

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA STRATEGIJE VSTOPA PODJETJA GOR KOLESA NA
BRITANSKI TRG**

Ljubljana, 14. avgust 2018

JAKA DOBNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jaka Dobnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza strategije vstopa podjetja Gor kolesa na britanski trg, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Maksom Tajnikarjem

IZJAVLJAM

da sem predloženo delo pripravil samostojno;

da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA.....	2
1.1 Internacionalizacija kot proces	2
1.2 Teorije in modeli internacionalizacije	4
1.2.1 Stopenjska teorija – Uppsala model internacionalizacije.....	4
1.2.2 Teorija transakcijskih stroškov	5
1.2.3 Teorija omrežij	6
1.2.4 Eklektična teorija	8
1.2.5 Življenjski cikel izdelka	8
1.2.6 Globalno rojena podjetja	10
1.2.7 Model dejavnikov odločitev podjetja o izboru oblike vstopa	11
1.3 Motivi in dejavniki internacionalizacije.....	13
1.3.1 Proaktivni in reagibilni motivi	14
1.3.2 Notranje in zunanje spodbude.....	14
1.4 Načini in oblike vstopa na tuje trge	15
1.4.1 Izvozne oblike vstopa.....	16
1.4.2 Pogodbene oblike vstopa.....	19
1.4.3 Naložbene oblike vstopa	23
1.5 Pravila izbora načinov in oblik vstopa na tuje trge	25
1.6 Ovire in tveganja pri vstopanju na tuje trge	25
1.6.1 Notranje ovire.....	26
1.6.2 Zunanje ovire	26
1.6.2.1 Finančna tveganja (ang. Financial risk).....	26
1.6.2.2 Poslovna tveganja (ang. Business risk).....	28
1.6.2.3 Deželna tveganja (ang. Country risk).....	28

2	PREDSTAVITEV PODJETJA GOR KOLESA D.O.O.....	29
2.1	Kratek opis podjetja	29
2.2	Vizija, poslanstvo in glavne strateške usmeritve.....	30
2.3	Organizacijska struktura	31
2.4	Razvoj in proizvodni program.....	32
2.5	Ekonomika podjetja.....	32
3	OPIS TREH OSNOVNIH STRATEGIJ INTERNACIONALIZACIJE ZA PODJETJE GOR KOLESA D.O.O.....	34
3.1	Podjetje in strategija internacionalizacije	34
3.2	Možnost izvozne strategije internacionalizacije.....	34
3.3	Možnost pogodbene strategije internacionalizacije	37
3.4	Možnost strategije internacionalizacije z neposredno tujo investicijo.....	39
4	OCENA TREH POTENCIALNIH STRATEGIJ INTERNACIONALIZACIJE Z VIDIKA STRATEGIJE PODJETJA	42
4.1	V koliki meri strategija internacionalizacije izhaja iz rasti podjetja?	42
4.2	V koliki meri strategija internacionalizacije izhaja iz življenjskega cikla podjetja?	43
4.3	V koliki meri lahko podjetje izkoristi učinke internacionalizacije poslovanja?	45
5	ANALIZA KONTEKSTUALNEGA IN TRANSAKCIJSKEGA OKOLJA CILJNE DEŽELE	48
5.1	Makroekonomska analiza Združenega kraljestva.....	48
5.2	Analiza kolesarskega trga Velike Britanije	50
5.3	Analiza zrelosti finančnega trga in njihove posebnosti	53
5.4	Viri podjetniškega financiranja v Veliki Britaniji	55
5.5	Analiza pomena in vloge podjetniške politike in infrastrukture v državi	56
5.6	Posebnosti pravnega sistema	57
5.7	Povzetek v obliki PEST analize.....	60

6	ANALIZA FINANČNIH RAZMER V PODJETJU Z VIDIKA IZBORA MED TREMI STRATEGIJAMI INTERNACIONALIZACIJE	61
6.1	Prikaz in komentar delovnih bilanc brez internacionalizacije na britanski trg	61
6.2	Analiza denarnega toka podjetja brez internacionalizacije na britanski trg	63
6.3	Finančna analiza podjetja pri internacionalizaciji na britanski trg.....	65
6.3.1	Finančna analiza izvozne strategije internacionalizacije na britanski trg	65
6.3.2	Finančna analiza pogodbene strategije internacionalizacije na britanski trg	67
6.3.3	Finančna analiza naložbene strategije internacionalizacije na britanski trg	69
6.4	Ocena najprimernejše strategije internacionalizacije z vidika denarnih tokov.....	71
7	PRISPEVČNA ANALIZA STRATEGIJ INTERNACIONALIZACIJE	73
7.1	Osnove prispevčne analize	73
7.2	Uporaba prispevčne analize pri internacionalizaciji poslov	74
	SKLEP	75
	LITERATURA IN VIRI	77
	PRILOGE.....	83

KAZALO TABEL

Tabela 1: Internacionalizacija podjetja: stopenjski pristop	5
Tabela 2: Prikaz prepletenosti motivov in spodbud v mednarodnem okolju	15
Tabela 3: PEST analiza.....	60
Tabela 4: Bilanca stanja osnove podjetja	61
Tabela 5: Izkaz poslovnega izida osnove podjetja	62
Tabela 6: Izkaz denarnih tokov osnove podjetja	64
Tabela 7: Izkaz denarnih tokov pri izvozni strategiji internacionalizacije.....	66
Tabela 8: Izkaz denarnih tokov pri pogodbeni strategiji internacionalizacije.....	68
Tabela 9: Amortizacijski načrt dolgoročnega posojila	69

Tabela 10: Izkaz denarnih tokov pri naložbeni strategiji internacionalizacije	70
Tabela 11: Prispevki neto sedanje vrednosti	72

KAZALO SLIK

Slika 1: Model teorije transakcijskih stroškov	6
Slika 2: Primer mednarodne mreže	7
Slika 3: Mednarodni življenjski cikel izdelka	10
Slika 4: Dve popolnoma kontrastni poti internacionalizacije: organska in rojena globalno.....	11
Slika 5: Dejavniki odločitve podjetja o izboru oblike vstopa	13
Slika 6: Klasifikacija načinov in oblik vstopa.....	16
Slika 7: Skupna vlaganja in strateške zveze	22
Slika 8: Logotip blagovne znamke Rog	29
Slika 9: Kolo Pony	30
Slika 10: Struktura podjetja Gor kolesa d.o.o.	32
Slika 11: Osnovni fazni model	44
Slika 12: Odstotek proizvodnih podjetij, ki uvažajo ali izvažajo glede na število zaposlenih v letu 2013 za države OECD	45
Slika 13: Padanje domače potrošnje in bruto domačega proizvoda Združenega kraljestva.....	49
Slika 14: Prodaja koles na trgu Velike Britanije (1000 enot) 2000–2016	51
Slika 15: Velika Britanija - proizvodnja koles (1000 enot) 2000–2016	52

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju s Špelo Drobnič (2018) o možnostih slovenskih podjetij pri vstopanju na britanski trg.....	1
Priloga 2: Intervju s Krisztino Gorog (2018) o možnostih tujih podjetij pri vstopanju na britanski trg.....	2

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

B2B – (ang. Business to business); medpodjetniško

BDP – bruto domač proizvod

Brexit – (ang. British exit); izhod Velike Britanije iz Evropske unije

G7 – (ang. Group of Seven); skupina sedmih ekonomsko najrazvitejših držav

EU – (ang. European Union); Evropska unija

MSP – mala in srednje velika podjetja

OS – osnovna sredstva

R&R – raziskovanje in razvoj

UVOD

Dejavniki, kot so hitra globalizacija, razvoj sodobnih tehnologij in mednarodna ekonomska povezovanja, dandanes poslovno okolje podjetij pomikajo vse bolj izven okvirov nacionalnih meja. Majhna gospodarstva, kot je slovensko, proizvodnim podjetjem težko zagotovijo željen obseg prodaje, za kar odpiranje novih trgov in širjenja poslovnih obzorij preko meja domačega tržišča predstavlja standard praktično vseh uspešnih slovenskih podjetij. Nič drugače ni z mladim velenjskim podjetjem Gor kolesa. Slednje je z nakupom blagovne znamke Rog Bikes, prevzelo poslanstvo in tradicijo edinega večjega proizvajalca koles v Sloveniji – tovarne koles Rog. Kljub bogati kolesarski kulturi in tradiciji pa slovenski kolesarski trg podjetju ne omogoča doseganja zastavljenih poslovnih rezultatov in želene stopnje rasti. Prav zaradi tega podjetje že od same ustanovitve pogleduje proti tujim kolesarskim trgom ter svojih poslovnih aktivnosti ne omejuje na lokalno poslovno okolje.

Z enim prvih poslovnih korakov pri širitvi svojega poslovanja se v podjetju Gor kolesa spogledujejo z vstopom na trg Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske. Velika urbana središča, kot sta London in Birmingham, ter razvita kolesarska kultura predstavljajo zanimivo novo tržišče blagovne znamke Rog in njihovega paradnega izdelka – zložljivega kolesa Pony. Kljub spogledovanju s širitvijo mednarodnih poslovnih aktivnosti pa se podjetju v začetni fazi načrtovanja vstopa na britanski trg odpirajo mnoga neodgovorjena vprašanja, ključna za poslovni uspeh na tujem tržišču. Med njimi se skrivajo tudi raziskovalna vprašanja magistrske naloge, ki so:

- Ali britanski kolesarski trg še ponuja priložnosti za vstop novih kolesarskih blagovnih znamk?
- Katere priložnosti lahko podjetje izkoristi ob vstopanju na britanski trg?
- Kakšna so tveganja in ovire pri vstopanju na britanski trg?
- Katerih možnih strategij internacionalizacije se lahko podjetje pri širitvi na britanski trg posluži?

Pri pripravi uspešne strategije internacionalizacije mora podjetje upoštevati širok nabor notranjih in zunanjih dejavnikov ter pri sprejemanju odločitev v obzir vzeti tako finančne in nefinančne kot teoretske in empirične elemente analize. Glede na značilnosti zunanjega in notranjega poslovnega okolja lahko nato podjetje v naboru številnih strategij internacionalizacije lažje oceni in izbere najprimernejšo strategijo vstopa na tuje trge. Temeljni namen magistrskega dela je pripraviti podroben pregled dejavnikov internacionalizacije in izmed vseh možnih strategij vstopa podjetja Gor kolesa na britanski trg določiti za podjetje najprimernejšo strategijo internacionalizacije. Posledično je poleg že naštetih vprašanj potrebno izpostaviti še ključno raziskovalno vprašanje celotne analize:

- Katera je najprimernejša strategija vstopa podjetja Gor kolesa na britanski trg?

Skladno z namenom in raziskovalnimi vprašanji so zastavljeni cilji magistrske naloge:

- Podroben pregled literature in postavitve teoretičnega okvira internacionalizacije.
- Analiza notranjega in zunanjega poslovnega okolja podjetja Gor kolesa pri širitvi na britanski trg.
- Podrobna analiza in primerjav treh najprimernejših strategij internacionalizacije.
- Določitev najprimernejše strategije internacionalizacije podjetja Gor kolesa na britanski trg.

Za potrebe izbire najprimernejše strategije internacionalizacije je za podjetje ključnega pomena podrobna analiza potencialnih strategij internacionalizacije. Skoznjo podjetje v prvi fazi temeljito preuči notranje in zunanje okolje podjetja ter na podlagi rezultatov identificira najprimernejše strategije vstopa na tuje tržišče. V nadaljevanju nato s pomočjo analize notranjih dejavnikov podjetja, zunanjega poslovnega okolja ciljne države ter finančnim ovrednotenjem in oceno prispevka posamezne strategije internacionalizacije, pretehta analizirane strategije vstopa ter izbere najprimernejšo strategijo internacionalizacije. V prvem poglavju magistrske naloge tako podrobno predstavim teoretske okvire internacionalizacije, v drugem poglavju sledi predstavitev podjetja Gor kolesa, v tretjem poglavju pa podrobno predstavim še vse tri potencialne strategije internacionalizacije. S četrtem poglavjem nato skozi perspektivo podjetja analiziram vpliv učinkov internacionalizacije, življenjskega cikla in rasti podjetja na izbiro strategije internacionalizacije. Peto poglavje pod drobnogled vzame zunanje poslovno okolje Velike Britanije, šesto poglavje pa analizo zunanjega okolja dopolni še s finančno analizo potencialnih strategij internacionalizacije. V sedmem poglavju sledi predstavitev prispevne analize in primerjava prispevkov dveh najprimernejših strategij internacionalizacije, rezultate celotne analize in zaključne misli magistrske naloge pa sklenem s sklepom v osmem poglavju.

Z vstopanjem na tuje trge se podjetja pogosto izpostavljajo tveganjem, ki lahko ob seriji nepravilnih odločitev ogrozijo ne le uspešnost internacionalizacije podjetja, ampak tudi obstoj celotne organizacije. Prav zaradi tega je za mlado podjetje, kot je Gor kolesa ključnega pomena ustrezna analiza strategije vstopa, s katero si bo podjetje zagotovilo dolgoročno uspešnost poslovanja na britanskem trgu ter obenem postavilo zdrave temelje za nadaljnje osvajanje tujih kolesarskih trgov. Analiza strategije vstopa in njeni rezultati, zbrani v tej magistrski nalogi, bodo podjetju Gor kolesa v prihodnjem obdobju tako služili kot pomembno izhodišče pri strateškem načrtovanju vstopanja na britanski trg.

1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

1.1 Internacionalizacija kot proces

Pojem internacionalizacija označuje proces dejavnosti podjetja ob vstopanju na tuje trge. Proces se začne, ko podjetje, najpogosteje preko domačega trga, s svojimi storitvami/izdelki

vstopi na tuji trg. Internacionalizacija je večrazsežnosti proces, ki vključuje procese notranjega in zunanjega okolja podjetja ter razvoj virov podjetja. Obsega tako vse načine in oblike poslovanja, kot tudi postopke mednarodnega trženja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009).

Welch in Luostarinen (1988) internacionalizacijo označujeta kot proces povečanega obsega operacij v tujini, sestavljenega tako iz spremenjene perspektive kot tudi pozicije poslovnih operacij. Prav zaradi tega Melin (1992) proces internacionalizacije postavi v širši okvir strateškega procesa mednarodnih podjetij. Izpostavi, da internacionalizacija neposredno vpliva na praktično vse pomembne elemente strateškega procesa, kot so: obseg proizvodnje, kultura podjetja, poslovna ideja, vrednote podjetja in narava managerskega upravljanja.

Dimenzija internacionalizacije se globoko prepleta s strateško dimenzijo mednarodnih podjetij, kar internacionalizaciji podaja veliko širino. Le-ta tako obsega vse od strategije izbora trgov in strategije vstopa do strategije izdelkov/storitev ter strategije posameznih poslovnih funkcij podjetja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 20).

Z vidika smeri in poteka procesov ter transakcij internacionalizacijo delimo na:

- vhodno,
- izhodno,
- kooperativno.

Izhodna internacionalizacija predstavlja najbolj tradicionalno obliko internacionalizacije, ki zajema vstop in širitev poslovanja podjetja na tuje trge. V nasprotju z izhodno internacionalizacijo, vhodna predstavlja oblike poslovanja, s katerimi podjetje znotraj mej domače države operira in širi mrežo tujih partnerjev, kot so na primer tuji dobavitelji surovin ali strateški partnerji na področju logistike (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 20). Hollensen (2011) izpostavi pomen, ki ga ima vhodna internacionalizacija na izhodno internacionalizacijo podjetja. Zbrano znanje in oblikovani poslovni odnosi, ki jih podjetje lahko pridobiva v zgodnjih fazah vhodne internacionalizacije, lahko namreč v kasnejših fazah pozitivno vplivajo na uspešnost izhodne internacionalizacije. Poleg vhodne in izhodne internacionalizacije Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak in Ekar (2009) omenjajo še kooperativno internacionalizacijo. Pri slednji gre za obliko nekapitalskih povezav, kjer se podjetja v mednarodnem poslovnem okolju povezujejo preko povezav, kot so na primer sporazumi o sodelovanju, partnerstva in strateške povezave. Takšne oblike internacionalizacije mnogim podjetjem omogočajo poslovne priložnosti, ki jim sama ne bi bila kos. S takšnimi povezovanji se lahko podjetja izognejo primanjkljaju znanja na posameznem področju (npr. pravna ureditev) ali pomanjkanju slovesa (povezovanje z bolj znanimi podjetji). Največjo nevarnost takšnih povezovanj predstavljajo enostranska oportunistična nagnjenja ene izmed pogodbenih strani, saj se podjetja

pogostokrat za voljo dolgoročne uspešnosti skupnega sodelovanja odpovedo individualnim kratkoročnim dobičkom (Fink, Harms & Kraus, 2008).

1.2 Teorije in modeli internacionalizacije

1.2.1 Stopenjska teorija – Uppsala model internacionalizacije

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so švedski raziskovalci na Univerzi Uppsala raziskovali obnašanje švedskih proizvodnih podjetij, ki so vstopala na tuje trge. Na podlagi rezultatov njihovega obnašanja sta Johanson in Vahlne (1977) razvila stopenjsko teorijo in opredelila štiri stopnje razvoja podjetja pri vstopu na tuje trge (Hollensen, 2011, str. 74). Razviti model se v osnovi osredotoča na postopno pridobivanje in uporabo znanj o tujih trgih ter postopno integracijo poslovnih aktivnosti mednarodnih podjetij v tujini (Johanson & Vahlne, 1977). Štiri stopnje razvoja podjetja pri vstopu na tuje trge pa so (Hollensen, 2011, str. 74):

1. stopnja: brez rednih izvoznih aktivnosti (sporadičen izvoz),
2. stopnja: izvoz preko neodvisnih zastopnikov,
3. stopnja: ustanovitev prodajne podružnice v tujini,
4. stopnja: vzpostavitev proizvodne in prodajne podružnice v tujini.

Višja kot je stopnja internacionalizacije, bolj jasno in močnejše podjetja svoje vire namenjajo za poslovanje v tujem okolju (Hollensen, 2011, str. 74).

Pri takšni obliki internacionalizacije podjetja poleg postopnega zaposlovanja virov v tujini postopno izbirajo tudi ciljne trge. Tako najprej vstopajo na trge, ki so jim geografsko in psihološko bližje, nato pa na bolj oddaljene. V središču skandinavske šole je tako postopno zaposlovanje virov glede na znanje (izobrazbo, poslovno prakso, ekonomski razvoj, geografsko oddaljenost trgov ter znanje o načinu poslovanja) in s tem posledično zmanjševanje negotovosti na trgu (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 22).

Podjetja se tako v stopenjskem procesu internacionalizacije najprej zatekajo na trge, ki jih lažje razumejo (jezikovno, kulturološko in politično) ter nanje postopoma prehajajo iz osnovnejših oblik vstopa kot je izvoz k tistim, ki zahtevajo višjo stopnjo zaposlitve virov (odpiranje podružnic in proizvodnih obratov v tujini). Iz tabele 1 je razvidno kako podjetja postopno zvišujejo stopnjo internacionalizacije ob povečevanju števila tujih trgov in poglobljanju zaposlovanja virov na le-teh (Hollensen, 2011, str. 74).

Tabela 1: Internacionalizacija podjetja: stopenjski pristop

Stopnje razvoja podjetj Trg (Država)	Neredne izvozne aktivnosti	Izvoz preko neodvisnih zastopnikov	Ustanovitev prodajne podružnice v tujini	Vzpostavitev proizvodne in prodajne podružnice
Trg A		Naraščanje zavezanosti posameznemu trgu		
Trg B		Naraščanje geografske diverzifikacije	Naraščanje internacionalizacije	
Trg C				
Trg D				
Trg N				

Prirejeno po Hollensen (2011).

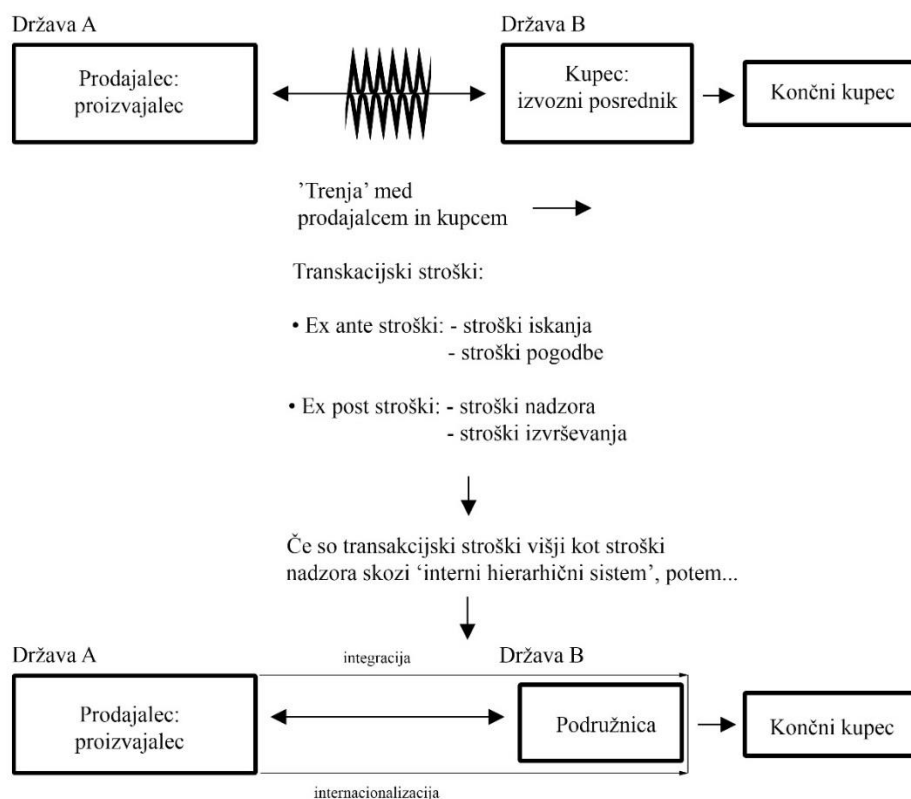
1.2.2 Teorija transakcijskih stroškov

Transakcijski stroški zajemajo stroške, povezane s pogajanjem, z nadzorom in uveljavljanjem novih pogodbenih razmerij. Prav zaradi svoje narave igrajo pomemben dejavnik odločanja pri strateški analizi in vrednotenju potencialnih oblik vstopa podjetja na nov trg. Ocena transakcijskih stroškov tako pomembno vpliva na strateško odločanje podjetja, ali bo na nov trg vstopilo preko neposrednih naložb in zagona lastne proizvodnje v tujini ali pa se bo vstopa lotilo preko pogodbenih razmerij kot so izdaje franšiz, licenc ali dobavnih pogodb (ang. Supply agreement) (Griffin & Pustay, 1998, str. 107).

