel-tourism/blogs/sweet-selling-honda-and-yamaha-in-indonesia/>
129. *Temasek*. Najdeno 2. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.temasek.com.sg>
130. The Hofstede Center. (2015). National Culture. Najdeno 28. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
131. The World Bank. (2011). Malaysia Court Backlog and Delay Reduction Program; A progress report. Najdeno 1. septembra 2015 na spletnem naslovu <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16791/632630Malaysia0Court0Backlog.pdf?sequence=1>
132. The World Bank. (2014). *Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency*. Washington, DC: World Bank Group.
133. The World Bank. (2015a). Annual growth in %. Najdeno 4. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
134. The World Bank. (2015b). Worldwide Governance Indicators. Najdeno 28. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>

135. *Top Motorcycle Clubs in Malaysia*. Najdeno 23. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.mymotorcycle-reviews.com/motorcycle-clubs.html>
136. *Total enrollment of vehicles by year*. Najdeno 6. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.jpj.gov.my/statistics>
137. *Trade in Slovenia*. Najdeno 22. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.slovenia-partner.eu/business-environment/trade/>
138. *Trading Economics*. Najdeno 5. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.tradingeconomics.com/>
139. Transparency International. (2010). Country profile – Indonesia. Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/country/#IDN>
140. Transparency International. (2014). Corruption Perception Index 2014. Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/cpi2014>
141. Tulder, R. V. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. *Multinational Business Review*, 23(1), 36–56.
142. *Urban Redevelopment Authority*. Najdeno 3. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.ura.gov.sg>
143. Ursic, M. L., & Czinkota, M. R. (1994). An Experience Curve Explanation of Export Expansion. *International Marketing Strategy: Environmental Assessment and Entry Strategies*. Fort Worth: The Dryden Press.
144. Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–210.
145. Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
146. Wai-Chung Yeung, H. (2007). *Handbook of Research on Asian Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
147. Wells, L. T. (1968). A product life cycle for international trade? *Journal of Marketing*, 33(3), 1–6.
148. World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Geneva: World Economic Forum.

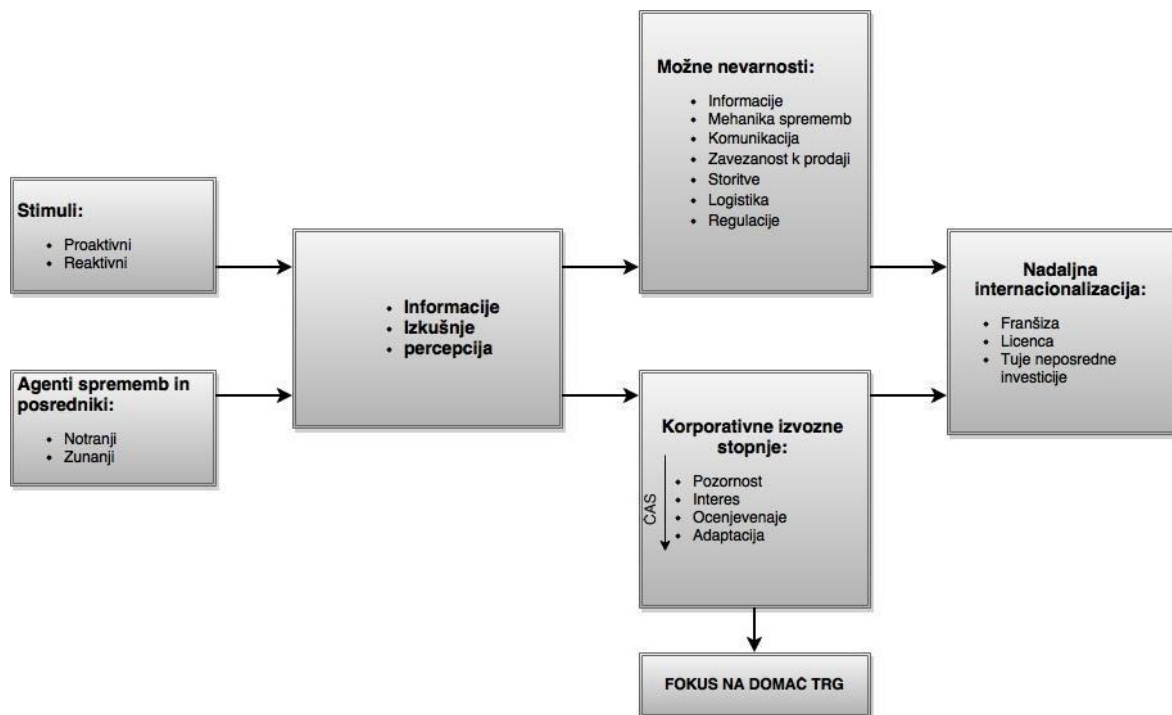
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Model internacionalizacije in razširitve podjetja.....	1
Priloga 2: Različne oblike posrednega in neposrednega izvoza za proizvodna podjetja	2
Priloga 3: OLI prednosti in primeri povezave s TNI.....	3
Priloga 4: Povezani odnosi podjetij v dualnem razmerju.....	4
Priloga 5: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev podjetja o izboru oblike vstopa na tuje trge	5
Priloga 6: Tipi mednarodnih novih podjetij (INV)	6
Priloga 7: Vprašanja pridobljena za namen PEST analize treh izbranih držav med osebni intervjuji v izbranem podjetju	7
Priloga 8: Zbrani kazalniki IMD WCY (2014) za potrebe izbranega podjetja	11
Priloga 9: Skupno število in število novo registriranih motociklov v Indoneziji, pregled trga	13
Priloga 10: Skupno število in število novo registriranih motociklov v Maleziji, pregled trga	14
Priloga 11: Skupno število in število novo registriranih motociklov nad 200 ccm v Singapurju, pregled trga.....	15
Priloga 12: Kulturne dimenzije po Hofstedu.....	16
Priloga 13: Metodologija izračuna tržnih potencialov	17
Priloga 14: Konkurenti, njihovi dobavitelji in trgovci izbranega podjetja po trgih	20
Priloga 15: Lokacije in gostota motociklističnih trgovin v Jakarti, Indonezija.....	23
Priloga 16: Lokacije in gostota motociklističnih trgovin v Kuala Lumpurju, Malezija.....	24
Priloga 17: Lokacije in gostota motociklističnih trgovin v Singapurju.....	25
Priloga 18: Lokacije in gostota motociklističnih trgovin v Ljubljani, Slovenija	26
Priloga 19: Ponderirana analiza privlačnosti; politično okolje	27
Priloga 20: Ponderirana analiza privlačnosti; pravno okolje.....	27
Priloga 21: Ponderirana analiza privlačnosti; ekonomsko okolje	28
Priloga 22: Ponderirana analiza privlačnosti; poslovno okolje.....	28
Priloga 23: Ponderirana analiza privlačnosti; socio-kulturno okolje	29
Priloga 24: Ponderirana analiza privlačnosti; tehnološko okolje	29
Priloga 25: Ponderirana analiza privlačnosti; ocena tržnega potenciala	30
Priloga 26: Ponderirana analiza privlačnosti; ocena konkurentov	30
Priloga 27: Ponderirana ocena privlačnosti; splošen pregled po državah.....	30
Priloga 28: Ponderirana analiza privlačnosti; končni ponderji okolij in rezultati držav	31

Priloga 1: Model internacionalizacije in razširitve podjetja

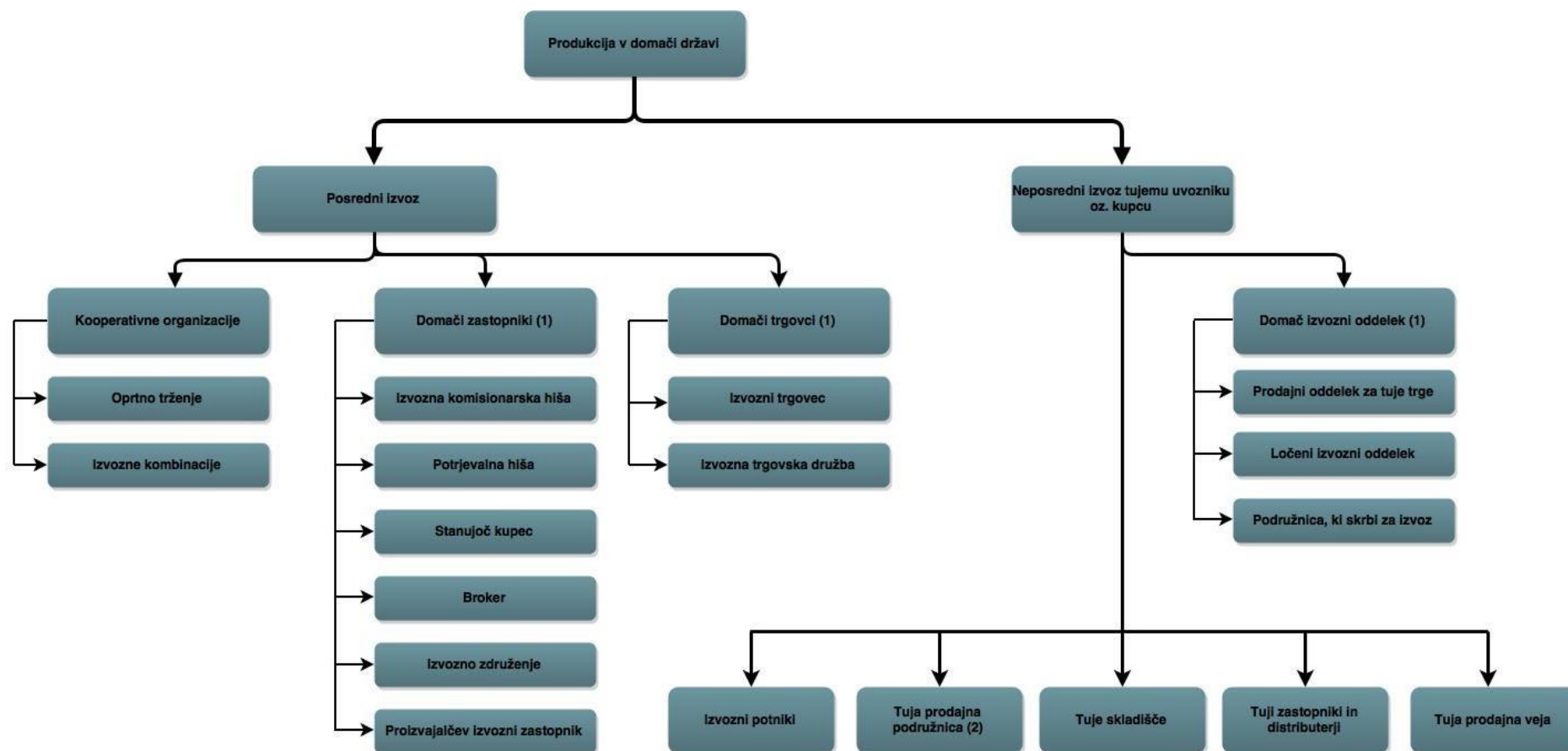
Slika 1: Model internacionalizacije in razširitve podjetja



Vir: M. R. Czinkota et al., *International Marketing*, 2011, str. 257.

Priloga 2: Različne oblike posrednega in neposrednega izvoza za proizvodna podjetja

Slika 2: Različne oblike posrednega in neposrednega izvoza za proizvodna podjetja



Vir: Prirejeno po G. S. Albatum et al., *International Marketing and Export Management*, 2002.

Priloga 3: OLI prednosti in primeri povezave s TNI

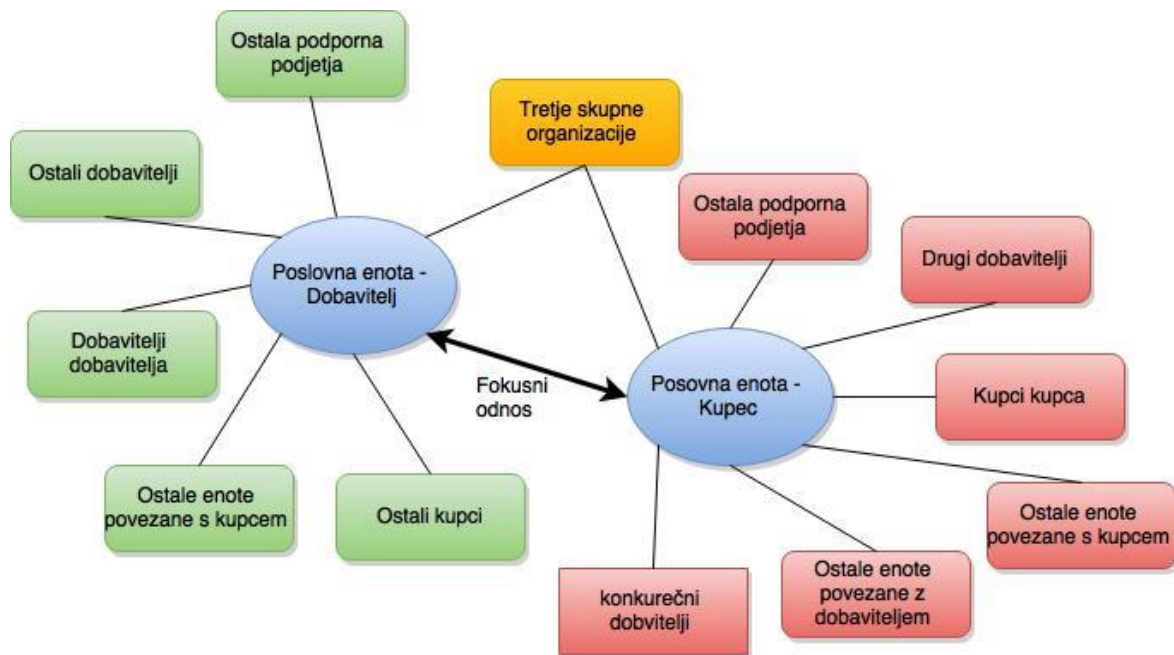
Tabela 1: OLI prednosti in primeri povezave s TNI

O- prednosti	Primer
Viri, ustvarjeni v eni državi, ki se lahko uporabijo v drugih državah.	Patentna tehnologija in managersko znanje (na primer VW).
Deljenje virov preko meja poslovnih enot.	Deljenje poslovnega modela in imena blagovne znamke v različnih trgovinah (na primer IKEA).
Sposobnosti, ki izhajajo iz združevanj različnih poslovnih enot v različnih državah.	Logistika, ki temelji na odlični koordinaciji med poslovnimi enotami na različnih lokacijah (na primer Wall-Mart).
Sposobnosti, ki izhajajo iz organizacijske strukture in kulture.	Navodila za poslovanje, etični kodeksi, organizacijske norme in prakse (na primer IKEA, Carrefour).
L- Prednosti	Primeri
Trgi.	Velikost in rast povpraševanja (na primer Kitajska), prisotnost ključnih in premožnih kupcev.
Lokacijski viri.	Izobražena delovna sila, naravni viri (nafta, plin) in agrikultura (na primer Afrika).
Aglomeracija.	Geografična skupina potencialnih strank in dobaviteljev (na primer Trg avtomobilov na Slovaškem).
Institucije.	Državne spodbude za privlak TNI (na primer Madžarska).
I- Prednosti	Primeri
Specifika sredstev.	TNI proti izvozu (na primer Industrija aluminija). TNI proti tržni transakciji (na primer Flextronics).
Asimetrija informacij.	TNI proti izvozu, kjer je kontrola kvalitete blaga težavna (na primer izpušni sistemi). TNI proti tržni transakciji, kjer je nadzor nad procesom pomemben (na primer Nike, Adidas).
Tveganje pred kopiranjem.	TNI proti licenciranju tehnologije (na primer avto komponente). Znotraj podjetja proti tržni transakciji v primeru kompleksnega izdelavnega procesa.
Strateška kontrola.	TNI proti licenciranju kot strategija internacionalizacije (na primer Starbucks).

Vir: Prirejeno po M. W. Peng & K. Meyer, *International business*, 2011 str. 172.

Priloga 4: Povezani odnosi podjetij v dualnem razmerju

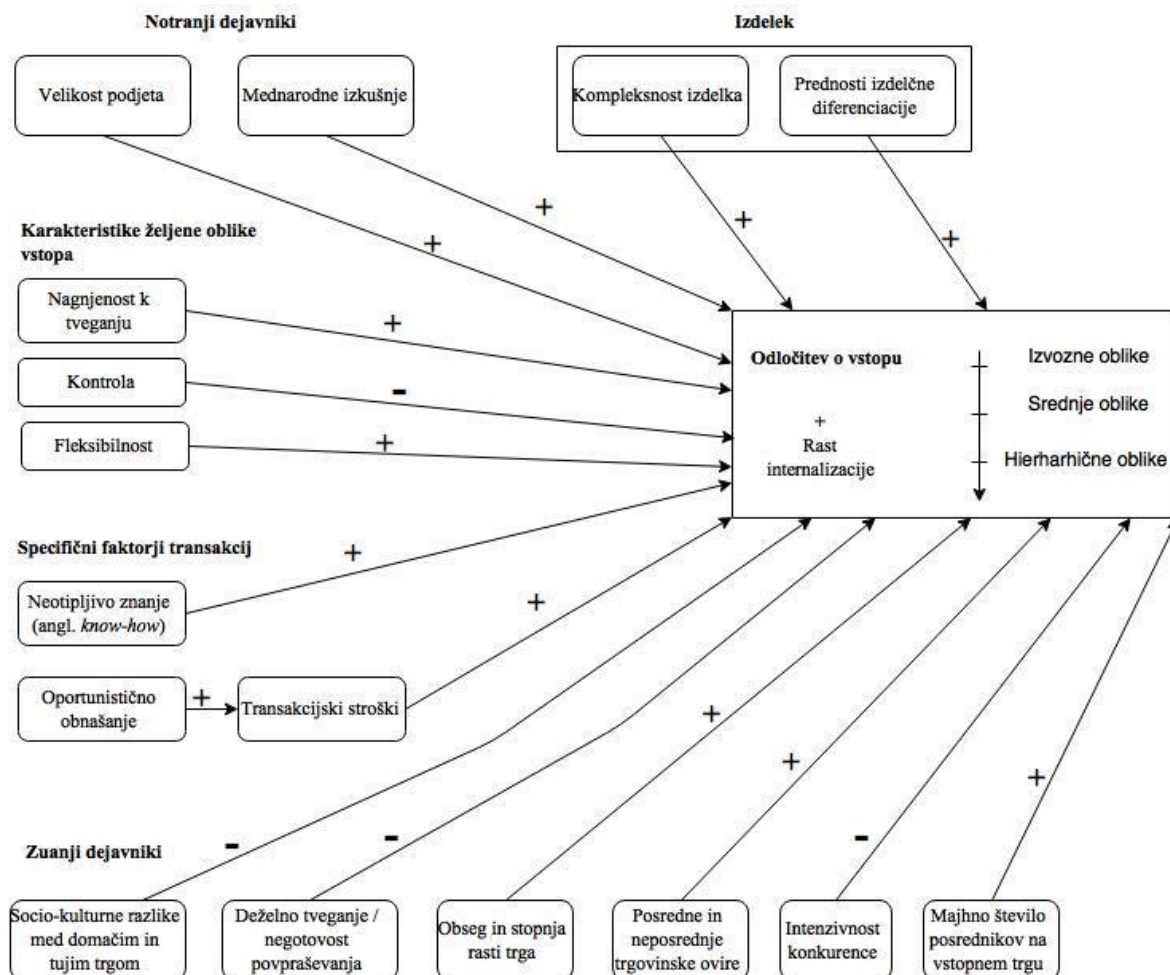
Slika 3: Povezani odnosi podjetij v dualnem razmerju



Vir: J. C. Anderson et al., *Dyadic Business Relationship Within a Business Context*, 1994, str. 3.