Transakcijski stroški nastajajo v okolju, v katerem zaradi odsotnosti popolne konkurence prihaja do oportunističnega obnašanja zunanjih poslovnih partnerjev, kar vodi v neoptimalno strukturo stroškov podjetja (slika 1). Z analizo transakcijskih stroškov tako podjetja ugotavljajo, ali je za optimalne poslovne rezultate primernejše opravljanje posameznih poslovnih procesov znotraj organizacije ali sodelovanje z zunanjimi partnerji (npr. agenti in distributerji). Analiza, s pomočjo katere podjetje osnuje strukturo organizacije, pri definiranju transakcijskih stroškov le-te deli na stroške, ki nastajajo med procesom definiranja partnerjev (ang. Ex ante cost), in stroške, ki nastajajo v procesu sodelovanja s partnerjem (ang. Ex post costs). V procesu definiranja partnerja nastajajo stroški, kot so iskanje primerne partnerja in stroški pogajanja ter priprave predloga sodelovanja. V fazi

sodelovanja z zunanjim partnerjem pa dodatni element transakcijskih stroškov predstavljajo še stroški nadzora spoštovanja pogodbenih obveznosti in potencialno uveljavljanje kazni ter menjave partnerjev, v primeru nespoštovanja poslovnega dogovora. Če seštevek vseh elementov transakcijskih stroškov znaša več kot bi podjetje stalo interno izvajanje poslovanja na tujem trgu, podjetje raje kot po agentih ali distributerjih poseže po vodenju lastne mednarodne podružnice (slika 1) (Hollensen, 2011).

Slika 1: Model teorije transakcijskih stroškov



Prirejeno po Hollensen (2011).

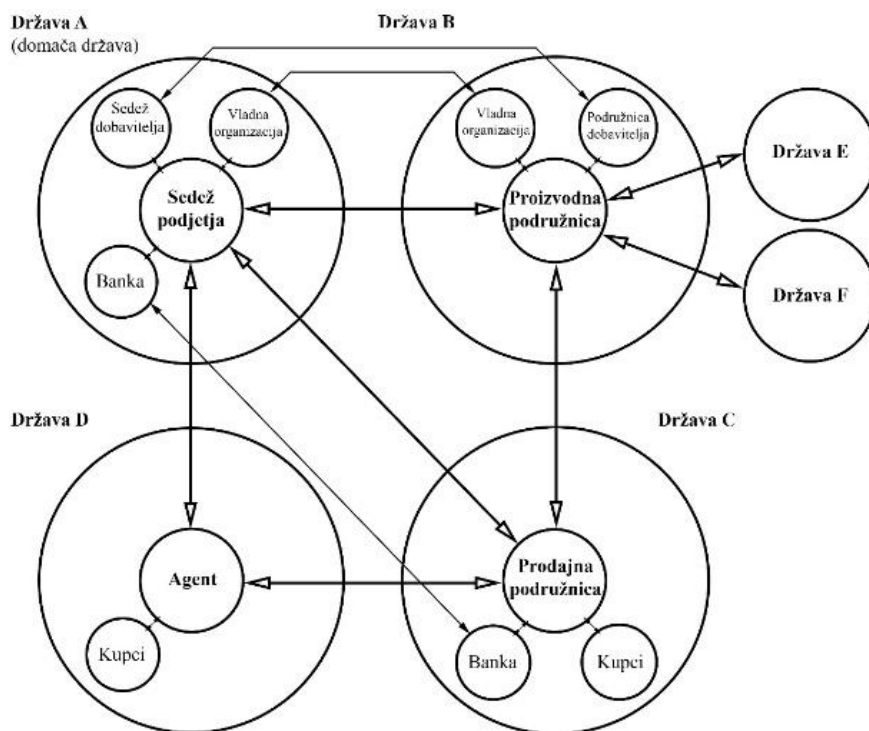
1.2.3 Teorija omrežij

Jaklič in Thorelli (1996) kot enega osnovnih modelov internacionalizacije izpostavita mrežni pristop k internacionalizaciji. Slednji opredeljuje industrijske trge kot mreže odnosov med podjetji. Tako imenovane mreže sestavljajo podjetja, ki hkrati med seboj razvijajo tako konkurenčne kot kooperativne odnose. Takšne mednarodne mreže predstavljajo predvsem zelo zanimiv koncept internacionalizacije za mala in srednje velika podjetja iz gospodarstev, ki v razvoju zaostajajo za največjimi in najrazvitejšimi državami. Mrežna povezovanja dajejo takšnim podjetjem priložnost, da lažje premostijo probleme internacionalizacije, kot so pomanjkanje znanja in akumulacija kapitala.

Ker internacionalizacija zahteva veliko časa, kapitala in znanja, je lahko za mala in srednje velika podjetja ključnega pomena povezovanje in internacionalizacija preko mrež. Za konkurenčnost in dobro pozicioniranost znotraj mrež pa je za podjetja strateškega pomena razvoj funkcij raziskovanja in razvoja ter trženja. Z ohranjanjem svobode pri razvoju teh dveh funkcij si podjetja zagotavljajo višje položaje v mednarodnih poslovnih aktivnostih, ki posledično vodijo v višjo raven produktivnosti podjetja in življenjskega standarda v določeni državi (Jaklič & Thorelli, 1996).

Hollensen (2011) opredeljuje model omrežij kot razmerje odnosov podjetja z zunanjimi deležniki na domačem trgu, ki jih podjetje lahko izkoristi pri širitvi in delovanju na tujih trgih. Takšna razmerja slonijo na tehničnih, ekonomskih, pravnih in predvsem osebnih povezavah. Kot je razvidno iz slike 2, lahko podjetja dobre odnose, ki jih gojijo s posameznimi poslovnimi partnerji in ostalimi zunanjimi deležniki na domačem trgu, prenašajo tudi na delovanje svojih podružnic v tujini. S širjenjem poslovnih aktivnosti preko meja domače države lahko podjetje tako zagotavlja usklajeno sodelovanje z bančnimi institucijami, tujimi in domačimi regulatorji ter mednarodno aktivnimi podizvajalci in dobavitelji. Slednji so lahko s strani internacionaliziranih podjetij stimulirani, da tudi sami svojo dejavnost razširijo na tuje trge ter si tako zagotovijo dolgoročno sodelovanje s kupcem tako v domači kot tuji državi. Posebnost mrež je tudi njihova variabilnost, saj takšne oblike odnosov za nobeno izmed partneric niso zavezujoče, kar posledično rezultira v variabilni strukturi razmerij, ki se lahko s konstantnim oblikovanju novih in prekinjanju starih odnosov pogosto spreminjajo.

Slika 2: Primer mednarodne mreže



Prيرهeno po Hollensen (2011).

1.2.4 Eklektična teorija

Eklektična paradigma, delo britanskega ekonomista Johna Dunninga, nudi splošen okvir za ugotavljanje obsega in obrazca mednarodne proizvodnje domačih podjetij v tujini in tujih podjetij na domačem tržišču. Teorija zagovarja, da mora imeti podjetje, ki razmišlja o mednarodni dejavnosti tri specifične prednosti, s katerimi dosega uspešnost svoje mednarodne proizvodnje (Svetlič, 1996).

Dunning (1988) kot pogoje uspešne vzpostavitve mednarodne proizvodnje oz. neposrednih tujih investicij tako izpostavi:

- Lastniške prednosti

Za podjetje je pomembno posedovanje edinstvenih konkurenčnih prednosti na svojem strokovnem področju. Takšne prednosti so lahko priznana blagovna znamka, lastništvo patenta, prednosti ekonomije obsega itd.

- Lokacijske prednosti

Izvajanje izbrane poslovne aktivnosti v tujini mora biti bolj dobičkonosno, kot izvajanje enake aktivnosti v domači državi. Podjetja lahko pri optimizaciji stroškov na tujem trgu izkoriščajo prednosti kot so cenejša delovna sila, nižje carinske dajatve, davčne olajšave ali nižji stroški logistike.

- Prednosti internacionalizacije

Podjetje mora dosegati večje koristi z vodenjem lastne poslovne aktivnosti v tujini, kot bi jih s sodelovanjem z neodvisnimi tujimi podizvajalci. Takšno vodenje se na primer izplača, ko sodelovanje s podizvajalci predstavlja visoke stroške vodenja in nadzora sodelovanja, podjetje ne želi razkrivati zaupnih poslovnih informacij ali pa obstaja možnost, da sodelovanje s tujimi partnerji ogrozi dober sloves podjetja.

V primeru, da podjetje ob vstopanju na tuj trg uspešno zadovoljuje vse tri pogoje, je investicija v neposredno tujo naložbo za podjetje smiselna in optimalna poslovna odločitev (Griffin & Pustay, 1998, str. 107). Tako ugodnejši navedeni pogoji in dejavniki trgov posledično vplivajo na intenzivnejšo stopnjo internacionalizacije podjetja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 24).

1.2.5 Življenjski cikel izdelka

Vernon (1966) uvede t. i. koncept življenjskega cikla izdelka. Z njim pojasni razvoj mednarodnega poslovanja podjetja preko stopenjske oblike rasti, preko katere podjetja najprej izvažajo in se šele nato usmerijo v neposredne tuje investicije - najprej z iskanjem

novih trgov, potem pa stroškovnih prihrankov (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 22).

Vernon (1966) je tako prvi, ki skuša delovanje multinacionalnih podjetij pojasniti s pomočjo teorij mednarodne menjave. Izpostavi, da spodbude mednarodni menjavi ne predstavljajo le nemobilni naravni in človeški dejavniki, temveč tudi sposobnost izboljšati ali oblikovati nove vire, t. i. tehnološke sposobnosti. Najbolj prepoznavne značilnosti originalne teorije življenjskega cikla so, da gre proizvodnja izdelkov skozi tri faze (fazo novega izdelka, fazo dozorevanja in fazo standardnega proizvoda), center proizvodnje izdelkov se postopoma seli iz najbolj razvitih dežel v manj razvite, ter da se s selitvijo proizvodnje spreminjajo tudi tokovi in vzorec mednarodne menjave (slika 3). Razlog za selitev proizvodnje se skriva v tem, da imajo na začetku zaradi dostopa do znanja in tehnologije inovacijsko prednost razvitejše dežele, ta pa počasi kopni, ko začnejo pomen pridobivati stroškovni dejavniki, kot je cenejša delovna sila (Svetlič, 1996, str. 206).

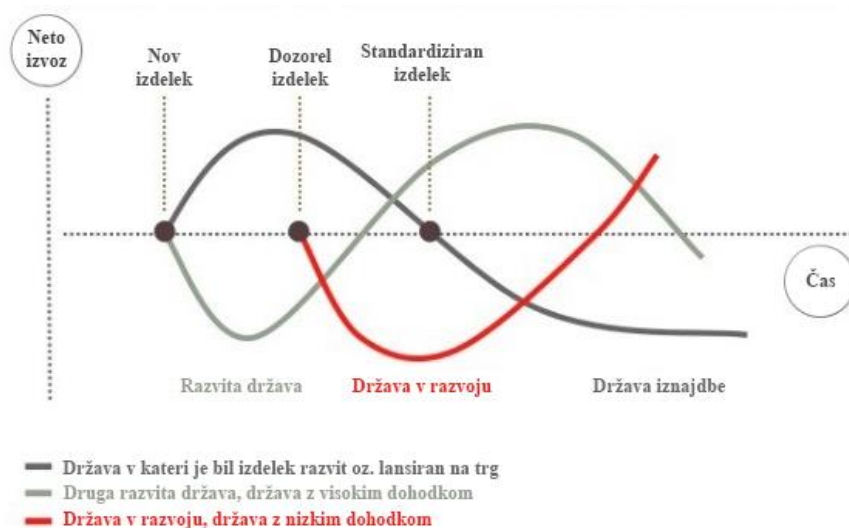
Teorija življenjskega cikla produkta proizvodnjo novih izdelkov označi kot funkcijo višine nacionalnega dohodka po prebivalcu, razpolaganja z visoko usposobljeno delovno silo, potenciala raziskovanja in razvoja (v nadaljevanju R&R) ter posledičnega porasta povpraševanja po izdelku višje kakovosti. V takšnih razmerah imajo pri lokaciji proizvodnje v začetni fazi novega proizvoda prednost proizvajalci iz držav z visokim dohodkom po prebivalcu. Le-ti izkoriščajo tehnološke in kapitalske prednosti domačega trga ter možnost neposredne komunikacije z dobavitelji in kupci, kar jim omogoča hitro modifikacijo izdelka glede na želje kupcev. V fazi novega proizvoda je proizvajalec oz. inovator monopolist, povpraševanje po njegovih izdelkih pa je cenovno neelastično. S koncem te faze se podjetje začne vse bolj izvozno usmerjati, produkti postajajo vse bolj standardizirani, odzivnost na potrošnikove zahteve se zmanjša, rasti pa začnejo tudi izvozni stroški (carine in grožnje po imitaciji) (Svetlič, 1996).

V drugi fazi življenjskega cikla, fazi dozorevanja, začne naraščati povpraševanje po novem izdelku tudi na drugih razvitih trgih. Za to fazo je značilna krepitev konkurence, povpraševanje postaja vse bolj elastično, proizvodni stroški pa zaradi masovne proizvodnje začnejo padati. S padanjem proizvodnih stroškov padajo tudi cene izdelkov, ki vodijo v večanje trga. Primerjalne prednosti se tako postopoma selijo na trge, ki imajo ugodnejše proizvodnje dejavnike (npr. cenejša delovna sila, ohlapne regulacije itd.). To pa je mogoče le v razmerah proste konkurence. Investitorji se tako znajdejo v precepu ali izgubijo tržni delež in del trga prepustijo cenejšim proizvajalcem ali pa tudi sami proizvodnjo preselijo na cenovno učinkovitejše trge ter ob višjih tveganjih pričnejo izkoriščati tuje primerjalne prednosti (Svetlič, 1996, str. 207).

V zadnji fazi standardiziranega proizvoda postane tehnologija širše dostopna, saj jo tehnološko naprednejša podjetja že lahko posnemajo in prilagajajo. Ker postane proizvodna tehnologija rutinska, hitra komunikacija s potrošniki in dobavitelji ni več potrebna, občutno

pa se znižajo tudi izdatki za R&R, se v tej fazi proizvodnja preseli na trge z najcenejšo nekvalificirano delovno silo. Z napredovanjem ciklusa proizvoda se poudarek s produktnih preusmerja na procesne tehnologije. Zaradi zaostre konkurence v zadnji fazi življenjskega cikla produkta pade tudi njegova dobičkonosnost, stroški pa postanejo glavno vodilo pri izbiri lokacije proizvodnje.

Slika 3: Mednarodni življenjski cikel izdelka



Prirejeno po Vernon (1966).

Čeprav teorija zanimivo poudarja vpliv tehnologije na stroške produkta, je njen najpomembnejši prispevek pojasnjevanje mednarodnih naložb. Ne le da teorija prepoznava mobilnost kapitala preko državnih meja, ampak tudi preusmerja poudarek z države na produkt. Slednje je ključno za razumevanje revolucionarnega miselnega preskoka, ki je konkurenčnost postavil v soodvisnost zrelostne faze produkta in proizvodnje lokacije (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2003).

1.2.6 Globalno rojena podjetja

Globalno rojena podjetja lahko označimo kot podjetja, ki vse od svoje ustanovitve dalje sledijo viziji globalne prisotnosti ter na globalne trge vstopajo brez kakršnega koli predhodnega delovanja na domačem trgu ali postopne internacionalizacije (Oviatt & McDougall, 1994).

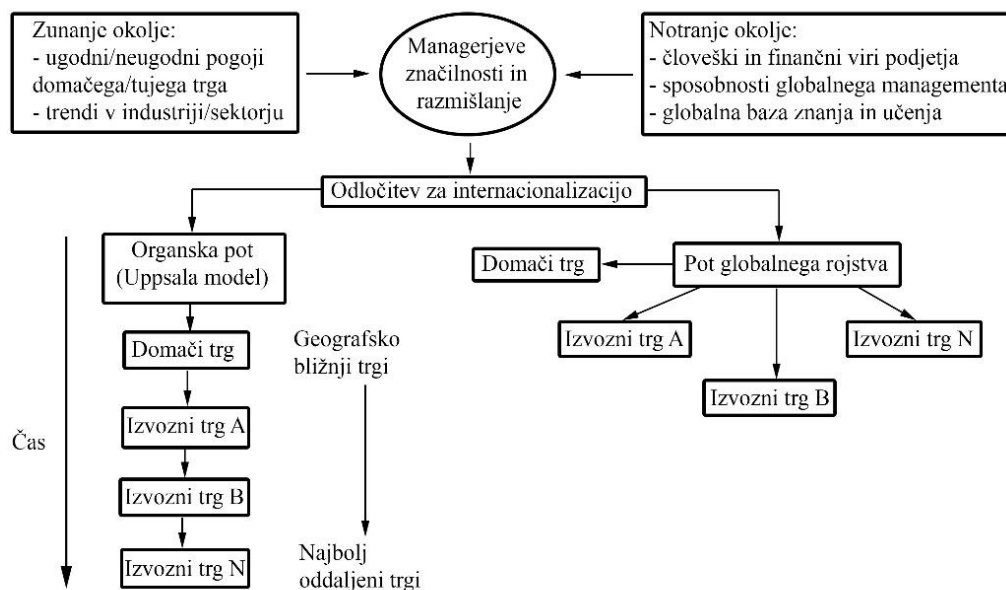
Tipično gre pri globalno rojenih podjetjih za mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), katerih poslovni model se opira na sodobne tehnologije ter razvoj sorazmerno napredenega produkta ali procesne inovacije. Takšna podjetja uspevajo predvsem v industrijah, za katere so značilna izvajanja globalnih aktivnosti in mreženje, ki se ne omejujejo na državne meje. Posledično imajo njihovi inovativni produkti ali storitve zaradi globalizacije in vse bolj homogenih potrošniških preferenc tudi potencial hitre in globalne

širitve. V dodatno pomoč mladim globalnim podjetjem pa so tudi finančni trgi, ki postajajo vse bolj mednarodni ter s tem podjetjem omogočajo enostavno financiranje na globalnem nivoju (Hollensen, 2011).

Globalno rojena podjetja so v večini primerov vodena s strani podjetnega vizionarja, ki v času ustanovitve podjetja svet percipira kot enoten trg brez meja. Ti posamezniki s podjetjem izkoriščajo svojo predhodno razvito mrežo mednarodnih kontaktov in dobrega poznavanja industrije na globalnem nivoju (Madsen & Servais, 1997). Tako imajo najpomembnejši vpliv na mednarodno vizijo podjetja vodje, ki svoje mednarodne nazore oblikujejo na podlagi dejavnikov notranjega in zunanjega okolja podjetja (slika 4).

V mnogih pogledih sta Uppsala model postopnega vstopanja na nove trge in koncept globalno rojenih podjetij kontrastna in predstavljata skraja pola teoretičnih konceptov internacionalizacije. Iz slike 4 je razviden kontrast, ki ga dva popolnoma različna modela prinašata teoretskim temeljem internacionalizacije. Tako danes koncept globalno rojenih podjetij in hitro spreminjajoče mednarodno poslovno okolje postavljata nove izzive tradicionalnim teorijam internacionalizacije (Hollensen, 2011, str. 88).

Slika 4: Dve popolnoma kontrastni poti internacionalizacije: organska in rojena globalno



Prerejeno po Hollensen (2011) in Åijö, Kuivalainen, Saarenketo, Lindqvist & Hanninen (2005).

1.2.7 Model dejavnikov odločitev podjetja o izboru oblike vstopa

Odločitev podjetja, katero izmed oblik internacionalizacije se bo poslužilo ob vstopu na tuj trg, predstavlja rezultat različnih dejavnikov oz. silnic. Slednje so pogostokrat usmerjene v

nasprotno si smeri, zaradi česar je izbira oblike vstopa kompleksen proces, poln kompromisnih odločitev in iskanja alternativnih možnosti (Hollensen, 2011, str. 321).

Hollensen (2011) izpostavi tudi problem kvalitativnih kriterijev. Splošno gledano bi morala izbira oblike vstopa temeljiti na pričakovani dobičkonosnosti nove mednarodne dejavnosti. Vendar pa je večina kriterijev kvalitativne narave, kar oteži ocenjevanje dobičkonosnosti in ostalih kvantitativnih parametrov. Kot dodatno težavo pa podjetjem pri izbiri oblike vstopa predstavljajo še trgi s pomanjkljivo razpoložljivostjo relevantnih podatkov.

Kot je razvidno iz slike 5, Hollensen dejavnike razdeli v štiri pomembne skupine (v Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009):

- Notranji dejavniki (ang. Internal factors)

Najpomembnejše notranje dejavnike predstavljajo velikost podjetja, izkušnje mednarodnega poslovanja in izdelek/storitev ter njegova prilagoditev trgu in ciljnemu segmentu. Tako se na primer MSP-ji raje odločajo za izvozne oblike vstopa, saj jim za intenzivnejše mednarodno poslovanje primanjkuje razpoložljivih virov in ustreznih mednarodnih izkušenj. Nasprotno si večja podjetja zaradi širšega obsega razpoložljivih sredstev in izkušenj lažje privoščijo oblike vstopa, ki zahtevajo višjo intenzivnost mednarodnega poslovanja.

- Zunanji dejavniki (ang. External factors)

Pomemben vpliv na izbiro modela internacionalizacije imajo tudi mnogi dejavniki iz zunanjega okolja podjetja. Tako se na primer podjetja za manj zahtevne oblike vstopa odločajo v primerih, ko vstopajo na manjše trge, trge z nižjo rastjo, trge z višjo stopnjo deželnega tveganja in trge z višjo intenzivnostjo konkurence. Nasprotno pa podjetja po zahtevnejših oblikah vstopa, kot so skupna vlaganja in višje naložbene oblike, posegajo na trgih z večjimi sociokulturnimi razlikami napram domačemu trgu in trgih z nizkim številom dostopnih oblik tržnih poti ter slabo razvitimi drobnoprodajnimi verigami.