Priloga 5: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev podjetja o izboru oblike vstopa na tuje trge

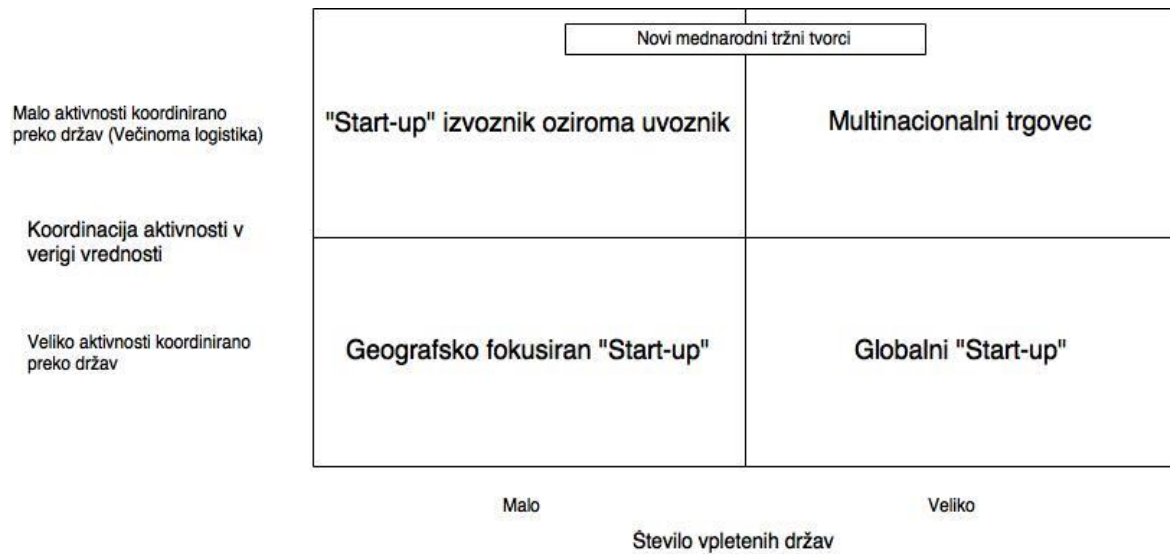
Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev podjetja o izboru oblike vstopa na tuje trge



Vir: S. Hollensen, *Global marketing: A decision-oriented approach*, 2004, str. 280; Makovec Brenčič et al., *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 75.

Priloga 6: Tipi mednarodnih novih podjetij (INV)

Slika 5: Tipi mednarodnih novih podjetij (INV)



Vir: B. Oviatt & P. McDougall, *Towards a theory of international new ventures*, 1994, str 59.

Priloga 7: Vprašanja, pridobljena za namen PEST analize treh izbranih držav med osebnimi intervjuji v izbranem podjetju

Ocene s pripadajočimi ponderji na vprašanja so razvidna v prilogah 19–26.

Politično okolje:

1. Kdo vodi državo in njihov vpliv na vodenje? Preferira se oblike, podobne demokratičnemu vodenju.
2. Kateremu političnemu polu pripada? Preferira se odprto tržna, liberalna politika.
3. Politična stabilnost (število izrednih parlamentarnih volitev v zadnjih 5 letih)? Število izrednih parlamentarnih volitev je pomemben podatek za gospodarsko stabilnost v državi in izvajanje reform. Preferira se, da izrednih parlamentarnih volitev ni bilo.
4. Kdaj so volitve? Gibanje gospodarstva je lahko ovirano zaradi negotovosti izidov na volitvah. Preferira se daljše obdobje brez volitev.
5. Korupcija v politiki? Preferira se izrazito protikorupcijska politika. Korupcija v politiki se rada preslika tudi v realni sektor.
6. Birokracija v državi? Visoko birokratizirana država ovira rast gospodarstva. Preferira se nizko birokratizirana država.
7. Velikost državnega sektorja? Preferira se relativno nizek odstotek zaposlenih v javnem sektorju in nizka udeležba države v gospodarstvu. Velik državni sektor obremenjuje plače, saj država potrebuje veliko davkov, da lahko plača svoje zaposlene.
8. Subvencije države tujim podjetjem? Preferira se obstoj subvencij za ustanovitev in poslovanje, saj le-to ugodno vpliva na TNI.
9. Regionalna razporeditev, njihova pooblastila in velikosti? Preferira se nizka regijska in občinska pooblastila, saj novi sistemi zvišujejo tveganje. Pri tako velikih državah, kot sta Malezija in Indonezija, je ta podatek pomemben zaradi strateškega načrtovanja širitve.
10. Kakšna je pravna ureditev političnega sistema? Preferira se demokratična pravna ureditev.

Pravno okolje:

1. Koliko časa traja nastanek podjetja? Preferira se krajše obdobje.
2. Kakšne so pogoste pravne ureditve podjetij? Preferira se obstoj podobnih pravnih oblik kot v Sloveniji.
3. Korupcija v sodstvu? Preferira se minimalna količina korupcije v sodstvu.
4. Ali se pogodbe spoštujejo, zakon pa jih zadostno ščiti? Preferira se, da se pogodbe spoštujejo, zakon pa ščiti pogodbe.
5. Ali obstajajo kakšni zakoni, ki so posebno nenaklonjeni tujim podjetjem? Preferira se, da takšnih zakonov in ureditev ni.

6. Učinkovitost sodnega sistema? Preferira se učinkovit pravosodni sistem s kratkimi čakalnimi vrstami.
7. Delovno pravo, morebitne posebnosti in kako težko se pridobi delovno vizo za tuje državljane? Ocenjuje se splošna delovnopravna ureditev za tuja podjetja in njihova privlačnost za morebitne TNI.

Ekonomsko okolje:

1. BDP na prebivalca? Preferira se čim višji BDP na prebivalca.
2. Povzetek pomembnih konkurenčnih indeksov (indeksi po IMD WCY, 2014: Splošni rang. Indeks domače potrošnje. Indeks TNI v državo. Stopnja brezposelnosti. Strošek goriva USD/liter. Splošna produktivnost. Urna postavka v proizvodnji. Število delovnih ur na leto. Indeks podpore bančnega in finančnih storitev. Lahkotnost pridobivanja kredita. Zadolženost države v % BDP. Prispevki delodajalcev v % BDP na prebivalca. Rang učinkovitosti carinskih uradov. % gospodinjstev, ki sodijo v najvišji dohodkovni razred). Preferira se bolj konkurenčno in razvito gospodarstvo.
3. Obsežnost srednjega in višjega razreda? Preferira se močan srednji sloj, ki podpira konkurenčnost gospodarstva, ter velik višji sloj za podporo prodaje izpušnih sistemov.
4. Gospodarska rast in stabilnost rasti? Preferira se stabilna in pozitivna gospodarska rast.
5. Stabilnost valute in zgodovina državnih posegov na valutne trge? Preferira se stabilna valuta in neposeganje države na valutni trg.
6. Višina inflacije? Preferira se nizka, a pozitivna stopnja inflacije.
7. Kakšna je kupna moč ljudi? Preferira se relativno velika kupna moč ljudi.
8. Kakšne so rasti sorodnih panog? Preferira se pozitivna rast komplementarnih in sorodnih panog.
9. Kolikšna so vlaganja v razvoj, infrastrukturo? Preferira se visoka vlaganja in razvitost infrastrukture.
10. Kakšne so bazne obrestne mere? Preferira se nizke obrestne mere na najeti kredit.
11. Kako učinkovit je bančni sistem? Preferira se učinkovit bančni sistem.

Poslovno okolje:

1. Ali obstaja korupcija v poslovnem okolju in kakšna je? Preferira se nizka koruptivnost in dober ugled managerjev v državi.
2. Kakšne so cene in dobavni roki transporta? Preferira se nižje cene transporta in kratki dobavni roki.
3. Ali obstajajo prostotrgovinska območja? Preferira se obstoj uporabnih prostotrgovinskih območij.
4. Kakšne so cene najemnin v glavnih mestih? Preferira se nižje cene najemnin v glavnih mestih.
5. Kakšne so plače v podobnih panogah? Za namene širitve se preferira nižje plače v sorodnih panogah.

6. Kolikšna je višina prispevkov za delodajalce? Preferira se nizek odstotek višine prispevkov delodajalca.
7. Kolikšne so uvozne dajatve za izpušne sisteme? Preferira se nizke uvozne dajatve.
8. Kakšna je stopnja brezposelnosti? Preferira se nizka stopnja brezposelnosti.
9. Kakšni so plačilni roki in plačilna disciplina? Preferira se dobra plačilna disciplina in kratki plačilni roki.
10. Kakšna je splošna podpora tujim podjetjem? Preferira se dobra dostopnost do informacij v angleškem jeziku.

Socio-kulturno okolje:

1. Kakšne so glavne navade, ki vplivajo na poslovanje tujega podjetja? Preferira se navade z minimalnim vplivom na trenutno poslovanje izbranega podjetja.
2. Kakšen je delež ljudi, ki živijo v mestih ter v ruralnem okolju? Preferira se večji delež ljudi v urbanih okoljih.
3. Kakšen je delež ljudi, ki uporabljajo socialne spletne strani? Preferira se visok delež.
4. Kakšen je delež ljudi z dostopom do spleta? Preferira se visok delež.
5. Kakšno je znanje angleškega jezika? Preferira se dobro znanje angleščine.
6. Kakšna je naklonjenost k izdelkom iz tujih držav? Preferira se močna naklonjenost k izdelkom iz tujih držav.
7. Kolikšen je delež ljudi s terciarno izobrazbo? Preferira se dobro izobražena družba.
8. Koliko časa preživijo na delu? Preferira se, da zaposleni opravijo čim več delovnih ur.
9. Kakšna je struktura religije prebivalstva? Zaradi relativne bližine trga se preferira krščanstvo.