Pomemben zunanji dejavnik izbire oblike vstopa igra tudi variabilnost obsega povpraševanja, pri katerem podjetja v primeru višje stopnje variabilnosti raje posegajo po bolj fleksibilnih oblikah vstopa. Kot zadnji pomemben dejavnik pa Hollensen (2011) izpostavi neposredne in posredne trgovinske omejitve. Tako je na težko dostopne trge z neposrednimi in s posrednimi trgovinskimi omejitvami (npr. visoka regulativa, carinske omejitve in zahtevani standardi) smiselno vstopati s pogodbenimi oblikami preko zastopnikov ali distributerjev oz. z investicijskimi oblikami v primeru, ko regulative zahtevajo obsežnejše prilagoditve izdelkov/storitev.

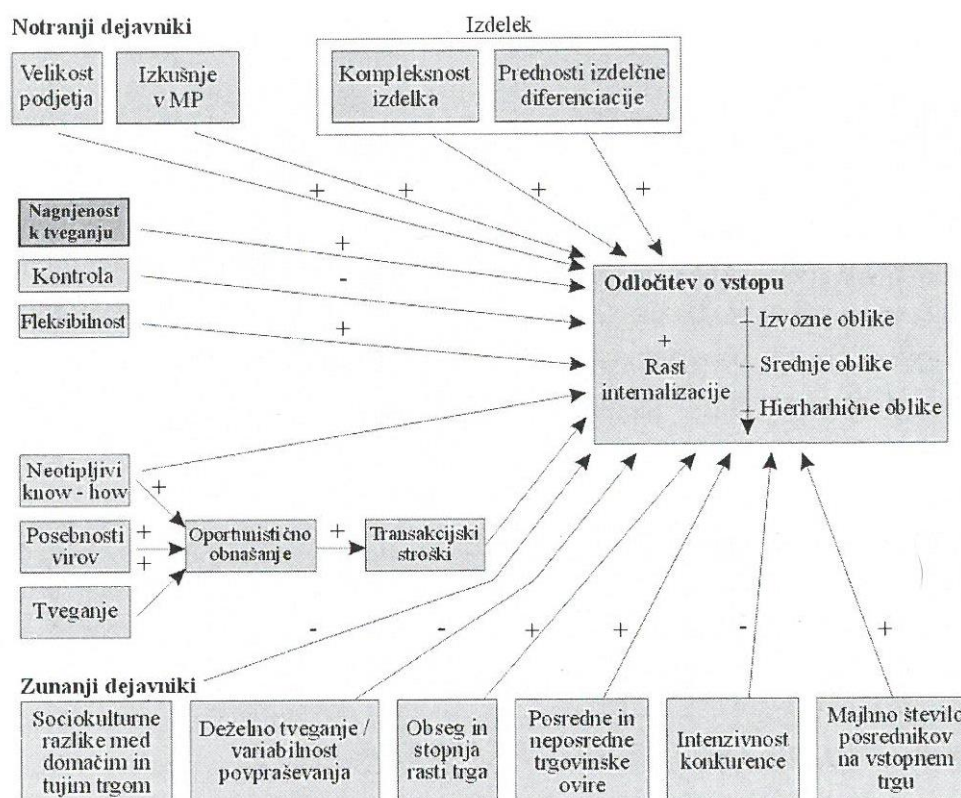
- Značilnosti in posebnosti oblike vstopa (ang. Desired mode characteristics)

Pomembno vlogo pri izbiri oblike vstopa igra tudi naklonjenost podjetja do tveganja, nadzora in fleksibilnosti poslovnih aktivnosti na tujem trgu. Podjetja se tako manj zahtevnih oblik poslužujejo, ko niso pripravljena sprejemati poslovnih korakov z visoko stopnjo tveganja in nizko fleksibilnostjo, obenem pa so pripravljena sprejemati nizko stopnjo nadzora nad poslovnimi aktivnostmi v tujini. Nasprotno se za investicije v tujini odločajo podjetja, ki želijo nad svojimi poslovnimi aktivnostmi ohraniti visoko stopnjo nadzora ter sprejemajo tako višjo stopnjo tveganja kot nižjo stopnjo fleksibilnosti.

- Posebnosti transakcijskih dejavnikov (ang. Transaction-specific factors)

Podjetja lahko posedujejo različna znanja in procese, ki jih je težko ovrednotiti in prenašati izven okvirjev podjetja. Težavnost prenašanja takšnega know-how-a izven podjetja se odraža v višjih stroških ter posledično višji naklonjenosti hierarhičnih modelov internacionalizacije. Tako so podjetja, ki imajo višjo stopnjo specifičnih virov, bolj naklonjena investicijskim oblikam internacionalizacije.

Slika 5: Dejavniki odločitve podjetja o izboru oblike vstopa



Vir: Makovec Brenčič, Pfajfar, Raskovič, Lisjak & Ekar (2009).

1.3 Motivi in dejavniki internacionalizacije

Osnovno vodilo in motiv podjetja pri širjenju svojih mednarodnih aktivnosti je ustvarjanje dobička. Vendar pa ustvarjanje dobička pogostokrat ne uspe pojasniti vseh motivov, ki

podjetje vodijo v internacionalizacijo (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 26). Kot pri večini poslovnih aktivnosti tudi na odločitev o internacionalizaciji ne vpliva zgolj en faktor. Pogosto gre tako pri slednji za splet različnih motivov in dejavnikov, ki skupaj sooblikujejo poslovne korake podjetja pri vstopanju na tuje trge (Hollensen, 2011, str. 50).

1.3.1 Proaktivni in reagibilni motivi

Motive internacionalizacije najpogosteje delimo na t. i. proaktivne in reagibilne motive (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 26).

Proaktivni motivi predstavljajo notranje spodbude, ki podjetje spodbujajo k strateškim spremembam na podlagi izkoriščanja posebnih kompetenc ali tržnih priložnosti. Med proaktivne motive tako uvrščamo: dobiček, nagnjenost posloводства k mednarodnemu poslovanju, tehnološke prednosti, davčne ugodnosti, ekonomijo obsega in posest edinstvenega proizvoda (Hollensen, 2011, str. 50).

V nasprotju s proaktivnimi motivi, se reagibilni pojavljajo kot odziv podjetja na zunanje pritiske in grožnje. Slednji nastajajo tako na domačem kot tujem trgu, podjetje pa se nanje odzove s pasivnim spreminjanjem poslovnih aktivnosti skozi čas. Med reagibilne motive uvrščamo: konkurenčni pritisk, majhen in zasičen domači trg, presežna proizvodnja, nenadejana tuja naročila, podaljšanje prodaje sezonskih izdelkov in bližina tujim kupcem oz. psihološka razdalja (Hollensen, 2011, str. 50).

Osnovna razlika med omenjenima skupinama motivov je to, da podjetja s proaktivnimi motivi vstopajo na tuje trge, ker si to želijo, medtem ko reagibilni motivi podjetja v internacionalizacijo silijo (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2003, str. 278).

1.3.2 Notranje in zunanje spodbude

Poleg motivov za internacionalizacijo pa tako Hollensen (2011) kot Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak in Ekar (2009) izpostavljajo še obstoj t. i. zunanjih in notranjih vzvodov oz. spodbud za nagnjenost k mednarodnem poslovanju (ang. Internationalization triggers). Le-ti lahko nastanejo v notranjem ali zunanjem okolju podjetja ter pogostokrat v kombinaciji več različnih vzvodov podjetje spodbudijo k internacionalizaciji.

Vzvode, ki nastanejo znotraj podjetja imenujemo notranje spodbude (ang. Internal triggers). Mednje sodijo dojemljivo posloводство, ki spodbuja mednarodno poslovanje, specifični notranji dejavniki (npr. zaposlitev visoko motiviranega posameznika), presežna proizvodnja, slučajni stranski proizvod ter uvoz kot oblika vhodne internacionalizacije (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009; Hollensen, 2011).

Na drugi strani, iz zunanjega okolja podjetja, izvirajo zunanje spodbude internacionalizacije (ang. External triggers). Med te dejavnike uvrščamo povpraševanje na trgu, mrežo partnerjev, konkurenčna podjetja in zunanje strokovnjake (npr. izvozni agenti, gospodarske zbornice in banke) (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009; Hollensen, 2011).

Internationalizacijo podjetja tako pogojujejo na eni strani priložnosti in ovire v zunanjem okolju, na drugi strani pa imajo na internacionalizacijo pomemben vpliv tudi notranji dejavniki podjetja. Prepletanje notranjih in zunanjih spodbud ter proaktivnih in reagibilnih motivov je značilen vzorec dejavnikov internacionalizacije v vseh mednarodno rastočih podjetjih (tabela 2) (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 26).

Tabela 2: Prikaz prepletenosti motivov in spodbud v mednarodnem okolju

NOTRANJE VZPODBUDE		ZUNAJE VZPODBUDE
PROAKTIVNI MOTIVI	- managerski motivi - prednosti pri trženju - ekonomije obsega/ tehnološko znanje	- priložnosti na tujem trgu - zamenjava agentov
REAGIBILNI MOTIVI	- razpršitev tveganja - podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom - presežne kapacitete	- nenadejana tuja naročila - majhen domači trg - stagnanten ali upadajoči domači trg

Vir: Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar (2009).

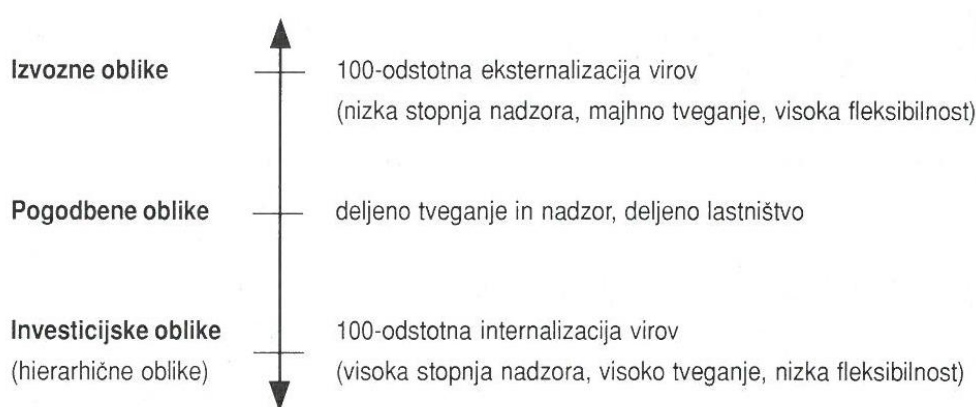
1.4 Načini in oblike vstopa na tuje trge

Izbira oblike vstopa na tuje trge predstavlja ključno strateško odločitev med procesom internacionalizacije. Načine in oblike vstopa tako kot ključne strateške elemente razdelimo v tri glavne skupine (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003):

- izvozne oblike (ang. Export models),
- pogodbene oblike (ang. Intermediate models),
- investicijske (naložbene) oblike (ang. Hierarchical/Investment models).

Vsaka izmed vstopnih oblik prinaša poslovnemu modelu podjetja tako nekatere koristi kot slabosti, ki jih mora podjetje ustrezno pretehtati, in glede na dano situacijo izbrati najprimernejši model internacionalizacije. Pri primerjanju posameznih oblik vstopa najpomembnejše lastnosti posameznega modela predstavljajo stopnja tveganja, nadzora in fleksibilnosti (slika 6) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Izbira strategije vstopa na nov trg posledično začrta smernice vizije podjetja, naklonjenosti tveganju, stopnji nadzora nad poslovnimi procesi v tujini ter višini investicijskih vložkov na tujih trgih (Green & Keegan, 2008, str. 292). Kot je razvidno iz slike 6, z izvoznimi oblikami podjetje dosega najnižje tveganje, visoko stopnjo fleksibilnosti in nizko stopnjo nadzora. Nasprotno, izvoznim oblikam, ohranja podjetje z investicijskimi oblikami visoko stopnjo nadzora nad poslovnimi aktivnostmi v tujini, obenem pa je izpostavljeno visokim tveganjem in nizki stopnji fleksibilnosti. Vmesno pot internacionalizacije predstavljajo pogodbenne oblike, kjer podjetja z deljenim lastništvom uživajo deljeno stopnjo tveganja in nadzora.

Slika 6: Klasifikacija načinov in oblik vstopa



Vir: Makovec Brenčič & Hrastelj (2003).

1.4.1 Izvozne oblike vstopa

Izvoz predstavlja najosnovnejšo obliko vstopanja podjetja na tuje trge. Podjetja lahko svoje produkte ali storitve na tuje trge izvažajo posredno ali neposredno. S posrednimi oblikami izvoza podjetja na tuje trge vstopajo preko posrednikov ter s kupci na tujem trgu nimajo neposrednega stika. Nasprotno, z neposrednimi izvoznimi oblikami, podjetja ohranjajo stik s končnimi strankami na tujem trgu, kar jim omogoča razvoj tesnejših poslovnih odnosov. Čeprav obe obliki izvoza stremita k širjenju prodaje preko meja domačega trga, pa imata na podjetje drugačen vpliv. Z neposrednimi oblikami podjetja pridobivajo izkušnje in znanja mednarodnega poslovanja, ki jih lahko s pridom uporabijo ob nadaljnjih korakih internacionalizacije. Nasprotno, v podjetjih s posrednimi oblikami izvoza, nastaja primanjkljaj aplikativnega znanja, ki nakazuje na nižjo stopnjo interesa po razvijanju poslovnih aktivnosti na tujih trgih (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2003, str. 282).

Hollensen (2011) poleg posredne in neposredne oblike izvoza še navaja kooperativi izvoz ter tako izvozne oblike internacionalizacije razdeli na:

1. Posredni izvoz

O posrednih oblikah izvoza govorimo, kadar izvozno podjetje za izvoz svojih izdelkov ali storitev uporablja sodelovanje z domačo neodvisno organizacijo. Čeprav se izdelki oz. storitve podjetja izvažajo, le-to nima direktnega vpliva na trženjske in prodajne aktivnosti v tujini. Prav zaradi tega takšne oblike izvoza uporabljajo podjetja z omejenimi cilji razvoja internacionalizacije ter podjetja, ki zaradi omejenih virov nameravajo na tuje trge vstopati previdno in postopoma. Kljub temu da podjetja s takšnimi oblikami izvoza zmanjšujejo tveganja, pa se slednjim v celoti ne morejo izogniti. Zaradi pomanjkanja nadzora nad aktivnostmi partnerskega podjetja, lahko neustrezno komuniciranje produkta/storitev s potencialnimi uporabniki, slabe poprodajne storitve in prodaja preko neprimernih prodajnih kanalov škodujejo ugledu proizvajalca ter rezultirajo v zamujenih potencialnih priložnostih (Hollensen, 2011). Posredni izvoz delimo na pet glavnih oblik (Hollensen, 2011; Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009):

- Izvozni trgovec/izvozni posrednik (angl. Export buying agent)

Gre za predstavnika tujega kupca, ki na domačem trgu po navodilih tujega kupca skrbi za nabavo produktov in posredovanje le-teh v tujino. Posrednik je v pogodbenem odnosu s kupcem ter prejema plačilo v obliki provizije, posle pa opravlja v svojem imenu in na svoj račun.

- Nakupno-prodajni komisar (ang. Export/Import broker)

Njegova osnovna naloga je povezovanje domačega proizvajalca in tujega kupca. Običajno je komisar specializiran za delovanje v posamezni panogi, njegovo plačilo pa je v obliki provizije vezano na glavnico realiziranih poslov. Naročnik njegovih storitev je lahko tako kupec kot prodajalec.

- Posli a conto meta

Je vmesna oblika med posli na svoj račun in komisarskimi posli. Posle posredujeta dva komisarja, prodajni za izvoznika in nakupni za uvoznika.

- Izvozna združenja in konzorcij (ang. Export house/Export management company)

So običajno specializirana združenja iz posameznih dejavnosti, ki simultano prevzamejo izvozne aktivnosti več med seboj nekonkurenčnih podjetij. Takšna združenja, ki na nek način prevzamejo vlogo izvoznega oddelka podjetja, so kljub pristojnostim iskanja in dogovarjanja poslovnih sodelovanj v tujini, odgovorni naročniki, ki ga morajo o svojih dogovarjanjih redno obveščati in delovati skladno njegovimi privolitvami. Ker podjetja na

tujih trgih zastopajo več podjetij, jim to omogoča optimizacijo različnih stroškov, kot je zniževanje administrativnih in prodajnih stroškov ter stroškov transporta.

- Trgovske družbe (ang. Trading companies)

Običajno tradicionalne trgovske združbe, ki imajo bogato tradicijo trgovanja na posameznem geografskem področju ali panogi. Takšne družbe lahko proizvajalcem ponujajo širok spekter storitev, ki obsega vse od transporta, skladiščenja, planiranja alokacije virov, zavarovanj in nepremičninskega posredništva, do iskanja poslovnih partnerjev, svetovanja in financiranja. Omogočajo tudi posredništvo blagovne menjave, ko na tujih, slabše likvidnih trgih, sklepajo posle, v katerih pogodbeni strani izmenjata želene dobrine.

- Oprtni izvoz (ang. Piggyback operations)

Takšno obliko sodelovanja proizvajalci razvijejo v sodelovanju s podjetji, ki so na tujem trgu že prisotna in uveljavljena. Uveljavljeno podjetje v želji po dopolnitvi prodajnega programa in čim višjem izkoristku razpoložljivih virov na tujem trgu, tako v svojo prodajno ponudbo umesti še izdelke/storitve neuveljavljenega podjetja. Partnerski podjetji po navadi med seboj nista konkurenčni, se pa njuni izdelki oz. storitve dopolnjujejo. Prilagajanja izdelkov/storitev ter pristopi marketinškega komuniciranja med posameznimi sodelovanji variirajo.

2. Neposredni izvoz

Oblike neposrednega izvoza predstavljajo neposreden stik proizvajalca izdelka oz. ponudnika storitve z uvoznikom ali končnim uporabnikom na ciljnem trgu. Izvozno podjetje je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in oblikovanje cenovne politike, pri čemer prodaja izdelek/storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnem trgu. Takšne oblike vstopa omogočajo proizvajalcem krajšanje prodajnih poti (napram posrednemu izvozu), stik z lokalnimi uporabniki na tujem trgu ter pridobivanje novih izkušenj, znanj in kontaktov, ki lahko podjetju koristijo v nadaljnjih fazah internacionalizacije. Za oblike neposrednega izvoza sta značilni dve obliki partnerskega povezovanja (Hollesen, 2011; Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009):

- Zastopniki (ang. Agents)

Neodvisna podjetja, ki v imenu proizvajalca (izvoznika) na tujem trgu vršijo prodajo izdelkov/storitev. Navadno ne vzdržujejo zaloge izdelkov, plačana pa so glede na dogovorjeno prodajno provizijo (običajno med 5–10 %). Zastopnik skrbi za prodajo izdelkov/storitev na lokalnem trgu, vendar pa izvoznik izdelke/storitve do kupca dostavlja neposredno. Izvoznik je prav tako zadolžen za urejanje financiranja in promocijskih aktivnosti.

- Distributerji (ang. Distributors)

Neodvisno podjetje, ki v nasprotju z zastopniki vzdržuje zalogo proizvajalčevih izdelkov. Distributerji imajo sorazmerno visoko stopnjo avtonomije pri postavljanju cen in iskanju strank, zaslužek podjetja pa predstavlja razlika med nabavnimi in prodajnimi cenami. Navadno takšna podjetja v zameno za kapitalski vložek ob pričetku sodelovanja pridobijo ekskluzivno pravico prodaje na določenem trgu, izvozno podjetje pa predstavljajo tako na prodajnem kot poprodajnem področju.

Tako zastopniki kot agenti v mednarodne aktivnosti podjetja prinašajo poznavanje lokalnega trga, kupcev, poslovnih praks in mrežo poslovnih kontaktov. Zaradi finančnih sodelovanj, ki bazirajo na uspešnosti prodaje, pa so tako zastopniki kot distributerji stimulirani k čim boljšim prodajnim rezultatom. Uspešno izvajanje neposrednih izvoznih aktivnosti daje podjetju dobro izhodišče pri nadaljnjem poglobljanju internacionalizacije.

3. Kooperativni izvoz

V primeru kooperativnega izvoza se več sorodnih podjetij med seboj poveže v izvozno-trženjske družbe (ang. Export marketing groups) ter v skupnem sodelovanju pričnejo z izvajanjem izvoznih aktivnosti na tuje trge. Za takšne oblike povezovanja se odločajo predvsem podjetja iz zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih panog, ki sama zaradi omejenih izkušenj in lastnih virov težko pričnejo izvažati na tuje trge (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 77).

Kooperativne izvozne oblike podjetjem omogočajo optimizacijo stroškov logistike (skupni transport izdelkov v tujino), boljše pogajalsko izhodišče z večjimi kupci, sorazmerno nižje stroške tržnih raziskav, dela in pravne nasvete ter opravljanje z večjo količino sredstev, namenjenih trženju. S skupnim vstopanjem na tuje trge lahko podjetja razvijejo produktni program, v katerem se njihovi produkti dopolnjujejo, kar naredi njihove izdelke zanimivejše tudi za večje poslovne partnerje. Sodelovanje med podjetji je lahko ohlapno ali pa tesno. Z ohlapnim sodelovanjem podjetja svojo ponudbo produktov/storitev na tujem trgu zgolj ponujajo preko skupnega agenta, medtem ko pri tesnejših povezovanjih prihaja do ustvarjanja novih izvoznih združenj (Hollesen, 2011).

Pomembno pa je razlikovati kooperativne oblike izvoza ter povezovanja v okviru posrednih oblik izvoza. Tako imajo tradicionalne oblike povezovanj podjetij v mednarodnem poslovanju, kot so izvozna združenja in konzorciji (posredne oblike izvoza) za razliko od kooperativnih izvoznih oblik, strateško bolj omejene obsege in področja delovanja, njihovo delovanje pa je postavljeno v kratkoročnejše časovne okvire (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 77).

1.4.2 Pogodbene oblike vstopa

Pogodbene oblike vstopa na tuje trge prinašajo podjetjem kar nekaj prednosti napram izvoznim oblikam internacionalizacije, za kar Makovec Brenčič in Hrastelj (2003) trdita, da

so pogodbene oblike danes prevladujoče oblike vstopa na tuje trge. Proizvajalci oz. izvozniki se lahko s posluževanjem le-teh približajo kupcem/odjemalcem, znižajo stroške proizvodnje, skrajšajo proizvodne poti, znižajo stroške transporta, izogibajo omejitvam vstopa (carinske in necarinske omejitve) in se na tujem trgu v očeh kupcev pozicionirajo kot domača podjetja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 149).

Z deljeno stopnjo nadzora, tveganja in fleksibilnosti predstavljajo pogodbene oblike vmesno pot internacionalizacije. Le-te se od izvoznih oblik razlikujejo v tem, da z njimi podjetja svoja specifična znanja in sposobnosti prenašajo izven domačega trga na partnerje v tujini. Na drugi strani pa se podjetja s takšnimi oblikami internacionalizacije na poslovanje v tujini še vedno ne vežejo s popolnim lastništvom, kar je značilno za naložbene oblike vstopa (Hollesen, 2011, str. 356). Med pogodbene oblike uvrščamo:

1. Pogodbena proizvodnja (ang. Contract manufacturing)

Oblike pogodbene proizvodnje omogočajo podjetjem izkoriščanje proizvodnje v tujini brez dokončne zaveze v obliki kapitalskih investicij. Poslužujejo se jih predvsem podjetja, ki zaradi nenaklonjenosti tveganju ali omejenih virov v danem trenutku niso sposobna narediti koraka v bolj poglobljeno obliko internacionalizacije. Takšna oblika vstopa na tuje trge omogoča podjetju nadaljnji razvoj in nadzor nad aktivnostmi R&D, trženjem, distribucijo, prodajo in servisom, medtem ko proizvodnje aktivnosti prenašajo na lokalnega proizvajalca (Hollesen, 2011).

Podizvajalčevo delo je praviloma vrednoteno in obračunano glede na število proizvedenih produktov, pomembno vlogo pri takšnem sodelovanju pa imajo tudi natančno specificirane produktne zahteve in standardi kvalitete (Hollesen, 2011).

Čeprav pogodbene proizvodnje pogostokrat ustvarjajo pritiske na zniževanje proizvodnih stroškov (npr. stroškov dela), kar dviguje rentabilnost poslovanja dajalcev pogodbe, pa takšna oblika internacionalizacije zanje obenem predstavlja tudi nevarnost. Tako podizvajalci/kooperanti v manj razvitih državah pridobivajo ključne izkušnje in znanje o tehnologiji, ki jim pomagajo pri doseganju konkurenčnosti na svetovnih trgih. Posledično podjetja postajajo vse bolj izkušena in tehnološko napredna, kar jim omogoča samostojno nastopanje na trgu in konkuriranje partnerskim podjetjem z razvitih trgov (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2003, str. 293).

2. Licenčno poslovanje (ang. Licensing)

Licenco opredeljujemo kot dovoljenje, ki ga nosilec določene industrijske dejavnosti preda v uporabo drugi osebi. Licence lahko vključujejo patente, blagovne znamke, žige in know-how (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009). Licenčno poslovanje tako predstavlja pogodbeno obliko vstopa, pri kateri dajalec licence (ang. Licensor) preda licenco v skrb jemalcu licence (ang. Licensee). Slednji v zameno za pravico uporabe licence dajalcu licence plačuje licenčnino (ang. Royalty), ki je razdeljena na začetno plačilo in tekoče

pristojbine (Green & Keegan, 2008, str. 293). Licenčno poslovanje lahko definiramo tudi kot izvozno obliko neoprijemljivih sredstev podjetja (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2003, str. 289).

Ruzzier in Kesič (2011) kot prednosti licenčnega poslovanja izpostavljata možnost izogibanja vstopnim oviram in carinskim dajatvam, prenašanje zagonskih stroškov na partnerje v tujini in omejevanje tveganj, ki jih podjetjem prinaša vstopanje na majhne, oddaljene ter tvegane trge. Nasprotno pa prenašanje licenčnih pravic prinaša tudi slabosti, saj dajalcu licence ne omogoča razvoja trga, ustvarja možnost nastanka novega konkurenta, pojavi se tveganje nizkega izkoristka prodajnega potencialnega proizvoda in nevarnost, da se prejemniku licence ne uspe prilagoditi spremembam trga.

3. Franšizing (ang. Franchising)

Franšizing predstavlja obliko internacionalizacije, s katero matično podjetje – franšizor (ang. Fanchisor), neodvisni tuji entiteti – franšiziju (ang. Franchisee) dodeljuje pravico do poslovanja po predpisanem konceptu franšize. Ta pravica po navadi opredeljuje uporabo kombinacije različnih elementov, kot so prodaja franšizorjevih izdelkov ter uporaba blagovne znamke, marketinške strategije ali splošnega poslovnega modela (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2003). Tako se s sklenjenim franšiznim sporazumom franšizi zavezuje, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo ime in/ali blagovno znamko in/ali znamko storitve dejavnosti, know-how, poslovne in tehnične metode ter sistem postopkov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 159).

Franšizni odnos prinaša prednosti za obe strani. Franšizor sodeluje s praviloma visoko motiviranim franšizijem, ki postane člen franšizne verige, pridobiva profesionalno podporo franšizorja in v lastni enoti posluje za lastni dobiček. Na drugi strani lahko franšizor sredstva, ki bi jih drugače moral namenjati za odpiranje novih poslovnih enot v tujini, usmeri v raziskovanje in razvoj, izboljšanje izdelkov ali storitev ter v trženjske dejavnosti – vse to pa izboljšuje in razvija prednosti celotnega franšiznega sistema (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Težave na katere naletijo podjetja, ki želijo na tuje trge vstopati s franšizingom, pa se pojavljajo predvsem v težavnem iskanju najprimernejšega franšizija, zahtevnem nadzoru specifičnih sredstev ter oteženem prenosu sredstev v različna nacionalna in kulturna okolja (Ruzzier & Kesič, 2011, str. 61).

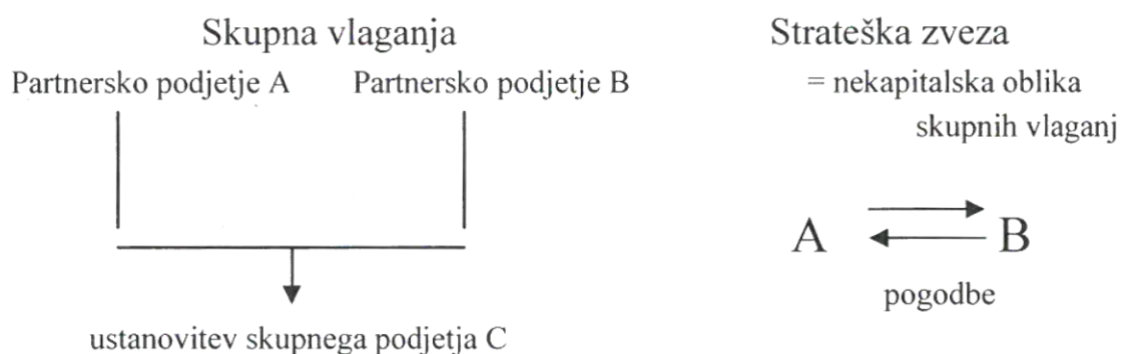
4. Skupna vlaganja ter strateške zveze/povezave (ang. Joint ventures/strategic alliances)

Skupna vlaganja lahko označimo kot dolgoročno zastavljeno sodelovanje dveh ali več podjetij. Le-ta v novoustanovljeno podjetje prispevajo deleže lastnih sredstev ter si v njem delijo lastniške deleže in tveganja. Enakopravnost partnerjev ni potrebna, partnerji pa lahko v skupno sodelovanje prispevajo finančna sredstva, tehnologijo, proizvodnja sredstva ali delovno silo. Partnerjem je skupno sledenje istim poslovnim ciljem, ki jih lažje oz. uspešneje dosegajo s kompatibilnimi partnerji (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2003, str. 296).

S takšno obliko internacionalizacije lahko podjetja med seboj uspešno razdelijo tako finančna tveganja kot potencialno negotove politične razmere. Podjetjem ob vstopanju na nove trge omogoča tudi postopno učenje in spoznavanje novega poslovnega okolja, ki lahko v nadaljnjih fazah pozitivno vpliva na poglobljanje internacionalizacije podjetja. Skupna vlaganja prav tako pomagajo podjetjem pri doseganju sinergij z združevanjem različnih vrednostnih verig. Podjetja se lahko tako dopolnjujejo glede na posest priznane blagovne znamke, poglobljenega poznavanja lokalnega trga, dostopa do nizkocenovne delovne sile in surovin, napredne tehnologije, poznavanja proizvodnih procesov in razpoložljivih finančnih virov. Kot edina smiselna oblika vstopa, pa se skupna vlaganja pogostokrat izkažejo na trgih, ki se zapirajo pred tujimi podjetji, dovoljujejo pa skupna vlaganja. Podjetja tako zaobidejo visoke carine in zakonodajo naklonjeno lokalnim podjetjem, z ustanovitvijo novega podjetja v skupni lasti (Green & Keegan, 2008, str. 293).

Medtem ko so skupna vlaganja običajno usmerjena na specifičen problem v poslovanju ali pa na en sam trg, so strateške zveze zastavljene širše. Tako v njih dve ali več podjetij razvije skupno dolgoročno strategijo z nameni kot na primer postati cenovni vodja, prevzeti vodilni tržni delež ali izvajati strategijo diferenciacije. Odnos med partnerji je recipročen, saj ima vsaka izmed strani specifična znanja in prednosti, v katerih se med seboj dopolnjujejo. Vizija razvoja takšne zveze prav tako ni usmerjena samo na en trg, ampak globalno ali vsaj regionalno. Pri strateških zvezah gre tako za oblike nekapitalskih povezav med podjetji, pogosto nekdanjimi tekmeci, v katerih si partnerji z združevanjem moči ustvarjajo boljše pozicije na globalnih trgih. Ključne dejavnike uspeha takšnih povezav predstavljajo skupna vizija in poslanstvo, enakovrednost partnerstva, skupna kultura, učinkovita organizacija in proaktivno vodstvo (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009).

Slika 7: Skupna vlaganja in strateške zveze



Vir: Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar (2009).

1.4.3 Naložbene oblike vstopa

Podjetja, ki želijo pri svojih mednarodnih aktivnostih ohraniti popolno avtonomijo korporativnega odločanja, se pri strateških odločitvah internacionalizacije zatekajo k naložbenim/investicijskim/hierarhičnim oblikam vstopanja na tuje trge. Te oblike internacionalizacije ponujajo visoko stopnjo nadzora, vendar pa podjetjem ne nudijo fleksibilnosti in jih izpostavljajo sorazmerno visokim tveganjem. Ker ohranjanje popolnega nadzora nad poslovanjem v tujini pogostokrat ni pogoj za uspeh, je za vodstvo podjetja ključnega pomena, da oceni kakšen doprinos k poslovnemu uspehu prinaša posluževanje najbolj poglobljene oblike internacionalizacije (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2003, str. 298).

Med tipične oblike naložbenega vstopanja na tuje trge uvrščamo (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009; Hollesen, 2011):

1. Prodajni zastopniki – distributerji (ang. Domestic-based sales representatives)

Prodajni zastopnik je najpogosteje državljani države, iz katere prihaja njegov zaposlovalec – podjetje, ki se internacionalizira. Napram sodelovanju z agenti in distributerji omogoča takšno opravljanje prodajnih aktivnosti boljši nadzor in kakovostnejše zbiranje povratnih informacij s trga. Delegiranje prodajnih aktivnosti prodajnemu zastopniku, ki je zaposlen znotraj matičnega podjetja in potuje v tujino ob izvajanju prodajnih aktivnosti, daje kupcem vtis pomembnosti in posvečanja pozornosti njihovim potrebam. Prav zaradi tega je takšna oblika internacionalizacije primerna za trge, kjer podjetja operirajo zgolj z nekaj velikimi strankami, le-te pa zahtevajo visoko stopnjo pozornosti.

2. Rezidenčni prodajni zastopniki/prodajne podružnice/lastne prodajne enote na tujem (ang. Resident sales representative/foreign sales branch/foreign sales subsidiary)

V vseh treh oblikah vstopa podjetje funkcijo prodaje v celoti prenese na vstopni trg ter se s tem bistveno približa kupcu. Glede na specifične trge se lahko podjetje odloča med ustanovitvijo prodajne podružnice, znotraj katere delujejo rezidenčni prodajni zastopniki in je pravno gledano del domačega podjetja, ali pa na vstopnem trgu ustanovi novo podjetje – lastno prodajno enoto na tujem, ki samostojno vodi vse prodajne aktivnosti na izbranem trgu. Tako z ustanovitvijo lastne prodajne enote podjetje še naprej ohranja centralno trženjsko funkcijo, medtem ko prodajne enote skrbijo za lokalno trženjsko (prodajno) strategijo.

3. Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu (ang. Sales and production subsidiary)

Na politično stabilnih trgih, kjer imajo proizvodi podjetja dolgoročni potencial, je za doseganje zastavljenih strateških ciljev pomembno ohranjanje visoke stopnje nadzora tako nad prodajnimi kot proizvodnimi aktivnostmi podjetja. Z vzpostavitvijo lastne prodajne in

proizvodne enote na vstopnem trgu si podjetja v zameno za višjo izpostavitve tveganju in nižjo stopnjo fleksibilnosti zagotovijo popolni nadzor nad aktivnostmi podjetja na tujem trgu. Podjetja si prav tako zagotovijo ohranjanje oz. povečevanje tržnega deleža, optimizacijo stroškov, izogibanje uvoznim omejitvam in lažje usklajevanje z lokalno regulativo. Čeprav tovrstna oblika vstopa prinaša kar nekaj pozitivnih učinkov na poslovanje v tujini pa od podjetji zahteva veliko investiranega časa in finančnih sredstev.

4. Sestavljalnice, skladišča (ang. Assembly operations)

Sestavljalnice in skladišča predstavljajo obliko proizvodnje enote na vstopnem trgu. Podjetja pogostokrat razvojne in kapitalsko zahtevnejše proizvodne aktivnosti opravljajo na domačem trgu, medtem ko del enostavnejših proizvodnih procesov selijo v tujino. S širitvijo proizvodnih aktivnosti izkoriščajo prednosti posameznega trga, razlogi pa se skrivajo v nižanju stroškov (npr. cenejša delovna sila), nižjih vstopnih omejitvah za sestavne dele kot za končne produkte ter zbiranju sestavnih delov z različnih delov sveta (ang. Multi-sourcing) in njihovem sestavljanju na vstopnem trgu.

5. Regionalni centri (ang. Regional centres/headquarters)

Z vzpostavljanjem regionalnih centrov podjetja uskladijo izvajanje poslovnih aktivnosti lokalnih enot v regiji. Ti centri tako zagotavljajo, da se poslovanje v celotni regiji ustrezno uravnava, nadzoruje in strateško razvija. Njihova naloga zajema zagotavljanje koherentnosti poslovnih strategij in strategij posameznih trgov s celotno strategijo podjetja, prepoznavanja in doseganja sinergij preko meja posameznih trgov ter zagotavljanje, da posamezne poslovne enote s svojim delovanjem ne škodujejo drugim. Obenem takšni centri prevzemajo vlogo podpornika posameznim enotam: globalne strategije prilagajajo globalnim trgov ter ponujajo strokovno pomoč pri strateškem razvoju lokalnih enot.

6. Prevzemi in investicije (naložbe) od začetka (ang. Aquisition/greenfield investments)

Za vstopanje na tuje trge s podjetjem v polnem lastništvu imajo obstoječa podjetja na razpolago dve poti – na vstopnem trgu prevzeti obstoječe podjetje ali ustanoviti novo.

Prevzemi omogočajo podjetjem hiter vstop na nove trge s pogosto že vzpostavljenimi nabavnimi in prodajnimi kanali ter v posameznih primerih tudi z že uveljavljeno blagovno znamko ali pozitivnim slovesom podjetja. Dodano vrednost lahko prinese še potencialno zadržan vodstveni kader prevzetega podjetja, ki podjetje spozna z vstopnim trgom in olajša začetno fazo te oblike internacionalizacije. Zaradi visoke stopnje angažiranja virov predstavljajo prevzemi tvegano obliko vstopa na tuje trge, katere največjo grožnjo predstavljajo: enostransko razumevanje prevzemov (npr. samo finančni cilji), pretirano upoštevanje dosežkov iz preteklosti, nedodelani nagibi in odnosi med podjetji, pomanjkanje komunikacije in razprav o vodenju prevzetega podjetja, precenjenost prevzema, neustrezno

prenašanje znanja in veščin, pomanjkanje motiviranosti, premajhno poznavanje vstopnega trga ter neusklajeni organizacijski kulturi matičnega in prevzetega podjetja.

Investicije so od začetka v primerjavi s prevzemi bistveno bolj dolgotrajne, po njih pa posegajo podjetja, ki želijo na vseh trgih razvijati integrirano obliko in lastno razpoznavno strategijo delovanja. Ustanavljanje novih podjetij in proizvodnih obratov podjetjem ne omogoča le implementacije najsodobnejše tehnologije in opreme, ampak tudi izogibanje slabim navadam in poslovnim praksam, ki bi jih podjetje lahko povzelo po prevzetih podjetjih. Ustanovitev novega podjetja tako predstavlja nov začetek, s katerim lahko mednarodno podjetje začrta obliko lokalnega podjetja skladno s svojimi standardi in zahtevami.

1.5 Pravila izbora načinov in oblik vstopa na tuje trge

V širokem naboru potencialnih oblik in načinov internacionalizacije izbirajo podjetja najprimernejše oblike ter osnujejo strategije vstopa na izbrane trge (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Skladno z izkušnjami podjetja navaja Root (1994) tri pravila izbora:

- Pravilo naivnosti (ang. Naive rule)

Odločevalec zanemarja razlike med posameznimi trgi ter na vse trge vstopa z enako obliko internacionalizacije.

- Pravilo pragmatičnosti (ang. Pragmatic rule)

Odločevalec za različne trge uporablja različne oblike vstopa. V začetnih fazah se najpogosteje poslužuje preprostejših in manj tveganih oblik vstopa, razen če jih sam trg ne dovoljuje oz. jim le-te ne zagotavljajo zahtevane dobičkonosnosti.

- Strateško pravilo (ang. Strategic rule)

Podjetje v začetni fazi vse možne oblike vstopa sistematično primerja in ovrednoti. Takšno sprejemanje odločitev podjetju zagotavlja izbiro optimalne poslovne odločitve, ki omogoča maksimizacijo dobička glede na razpoložljive vire, tveganje in druge nefinančne motive poslovanja.

1.6 Ovire in tveganja pri vstopanju na tuje trge

Čeprav se vsako podjetje izpostavlja različnim tveganjem tako s poslovanjem na domačem kot tujem trgu, pa je obseg le-teh v mednarodnem poslovnem okolju mnogo večji. Razlogi se skrivajo v: slabšem poznavanju poslovnega okolja, težjem pridobivanju informacij o poslovnih partnerjih, nepoznavanju posameznih političnih in ekonomskih dejavnikov ter daljših razdaljah med kraji, ki povečajo stroške prevoza in nevarnost poškodb tovora.

Mednarodno poslovanje daje obenem podjetjem velik potencial širjenja obsega poslovanja, kar sorazmerno povečuje tudi potencialen obseg nastale škode. Zaradi navedenih razlogov je za podjetja ključnega pomena, da razumejo tveganja v mednarodnem poslovanju in se nanje kar se da dobro pripravijo. Najuspešnejša podjetja v mednarodnem poslovnem okolju so namreč v primerjavi s konkurenti sposobna bolje analizirati posamezna tveganja ter izbrati primerne metode, tehnike in instrumente zaščite (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 114).

Hollensen (2011) deli vstopne ovire na notranje in zunanje. Notranje ovire izvirajo iz podjetja samega, zaradi česar lahko podjetje s svojim delovanjem nanje neposredno vpliva in jih obvladuje. Nasprotno se lahko podjetje zunanjim oviram samo prilagaja, saj izvirajo iz zunanjega okolja in nanje ni mogoče neposredno vplivati.

1.6.1 Notranje ovire

Notranje ovire predstavljajo interna tveganja podjetja pri uspešni realizaciji internacionalizacije. Med te ovire na primer uvrščamo: nezadostno sposobnost financiranja, nezadostno poznavanje tujega trga, pomanjkanje mednarodne mreže kontaktov, pomanjkljive informacije o tujih kupcih, konkurentih in poslovnih praksah, pomanjkanje tujih prodajnih kanalov, nenaklonjenost vodstva podjetja do internacionalizacije ter višanje izdatkov namenjenih proizvodnji, distribuciji in financiranju izvoznih operacij (Hollensen, 2011, str. 61).

Podjetje si lahko notranje ovire podreja in jih spreminja v prid čim bolj uspešnega vstopa na tuje trge. Tako lahko z ustreznimi koraki kot so zagotavljanje finančnih sredstev pri pristojnih finančnih institucijah, zbiranje informacij z izvedbo analize tujega trga, s širjenjem mednarodne mreže kontaktov ali z dvigovanjem naklonjenosti internacionalizaciji med vodstvom podjetja, premosti notranje ovire ter nemoteno vstopi na tuje trge (Boh, 2016, str. 29).

1.6.2 Zunanje ovire

V nasprotju z notranjimi ovirami se lahko podjetje zunanjim oviram zgolj prilaga, saj izvirajo iz zunanjega poslovnega okolja podjetja. V osnovi lahko zunanje ovire in tveganja razdelimo v tri večje skupine (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009; Tayeb, 2000).

1.6.2.1 Finančna tveganja (*ang. Financial risk*)

Tayeb (2000) označuje finančna tveganja kot nepričakovane spremembe v vrednotenju sredstev in obveznosti do sredstev mednarodnega podjetja, ki nastanejo kot posledica sprememb vrednosti finančnih instrumentov ali aktivnosti podjetja na finančnih trgih. V grobem finančna tveganja delimo na plačilna in tržna tveganja.

Plačilna tveganja zajemajo verjetnosti, da plačilni zavezanec (posojilojemalec oz. kupec) ne bo sposoben poravnati svojih pogodbenih obveznosti. V poslovni praksi se med najpogostejšimi metodami, tehnikami in instrumenti obvladovanja plačilnih tveganj pojavljajo: preverjanje bonitete poslovnega partnerja, izbira primernih instrumentov financiranja (dokumentarni akreditiv, bančna garancija, menica ipd.), zavarovanje terjatev pri specializiranih finančnih institucijah, sprotno spremljanje terjatev, ponujanje diskontov za predplačila in plačila v določenem časovnem obdobju, določitev limitov kupcem glede na njihovo finančno in pogajalsko moč, kompenzacijski posli in napredne oblike financiranja mednarodne trgovine (faktoring in forfeitiranje) (Tayeb, 2000).