Tehnološko okolje:

1. Kakšno je splošno stanje cest? Preferira se razvito in motoristom prijazno cestno omrežje.
2. Koliko država vlaga v infrastrukturo? Preferira se visoko vlaganje države v infrastrukturo.
3. Ali so prisotna tuja tehnološko napredna podjetja, morda iz iste panoge? Preferira se, da so prisotna preko TNI.
4. Kolikšen je delež TNI v % BDP? Preferira se visok delež.
5. Ali so v kakšni panogi svetovni vodje? Se ne ocenjuje.
6. Kakšni so emisijski standardi? Preferira se nezahtevne emisijske standarde.
7. Ali so osredotočeni na EURO emisijske standarde ali standarde iz ZDA? Preferira se EURO emisijske standarde.
8. Kakšne so hitrosti internetnega omrežja v glavnih mestih? Preferira se visoke hitrosti, ki so primerljive slovenskim.
9. Kakšne so cene in dostopnost internetnega omrežja? Preferira se nizke cene in široko dostopnost internetnega omrežja.

10. Kolikšen je delež uporabe mobilnih aparatov? Preferira se visok delež uporabe mobilnih aparatov.

Ocena tržnega potenciala:

1. Kakšna je rast prodaje motociklov po segmentih? Preferira se dvomestna rast prodaje novih motociklov v segmentu nad 250 kubičnih centimetrov.
2. Kakšna je cena novega reprezentativnega motocikla? Preferira se cena, ki se bistveno ne razlikuje od ostalih razvitih držav.
3. Kolikšen je sploh tržni potencial izbranega podjetja? Preferira se visok tržni potencial.
4. Kolikšen je delež menjave izpušnih sistemov na motociklih? Preferira se visok delež menjave izpušnih sistemov.
5. Kolikšna je okvirna številka motoklubov v izbranih državah? Preferira se visoka številka motoklubov.
6. Koliko prodajaln dodatne motociklistične opreme je prisotnih v glavnih mestih? Preferira se visoka številka prodajaln dodatne motociklistične opreme.
7. Ali so v izbranih državah prisotna velika motociklistična podjetja in drugi opremljevalci? Preferira se močna prisotnost.

Ocena konkurentov:

1. Kdo sploh so konkurenti na izbranih trgih in koliko jih je? Preferira se šibka prisotnost konkurentov, ki nakazuje nezasičenost trga.
2. Ali so prisotni domači proizvajalci? Preferira se, da so v večji meri prisotni manjši domači proizvajalci.
3. Kakšna je prodaja večjih konkurentov v izbranih državah? Preferira se nizka prodaja večjih konkurentov.
4. Kakšni so distribucijski kanali konkurentov? Preferira se, da so prisotni neposredno preko podružnic, saj to nakazuje močan potencialni trg.
5. Ali imajo konkurenti podružnice? Preferira se, da jih imajo, saj to nakazuje močan potencialni trg.

Priloga 8: Zbrani kazalniki IMD WCY (2014) za potrebe izbranega podjetja

Tabela 2: Zbrani kazalniki IMD WCY (2014) za potrebe izbranega podjetja

EKONOMSKI KAZALNIKI po IMD WCY 2015	INDONEZIJA	MALEZIJA	SINGAPUR
Splošni rang, izmed 60 držav (rang, manj je bolje)	42	14	3
Domača potrošnja (rang, manj je bolje)	56,1 % BDP (31)	51,8 % BDP (45)	36,8 % BDP (58)
Tuje neposredne investicije (rang, manj je bolje)	2,51 % BDP (25)	3,28 % BDP (17)	21,93 % BDP (3)
Strošek goriva v USD / liter (rang, manj je bolje)	0,89 (7)	0,66 (5)	1,27 (15)
Zadolženost v % BDP (rang, manj je bolje)	25,03 % (9)	56,95 % (36)	99,27 % (55)
Delodajalčevi socialni prispevki (rang, manj je bolje)	3,68 % BDP PC (4)	12,12 % BDP PC (21)	13,46 % BDP PC (26)
Rang transparentnosti državnih institucij (manj je bolje)	32	12	4
Rang birokratiziranosti (manj je bolje)	35	7	1
Učinkovitost carinskih uradov (manj je bolje)	55	31	1
Državne subvencije podjetjem (rang, manj je bolje)	3,17 % BDP (50)	3,71 % BDP (54)	Ni podatka
Subvencije motijo konkurenčnost (rang, manj je bolje)	39	15	3
Lahkotnost ustanovitve podjetja (rang, manj je bolje)	40	9	3
Delovna zakonodaja otežuje poslovanje (rang, manj je bolje)	37	6	8
% gospodinjstev, ki sodijo v najvišji 10-% dohodkovni razred države	30,63 %	33,10 %	32,76 %
POSLOVNI KAZALNIKI PO IMD WCY 2015			
Splošna produktivnost (rang, manj je bolje)	7.751 USD (58)	24.082 USD (50)	84.956 USD (20)
Povprečna urna podstavka v proizvodnji (rang, več je bolje)	0,99 USD (3)	4,92 USD (19)	19,49 USD (40)
Povprečno število delovnih ur na leto (rang, manj je bolje)	2.112 (11)	1.986 (18)	2.037 (15)
Bančne storitve podpirajo poslovanje (rang, manj je bolje)	26	9	3
Lahkotnost pridobitve kredita (rang, manj je bolje)	33	17	7
Etične prakse v podjetjih so razvite (rang, manj je bolje)	41	19	20
Kredibilnost managerjev je močna (rang, manj je bolje)	30	7	8
Korporativni nadzorni svetovi delujejo učinkovito (rang, manj je bolje)	19	2	11
Računovodski standardi so primerno implementirani (rang, manj je bolje)	44	15	8
Fleksibilnost in prilagodljivost zaposlenih (rang, manj je bolje)	36	20	27
Odprtost kulture do tujih idej oziroma izdelkov (rang, manj je bolje)	24	14	12
Naklonjenost kulture k globalizaciji (rang, manj je bolje)	34	3	8
INFRASTRUKTURA PO IMD WCY 2015			
Št. mobilnih naročniških razmerij na 1000 prebivalcev (rang, manj je bolje)	1.142 (36)	1413 (14)	1521 (9)
Št. naročnikov na širokopasovni internet na 1000	12,15 (60)	83,39 (52)	253,97 (19)

nadaljevanje

EKONOMSKI KAZALNIKI po IMD WCY 2015	INDONEZIJA	MALEZIJA	SINGAPUR
prebivalcev (rang, manj je bolje)			
Št. uporabnikov interneta na 1000 prebivalcev (rang, manj je bolje)	280 (59)	730 (36)	874 (9)
Državne investicije v telekomunikacije (rang, manj je bolje)	0,32 % BDP (46)	1,07 % BDP (1)	Ni podatka
Povprečno število kilometrov cest na km ² (rang, manj je bolje)	0,27 (39)	0,62 (31)	4,82 (3)
Logistika podpira poslovanje podjetij (rang, manj je bolje)	59	28	6
Okoljevarstveni zakoni otežujejo poslovanje (rang, manj je bolje)	45	5	6
Znanje Angleščine po TOEFL testih (rang, manj je bolje)	50	32	3
Znanja tujih jezikov so skladna s pričakovanji podjetij (rang, manj je bolje)	31	20	7

Vir: Prirejeno po IMD WCY, 2015.

Priloga 9: Skupno število in število novo registriranih motociklov v Indoneziji, pregled trga

Tabela 3: Skupno število in število novo registriranih motociklov v Indoneziji, pregled trga

Leto	Št. vseh novo registriranih motociklov	Letna sprememba v %)
2005	5500810	
2006	3966927	-27,9
2007	9426370	137,6
2008	5728553	-39,2
2009	5083412	-11,3
2010	8311095	63,5
2011	7761153	-6,6
2012	7541842	-2,8
2013	8351469	10,7
2014	7796000	-6,7
	Skupno število vseh registriranih motociklov	
2005	28532	
2006	32529	14,0
2007	41955	29,0
2008	47684	13,7
2009	52767	10,7
2010	61078	15,8
2011	68839	12,7
2012	76381	11,0
2013	84733	10,9
2014	92529	9,2
	Konstantna pripadajoča letna rast	12,4

Vir: Statistics Indonesia, Number of Aircrafts and Motor Vehicles by Type, 1949–2013; AJTP information center, Road Transport of Indonesia, 2015.

Priloga 10: Skupno število in število novo registriranih motociklov v Maleziji, pregled trga

Tabela 3: Skupno število in število novo registriranih motociklov v Maleziji, pregled trga

Leto	Št. vseh novo registriranih motociklov	Letna rast (v %)
2005	422255	
2006	448751	6,3
2007	484598	8,0
2008	543122	12,1
2009	441545	-18,7
2010	498041	12,8
2011	542308	8,9
2012	609596	12,4
2013	528508	-13,3
2014	442749	-16,2
	Št. vseh registriranih motociklov v milijonih	
2005	6991	
2006	7440	6,4
2007	7943	6,8
2008	8487	6,8
2009	8940	5,3
2010	9442	5,6
2011	9985	5,8
2012	10590	6,1
2013	11088	4,7
2014	11867	7,0
	Konstantna pripadajoča letna rast	5,4

Vir: Rasmi, Main economic indicators, 2015; AJTP information center, Road Transport of Malaysia, 2015.

Priloga 11: Skupno število in število novo registriranih motociklov nad 200 ccm v Singapurju, pregled trga

Tabela 4: Skupno število in število novo registriranih motociklov nad 200 ccm v Singapurju, pregled trga

Leto	Št. vseh novo registriranih motociklov nad 200ccm	Letna rast (v %)
2005	12242	
2006	11528	-5,8
2007	10441	-9,4
2008	10408	-0,3
2009	8958	-13,9
2010	8316	-7,2
2011	8092	-2,7
2012	9943	22,9
2013	11671	17,4
2014	8172	-30,0
	Št. vseh registriranih vozil nad 200ccm	
2005	31011	
2006	31555	1,8
2007	32400	2,7
2008	33377	3,0
2009	34214	2,5
2010	34767	1,6
2011	35492	2,1
2012	36256	2,2
2013	37827	4,3
2014	40471	7,0
	Konstantna pripadajoča letna rast	2,7

Vir: Singapore Land Transport Authority, publications & research, 2015.

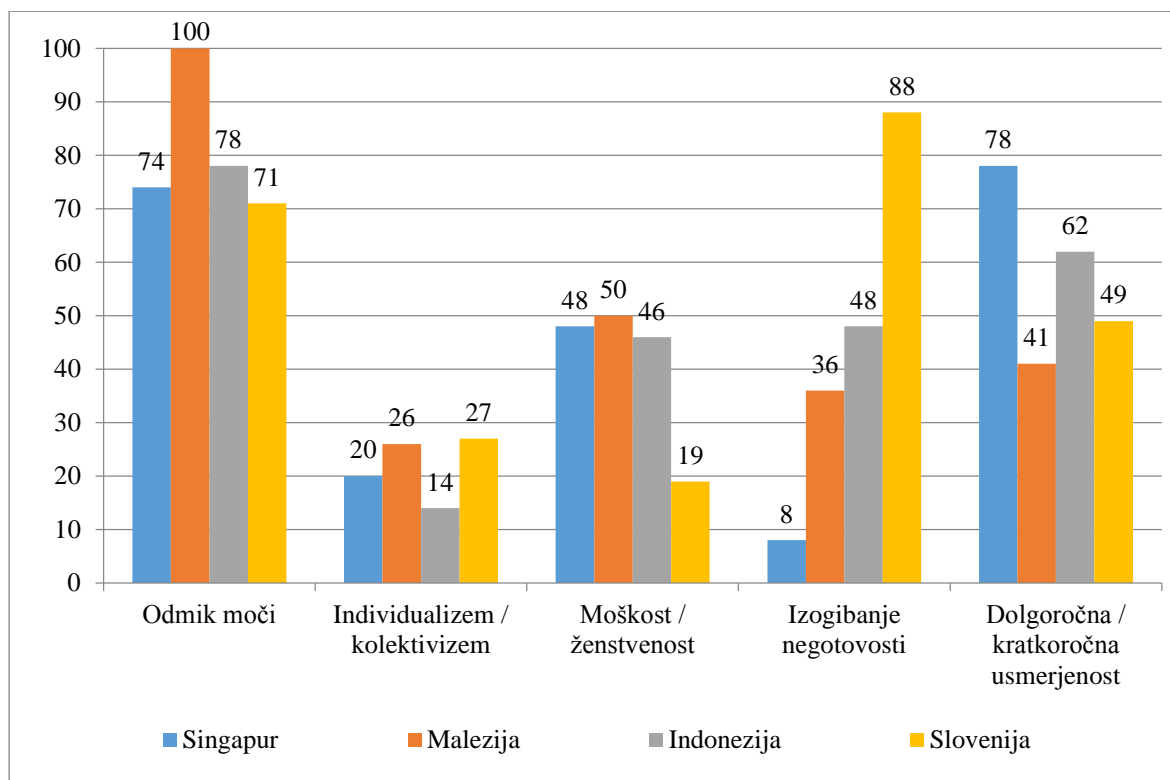
Priloga 12: Kulturne dimenzije po Hofstedu

Tabela 5: Kulturne dimenzije po Hofstedu

	Singapur	Malezija	Indonezija	Slovenija
Odmik moči	74	100	78	71
Individualizem / kolektivizem	20	26	14	27
Moškost / ženstvenost	48	50	46	19
Izogibanje negotovosti	8	36	48	88
Dolgoročna / kratkoročna usmerjenost	78	41	62	49

Vir: The Hofstede Center, National Culture: Indonesia, Malaysia, Singapore, Slovenia, 2015.

Slika 6: Kulturne dimenzije po Hofstedu



Vir: The Hofstede Center, National Culture: Indonesia, Malaysia, Singapore, Slovenia, 2015.

Priloga 13: Metodologija izračuna tržnih potencialov

1. Tržni potencial Singapur

Osnova računanja tržnega potenciala za Singapur je prodaja vseh motociklov po posameznih modelih letih od 2010 do leta 2014, zmanjšana za število vseh motociklov, za katere izbrano podjetje ne ponuja svojih izdelkov.

Torej, iz podatkov, na voljo na spletni strani Land Transport Authority (2015b), se iz tabele Total annual new registration of motorcycles by make lahko izračuna:

- Za leto 2010: $(8316 - 414 - 9 - 13 - \dots - 75) = 7175$
- Za leto 2011: $(8092 - 590 - 78 - 22 - \dots - 19) = 6799$
- Za leto 2012: $(9943 - 879 - 114 - 8 - \dots - 9) = 8364$
- Za leto 2013: $(11671 - 881 - 190 - 34 - \dots - 16) = 9715$
- Za leto 2014: $(8172 - 472 - 238 - 125 - \dots - 1) = 7022$

Pridobljene številke predstavljajo letno prodajo motociklov vseh proizvajalcev, za katere izbrano podjetje ponuja izpušne sisteme. Vendar pa morajo biti te številke nadalje korigirane, saj izbrano podjetje ne ponuja izpušnih sistemov za celoten razpon modelov. Večina njihove prodaje je osredotočena na motocikle nad 200ccm. V drugem koraku se izračuna odstotek vseh motociklov z kubikažo nad 200ccm v Singapurju. To se naredi na podlagi podatkov, ki so na voljo na spletni strani Land Transport Authority (2015c); tabela Motorcycle population by cc rating.

- V letu 2010 je bilo takšnih motociklov $((1365 + 111150) / 147282) - 1 = 0,236$
- V letu 2011 je bilo takšnih motociklov $((1205 + 108983) / 145680) - 1 = 0,244$
- V letu 2012 je bilo takšnih motociklov $((945 + 106085) / 143286) - 1 = 0,253$
- V letu 2013 je bilo takšnih motociklov $((745 + 105735) / 144307) - 1 = 0,262$
- V letu 2014 je bilo takšnih motociklov $((684 + 103249) / 144404) - 1 = 0,280$

Letna prodaja motociklov, za katere izbrano podjetje ponuja izpušne sisteme se tako v tretjem koraku nadalje korigira:

- V letu 2010 $7175 * 0,236 = 1693$
- V letu 2011 $6799 * 0,244 = 1659$
- V letu 2012 $8364 * 0,253 = 2116$
- V letu 2013 $9715 * 0,262 = 2545$
- V letu 2014 $7022 * 0,280 = 1966$

Pridobilo se je letno prodajo motociklov nad 200ccm izdelovalcev, za katere izbrano podjetje ponuja izpušne sisteme.

V četrtem koraku se izračuna potencialni trg preko stopenj zamenjave izpušnih sistemov, ki pa so po dolgih letih pridobivanja podatkov v izbranem podjetju smatrane za poslovno skrivnost. Stopnje se vsako leto razlikujejo in na koncu seštejejo. Izračunana številka se za potencialni trg v letu 2016 poveča za rast trga v letu 2014, oziroma 2,7 %. Celotni potencialni trg motociklističnih izpušnih sistemov za leto 2016 v Singapurju za izbrano podjetje znaša 965 izpušnih sistemov.

2. Izračun potencialnega trga Malezija

Malezija ponuja bistveno slabše podatke kot Singapur. Za izračun potencialnega trga za izbrano podjetje v Maleziji se uporabi metoda analogije, ki se razširi na zastopanost modelov, za katere ima izbrano podjetje na voljo izpušne sisteme. Povprečna stopnja zastopanosti modelov, za katere ima podjetje na voljo izpušne sisteme, je v Singapurju naslednja;

- V letu 2010 $7175 / 8316 = 0,863$
- V letu 2011 $6799 / 8092 = 0,840$
- V letu 2012 $8364 / 9943 = 0,841$
- v letu 2013 $9715 / 11671 = 0,832$
- V letu 2014 $7022 / 8179 = 0,856$
- Povprečno pa $(0,863 + \dots + 0,856) / 5 = 0,846$

Torej, približno 85 % vseh motociklov, večjih od 200ccm, bi lahko bilo v Maleziji opremljenih z izpušnimi sistemi izbranega podjetja. Za Malezijo se po internih podatkih ocenjuje, da je v letu 2015 približno 4 % vseh motociklov večjih od 200 ccm in tako primernih za nakup izpuhov izbranega podjetja. Odstotek je osnovan na proizvodbi o odstotku motociklov, večjih od 200ccm za Singapur v letu 2000, letna rast segmenta pa je od leta 2010 naprej ocenjena na 50 % (MASAAM, 2014).

V naslednjem koraku se na podlagi Priloge 9 izračuna letno prodajo motociklov, ki so večji od 200 ccm in so takšne blagovne znamke, za katere ima izbrano podjetje izpušne sisteme:

- V letu 2010 $498041 * 0,0079 * 0,846 = 3329$
- V letu 2011 $542308 * 0,0118 * 0,846 = 5414$
- V letu 2012 $609596 * 0,0178 * 0,846 = 9180$
- V letu 2013 $528508 * 0,0267 * 0,846 = 11938$
- V letu 2014 $442749 * 0,0400 * 0,846 = 14983$

V tretjem koraku se izračuna potencialni trg na podlagi stopnje zamenjave izpušnih sistemov po letih. Stopnje so korigirane glede na kupno moč in nižje od tistih iz Singapurja, še vedno pa so smatrane za poslovno skrivnost, zato se jih ne objavlja. Izračunani potencialni trg se za leto 2016 še dodatno zniža za 7 %, saj se pričakuje, da bo upad prodaje za motorje višje kubikaže nižja od ocenjenega padca celotne prodaje motociklov. Za leto 2016 se za izbrano podjetje ocenjuje, da je celotni potencialni trg v Maleziji 4586 izpušnih sistemov.