Na drugi strani tržna tveganja predstavljajo potencialne izgube, ki jih podjetje lahko trpi zaradi tržnih sprememb in vplivov na parametre kot so obrestne mere, cene surovin, devizni tečaji, tečaji delnic in izvedeni finančni instrumenti. Zaradi širokega nabora različnih oblik tržnih finančnih tveganj, pa se le-ta nadaljnjo delijo še v podskupine tečajnih, obrestnih in cenovnih tveganj (Tayeb, 2000).

Tečajna tveganja predstavljajo izpostavljenost tveganju, ki nastaja s poslovanjem v različnih valutah. Podjetja ji lahko obvladujejo s terminskimi pogodbami, finančnimi terminskimi pogodbami, z opcijami, s transakcijami swap, z zavarovanji, valutnimi klavzulami in s klavzulami tuje valute, z dogovori o delitvi tečajnih tveganj, s pospeševanjem ali z zavlačevanjem plačil (predvsem podjetja, ki imajo močan tržni položaj), intrakorporacijski obračuni v okviru katerih skupina odvisnih podjetij med seboj obračuna terjatve in obveznosti ter izenačevanjem finančnih prilivov po ročnosti, znesku in tečajni strukturi (Tayeb, 2000).

Tako kot spremembe tečajev pa lahko na finančne rezultate podjetja vplivajo tudi spremembe obrestnih mer. Pred dvigom obrestnih mer se lahko podjetja zavarujejo z instrumentom zaščite obrestnim swap, s katerim dve neodvisni podjetji z banko skleneta ločeni kreditni pogodbi ter se sporazumeta za vzajemno poravnavo medsebojne obresti (Tayeb, 2000).

Kot zadnjo izmed podskupin tržnih tveganj pa predstavljajo cenovna tveganja in spreminjanje cen surovin na svetovnih trgih. Podjetja se lahko pri njihovem obvladovanju poslužujejo že omenjenih finančnih instrumentov zaščite (terminske pogodbe, opcije, finančne terminske pogodbe) ali pa se zatečejo k uporabi pravnih instrumentov zaščite. Med take instrumente spadajo blagovne klavzule, s katerimi podjetja odpravljajo tveganja spremembe notranje vrednosti določene valute, ki se pojavi zaradi inflacije. Podjetja s sklenitvijo pogodbene klavzule vežejo vrednost denarne obveznosti na denarno vrednost, ki jo bo imel dogovorjeni blagovni standard ob dospelosti plačila (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009).

1.6.2.2 Poslovna tveganja (ang. Business risk)

Poslovna oz. operativna tveganja po Tayebovi (2000) definiciji zajemajo vsa tveganja, ki jih mednarodna podjetja sprejemajo z namenom povečevanja premoženja lastnikov/delničarjev. Ta tveganja nastajajo v okviru osrednje dejavnosti in zajemajo tehnološke inovacije, upravljanje s človeškimi viri, oblikovanjem izdelka, načrtovanjem proizvodnega procesa in trženjem. Razvoj strateškega okvira za ustrezno upravljanje poslovnega tveganja sodi med osnovne kompetence aktivnosti mednarodnega podjetja.

Med poslovnimi tveganji igrajo najpomembnejšo vlogo pravilna priprava dokumentacije, postavitev ustreznih cen ter prevozna in manipulativna tveganja. Za uspešno obvladovanje tveganj pravilne priprave dokumentacije je za podjetje ključnega pomena, da svoje zaposlene ustrezno izobrazijo ter vzpostavi kontrolne mehanizme za preverjanje pravilne izpolnitve dokumentacije (Willsher, 1995). Medtem tveganja pravilne postavitve cen podjetja najpreprostejše obvladujejo s temeljitim analitskim pristopom, prevozna in manipulativna tveganja pa z uporabo prevoznih klavzul (Incotermsi) in prevoznih zavarovanj.

1.6.2.3 Deželna tveganja (ang. Country risk)

Kot zadnjo skupino tveganj Tayeb (2000) navaja deželna tveganja. Le-ta so mešanica političnih in makroekonomskih tveganj in nastajajo ob temeljnih spremembah v političnem, socialnem ali makroekonomskem okolju vstopne države, ki rezultira v nepričakovanih spremembah vrednosti podjetja.

Med politična tveganja uvrščamo: vojne in druge politične konflikte (revolucije, upori, oboroženi spopadi, državni udari itd.), terorizem in ugrabitve, odvzeme lastniških pravic (ekspropriacija, nacionalizacija, zaplemba itd.), korupcijo, spremembe vladnih politik, monetarne ukrepe (onemogočanje kapitalskih transferjev med državami) in druge nesreče (poprave, potresi, požari itd.). Prav tako kot stabilno politično okolje pa je pomembna tudi stabilnost makroekonomskega okolja. Na njegovo stabilnost vplivajo različni, med seboj povezani dejavniki, kot so monetarna politika, fiskalna politika, devizna politika, zunanjetrgovinska politika in rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) (Tayeb, 2000).

Metode, tehnike in instrumenti, ki omogočajo obvladovanje predvsem političnih tveganj so: zavarovanja, integracije (s subjekti domačega gospodarstva), grajenje politične podpore doma in v tujini, selitve dobičkov prek transfernih cen, vezani posli (blagovne menjave in kompenzacije), vezani nakupi/protinakupi, posli offset, t. i. switch menjave in swap poslovanje (izogibanje transportnim stroškom z menjavo proizvodov na različnih lokacijah) (Tayeb, 2000).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA GOR KOLESA D.O.O.

2.1 Kratek opis podjetja

Podjetje Gor kolesa d.o.o. je novoustanovljeno kolesarko podjetje in lastnik ene najprepoznavnejših slovenskih blagovnih znamk – Rog. Lastniška struktura podjetja je sorazmerno enostavna, saj je lastništvo razdeljeno med družbi Gorenje d.d. (dvotretjinski lastnik) in BTC d.d. (tretjinski lastnik). Sedež in proizvodnja podjetja se nahajata v Velenju, od koder organizacija vodi vse nabavne, trženjske in prodajne aktivnosti kot tudi razvojne in proizvodne procese.

Slika 8: Logotip blagovne znamke Rog



Vir: <https://rogbikes.com/>

Osnovno konkurenčno prednost podjetja predstavlja lastništvo legendarne kolesarske blagovne znamke Rog, na temeljih katere se podjetje identificira kot naslednik bogate slovenske dediščine izdelovanja koles. Spomladi 2017 je podjetje tako na trg postavilo svoj prvi produkt – prenovljeno različico Rogovega kolesa Pony.

Pony je zložljivo kolo, namenjeno vožnji po urbanih središčih in urejenih kolesarskih poteh. Zaradi svoje zložljivosti in majhnega premera koles (20") sta njegovo skladiščenje in transport sorazmerno enostavna, za kar je poleg mestnega kolesarstva primeren tudi za ljudi, ki s kolesi pogosto potujejo (jadranci, vozniki avtomobov in dnevni migranti na delo). Poleg mnogih funkcionalnih lastnosti pa je atribut kolesa tudi njegov vizualni izgled. Kljub temu da je kolo ohranilo značilne elemente svojega starejšega predhodnika (nizek in zložljiv okvir, nožna zavora ter prtljažnik), dajejo sodobne linije in materiali kolesu podobo modne ikone urbanega stila. Takšno pozicioniranje produkta opravičuje tudi ceno kolesa, ki je postavljeno v višji srednji razred. Kupci morajo tako za najcenejši model kolesa brez prestav odšteti 329 €, maloprodajna cena najdražjega modela s 5 prestavami pa znaša 789 €.

Zaradi velike lokalne prepoznavnosti tako blagovne znamke Rog, kot tudi samega kolesa Pony, se je v začetni fazi podjetje s svojimi prodajnimi in promocijskimi aktivnostmi usmerilo predvsem na slovenski in hrvaški trg. V prvem letu delovanja so uspešno razvili

prodajno mrežo tako v Sloveniji kot na Hrvaškem, blagovna znamka Rog pa zahvaljujoč agresivnemu marketingu v regiji spet pridobiva na prepoznavnosti. V prvem letu je podjetje prodalo 2.500 koles, za naslednje leto pa so cilji podjetja postavljeni še precej višje.

Slika 9: Kolo Pony



Vir: <https://rogbikes.com/>

Poleg koles podjetje v svoji prodajni ponudbi kupcem ponuja tudi nekatere ostale kolesarke produkte kot so kolesarski dresi, košare, čelade in zvončki. Glavnino prodaje v podjetju opravijo preko pooblaščenih prodajalcev tako v Sloveniji kot v tujini, kljub temu pa veliko energije in sredstev namenjajo prodaji preko lastne spletne strani. Le-ta poleg prodajne funkcije služi tudi kot komunikacijski kanal s potencialnimi kupci, saj v 4 jezikih (slovenščina, hrvaščina, nemščina in angleščina) kupce informira o prodajni ponudbi, cenah izdelkov, lokacijah pooblaščenih prodajalcev ter novicah o podjetju in produktih novostih. Poleg spletne strani in pooblaščenih prodajalcev ima podjetje v Ljubljani tudi lastni razstavni salon in uradni servis. V njih si lahko kupci ogledajo in preizkušajo celotni nabor ponudbe koles Rog, opremijo kolo s kompatibilno kolesarsko opremo, zberejo informacije o kolesih ter opravijo servise za svoja nova ali stara kolesa Rog.

2.2 Vizija, poslanstvo in glavne strateške usmeritve

Ker je produkt pozicioniran v višji srednji razred segmenta mestnih koles, sta glede na kupno moč in tržni potencial slovenski in hrvaški kolesarki trg vse prej kot dovolj velika, da bi zadostila visoko postavljenim ciljem novoustanovljenega podjetja. Pri širjenju prodajnih aktivnosti in čimprejšnjem doseganju točke preloma so se v podjetju kaj kmalu začeli ozirati proti kolesarsko bolj razvitim trgom zahodne Evrope. Zaradi občutno višje kupne moči, boljše kolesarske infrastrukture in predvsem veliko bolj razvite kolesarske kulture, imajo trgi zahodne Evrope za podjetje izjemno velik strateški pomen. V prvi fazi internacionalizacije je podjetje začelo razvijati prodajno mrežo na Danskem, obenem pa je

pričelo s pogledovanjem tudi na ostale zahodnoevropske trge, kot je Velika Britanija, Nizozemska, Belgija itd.

Z naraščajočo okoljevarstveno ozaveščenostjo in pomenom trajnostne mobilnosti pridobiva kolesarstvo v Evropi vse večjo podporo tako zakonodajalcev kot splošne javnosti. Evropska unija (v nadaljevanju EU) s svojo proračunsko politiko spodbuja razvoj kolesarske infrastrukture, z visokimi carinami gotovih izdelkov pa obenem tudi ščiti domače proizvajalce koles. Velik tržni potencial predstavljajo predvsem električna kolesa, ki so z nedavnim razvojem tehnologije tržni delež začela pridobivati šele pred kratkim. Prav zaradi teh dejavnikov je vizija podjetja postati eden največjih evropskih proizvajalcev klasičnih in električnih koles. Skladno z družbeno klimo in vizijo podjetja svoje osnovno poslanstvo v podjetju povzema z:

"Z visokokvalitetnimi kolesi sodobnega dizajna širiti idejo trajnostne mobilnosti in urbanega kolesarstva."

2.3 Organizacijska struktura

Podjetje Gor kolesa d.o.o. vodi direktor, ki je odgovoren za poslovodne aktivnosti podjetja, koordinacijo mlade ekipe strokovnjakov iz različnih področij ter komunikacijo z lastniki podjetja. Kljub vertikalni organizacijski strukturi je dinamika med zaposlenimi horizontalna, interakcije med posameznimi funkcijami se vseskozi prepletajo, zaposleni pa so obenem opolnomočeni in stimulirani k delitvi lastnih mnenj pri reševanju tako vsakodnevnih kot strateških vprašanj.

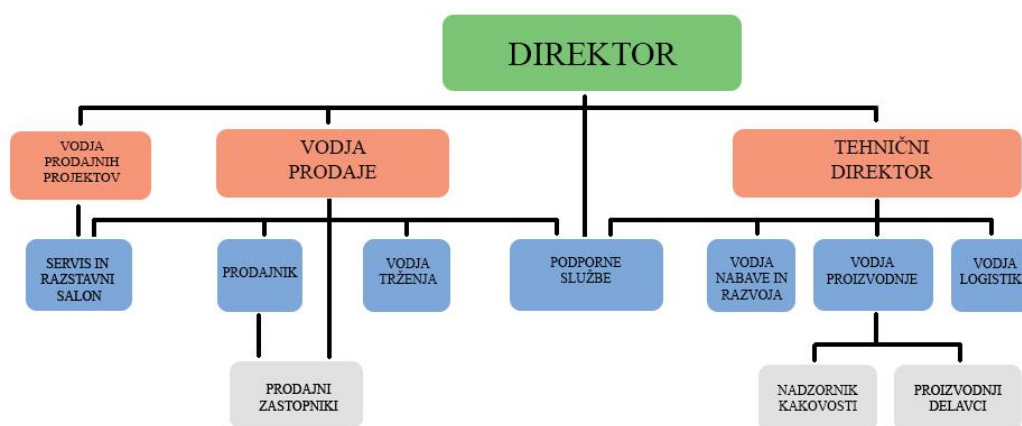
Struktura podjetja (slika 10) je v osnovi deljena na prodajno in tehnično-proizvodno vejo. Na prodajni strani direktorju neposredno odgovarjata vodja prodajnih projektov in vodja prodaje. Slednji je obenem nadrejen prodajniku in vodi trženja, v sodelovanju s katerima skupaj načrtujejo prodajne in promocijske aktivnosti tako v Sloveniji kot v tujini. Prodajnik in vodja prodaje obenem usklajeno vodita tudi komunikacijo z domačimi in tujimi prodajnimi zastopniki blagovne znamke Rog. Vodja prodajnih projektov in vodja prodaje pa sta skupaj zadolžena tudi za nemoteno delovanje v Ljubljani lociranega uradnega servisa in razstavnega salona.

Za tehnično-proizvodne aktivnosti podjetja je na drugi strani odgovoren tehnični direktor. Le-ta usklajuje delo vodje nabave in razvoja, vodjo logistike in vodjo proizvodnje. S slednjim skrbita tudi za ustrezno delovanje proizvodnje in nadzornika kakovosti.

Tako direktorju kot tudi vodji prodaje in tehničnemu direktorju pa odgovarjajo podporne službe. Le-te so pristojne za urejanje in koordinacijo računovodskih, kadrovski, carinski in ostalih administrativnih zadev. Podjetje sicer nekatere svoje aktivnosti izvaja s pomočjo zunanjih izvajalcev (računovodstvo, kadrovanje in pravno svetovanje) družbe Gorenje ter s tem izkorišča sinergije velikega lastnika.

Komunikacija znotraj ekipe je horizontalna in poteka na dnevni ravni. Celotna ekipa (razen proizvodnih delavcev ter zaposlenih v razstavnem salonu in servisu) se praviloma vsak ponedeljek sestane na dvourni koordinaciji, kjer vsak posameznik predstavi svoje tekoče delo ter izpostavi odprta vprašanja in izzive. Skozi dialog se nato sprejmejo odločitve o nadaljnjih korakih reševanja tako strateških vprašanj kot operativnih izzivov.

Slika 10: Struktura podjetja Gor kolesa d.o.o.



Vir: Lastno delo.

2.4 Razvoj in proizvodni program

S strategijo postopne rasti prodaje in širjenja trga je usklajena tudi strategija razvoja produktov. V prihodni kolesarski sezoni bo podjetje nadaljevalo s prodajo in razvojem majhnih zložljivih koles ter obstoječo ponudbo 28 različnih modelov Pony še dodatno razširilo. Na trg tako nameravajo postaviti električno kolo Pony e-Vibe ter še boljše zložljivo kolo namenjeno navtičnim in karavaning navdušencem Pony Marine.

Proizvodnja koles je tudi za prihodnje obdobje načrtovana v Velenju, kjer ekipa 10–20 delavcev komponente svetovnih dobaviteljev (Italija, Tajvan, Kitajska, Anglija) sestavlja v končne izdelke, pakira ter odpremlja do kupcev in posrednikov. Načrtovano je tudi poglobljanje proizvodnih procesov, skladno s katerimi bo potrebno dodatno izobraziti tudi delovno silo (znanje o delovanju elektro motorjev, sestavljanju električnih koles itd.). Srednjeročna cilja podjetja sta postavitev lastne lakirnice in razširitev razvojnega oddelka, ki bi omogočil ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti.

2.5 Ekonomika podjetja

Pomemben zorni kot obstoja podjetja pa predstavlja tudi finančna plat njegovega poslovanja. Ker je podjetje mlado in je v prvi fazi poleg razvoja poslovnih aktivnosti, veliko časa in energije porabilo tudi za vzpostavitev proizvodnih procesov in odnosov s poslovnimi partnerji, ima pri doseganju višje produktivnosti in zasedenosti proizvodnih kapacitet še kar

nekaj manevrskega prostora. Fiksni stroški podjetja mu tako v prihodnjem obdobju omogočajo nemoteno organsko rast, ki ne zahteva dodatnih investicij v povečevanje proizvodnih kapacitet ali kadrovske zasedbe v vodstvu podjetja.

Podjetje v tem trenutku proizvaja kolesa v treh cenovnih razredih, katerih strošek materiala za osnovni model znaša 140 €, za kolo srednjega razreda 170 €, strošek materiala najdražjega kolesa pa znaša 240 €. Stroški razvoja produktov so bili sorazmerno nizki – 50.000 €, kar pa glede na obstoječa razpoložljiva sredstva ne velja za marketinške izdatke. V želji po hitrem vstopu na slovenski in hrvaški trg je podjetje tako v prvem letu za trženjske aktivnosti namenilo 360.000 €. Ostale storitve, kot je na primer logistika in najem poslovnih prostorov, so v prvem letu skupaj znašale 40.000 €.

Glavni vir prihodkov za podjetje predstavlja prodaja koles. Zaradi različnih prodajnih kanalov se prodajne cene koles razlikujejo, v povprečju pa je v letu 2017 prodajna cena (brez DDV) za osnovni model znašala 190 €, srednji model 270 € in premijski model 425 €. Navedene cene že upoštevajo rabate in količinske popuste večjih kupcev ter pooblaščenih prodajalcev. Po številu prodanih enot je v letu 2017 prevladovala prodaja osnovnih modelov, ki so predstavljala kar 55 % vseh prodanih koles, 32 % vseh prodanih koles je bilo srednjega cenovnega razreda, zgolj 13 % pa so predstavljala kolesa visokega cenovnega razreda. Sorazmerno nizki delež prihodkov prodaje predstavlja tudi prodaja dodatne kolesarske opreme, pri prodaji katere ji podjetje v povprečju obračunava 30 % maržo na nabavno ceno.

Podjetje je v prvem letu prodalo dobrih 2.500 koles, kar jim je prineslo 615.000 € prihodkov od prodaje koles. Zanimljiv delež prihodkov prodaje pa je ustvarila tudi prodaja 1000 kosov dodatne kolesarske opreme, ki je podjetju prinesla dodatnih 10.000 € prihodkov. Skupaj je podjetje Gor Koles v prvem letu tako ustvarilo 625.000 € prihodkov prodaje.

Za leto 2018 v Gor kolesa načrtujejo opustitev prodajnega programa dodatne kolesarske opreme, ohranitev nabavne vrednosti koles ter dvig prodajnih cen vseh modelov koles za 20 %. S tem bodo povprečne maloprodajne cene koles (brez DDV) znašale 228 € za kolo brez prestav, 324 € za kolo s tremi prestavami in 510 € za kolo s 5 prestavami. V svojo prodajno ponudbo nameravajo dodati tudi električni model Pony e-vibe, ki ga bodo v povprečju prodajali po ceni 850 € (brez DDV), njegova nabavna vrednost materiala pa bo znašala 470 €. Stroške, namenjene razvoju novih koles, bo podjetje v prihodnosti prepolovilo na 25.000 €, prav tako pa bo zmanjšalo sredstva, namenjena trženju koles. Skupnim tržanskim aktivnostim bodo na obstoječih trgih namenili slabih 200.000 €, sredstva, namenjena britanskemu trgu, pa bodo do določene mere pogojena z izbrano obliko vstopa. Podrobne informacije o načrtih in projekcijah razvoja poslovnih aktivnosti podjetja Gor kolesa so predstavljene v poglavju 6.1 Prikaz in komentar delovnih bilanc brez internacionalizacije na britanski trg.

3 OPIS TREH OSNOVNIH STRATEGIJ INTERNACIONALIZACIJE ZA PODJETJE GOR KOLESA D.O.O.

3.1 Podjetje in strategija internacionalizacije

Bell, Crick in Young (2004) v svoji študiji raziščejo in pojasnijo vpliv poslovne strategije na internacionalizacijo malih podjetij. Analizirana podjetja so v začetku raziskave razdelili na tradicionalno proizvodnjo in na znanju temelječa podjetja. Z rezultati kvalitativne analize so uspeli dokazati razlike med obema vrstama podjetij in vplivom njihovih poslovnih strategij na proces internacionalizacije. Na znanju temelječa podjetja so se tako izkazala za strateško bolj napredna in naklonjena internacionalizaciji kot tradicionalna proizvodnja podjetja. Opazna je predvsem večja zavezanost do internacionalizacije s strani vodstva podjetja, ki svoje strateške cilje pogostokrat podkrepijo z zaposlovanjem dodatnega kadra in s sodelovanjem z zunanjimi svetovalci. Nasprotno se tradicionalna podjetja internacionalizacije lotevajo bolj "ad hoc", kar posledično prinaša počasnejšo internacionalizacijo in daljše začetno delovanje na domačem trgu.