3. Izračun potencialnega trga Indonezija

Najslabše podatke ponuja Indonezija. Za izračun celotnega potencialnega trga v Indoneziji se s popravki uporablja metoda analogije izračuna za Malezijo. Po interni raziskavi je danes odstotek motorjev nad 200ccm okoli 2 %. Po internih podatkih izbranega podjetja se predvideva povprečno rast segmenta 30 % letno od leta 2010 naprej. Od teh motociklov izbrano podjetje ponuja izpušne sisteme za približno 60 % motociklov. Odstotek se popravi za približno 25 odstotnih točk zaradi drugačne strukture trga v Indoneziji. Dobljeno številko se še nadalje korigira s faktorjem 0,1 zaradi izjemno nizke kupne moči in kulture motorizma v Indoneziji, kjer motorje dojemajo kot osnovno prevozno sredstvo. Osnova je torej število vseh novo registriranih motociklov po letih (Priloga 8);

- V letu 2010 $8311095 * 0,004 * 0,7 * 0,1 = 2327$
- V letu 2011 $7761153 * 0,006 * 0,7 * 0,1 = 3260$
- V letu 2012 $7541842 * 0,009 * 0,7 * 0,1 = 4751$
- V letu 2013 $8351469 * 0,013 * 0,7 * 0,1 = 7600$
- V letu 2014 $7796000 * 0,020 * 0,7 * 0,1 = 10914$

Dobljene številke predstavljajo večje in športne motocikle, za katere izbrano podjetje ponuja izpušne sisteme ter si jih lahko prebivalci Indonezije privoščijo. Številke se nadaljnjo oklesti preko stopenj menjav izpušnih sistemov. Te stopnje se smatrajo za poslovno skrivnost in se jih ne sme razkrivati. Na koncu se vsakoletne prodajne številke seštejejo in izračuna se lahko potencialni trg. V letu 2016 se predvideva 14 % padec trga zaradi padca valute in ukinitve subvencije. V letu 2016 tako celotni potencialni trg v Indoneziji za izbrano podjetje znaša 2355 izpušnih sistemov.

Priloga 14: Konkurenti, njihovi dobavitelji in trgovci izbranega podjetja po trgih

Tabela 5: Konkurenti, njihovi dobavitelji in trgovci izbranega podjetja po trgih - Singapur

Singapur	Konkurenti	Distributerji	URL	Trgovina #1	URL	Trgovina #2	URL
1	LeoVince	G-max Race SGP	http://www.gmaxrace.com/www.gmaxrace.com/Home.html4	Team HKL Racing	http://www.teamhklracing.com/default.aspx	Unique motorsports	http://www.uniquemotorsports.com.sg/
2	Arrow	Racing world (S)	http://www.singapore racingworld.com/	Team HKL Racing	http://www.teamhklracing.com/default.aspx	Unique motorsports	http://www.uniquemotorsports.com.sg/
3	Yoshimura	Hodaka motorworld	http://www.motoworld.com.sg/	R&G Racing products	http://www.rg-racing.com/	Unique motorsports	http://www.uniquemotorsports.com.sg/
4	Scorpion	The QBEE motor group	http://www.qbee.com.my/	Motovation Accessory	http://www.motovation-accessory.com.sg/	Unique motorsports	http://www.uniquemotorsports.com.sg/
5	Termignoni	Race Werks motorsport	http://www.racewerks.com.sg/	SG Bike mart	http://estore.sgbikemart.com.sg		
6	SC Project	SCM Performance	https://scm-performance.com/				
7	Giannelli Silencers	Motovation Accessory (also shop!)	http://www.motovation-accessory.com.sg/				
8	Bodis Exhaust Technology	Motovation Accessory (also shop!)	http://www.motovation-accessory.com.sg/	Unique motorsports	http://www.motoworld.com.sg/		
9	Two Brothers Exhaust	Hodaka motorworld	http://www.motoworld.com.sg/				
10	Manjši: KR Tuned Race Exhaust System						
11	Manjši: GPR Exhaust System						
12	Manjši: Delta Exhaust						
13	Manjši: Moriwaki Exhaust						
14	+ manjši azijski proizvajalci						

Tabela 6: Konkurenti, njihovi dobavitelji in trgovci izbranega podjetja po trgih - Malezija

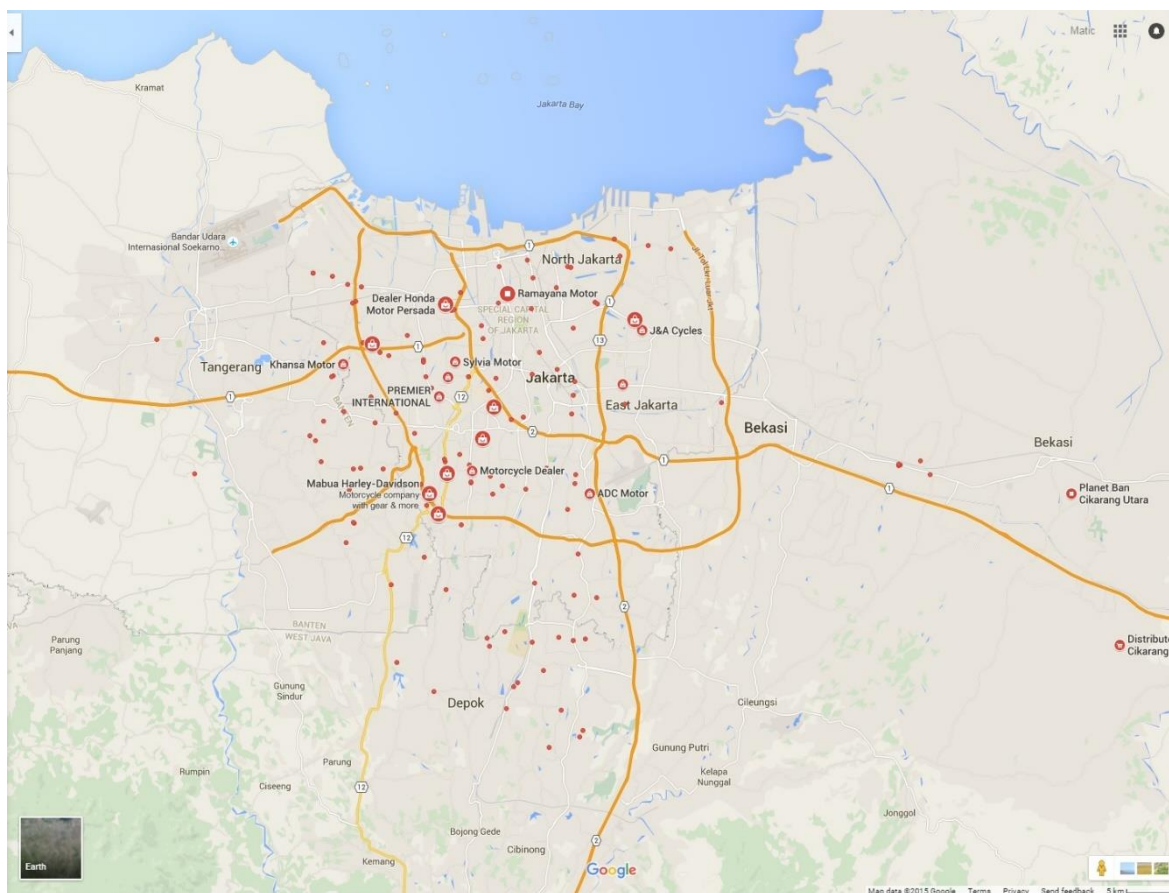
Malezija	Konkurenti	Distributerji	URL	Trgovina #1	URL	Trgovina #2	URL	Trgovina #3
1	LeoVince	Mengkah Auto Parts Trading SDN BHD <i>Izjemno močan distributer!</i>	http://www.mengkah.com/	Welly Klang	http://wellyklang.com/category/	Motor Zone	http://www.motorzone.com.my/product_info.php?products_id=509	
2	Arrow	LSH Racing World	http://www.malaysiaracingworld.com/					
3	Yoshimura	Sinar Puncak SDN BHD	http://i-moto.com.my/	Welly Klang	http://wellyklang.com/category/yoshimura-exhaust/	KCM superbike	http://www.kcmsuperbike.com.my/	Palex Motorparts
4	Scorpion	The QBEE motor group	http://www.qbee.com.my/	KCM superbike	http://www.kcmsuperbike.com.my/			
5	Termignoni	Seri Gading Enterprise	https://www.facebook.com/serigadingenterprises	Welly Klang	http://wellyklang.com/category/			
6	Giannelli Silencers	Bike Art SDN BHD						
7	Two Brothers Exhaust	Podružnica v Maleziji z 20 distributerji	Poln spisek distributerjev: http://www.tbrosia.com/dealers.php					
8	REMUS (ima uradno Facebook stran)	Distributor?	https://www.facebook.com/Remus-Sport-Exhaust-Malaysia-474596459283461/timeline/					
9	Lokalni: AHM pro exhaust							
10	Lokalni: GPR Exhaust System							
11	Lokalni: TIE racing king							
12	Lokalni M4 Exhaust							
13	+Veliko manjših azijskih proizvajalcev							

Tabela 7: Konkurenti, njihovi dobavitelji in trgovci izbranega podjetja po trgih - Indonezija

Indonezija	Konkurenti	Distributerji	URL	Trgovina #1	URL	Trgovina #2	URL
1	LeoVince	Distributor: G-MAX race SGP	http://www.gmaxrace.com/	Digioto	http://mydigioto.com/	Custom world motorshop	https://www.facebook.com/Custom-World-Motorsport-Indonesia-218457414888456/timeline/
2	Arrow	Sphinx Motorsport	http://www.sphinxmotorsport.com/products/exhaust				
3	Yoshimura	Trivera Java	http://triverajava.com/	Probike motor	http://www.probikemotor.net/		
4	Scorpion	The QBEE motor group	http://www.qbee.com.my/	One3motoshop	http://one3motoshop.com/		
5	Termignoni	Dunia Motor (ekskluziven)	http://www.knapottermignoni.com/				
6	Giannelli Silencers	NOT PRESENT					
7	Two Brothers Exhaust	Sphinx Motorsport	http://www.sphinxmotorsport.com/products/exhaust	One3motoshop	http://one3motoshop.com/		
8	VIMM exhaust	Sphinx Motorsport	http://www.sphinxmotorsport.com/products/exhaust	Custom world motorshop	https://www.facebook.com/Custom-World-Motorsport-Indonesia-218457414888456/timeline/		
9	Lokalni: Stanlee exhaust						
10	Lokalni: Sportisi Exhaust						
11	Lokalni: TDR Exhasut						
12	Lokalni: R8 Racing generation	Dokaj velik domač proizvajalec					
13	+Veliko manjših azijskih proizvajalcev						

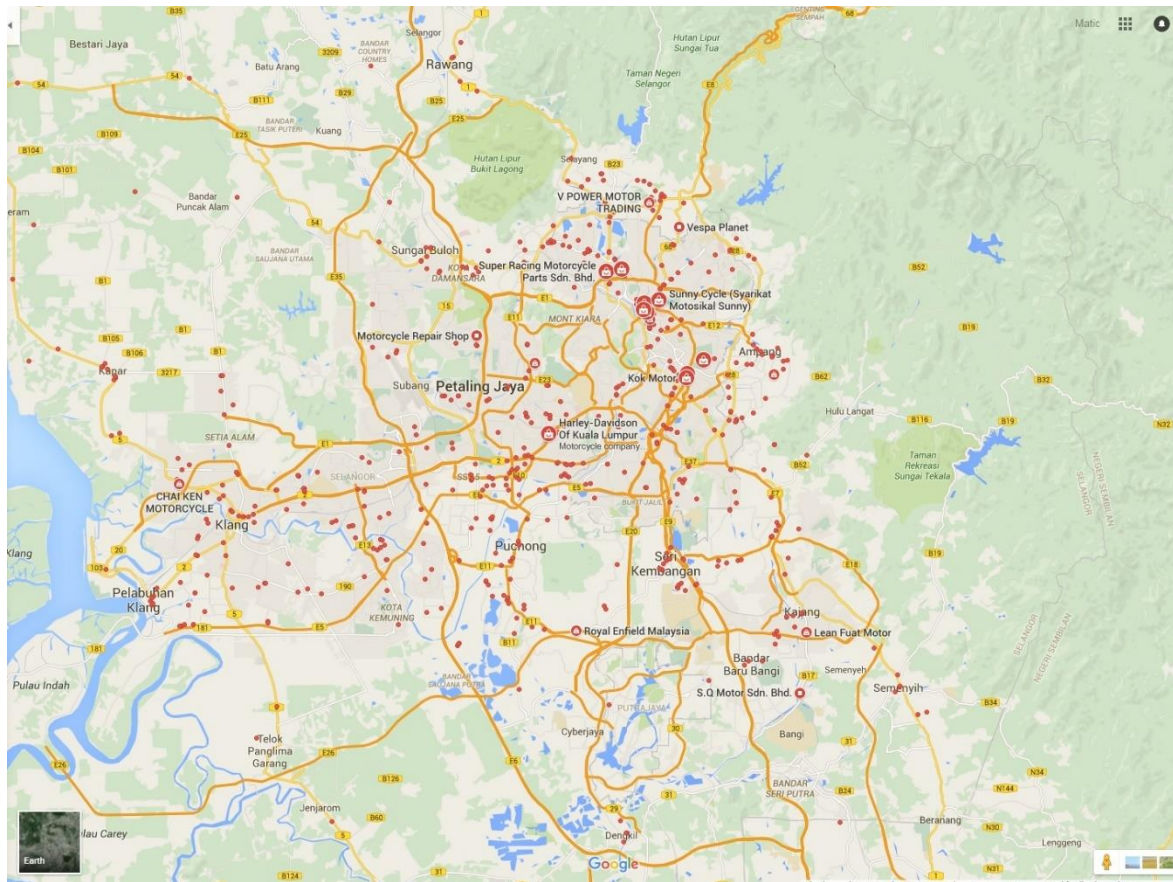
Priloga 15: Lokacije in gostota motociklističnih trgovin v Jakarti, Indonezija

Slika 8: Lokacije in gostota motociklističnih trgovin v Jakarti, Indonezija



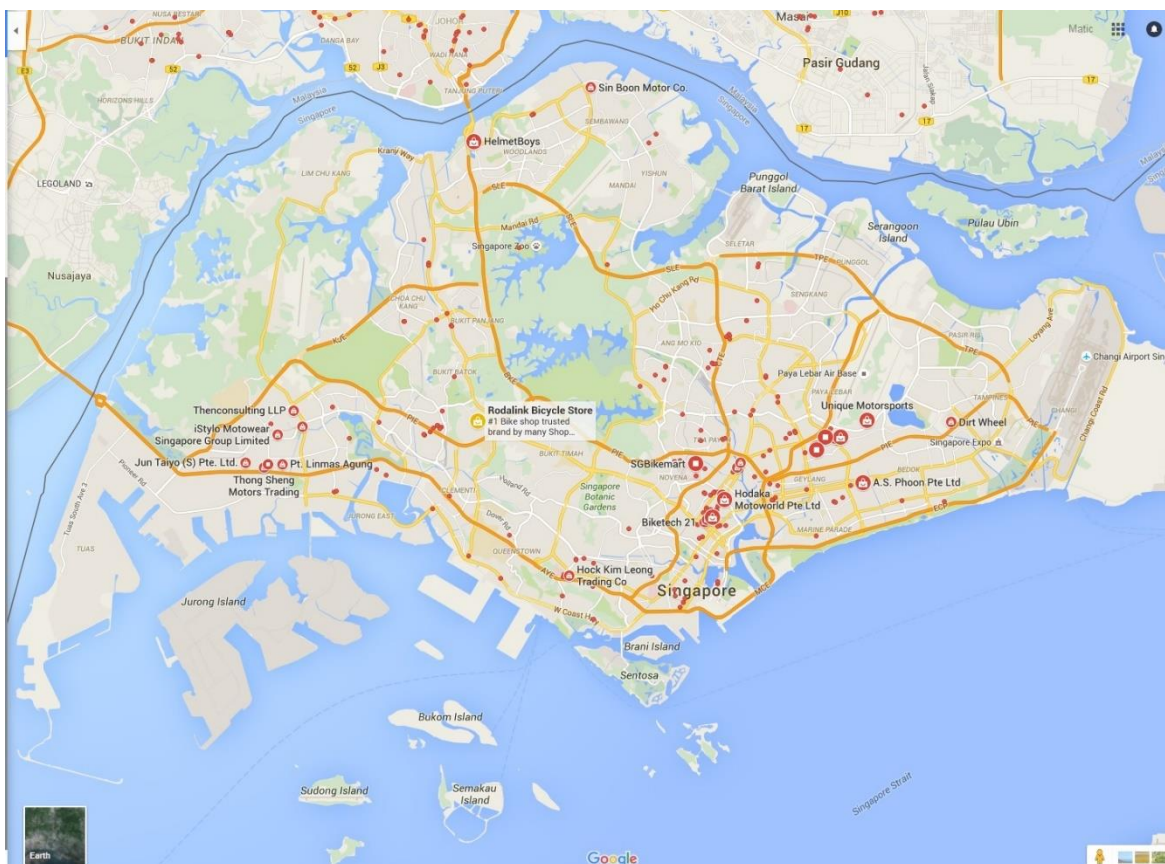
Priloga 16: Lokacije in gostota motociklističnih trgovin v Kuala Lumpurju, Malezija

Slika 9: Lokacije in gostota motociklističnih trgovin v Kuala Lumpurju, Malezija



Priloga 17: Lokacije in gostota motociklističnih trgovin v Singapurju

Slika 10: Lokacije in gostota motociklističnih trgovin v Singapurju



Priloga 18: Lokacije in gostota motociklističnih trgovin v Ljubljani, Slovenija

Slika 11: Lokacije in gostota motociklističnih trgovin v Ljubljani, Slovenija



Priloga 19: Ponderirana analiza privlačnosti; politično okolje

Tabela 8: Ponderirana analiza privlačnosti; politično okolje

Politično okolje	Ocena 1-10 Indonezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Malezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Singapur	Utež	Ponderiran rezultat
Vprašanje #1	6	0,025	0,15	7	0,025	0,18	9	0,025	0,23
Vprašanje #2	4	0,025	0,10	8	0,025	0,20	10	0,025	0,25
Vprašanje #3	7	0,200	1,40	8	0,200	1,60	10	0,200	2,00
Vprašanje #4	8	0,100	0,80	7	0,100	0,70	10	0,100	1,00
Vprašanje #5	3	0,150	0,45	7	0,150	1,05	9	0,150	1,35
Vprašanje #6	3	0,200	0,60	8	0,200	1,60	10	0,200	2,00
Vprašanje #7	2	0,100	0,20	6	0,100	0,60	9	0,100	0,90
Vprašanje #8	2	0,100	0,20	8	0,100	0,80	8	0,100	0,80
Vprašanje #9	3	0,050	0,15	6	0,050	0,30	10	0,050	0,50
Vprašanje #10	9	0,050	0,45	9	0,050	0,45	10	0,050	0,50
Seštevek	/	1,000	4,50	/	1,000	7,48	/	1,000	9,53