Ker se podjetje Gor kolesa internacionalizacije loteva strukturirano, na več tujih trgov vstopa hitro in vzporedno s širjenjem poslovnih aktivnosti na domačem trgu ter zavezanost k mednarodnemu poslovanju predstavlja eno izmed osnovnih usmeritev poslovnega modela, lahko podjetje umestimo med, na znanju, temelječa podjetja. Za le-ta je značilen fleksibilen poslovni model internacionalizacije in naklonjenost podjetij različnim oblikam vstopanja na tuje trge vse od posluževanja zastopnikov in distributerjev do skupnih vlaganj, licenciranja ter tujih vlaganj. Nasprotno so tradicionalna podjetja pri posluževanju oblik vstopanja na tuje trge zadržana ter se praviloma poslužujejo zgolj izvoznih oblik z distributerji in zastopniki.

Z uvrščanjem podjetja Gor kolesa v skupino na znanju temelječih podjetij se za podjetje odpira širok nabor možnih oblik internacionalizacije. Struktura in strategija na znanju temelječega podjetja glede na rezultatih raziskave Bell, Crick in Young (2004) ustvarjata notranje okolje podjetja, ki je naklonjeno tako izvoznimi kot tudi pogodbenimi in hierarhičnimi oblikami internacionalizacije. Za podjetje so tako ključnega pomena podrobnejša analiza razpoložljivih zmožnosti in pričakovanih donosov posamezne oblike internacionalizacije pri vstopu na britanski trg.

3.2 Možnost izvozne strategije internacionalizacije

Najosnovnejšo strategijo internacionalizacije podjetju ponuja poseganje po izvoznih oblikah vstopa na britanski trg. Z njimi bi podjetje izgubilo določeno stopnjo nadzora nad poslovnimi aktivnostmi, vendar pa bi obenem s sorazmerno nizko finančno izpostavljenostjo in tveganjem ohranilo visoko stopnjo fleksibilnosti. Le-ta bi podjetju v prihodnosti omogočala

lažje spreminjanje načrtane strategije tako z možnostjo izstopa s trga kot nadaljnjim poglobljanjem internacionalizacije. Anderson in Coughlan (1987) v svoji raziskavi analizirata odločitvene dejavnike podjetij pri izbiranju med internacionalizacijo preko zunanjih partnerjev (distributerjev in zastopnikov) ter integriranimi oblikami izvoza (hierarhične oblike). Z rezultati sta uspešno dokazala, da se za internacionalizacijo z zunanjimi partnerji pogosteje odločajo podjetja, ki na trgu ponujajo zgolj med seboj podobne produkte (substitute). Takšni rezultati govorijo v prid internacionalizacije podjetja prav z eno izmed izvoznih oblik, saj podjetje v tem trenutku na trgu ponuja zgolj sorazmerno podobne modele kolesa Pony.

Pri izbiri izvozne strategije bi podjetje glede na svojo mednarodno vizijo prednostno pretehtalo neposredne izvozne oblike. Le-te namreč podjetju omogočajo lažje nadaljnje poglobljanje poslovnih aktivnosti na tujem trgu, saj izvoznik preko svojih posrednikov (zastopnikov ali distributerjev), ohranja stik z izvoznim trgom ter tako razvija mrežo poslovnih kontaktov in pridobiva pomembne izkušnje/znanje o trgu (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2003). Pri načrtovanju izvozne strategije se podjetju tako odpirata možnost vstopa preko zastopnika ali distributerja.

Z izvozno obliko sodelovanja z zastopnikom se podjetje že srečuje pri izvažanju koles na Dansko. Model sodelovanja bi tudi pri vstopu na kolesarski trg Velike Britanije ostal podoben danskemu vzoru. To pomeni, da bi podjetje na ozemlju Velike Britanije izbralo zastopnika, ki bi v njihovem imenu iskal potencialne partnerje ter kupce koles. Zastopnik bi bil zadolžen za širjenje mreže pooblaščenih prodajalcev blagovne znamke Rog ter pogajanja o prodajnih cenah koles.

Njegov dohodek bi bil pogojen s prodajnimi uspehi ter definiran kot procent od prodaje. Standardno je takšna prodajna provizija postavljena na 5 % obsega vseh prodajnih prihodkov, ki so rezultat njegovih prodajnih aktivnosti (tako aktivna osebna prodaja, kot prodaja preko pooblaščenih prodajalcev). Čeprav bo zastopnik samostojno ustvarjal mrežo prodajalcev ter prispeval glavnino prodaje na izbranem tržišču, bo s takšno obliko internacionalizacije stik s tujim trgom ohranjal tudi proizvajalec. Le-ta je pri takšni obliki sodelovanja praviloma zadolžen za določanje cenovne politike, vzdrževanje zaloge in dobavo koles kupcem/prodajalcem ter financiranje trženjskih aktivnosti. Načrtovanje in izvajanje slednjih poteka v tesnem sodelovanju izvoznika in zastopnikom (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009; Hollesen, 2011), saj prav financiranje promocijski aktivnosti predstavljajo glavno obliko podpore prodajnemu udejstvovanju zastopnika.

Drugo potencialno obliko neposrednega izvoza predstavlja sodelovanje z distributerjem. Slednji bi si z začetnim kapitalskim vložkom ter odkupom zaloge koles zagotovil ekskluzivno pravico prodaje koles Rog na britanskem trgu. Distributer bi prevzel vse tržanske aktivnosti, skrbel za poprodajne/servisne storitve ter tudi vzdrževal zalogo koles. S takšno obliko sodelovanja bi se proizvajalec odpovedal avtonomiji postavljanja cenovne

politike podjetja na tujem trgu, saj plačilo distributerju predstavlja razlika v nabavni in prodajni ceni, ki jo slednji določa poljubno. Vstopanje na britanski trg s pomočjo distributerja bi podjetju pomagalo pri soočanju z logističnimi težavami, začetnim financiranjem operacij ter nepoznavanjem trženjskih in kulturoloških posebnosti trga. Kljub temu velik pomislek takšni obliki izvozne strategije daje distanciranost proizvajalca pri izvajanju poslovnih aktivnosti na tujem trgu, ki bi posledično pridobil okrnjeno količino znanja, izkušenj in poslovnih kontaktov (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rasković, Lisjak & Ekar, 2009; Hollesen, 2011), potrebnih za nadaljnje poglobljanje internacionalizacije na britanskem trgu.

Glede na dolgoročne cilje podjetja in zavezanost k vse bolj poglobljenemu delovanju na tujih trgih je za podjetje Gor kolesa d.o.o. primernejša izvozna strategija vstopanja z zastopnikom. Kljub potrebnemu vlaganju tako energije kot finančnih sredstev bo takšna oblika vstopa podjetju zagotavljala neposreden stik s trgom in možnost nadaljnega grajenja internacionalizacije na temeljih pridobljenega znanja in izkušenj o britanskem trgu. Ob tem je potrebno upoštevati tudi dejavnik, da ima podjetje že vzpostavljen stik z nekaterimi uveljavljenimi kolesarskimi zastopniki na britanskem trgu, medtem ko je lahko iskanje primerne distributerja za podjetje še dolgotrajen proces.

Prodajni načrti ob vstopanju na britanski trg s pomočjo zastopnika bi bili za prvo leto postavljeni na sorazmerno nizko količino 500 prodanih koles. Zaradi visoke kupne moči britanskih kupcev pa bi podjetje na trg ponudilo zgolj modele koles srednjega in visokega cenovnega razreda, ki zaradi višje razlike med prodajno ceno in nabavno vrednostjo predstavljajo donosnejše segmente prodajnih aktivnosti. Kolesa s tremi prestavami bi tako glede na obseg celotne prodaje predstavljala 45 % celotne količine prodanih koles, prav tako 45 % bi predstavljala kolesa s petimi prestavami, 10-% delež prodanih koles pa bi predstavljala vse bolj priljubljena električna kolesa. Trženjskim aktivnostim na britanskem trgu bi podjetje na začetku namenilo sredstva v višini 20 % prihodkov prodaje na lokalnem trgu, z leti pa bi ta sredstva postopno znižali na 10 %. Pri ekonomiki takšne oblike internacionalizacije je potrebno upoštevati tudi stroške transporta, ki bi v povprečju znašali 20 € na kolo. Stroškom storitev bi podjetje moralo prišteti še agentsko premijo, ki bo znašala 5 % celotnih prihodkov prodaje.

Za obdobje nadaljnjih treh let v podjetju načrtujejo doseganje rasti prodaje na britanskem trgu ter tako v letu 2019 doseganje prodaje 2.000 koles, v letu 2020 4.000 in v letu 2021 7.000 koles. Z naraščanjem proizvodnje bo podjetje primorano dodatno zaposlovati predvsem proizvodnje delavce. Število dodatno zaposlenih bo tako v štirih letih iz enega dodatno zaposlenega narastlo na 14 delavcev, ki bodo zaposlitev dobili zahvaljujoč povečanemu obsegu prodaje na britanskem trgu.

3.3 Možnost pogodbene strategije internacionalizacije

Vmesno pot vstopanja na tuje trge predstavljajo pogodbene strategije internacionalizacije. Čeprav veljajo takšne oblike za ene najbolj pogostih v mednarodnem poslovanju, pa se jih manjši proizvajalci v kolesarski industriji le redko poslužujejo. Ker je podjetje Gor kolesa mlado zagonsko podjetje, ki v tem trenutku še nima razvitega ne produkta ne poslovnega modela z veliko dodano vrednostjo (primernega za trženje licenc ali franšiz), je v tej fazi obstoja pri izbiri pogodbenih oblik zelo omejeno. Potencialno eno najzanimivejših pogodbenih strategij vstopa bi za podjetje v njegovi začetni fazi zagotovo predstavljala internacionalizacija s skupnim vlaganjem. Le-ta predstavlja priljubljeno obliko lastniškega povezovanja v proizvodnji industriji, s katero dve ali več neodvisnih podjetij poveže lastne vire in za namene proizvodnje ali dobave blaga/storitev ustanovi novo podjetje (Desai, Foley & Hines, 2004; Tokman, Elmadag, Uray & Richey, 2007). Takšna strateška povezovanja znotraj oskrbovalne verige imajo med drugim pozitiven učinek na odzivnost oskrbovalne verige podjetja ter na njegovo poslovno uspešnost (Kim & Lee, 2010). S skupnimi vlaganji ob vstopu na britanski trg bi tako podjetje finančne obveznosti in tveganje vstopa razdelilo med ostale poslovne partnerje (Green & Keegan, 2008), doseglo pozitivne učinke na upravljanje lastne oskrbovalne verige ter zaradi skupnih sinergij lažje in uspešneje vstopili na britanski trg.

Glede na hierarhijo odnosov partnerjev v oskrbovalni verigi delimo skupna vlaganja na vertikalna in horizontalna. Horizontalna skupna vlaganja tvorijo podjetja, ki so si v oskrbovalni verigi enakovredna (končni proizvajalec s končnim proizvajalcem ali dobavitelj z dobaviteljem), medtem ko sodelovanja partnerjev z različno umeščenostjo v oskrbovalni verigi predstavljajo vertikalna povezovanja (končni proizvajalec z dobaviteljem) (Carnovale, Yenyurtb & Rogersc, 2017). Vsaka izmed oblik med partnerska podjetja prinaša drugačno dinamiko odnosov, ki lahko ključno vpliva na uspešnost podjetij in uspeh skupnega sodelovanja. Po mnenju Achrola (1997) tako odnosi v vertikalnih povezovanjih izpostavljajo zvestobo, medtem ko horizontalna povezovanja temeljijo na dialogu med partnerji. Rindfleisch (2000) v svoji raziskavi ugotavlja, da je stopnja zaupanja med partnerji v horizontalnih povezovanjih veliko nižja kot v vertikalnih. Razlogi za to se skrivajo v nevarnosti oportunitizma, prisotnega med konkurenčnimi partnerji v horizontalnih povezovanjih, zaradi katerih horizontalna partnerstva ne temeljijo na zaupanju, ampak na trenutni preračunljivosti (Williamson, 1993). Za podjetje Gor kolesa, ki ob vstopanju na britanski trg stremi k dolgoročnemu razvoju trga, obenem pa si v zgodni fazi obstoja ne more privoščiti nelojalnega partnerstva, je tako bolj smiselna internacionalizacija z vertikalnimi skupnimi vlaganji. S slednjimi bo podjetje lažje gradilo dolgoročne poslovne odnose na britanskem trgu, ki bodo temeljili na obojestranskem zaupanju in iskanju skupnih sinergij.

Primer takšnega skupnega vlaganja bi lahko predstavljalo sodelovanje z angleškim proizvajalcem kolesarske opreme Brooks England. Podjetje z več kot 150-letno tradicijo izdelovanja usnjenih sedežev velja za eno najbolj priznanih britanskih blagovnih znamk, ki danes izdeluje visoko kvalitetne kolesarske sedeže, torbe, ročke za krmilo, zvonce, čelade in

še nekatere dodatke (https://www.brooksengland.com/en_eu). Zaradi velike prepoznavnosti blagovne znamke, dolgoletne tradicije in dobrega poznavanja britanskega kolesarskega trga, predstavlja Brooks England več kot primerne partnerja pri snovanju strategije vstopa na britanski trg. Kot dobavitelj britansko podjetje že sodeluje s slovenskim proizvajalcem, v preteklosti pa so bili tudi že pričeti pogovori o iskanju globljih trženjskih sinergij ter izdelave unikatne serije usnjenih sedežev Brooks Rog. S skupnim vlaganjem v razvoj proizvodne linije koles na britanskem trgu bi podjetji na trg postavili nov produkt Brooks Pony ter tako eno kot drugo s sinergijami sodelovanja pridobili veliko. Blagovna znamka Rog bi si s takšnim sodelovanjem začela uspešno utirati pot na britanski trg, medtem ko bi že uveljavljena blagovna znamka Brooks England po več kot 150 letih obstoja britanskim kolesarjem ponudila tudi kolo. Podjetje Gor kolesa bi v takšno povezovanje prineslo znanje in tradicijo izdelovanja koles ter že izdelan model mestnega kolesa, Brooks England pa bi za uspešnost projekta lahko delil svoje poznavanje trga, britanske zakonodaje ter izkoristil svoje že vzpostavljene prodajne kanale in številčno skupnost podpornikov blagovne znamke.

V začetni fazi bi podjetji lahko uporabili že vzpostavljene proizvodnje kapacitete tako v Sloveniji kot v Veliki Britaniji. Sestava polizdelkov bi potekala v proizvodnih obratih slovenskega podjetja, medtem ko bi v podjetju Brooks England kolesa dokončno opremili še z njihovimi sedeži, torbami, zvonci in ročkami za krmilo. S tem bi se podjetji izognili visokim začetnim stroškom vzpostavljanja nove proizvodnje enote, dosegli sinergije obstoječega znanja in proizvodnih kapacitet ter obenem na trg še vedno pošiljali kolesa britanskega porekla. Predstavniki Gor koles bi ob začetku sodelovanja tudi ustrezno izobrazili britanske delavce o tehnikah nadzora kvalitete končnih produktov ter sestavljanju in pakiranju koles.

V prvem letu je smiselno testiranje trga s proizvodnjo 1.000 koles, ki pa bi jo ob uspešni prodaji v prihodnjem obdobju nato nagrajevali in razvijali. Kolesa bi v okviru novoustanovljenega podjetja preko že vzpostavljenih prodajnih kanalov Brooks England primarno ponudili britanskim kupcem, v prihodnjih letih pa tako kot proizvodnjo stopnjevali tudi prodajne in trženjske aktivnosti (preko meja Velike Britanije).

Finančne vložke ob zagonu skupnega projekta bi si podjetji delili na pol, kot bi si na pol delili tudi lastništvo nad novoustanovljenim podjetjem ter tveganje, ki ga takšno sodelovanje prinaša. Z organsko rastjo, s postopnim vstopanjem na trg in z začetnim izkoriščanjem obstoječih proizvodnih kapacitet bi podjetji v začetni fazi močno omejili finančna vlaganja ter si tako ob izjemno majhnem poslovnem tveganju zagotovili sorazmerno obetavno razširitev poslovnih aktivnosti.

Zaradi podjetništva naklonjene politike bi ustanovitev skupnega podjetja v Veliki Britaniji za podjetji predstavljalo enkratni strošek v višini 1 €. Ob tem bi vodenje novega podjetja zahtevalo zaposlitev odgovorne osebe, najem računovodskega servisa (300 €/mesec) ter poslovni najem vozila za poslovanje (600 €/mesec). Pisarno namenjeno urejanju administrativnih nalog in kapacitete, namenjeno zagotavljanje logističnih storitev

odpremljanja ter skladiščenja koles Brooks Rog bi v sklopu izkoriščanja obstoječih kapacitet uredilo podjetje Brooks England. Najem pisarne bi v takšnem primeru znašal 500 €/mesec, izkoriščanje logističnih kapacitet 2 €/kolo, strošek transporta na kos polizdelka iz Slovenije v Veliko Britanijo pa bi znašal dodatnih 10 €. Pri izvajanju marketinških aktivnosti bi podjetji lahko izkoristili že vzpostavljene trženjske kanale ter tako z vloženimi sredstvi dosegli veliko boljše prodajne rezultate. V prvem letu bi zaradi neozaveščenosti širše javnosti o novem sodelovanju blagovnih znamk Rog in Brooks England novoustanovljeno podjetje trženju namenilo 20 % načrtovanih prihodkov od prodaje, v nadaljnjih letih pa se bo to število do leta 2021 postopoma znižalo na 10 % prihodkov prodaje.

Zaradi premijskih komponent blagovne znamke Brooks bi začetna serija koles s tremi prestavami predstavljala nekoliko višji strošek materiala v višini 235 €/kolo. V prvem letu bi bili prodajni cilji novoustanovljenega podjetja postavljeni na 1.000 prodanih koles, v drugem letu na 2.000, v tretjem letu na 4.000 in v četrtem letu na 7.500 koles. Premijski sloves blagovne znamke Brooks England bi posledično opravičeval tudi (glede na trenutne cene koles Pony) sorazmerno visoko prodajno ceno koles Brooks Rog, ki bi v povprečju znašala 510 €/kolo. S širjenjem obsega dela se bo povečevalo tudi število zaposlenih na projektu, ki bo leta 2018 delo omogočil 3 novim delavcem, do leta 2021 pa bo to število naraslo na 18 zaposlenih.

3.4 Možnost strategije internacionalizacije z neposredno tujo investicijo

Vstopanje na tuje trge z neposrednimi tujimi investicijami omogoča podjetjem popolni nadzor nad poslovnimi aktivnostmi v tujini, vendar pa obenem od podjetij zahteva večje finančne vloške, ki s seboj prinašajo večja tveganja in nižjo stopnjo fleksibilnosti (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2003). Ob nedavni vzpostavitvi proizvodnje v Sloveniji ima podjetje srednjeročno urejene proizvodnje kapacitete, prav tako pa prostotrgovinsko poslovanje med članicam Evropske unije omogoča podjetju nemoten izvoz v Veliko Britanijo. Tako danes v podjetju Gor kolesa proti britanskemu trgu pogledujejo predvsem s prodajnimi cilji in z željo po razvoju prepoznavnosti blagovne znamke Rog.

Med razpoložljivimi in potencialno najzanimivejšimi oblikami prodajno usmerjenih neposrednih investicij na britanskem trgu izstopata zaposlitev prodajnega zastopnika in vzpostavitev prodajne podružnice v Veliki Britaniji. V prid posluževanju ene izmed oblik integriranih prodajnih kanalov govori tudi sorazmerna podobnost domačega in britanskega trga. Anderson in Coughlan (1987) v svoji raziskavi dokažeta, da se podjetja pogosteje in lažje odločajo za internacionalizacijo preko integriranih prodajnih kanalov na trgih, ki si z matičnim trgom delijo primerljive družbene značilnosti ter sledijo podobnim poslovnim praksam. Za slovensko podjetje je tako posluževanje integriranih prodajnih kanalov veliko bolj smiselno na bližnjem evropskem trgu, kot bi bilo vodenje samostojnih prodajnih aktivnosti na katerem izmed azijskih ali južnoameriških trgov.

V primeru internacionalizacije preko prodajnega zastopnika bi domače podjetje v Sloveniji zaposlilo predstavnika, ki bi prodajo v Veliki Britaniji vršil z delom na daljavo in občasnimi službenimi potovanji. Takšna oblika internacionalizacije je s stališča stroškov sorazmerno ugodna, vendar pa je zaradi pomanjkanja dela na terenu in osebnega stika s potencialnimi strankami primerna predvsem za podjetja, katerih trg obsega le nekaj velikih kupcev.

Prav priložnost spoznavanja kupcev in razvijanja odnosov z njimi pa daje proizvajalcem eno ključnih prednosti pri neposredni distribuciji lastnih proizvodov do končnih strank (Anderson & Narus, 1995). Doyle (1994) poudari, da je razumevanje kupca in zadovoljevanje njegovih potreb osnovna naloga uspešnih podjetij. Carson, Gilmore in Maclaran (1998) pa s svojo raziskavo uspejo dokazati, da se poslovna uspešnost podjetij povečuje z raziskovanjem lastnih strank in s stopnjo poznavanja le-teh. Dodatno lahko višja stopnja poznavanja lastnih strank pripomore tudi k njihovemu lažjemu in kvalitetnejšemu segmentiranju (DaSilva & Rahimi, 2007). Z neposredno distribucijo in s številnimi prodajnimi ter poprodajnimi aktivnostmi tako proizvajalec občutno izboljša poznavanje lastnih strank na vstopnem trgu. Takšno znanje in izkušnje posledično vodijo v produktne inovacije ter celotno podjetje usmerijo k večji tržni orientiranosti. Slednja kot rezultat prinaša redno spremljanje tujega poslovnega okolja in spreminjanje njegovih elementov, kot so lokalna zakonodaja, konkurenca in potrošniki (Guan & Rehme, 2012). Za podjetje je tako ključnega pomena dobro poznavanje trga in ustvarjanje neposrednega stika s končnimi strankami.

Takšno vstopanje na trg si lahko podjetje v trenutni situaciji najlažje zagotovi s strategijo vzpostavitve prodajne podružnice. V okviru le-te bo podjetje zaposlilo lokalne prodajalce, ki bodo s svojo fizično prisotnostjo imeli boljši pregled nad trgom ter vsakodnevno gradili odnose s kupci in z lokalnimi poslovnimi partnerji. Med slednje se uvršča predvsem več sto lokalnih prodajalcev in serviserjev koles, ki so za podjetje ključnega pomena pri širitvi servisno-prodajne mreže in zagotavljanju dolgoročne uspešnosti poslovanja na britanskem trgu. Wise in Baumgartner (1999) izpostavljata še eno prednost strokovnega poznavanja produktov, ki jo lahko izkoristijo proizvajalci ob vstopanju na tuje trge. Z neposrednim stikom lahko predstavniki podjetja bolje in učinkoviteje prenašajo informacije o izdelkih tako do kupcev kot prodajno-servisnih partnerjev. Podjetje Gor kolesa bo lahko svojo neposredno navzočnost izkoristilo za ustvarjanje dodane vrednosti svojih prodajnih aktivnosti in organiziralo izobraževalne seminarje, na katerih bo prodajno-servisne partnerje spoznavalo s posebnostmi servisiranja koles Pony, prodajno ponudbo ter z administrativnimi in s tehničnimi zahtevami uveljavljanja garancije. Ustanovitev prodajne podružnice bi tako podjetju pomagala pri ustvarjanju mnogih sinergij ter vzajemnem spoznavanju tako proizvajalca s končnimi kupci kot tudi poslovnih partnerjev s podjetjem in njegovimi izdelki.

Z naložbeno obliko vstopanja na britanski trg bo podjetje izpostavljeno večjim tveganjem ter bo obenem izgubilo določeno stopnjo fleksibilnosti, ki jo ponujajo izvozne in pogodbene oblike internacionalizacije. Zaradi tega je pri načrtovanju investicijske oblike internacionalizacije potrebna določena stopnja previdnosti in strmenje k postopni rasti

poslovnih aktivnosti podružnice. Na začetku bi matično podjetje ustanovilo pravno osebo v Veliki Britaniji, zaposlilo prodajalca in najelo manjše poslovne prostore. Računovodske storitve bi za podjetje urejal zunanji izvajalec, prodana kolesa pa bi se do končnih kupcev odpremljala direktno iz centralnega skladišča v Sloveniji. S povečevanjem prodaje bi se širilo tudi podružnično podjetje, ki bi v prihodnjih letih zaposlilo dodatne prodajalce, povečalo poslovne prostore ter nase prevzelo lokalne trženjske in logistične aktivnosti. Prodajalec oz. v nadaljevanju vodja prodaje podružničnega podjetja, bi redno komuniciral z vodstvom matičnega podjetja, ga obveščal v prodajnih rezultatih in aktivno sodeloval pri postavljanju strateških ciljev pri razvoju britanskega trga. Zaradi razvite kulture mestnega kolesarstva in logistične lege v središču Velike Britanije bi bil sedež podružnice postavljen v mesto Birmingham.

Stroške podjetja bi tako v začetni fazi predstavljala ustanovitev podjetja (1 €), najem poslovnih prostorov na obrobju Birminghamu (5.000 €/mesec), zaposlitev prodajnega zastopnika, najem računovodskih storitev (300 €/mesec) in poslovni leasing avtomobila (600 €/mesec). Prav tako bi podjetje v začetni fazi marketinškim aktivnostim namenjalo fiksnih 5.000 €/mesec, trženjske aktivnosti pa bi v prvem letu še naprej vodili preko matičnega podjetja v Sloveniji. Ostali stroški kot so telekomunikacijske storitve, gorivo za službena vozila, pisarniški material in poslovna kosila bi na mesečni ravni predstavljali strošek v višini dodatnih 900 €. Slednji bi s povečevanjem obsega poslovnih aktivnosti vsako nadaljnje leto naraščali za dodatnih 500 €/mesec.

Prodajni cilji podjetja bi bili za obdobje prvih štirih let med vsemi tremi potencialnimi oblikami internacionalizacije postavljeni najvišje. V prvem letu, ko bi se podjetje še spoznavalo z novim trgom, bi bila načrtovana prodaja postavljena na 1.500 koles, v letu 2019 bi prodajni cilji narasli na 3.000 koles, v letu 2020 na 5.000 koles ter v letu 2021 na 8.000 koles. Kolesa bi britanskim kupcem ponudili zgolj v cenovnih razredih srednjega in višjega ranga, med katerimi bi v prvem letu posamezna relativna deleža koles s tremi in petimi prestavami predstavljala 45 % vseh prodanih koles, 10 % prodanih koles pa bi predstavljala električna kolesa. Povprečna prodajna cena koles s tremi prestavami bi znašala 324 €, koles s petimi prestavami 510 €, 850 € pa bi v povprečju kupci odšteli za električna kolesa. Strošek transporta koles iz Slovenije do končnih kupcev v Veliki Britaniji bi znašal 20 €/kolo.

Z rastjo prodaje bi v prihodnjih kolesarskih sezonah poleg zaposlovanja domačih proizvodnih delavcev širitev poslovanja vodila tudi v zaposlovanje britanske delovne sile. Lokalno britansko ekipo bi tako postopoma razširili na dodatne prodajalce (v vsakem letu enega dodatnega), sekretarko/sekretarja (v letu 2019), servisnega strokovnjaka/inštruktorja (v letu 2020) in tržnika (v letu 2019). S časom bi podjetje razširilo tudi vozni park namenjen prodaji na terenu in izobraževanju pooblaščenih servisnih strokovnjakov (vsako dodatno vozilo bi v povprečju predstavljalo dodaten strošek 600 €/mesec) ter pričelo samostojno razpolagati s sredstvi namenjenimi trženjskim aktivnostim. Razpolaganje s slednjimi bi z

drugim letom tudi prešlo iz fiksnega mesečnega stroška 5000 € na letni proračun enak 10 % celotnih prihodkov prodaje.

4 OCENA TREH POTENCIALNIH STRATEGIJ INTERNACIONALIZACIJE Z VIDIKA STRATEGIJE PODJETJA

4.1 V koliki meri strategija internacionalizacije izhaja iz rasti podjetja?

Podjetja se lahko pri razvoju poslovnih aktivnosti poslužujejo različnih oblik ali strategij rasti. Najosnovnejši obliki rasti predstavljata generična rast po obsegu in po profitu, ki ju podjetje lahko dosega, če obstaja trg za njihove izdelke, je njihovo poslovanje profitabilno, se izdelek nahaja v fazi razvoja oz. izboljševanja ter je organizacija fleksibilna. Če generična rast ni mogoča, se lahko podjetja poslužujejo strategije tržne ali produktne diverzifikacije, pri katerih podjetje rast dosega z vstopanjem na nove trge oz. obogatitvijo svoje ponudbe z dodajanjem novih produktov. Če podjetje nima lastne poslovne ideje ali pa so njene možnosti pri širitvi poslovni aktivnosti omejene, se lahko za rast poslovanja zateka k prodaji/nakupu franšiz in licenc ter skupnim vlaganjem s strateškimi partnerji. Kot oblik strategije rasti pa se lahko podjetje poslužuje tudi mreženja in podpogodbništva ter spojitvev in pripojitvev (Tajnikar, 2017).

Podjetje Gor kolesa je mlado zagonsko podjetje, ki je poslovanje pričelo v letu 2017. Čeprav so po prvem letu poslovanja v podjetju zadovoljni s prodajnimi rezultati in odzivi s trga, pa jim kljub temu ni uspelo doseči zastavljenih prodajnih ciljev. Razloge za to pripisujejo predvsem pestri konkurenci v segmentu mestnih koles in cenovnim pritiskom s strani cenejših azijskih blagovnih znamk. Težavno doseganje generične rasti in pričakovanja lastnikov po čim hitrejšem doseganju točke preloma, tako podjetje že od samega začetka silijo v uporabo inovativnih prodajnih pristopov, hitro internacionalizacijo in tržno diverzifikacijo.

Prav tržno diverzifikacijo Denis in Depelteau (1985) v svoji raziskavi označita za najpomembnejši element hitre rasti izvoza. Podobno v svoji študiji ugotavlja tudi Bühner (1987), ki tržni diverzifikaciji, zahvaljujoč njenemu učinku na rasti prodaje, pripiše pozitiven doprinos izkoriščanju proizvodnih kapacitet in doseganju ekonomije obsega podjetja. Z obširnejšim vstopanjem na različne tuje trge si tako podjetja zagotavljajo hitro rast izvoza ter obenem pozitivno vplivajo na ekonomijo obsega in izkoriščenost proizvodnih kapacitet.

Poleg fizične prodaje preko avtoriziranih prodajalcev blagovne znamke Rog je podjetje že od samega začetka tujim kupcem kolesa ponudilo tudi preko lastne spletne trgovine ter pričelo pogovore o sodelovanju z nekaterimi mednarodnimi spletnimi platformami za

prodajo koles. Skladno z mednarodno vizijo podjetja so tako že v prvem letu pričeli pogledovati proti tujim kolesarskim trgom, o čemer priča tudi dejstvo, da je bilo posamezna kolesa Pony že pred koncem prvega leta poslovanja moč opaziti na kolesarskih poteh in v urbanih središčih Nizozemske, Danske, Norveške, Hrvaške, Slovenije, Švice, Velike Britanije, Bosne in Hercegovine ter Srbije.

Strategija internacionalizacije podjetja tako v veliki meri izhaja iz ciljev podjetja po doseganju rasti s tržno diverzifikacijo. Ker samostojno vstopanje na številne tuje trge predstavlja velik organizacijski in finančni zalogaj, je bilo za podjetje Gor kolesa v dosedanjih korakih internacionalizacije dostopno predvsem poseganje po enostavnejših oblikah internacionalizacije, ki podjetju zagotavljajo nizko stopnjo tveganja, potencialno razvijanje tržnih aktivnosti v prihodnosti, visoko stopnjo fleksibilnosti ter ne zahtevajo visokih finančnih vložkov.

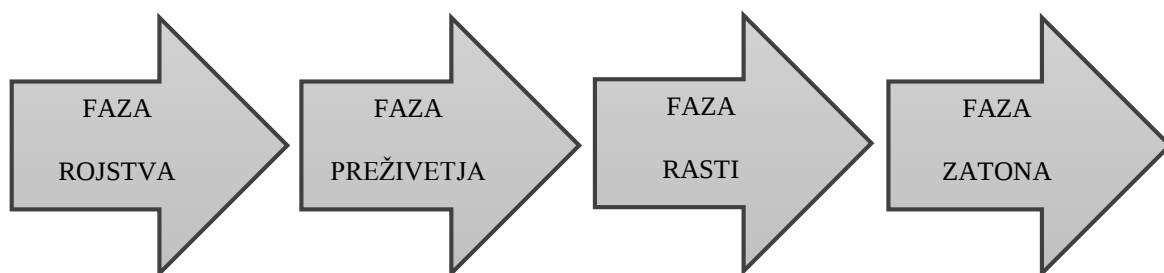
Glede na trenutno finančno in organizacijski strukturo tako doseganje rasti podjetja temelji na izvoznih oblikah internacionalizacije, ki s stališča razpoložljivih virov še naprej predstavlja najzanimivejšo obliko internacije tudi pri vstopanju na britanski trg. Kljub temu pa lahko podjetje v prihodnjem obdobju svojo strategijo rasti še razvija in nadgradi tako s skupnimi vlaganji kot kompleksnejšimi naložbenimi oblikami internacionalizacije. S poseganjem po le-teh bo podjetje izpostavljeno nekoliko višjim tveganjem, ki pa bodo obenem ponudile višjo stopnjo rasti in obseg prodaje podjetja na britanskem trgu.

4.2 V koliki meri strategija internacionalizacije izhaja iz življenjskega cikla podjetja?

Pri pojasnjevanju vpliva življenjskega cikla podjetja na strategijo internacionalizacije se lahko opremo na osnovni fazni model rasti. Le-ta rast podjetij razdeli na 4 stopnje življenjskega cikla (slika 11) (Tajnikar, 2000): rojstvo, preživetje, rast in zaton. Vsaka izmed stopenj predstavlja za podjetje drugačno obliko strategije, stopnjo formalizacije, vodenje, hierarhične ureditve in posledično tudi odnosa podjetja do internacionalizacije. V prvi fazi rojstva je za novoustanovljeno podjetje ključnega pomena poiskati prve kupce, natančno definirati trg in si zagotoviti začetna sredstva, ki bodo omogočila premostitev obdobja, ko podjetje še ne generira zadostne količine prihodkov. V začetni fazi je upravljanje podjetja opredeljeno z manj formaliziranimi oblikami vodenja. V fazi preživetja ima podjetje že jasno opredeljene kupce, lastnike in osebo, ki vodi podjetje. Uspešnost podjetja je v tej fazi ključnega pomena za nadaljnji razvoj, saj se v njej jasno pokaže razlika med neuspešnimi in uspešnimi (rastočimi) podjetji. Za to fazo so značilne kapitalske pravno-statusne oblike upravljanja in vodenja podjetij, kot so družbe z omejeno odgovornostjo. Fazi preživetja sledi faza rasti, v kateri je podjetje izpostavljeno nenehnim spremembam in prilagajanjem, ki so posledica rasti prodaje, števila zaposlenih in dobaviteljev ter obsega finančnih sredstev. Bistvene spremembe se v tej fazi nanašajo predvsem na upravljanje in vodenje podjetja, saj postaja zaradi velikosti podjetja organizacijska struktura vse bolj formalizirana. V zadnjo fazo, fazo zatona, podjetja vstopijo po tem, ko dosežejo svojo maksimalno velikost ter se

začnejo soočati s pomanjkanjem neosvojenih trgov. Ker rast podjetja več ni mogoča oz. širjenje trgov ne zagotavlja potrebnih financ, se mora podjetje v tej fazi prilagoditi, poiskati nov in drugačen način obstoja (nov posel ali podjetje) ter ponovno vstopiti prvo fazo življenjskega cikla podjetja.

Slika 11: Osnovni fazni model



Vir: Tajnikar (2000).

Vsak izmed faz življenjskega cikla pa ima neposreden vpliv tudi na mednarodne dejavnosti podjetja. V začetni fazi rojstva se predvsem mlada zagonska podjetja za internacionalizacijo odločajo v želji po nabiranju znanja in kapitala, ki jim na domačem trgu nista dostopna. V fazi preživetja začnejo podjetja del prodajnih aktivnosti preusmerjati proti tujim trgov, na katere zaradi omejenih človeških in kapitalskih virov praviloma vstopajo z izvoznimi strategijami internacionalizacije. Faza rasti podjetjem prinaša večje kapitalske donose, ki jim omogočajo poglobljanje internacionalizacije in vstopanje na tuje trge z neposrednimi tujimi vlaganji. Z upadom poslovanja na obstoječih trgih sledi faza zatona, v kateri podjetja na tuje trge vstopajo predvsem z željo po ohranjanju prodajnih rezultatov in nadaljevanj uspešnega poslovanja (Tajnikar, 2017).

Glede na osnovni model fazne rasti podjetje Gor kolesa v tem trenutku prehaja iz faze rojstva v fazo preživetja. Zahvaljujoč velikim korporativnim lastnikom je imelo podjetje v začetni fazi zadosten dostop do virov kapitala in znanja ter tako svojo strategijo internacionalizacije že vse od samega začetka podreja povečevanju prodaje. Trenutno prehajanje v fazo preživetja sili podjetje v hitro iskanje novih trgov in večjih prodajnih kanalov, ki bi zagotovili poslovno uspešnost in nadaljnji razvoj projekta. Močan vpliv življenjskega cikla podjetja na strategijo internacionalizacije potrjujejo tudi omejeni finančni in človeški viri, ki podjetje v fazi obstoja silijo v kapitalsko manj zahtevne oblike internacionalizacije.

Kljub jasnim vplivom življenjskega cikla podjetja na strategijo internacionalizacije pa podjetja vseeno ne moremo enostransko kategorizirati po kriterijih, značilnih za tradicionalna podjetja. Razlog za to se skriva v viziji podjetja, ki vstopanje na tuje trge vse od svoje ustanovitve jemlje kot eno izmed osnovnih strateških smernic. V podjetju redno vzpostavljajo poslovne stike s tujimi trgi, vodstvo podjetja pa vseskozi stremi k temu, da poslovnih aktivnosti ne omejuje na posamičen trg. Mednarodno usmerjenost vse od prvega

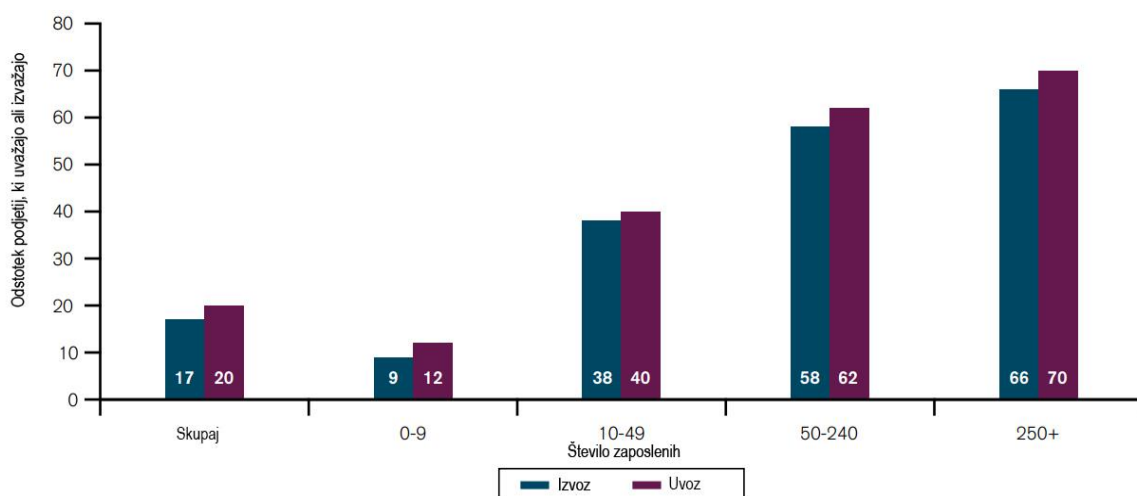
dne obstoja dokazuje tudi štirijezična spletna trgovina Rog Bikes, s katero želijo v podjetju blagovno znamko Rog in kolesa Pony približati mednarodnim trgom. Zaradi mednarodne vizije in vodstva podjetja, ki na potencialni trg gleda globalno, daje podjetju Gor kolesa v posameznih elementih vtis globalno rojenega podjetja. Strategijo internacionalizacije tako poleg življenjskega cikla podjetja močno zaznamuje in sooblikuje tudi mednarodna miselnost organizacije, ki spominjajo na globalno rojeno podjetje.

Kljub elementom globno rojenega podjetja pa je pri izbiri oblike vstopa še vedno bolj smiselno zatekanje k izbiri najprimernejše oblike s pomočjo osnovnega faznega modela oz. glede na življenjski cikel podjetja. Zaradi omejenih kapitalskih donosov in nahajanja podjetja v fazi preživetja je tako s teoretičnega stališča za internacionalizacijo primernejša enostavnejša oz. izvozna oblika vstopa na britanski trg. Z razvojem poslovnih aktivnosti v prihodnje, ko bodo finance podjetja že stabilnejše in se bo podjetje nahajalo v fazi rasti, pa bo vse bolj izvedljivo ter smiselno tudi poseganje po zahtevnejših oblikah internacionalizacije, med kateri sodita skupno vlaganje in vzpostavitev prodajne podružnice.

4.3 V koliki meri lahko podjetje izkoristi učinke internacionalizacije poslovanja?

Ruzzier in Konečnik (2007) kot osnovni učinek internacionalizacije poslovanja navajata obseg in rast prihodkov od prodaje v tujini, ki jih večinoma merimo kot delež izvoza v celotnih prihodkih ali rast prihodkov iz tujine. Pozitivne učinke internacionalizacije poslovanja v svojem letnem poročilu izpostavlja tudi Svetovna trgovinska organizacija (World Trade Organization, 2016), ki ugotavlja, da je velikost podjetij povezana z njihovim mednarodnim trgovanjem ter da so mednarodna podjetja v povprečje večja od lokalnih (slika 12).

Slika 12: Odstotek proizvodnih podjetij, ki uvažajo ali izvažajo glede na število zaposlenih v letu 2013 za države OECD



Prirejeno po World Trade Organization (2016).

Podjetja s poseganjem po oblikah mednarodnega poslovanja tako zaposlujejo več ljudi in posledično ustvarjajo večje prihodke. Eden izmed osnovnih ciljev podjetja Gor kolesa pri vstopanju na tuje trge je prav povečevanje prihodkov oz. rast prihodkov od prodaje. Z vstopanjem na tuje trge bo podjetje lahko izkoristilo učinek internacionalizacije rasti prihodkov od prodaje ter na dolgi rok lažje dosegalo želeno rast. Med posameznimi oblikami internacionalizacije bo podjetje najhitreje učinke povečevanja prihodkov prodaje in števila zaposlenih dosegalo z naložbeno obliko internacionalizacije, s katero bo podjetje s sorazmerno visokimi finančnimi vložki, hitro razvilo prodajne kanale in vzpostavilo prodajno-trženjske aktivnosti na britanskem trgu.

Internationalizacija pa poleg rasti prihodkov od prodaje prinaša tudi višjo produktivnost. Bernard in Jensen (1999) v svoji raziskavi ugotovita, da imajo izvozna podjetja za kar dvakrat večji obseg proizvodnje, med 12 % in 19 % višjo produktivnost ter so obenem z višjimi plačami tudi boljši zaposlovalec. Podobno ugotavljajo tudi Rebernik in drugi (2016), ki so z analizo 54 podjetij v 34 državah dokazali, da so podjetja z izvoznimi aktivnostmi v povprečju bolj produktivna od tistih brez izvoznih aktivnosti. Tako Bernard in Jensen (1999) kot Rebernik in drugi (2016) obenem poudarijo, da izvozne aktivnosti same po sebi ne prinašajo višje produktivnosti podjetja, vendar je ta pogostokrat posledica težje konkurence na mednarodnih trgih. Le-ta podjetja sili k vpeljevanju inovativnih rešitev, racionalizaciji in drugim ukrepom za izboljšanje konkurenčnosti. Strmenje k vse višji stopnji produktivnosti že danes v podjetju Gor kolesa predstavlja eno izmed pomembnih usmeritev, s katero si v podjetju želijo doseči mednarodno konkurenčnost. Dejavnike, ki bodo ob vstopanju na tuje trge podjetje usmerili k doseganju še višje stopnje produktivnosti, pa lahko podjetje v prihodnje s pridom izkoristi skozi katerokoli izmed treh potencialnih oblik vstopa. Pomembna je predvsem interna komunikacija, preko katere bodo informacije s tujih trgov redno prihajale v matično podjetje ter bile posledično upoštevane tako pri operativnem kot strateškem usmerjanju podjetja.