Priloga 20: Ponderirana analiza privlačnosti; pravno okolje

Tabela 9: Ponderirana analiza privlačnosti; pravno okolje

Pravno okolje	Ocena 1-10 Indonezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Malezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Singapur	Utež	Ponderiran rezultat
Vprašanje #1	4	0,10	0,40	10	0,10	1,00	10	0,10	1,00
Vprašanje #2	2	0,05	0,10	8	0,05	0,40	10	0,05	0,50
Vprašanje #3	9	0,15	1,35	9	0,15	1,35	10	0,15	1,50
Vprašanje #4	2	0,20	0,40	7	0,20	1,40	10	0,20	2,00
Vprašanje #5	2	0,25	0,50	6	0,25	1,50	8	0,25	2,00
Vprašanje #6	3	0,10	0,30	8	0,10	0,80	10	0,10	1,00
Vprašanje #7	4	0,15	0,60	8	0,15	1,20	8	0,15	1,20
Seštevek	/	1,00	3,65	/	1,00	7,65	/	1,00	9,20

Priloga 21: Ponderirana analiza privlačnosti; ekonomsko okolje

Tabela 10: Ponderirana analiza privlačnosti; ekonomsko okolje

Ekonomsko okolje	Ocena 1-10 Indonezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Malezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Singapur	Utež	Ponderiran rezultat
Vprašanje #1	2	0,13	0,26	6	0,13	0,78	10	0,13	1,30
Vprašanje #2	3	0,11	0,33	7	0,11	0,77	10	0,11	1,10
Vprašanje #3	2	0,10	0,20	7	0,10	0,70	9	0,10	0,90
Vprašanje #4	7	0,15	1,05	7	0,15	1,05	8	0,15	1,20
Vprašanje #5	6	0,14	0,84	7	0,14	0,98	10	0,14	1,40
Vprašanje #6	6	0,04	0,24	8	0,04	0,32	5	0,04	0,20
Vprašanje #7	5	0,08	0,40	8	0,08	0,64	10	0,08	0,80
Vprašanje #8	8	0,16	1,28	7	0,16	1,12	8	0,16	1,28
Vprašanje #9	5	0,03	0,15	7	0,03	0,21	9	0,03	0,27
Vprašanje #10	3	0,03	0,09	9	0,03	0,27	5	0,03	0,15
Vprašanje #11	8	0,03	0,24	10	0,03	0,30	9	0,03	0,27
Seštevek	/	1,00	5,08	/	1,00	7,14	/	1,00	8,87

Priloga 22: Ponderirana analiza privlačnosti; poslovno okolje

Tabela 11: Ponderirana analiza privlačnosti; poslovno okolje

Poslovno okolje	Ocena 1-10 Indonezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Malezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Singapur	Utež	Ponderiran rezultat
Vprašanje #1	6	0,11	0,66	10	0,11	1,10	10	0,11	1,10
Vprašanje #2	7	0,04	0,28	8	0,04	0,32	8	0,04	0,32
Vprašanje #3	1	0,10	0,10	10	0,10	1,00	5	0,10	0,50
Vprašanje #4	5	0,13	0,65	10	0,13	1,30	2	0,13	0,26
Vprašanje #5	9	0,09	0,81	7	0,09	0,63	3	0,09	0,27
Vprašanje #6	10	0,08	0,80	7	0,08	0,56	6	0,08	0,48
Vprašanje #7	7	0,15	1,05	2	0,15	0,30	10	0,15	1,50
Vprašanje #8	7	0,08	0,56	9	0,08	0,72	10	0,08	0,80
Vprašanje #9	9	0,07	0,63	6	0,07	0,42	6	0,07	0,42
Vprašanje #10	3	0,15	0,45	8	0,15	1,20	10	0,15	1,50
Seštevek	/	1,00	5,99	/	1,00	7,55	/	1,00	7,15

Priloga 23: Ponderirana analiza privlačnosti; socio-kulturno okolje

Tabela 12: Ponderirana analiza privlačnosti; socio-kulturno okolje

Socio-kulturno okolje	Ocena 1-10 Indonezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Malezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Singapur	Utež	Ponderiran rezultat
Vprašanje #1	3	0,25	0,75	7	0,25	1,75	10	0,25	2,50
Vprašanje #2	5	0,08	0,40	9	0,08	0,72	10	0,08	0,80
Vprašanje #3	8	0,10	0,80	8	0,10	0,80	10	0,10	1,00
Vprašanje #4	2	0,06	0,12	7	0,06	0,42	10	0,06	0,60
Vprašanje #5	2	0,12	0,24	7	0,12	0,84	10	0,12	1,20
Vprašanje #6	3	0,25	0,75	7	0,25	1,75	9	0,25	2,25
Vprašanje #7	6	0,04	0,24	7	0,04	0,28	10	0,04	0,40
Vprašanje #8	10	0,07	0,70	7	0,07	0,49	8	0,07	0,56
Vprašanje #9	1	0,03	0,03	3	0,03	0,09	6	0,03	0,18
Seštevek	/	1,00	4,03	/	1,00	7,14	/	1,00	9,49

Priloga 24: Ponderirana analiza privlačnosti; tehnološko okolje

Tabela 13: Ponderirana analiza privlačnosti; tehnološko okolje

Tehnološko okolje	Ocena 1-10 Indonezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Malezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Singapur	Utež	Ponderiran rezultat
Vprašanje #1	3	0,17	0,51	8	0,17	1,36	10	0,17	1,70
Vprašanje #2	3	0,05	0,15	8	0,05	0,40	10	0,05	0,50
Vprašanje #3	6	0,30	1,8	9	0,30	2,70	2	0,30	0,60
Vprašanje #4	3	0,05	0,15	6	0,05	0,30	9	0,05	0,45
Vprašanje #5	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje
Vprašanje #6	6	0,18	1,08	10	0,18	1,80	4	0,18	0,72
Vprašanje #7	10	0,07	0,7	10	0,07	0,70	10	0,07	0,70
Vprašanje #8	2	0,06	0,12	7	0,06	0,42	10	0,06	0,60
Vprašanje #9	3	0,06	0,18	8	0,06	0,48	10	0,06	0,60
Vprašanje #10	7	0,06	0,42	9	0,06	0,54	10	0,06	0,60
Seštevek	/	1,00	5,11	/	1,00	8,70	/	1,00	6,47

Priloga 25: Ponderirana analiza privlačnosti; ocena tržnega potenciala

Tabela 14: Ponderirana analiza privlačnosti; ocena tržnega potenciala

Ocena tržnega potenciala	Ocena 1-10 Indonezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Malezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Singapur	Utež	Ponderiran rezultat
Vprašanje #1	8	0,20	1,60	9	0,20	1,80	7	0,20	1,40
Vprašanje #2	3	0,06	0,18	9	0,06	0,54	5	0,06	0,30
Vprašanje #3	8	0,42	3,36	10	0,42	4,20	1	0,42	0,42
Vprašanje #4	5	0,08	0,40	7	0,08	0,56	9	0,08	0,72
Vprašanje #5	3	0,04	0,12	9	0,04	0,36	9	0,04	0,36
Vprašanje #6	6	0,04	0,24	10	0,04	0,40	7	0,04	0,28
Vprašanje #7	7	0,16	1,12	10	0,16	1,60	0	0,16	0,00
Seštevek	/	1,00	7,02	/	1,00	9,46	/	1,00	3,48

Priloga 26: Ponderirana analiza privlačnosti; ocena konkurentov

Tabela 15: Ponderirana analiza privlačnosti; ocena konkurentov

Ocena konkurentov	Ocena 1-10 Indonezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Malezija	Utež	Ponderiran rezultat	Ocena 1-10 Singapur	Utež	Ponderiran rezultat
Vprašanje #1	8	0,35	2,80	7	0,35	2,45	3	0,35	1,05
Vprašanje #2	5	0,20	1,00	7	0,20	1,40	1	0,20	0,20
Vprašanje #3	7	0,20	1,40	6	0,20	1,20	8	0,20	1,60
Vprašanje #4	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje	Se ne ocenjuje
Vprašanje #5	0	0,25	0,00	10	0,25	2,50	0	0,25	0,00
Seštevek	/	1,00	5,20	/	1,00	7,55	/	1,00	2,85

Priloga 27: Ponderirana ocena privlačnosti; splošen pregled po državah

Tabela 16: Ponderirana ocena privlačnosti; splošen pregled po državah

	Indonezija	Malezija	Singapur
Politično okolje	4,50	7,48	9,53
Pravno okolje	3,65	7,65	9,20
Ekonomsko okolje	5,08	7,14	8,87
Poslovno okolje	5,99	7,55	7,15
Socio-kulturno okolje	4,03	7,14	9,49
Tehnološko okolje	5,11	8,70	6,47
Tržni potencial	7,02	9,46	3,48
Ocena konkurentov	5,20	7,55	2,85

Priloga 28: Ponderirana analiza privlačnosti; končni ponderji okolij in rezultati držav

Tabela 17: Ponderirana analiza privlačnosti; končni ponderji okolij in rezultati držav

	Indonezija	Ponder	Ponderiran rezultat	Malezija	Ponder	Ponderiran rezultat	Singapur	Ponder	Ponderiran rezultat
Politično okolje	4,50	0,03	0,14	7,48	0,03	0,22	9,53	0,03	0,29
Pravno okolje	3,65	0,07	0,26	7,65	0,07	0,54	9,20	0,07	0,64
Ekonomsko okolje	5,08	0,12	0,61	7,14	0,12	0,86	8,87	0,12	1,06
Poslovno okolje	5,99	0,11	0,66	7,55	0,11	0,83	7,15	0,11	0,79
Socio-kulturno okolje	4,03	0,04	0,16	7,14	0,04	0,29	9,49	0,04	0,38
Tehnološko okolje	5,11	0,13	0,66	8,70	0,13	1,13	6,47	0,13	0,84
Tržni potencial	7,02	0,32	2,25	9,46	0,32	3,03	3,48	0,32	1,11
Ocena konkurentov	5,20	0,18	0,94	7,55	0,18	1,36	2,85	0,18	0,51
Seštevek	/	1,00	5,67	/	1,00	8,25	/	1,00	5,63