Kot enega najpomembnejših učinkov internacionalizacije pa Zahra, Ireland in Hitt (2000) označijo možnost učenja organizacije ob vstopanju v mednarodno okolje. Razlike na mednarodnih trgih podjetje v procesu internacionalizacije vseskozi silijo k pridobivanju novega znanja, ki je ključnega pomena tako za uspeh na tujem trgu kot tudi pri nadaljnjem širjenju mednarodnih aktivnosti. Podjetja lahko novo znanje pridobijo z učenjem od konkurentov in kupcev ali pa pomanjkanje znanja premostijo s sodelovanjem in učenjem od tujih strateških partnerjev. Prav lokalni strateški partnerji so za mala in srednja podjetja v procesu internacionalizacije izjemnega pomena, saj lahko pomanjkanje ustreznega znanja pri takšnih podjetjih hitro ogrozi ne le poslovanja na tujem trgu, ampak obstoj celotne organizacije (Lu & Beamish, 2001). Z raziskavo in analizo pomena lokalnega znanja pri internacionalizaciji uspeta Lu in Beamish (2001) tudi uspešno dokazati boljše rezultate mednarodnega poslovanja malih in srednjih podjetij, ki se pri vstopanju na tuje trge povezujejo z lokalnimi partnerji.

Gor kolesa je mlado podjetje, katerega zaposleni so vse od prvega dne postavljeni pred naloge in izzive, ki vseskozi zahtevajo pridobivanje novih znanj. Z vstopanjem na britanski trg bo podjetje svoje zaposlene postavilo v okolje, ki zahteva spoznavanje novega poslovnega okolja ter jim bo omogočilo tako osebno rast kot rast celotne organizacije. Z okoljem, ki je naklonjeno novim pridobivanjem znanja, se bo podjetje v prihodnosti lažje spopadalo z izzivi na domačem trgu, poglobljalo internacionalizacijo v Veliki Britaniji kot tudi nadaljevalo z osvajanji novih trgov. Zaradi pomanjkanja poznavanja lokalnega poslovnega okolja je za podjetje v začetni fazi ključnega pomena povezovanje z lokalnimi partnerji, ki bodo podjetju nudili pomoč pri premostitvi primanjkljaja znanja in izkušenj s poslovanjem v lokalnem okolju. Nasprotno učinku rasti prihodkov prodaje pa naložbena oblika vstopa ne predstavlja tudi najoptimalnejše oblike pri izkoriščanju učinkov učenja. Ker odpiranje prodajne podružnice zahteva širok nabor tako pravno-formalnega znanja kot tudi poznavanja poslovnih praks in navad lokalnega okolja, bi premostitev takšnega nenadnega primanjkljaja znanja za podjetje predstavljala velik izziv, ki bi dopuščal nastanek številnih napak v začetni fazi internacionalizacije. Na drugi strani vstopanje na britanski trg z izvoznim zastopnikom ali s skupnim vlaganjem podjetju omogoča postopno učenje ter dostop do ključnih informacij o lokalnem okolju že vse od samega začetka, saj ima podjetje dostop do informacij preko lokalnega zastopnika oz. poslovnega partnerja. Izvozna in pogodbeno oblika internacionalizacije tako podjetju s stališča učinka pridobivanja znanja omogočata boljše izhodišče pri učinkovitem poslovnem odločanju v začetnih fazah vstopanja na britanski trg.

Z vstopanjem na tuje trge bo lahko pozitivne učinke internacionalizacije občutilo celotno podjetje Gor kolesa. Širjenje trga in ponujanje koles vse širšim množicam bo podjetju zagotovilo rasti prihodkov od prodaje in nadaljnji razvoj v tem trenutku še zagonskega podjetja. Prisotnost na mednarodnih trgih bo podjetje usmerila tudi k doseganju višje produktivnosti in dodatno spodbudila k pridobivanju novih znanj. Čeprav vse izmed potencialnih oblik vstopa na britanski trg podjetju obljublja vživljanje pozitivnih učinkov internacionalizacije, se intenzivnost posameznih učinkov med oblikami vstopa razlikujejo. Z naložbeno obliko bo tako podjetje v največjem možnem obsegu izkoristilo učinek rasti prihodkov prodaje, medtem ko bo učinke učenja veliko bolje izkoristilo z izvozno ali s pogodbeno obliko internacionalizacije. Prav znanje predstavlja enega najpomembnejših elementov, ki bo v začetnih fazah močno znižalo tveganje za neuspeh ter v prihodnjih fazah podjetju dajalo pomembno uporno točko pri širjenju poslovnih aktivnosti in doseganju zelenih poslovnih rezultatov. Slednje pa je tudi razlog, da se tehnika v primeru pozitivnih učinkov internacionalizacije pri začetnem vstopanju podjetja Gor kolesa na britanski trg rahlo nagiba na stran izvozne in pogodbene oblike vstopa.

5 ANALIZA KONTEKSTUALNEGA IN TRANSAKCIJSKEGA OKOLJA CILJNE DEŽELE

5.1 Makroekonomska analiza Združenega kraljestva

Svetovni gospodarski forum glede na globalni indeks konkurenčnosti za leto 2018 britansko gospodarstvo postavlja na osmo mesto, kar je mesto nižje kot v letu 2017. Veliko izzivov britanskemu gospodarstvu predstavlja predvsem sorazmerno slabo stanje makroekonomskega okolja, saj Velika Britanija zaseda v svetovnem prostoru skromno 68. mesto. Inflacija lastne valute funt šterling v povprečju letno raste za 0,6 %, slabo sliko makroekonomskemu okolju pa daje predvsem visoka zadolženost, ki znaša 89,2 % BDP in nizki bruto nacionalni prihranki v višini 12,6 % BDP. Dodatno negotovost predstavlja še odcepitev Združenega kraljestva od Evropske unije (v nadaljevanju Brexit), ki naj bi glede na napovedi v prihodnosti britansko gospodarstvo na lestvici konkurenčnosti potisnil še precej nižje (Schwab, 2017). Kljub negotovosti, ki jo Brexit v tem trenutku prinaša v britansko poslovno okolje, pa njegova uveljavitev ne igra najpomembnejšega ter neposrednega dejavnika odločanja pri izbiri oblike vstopa na britanski trg. Britansko-slovenska gospodarska zbornica (2017) v svojem priporočilu tudi poudarja, da je verjetnejši "mehkejši" odhod Velike Britanije iz EU, s katerim bo država še vedno ostala znotraj skupnega evropskega trga in v carinski uniji.

Kljub negotovosti in potencialnim težavam, ki jih prinaša odcepitev Združenega kraljestva od Evropske unije, velja Velika Britanija oz. Združeno kraljestvo za eno najmočnejših svetovnih gospodarstev. BDP petega največjega gospodarstva na svetu znaša \$2,7 trilijonov oz. \$41.159 per capita, obenem pa se Združeno kraljestvo z 12 mestom uvršča tudi v sam vrh ekonomsko svobodnih držav¹. 75 % BDP-ja sestavljajo storitvene dejavnosti, država pa obenem glede na evropske standarde uživa tudi visoko stopnjo liberalnosti (Index of economic freedom: United Kingdom, 2017). Prav urejeno poslovno okolje ter visoko stopnjo ekonomske svobode in liberalnosti podjetju Gor kolesa omogočata, da pri načrtovanju strategije internacionalizacije poseže tudi po kompleksnejših oblikah internacionalizacije (vstopanje z neposrednimi investicijami ter skupnimi vlaganji), ki na manj urejenih/stabilnih trgih predstavljajo izredno tvegane poslovne odločitve.

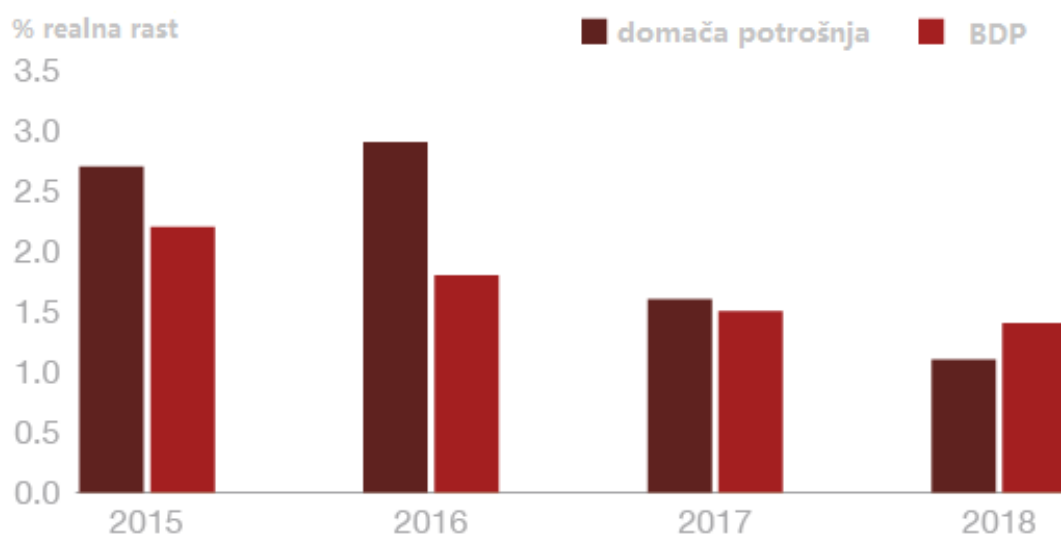
PricewaterhouseCoopers UK za leto 2018 napoveduje padanje stopnje gospodarske rasti, ki naj bi se po letu 2017, ko je stopnja rasti upadla z 1,8 % na 1,5 %, nadaljnje znižala na 1,4 % (slika 13). Kljub najvišji stopnji zaposlenosti po letu 1975 pa bodo v letu 2018 zahvaljujoč nizki stopnji rasti plač (2,5 %) in 2,7 % povprečni letni stopnji inflacije, kupno moč izgubila tudi britanska gospodinjstva. Dodatno težavo britanskemu gospodarstvu pa predstavljata še druga najpočasnejša rast produktivnosti med vsemi državami članicami skupine sedmih ekonomsko najrazvitejših držav (v nadaljevanju G7). Kot posledica naštetih dejavnikov bo

¹ Indeks ekonomske svobode je sestavljen iz tehtanega povprečja elementov vladavine prava, regulativne učinkovitosti, proračunske in fiskalne politike ter prostega trga. Višina indeksa indicira višjo stopnjo inovacijske in podjetniške družbe.

tako rast domače potrošnje v letu 2018 predvidoma upadla z 1,6 % na 1,1 % (slika 13) (PricewaterhouseCoopers UK, 2017). Negativen trend padanja gospodarske rasti ter padec kupne moči in domače potrošnje od podjetja Gor kolesa zahteva previdnost pri vstopanju na britanski trg. Trendi teh makroekonomskih dejavnikov jasno opozarjajo na previdnost pri nadaljnjem poslovanju na britanskem trgu ter tehtnico pri izbiri oblike vstopa nagibajo k enostavnejšim oblikam internacionalizacije, kot je izvoz z zastopnikom.

Na drugi strani vztrajno raste odstotek samozaposlenih, ki danes predstavljajo že več kot 15 % vsega delovno-aktivnega prebivalstva. Samozaposlitev pozitivno vpliva na trg delovne sile in s tem prinaša višjo stopnjo fleksibilnosti kot tudi podjetništva ter zaposlitve starejše populacije (OECD, 2017). Ob tehtanju pozitivnih in negativnih vplivov sodelovanja s samozaposlenimi, lahko podjetje z ustreznim pristopom izkoristi trend naraščajočih možnosti sodelovanja s samozaposlenimi partnerji. Sodelovanje s slednjimi bi podjetju omogočilo višjo stopnjo fleksibilnosti ter posledično znižalo tveganje tudi v primeru posluževanja naložbene oblike internacionalizacije. Z zaposlovanjem samozaposlenih prodajalcev na terenu, servisnega strokovnjaka in trženjskega svetovalca bi si podjetje v začetnem obdobju zagotovilo manj tvegan vstop ter v začetni fazi pridobilo čas, da brez večjih finančnih zavez spozna tako svoje zaposlene kot tudi novo poslovno okolje.

Slika 13: Padanje domače potrošnje in bruto domačega proizvoda Združenega kraljestva



Prirejeno po PricewaterhouseCoopers UK (2017).

Trgovinski primanjkljaj v državi znaša 4,5-% BDP, vendar pa se je v zadnjem obdobju zahvaljujoč povečanju izvoza znižal. Trend zniževanja trgovinskega primanjkljaja se napoveduje tudi za naslednje obdobje, razlog pa se skriva predvsem v vse nižjem domačem povpraševanju. Vse bolj je opazen tudi trend neto odtoka kapitala tako v obliki portfeljskih kot neposrednih investicij. Občutno je zmanjševanje lastniškega kapitala tujih vlagateljev, kar je v preteklem obdobju botrovalo povečanju investicijskega primanjkljaja za 1-% BDP (OECD, 2017). Pri načrtovanju strategije internacionalizacije mora tako podjetje Gor kolesa

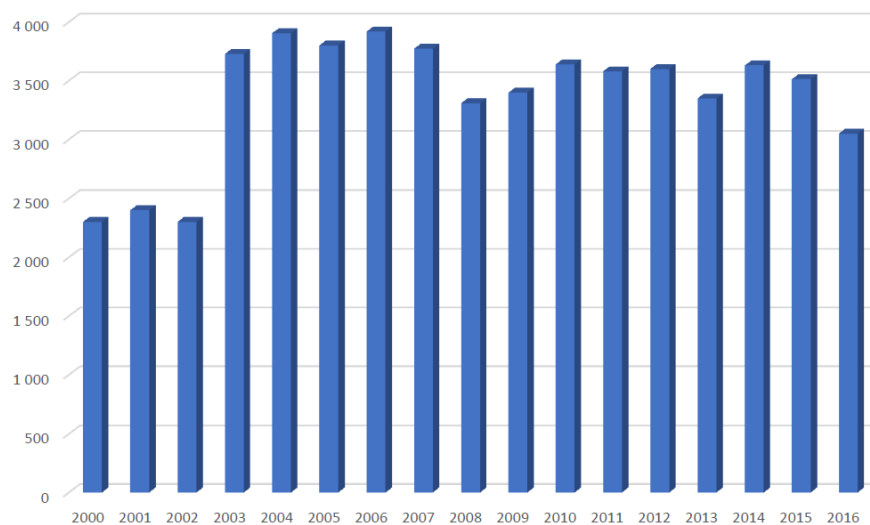
v obzir vzeti tudi neto odtok kapitala in negativni trend vse nižje domače potrošnje. Ta dva dejavnika pričata v vse manjši privlačnosti trga za vstopanje tujih podjetij, kar jasno opozarja na potrebo po previdnosti podjetja Gor kolesa ob vstopanju na britanski trg. Za podjetje je tako še enkrat več priporočljivo previdno vstopanje na nov trg brez večjega finančnega izpostavljanja in neposrednega vlaganja.

Negotova prihodnost britanskega gospodarstva, katere izvor leži predvsem v odcepitvi Združenega kraljestva od Evropske unije, postavlja peto največje svetovno gospodarstvo v negotovo obdobje ekonomske nestabilnosti. Dejavniki, kot so slabo stanje javnih financ, trend zniževanja domače potrošnje in vse pogostejše umikanje lastniškega kapitala tujih vlagateljev, opozarjajo podjetje Gor kolesa na previdnost pri vstopanju na britanski trg. Prav zaradi tega je za podjetje v začetni fazi bolj priporočljivo vstopanje na britanski trg preko prodajnega zastopnika. S tem si bo podjetje na začetku zagotovilo visoko stopnjo fleksibilnosti ter omejilo finančno izpostavljenost, ki bi lahko ob poslabšanju razmer na britanskem trgu ogrozila obstoj celotnega podjetja. V primeru izbire internacionalizacije preko skupnega vlaganja ali ustanovitve prodajne podružnice pa je za podjetje smiselni razmislek o omejevanju finančnih tveganj preko sodelovanj z zunanjimi – samozaposlenimi partnerji. Kljub mnogim izzivom britanskega makroekonomskega okolja pa Združeno kraljestvo ostaja zanimiv trg z visoko kupno močjo domačih potrošnikov in potencialom, ki podjetju ob pravilnem poslovnem pristopu še vedno zagotavlja visoke možnosti za uspeh.

5.2 Analiza kolesarskega trga Velike Britanije

Velika Britanija predstavlja enega največjih evropskih kolesarskih trgov. V letu 2016 se je v Veliki Britaniji prodalo kar 3.050.000 novih koles, za katere so potrošniki v povprečju odšteli 521 €. Prihodki prodaje novih koles so tako presegali 1,5 milijarde evrov, prav toliko pa naj bi domači potrošniki v letu 2016 namenili tudi za nakup rezervnih delov, dodatne kolesarske opreme in servisnih storitev vzdrževanja koles. Z obsegom 3 milijarde evrov tako Velika Britanija predstavlja drugi največji evropski kolesarski trg, ki pa kljub naraščajoči priljubljenosti kolesarstva stagnira. Prodaja koles je v letu 2016 celo upadla (slika 14), kar pa ne velja za segment električnih koles. Slednja predstavlja najhitreje rastočo skupino koles, ki ima glede na sorazmerno nizek trenutni tržni delež (v letu 2016 se jih je prodalo zgolj 75.000) v prihodnosti še izjemno velik potencial (Confederation of the European Bicycle Industry, 2017). Prav nišo električnih koles pa lahko pri svojem vstopanju na britanski trg izkoristi tudi podjetje Gor kolesa. V podjetju že razvijajo električno kolo, ki ga bodo kupcem ponudili v letu 2018, z njim pa si bodo zagotovili dolgoročni potencial v tem rastočem, in v primerjavi s klasičnimi kolesi, še ne tako zelo nasičenem segmentu koles.

Slika 14: Prodaja koles na trgu Velike Britanije (1000 enot) 2000–2016



Vir: Confederation of the European Bicycle Industry (2017).

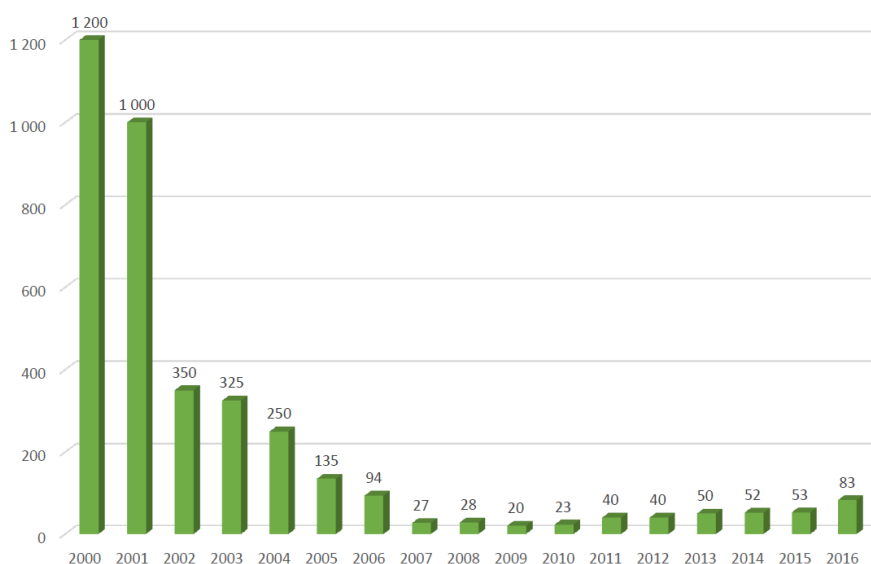
V tem trenutku si največji tržni delež s 30 % delijo otroška in gorska kolesa, s 26 % sledi segment klasičnih in hibridnih koles, 10 % prodanih koles pa predstavljajo cestna kolesa. Zložljivi in ostali nišni tipi koles, med katera spadajo tudi rogovi modeli Pony, danes predstavljajo 4-% tržni delež kolesarskega trga Velike Britanije (Confederation of the European Bicycle Industry, 2017). Kljub temu pa na videz skromnemu segmentu s 4-% tržnim deležem za podjetje Gor kolesa še vedno predstavlja več kot zanimiv trg s prodajnimi kapacitetami, ki presegajo 120.000 koles letno.

Aktivno pa k približevanju kolesarstva širši javnosti in spodbujanju uporabe koles pri prevozu na delo sodeluje tudi britanska vlada. S programom "Cycle to Work" subvencionirajo nakupovanje novih koles in kolesarske opreme, s katero lahko delovno aktivno prebivalstvo ob nakupu novih koles in kolesarske opreme privarčuje več kot 40 % maloprodajne cene nakupa. Letno v programu nova kolesa kupi približno 150.000 kolesarjev, v samem programu pa je do sedaj uspešno sodelovala preko 700.000 zadovoljnih uporabnikov (<https://www.cyclescheme.co.uk>). Kot akreditiran partner programa lahko ponujeno priložnost izkoristi tudi podjetje Gor kolesa, ter del svojih prodajnih aktivnosti usmeri v nagovarjanje potencialnih strank k izkoriščanju omenjenih vladnih spodbud.

Danes kolesarska industrija Velike Britanije zaposluje 25 tisoč delavcev, ki so delo našli tako v servisnih in prodajnih storitvah kot tudi v proizvodnji industriji koles in kolesarskih dodatkov. Domača proizvodnja koles je v obdobju po letu 2000 doživela strmi upad, dno dosegla v razmahu gospodarske krize leta 2009, danes pa je ponovno opazen počasen trend rasti proizvodnih kapacitet (slika 15). Tako kot v drugih evropskih državah je tudi v Veliki Britaniji mogoče zaznati trend migracije proizvodnje koles z nizko dodano vrednostjo v države s poceni delovno silo in ohlapno okoljevarstveno regulativo. Večina koles je tako uvoženih iz držav Daljnega vzhoda: Vietnam, Kambodža, Tajska, Kitajska, Filipini, Šrilanka

in Indija. Svetlo izjemo med obstoječimi domačimi proizvajalci predstavljajo tovarna zložljivih koles Brompton iz Londona, tovarna klasičnih in tovornih koles Pashley iz Stratford-upon-Avona in nova sestavljavnica otroških koles Frog iz Walesa. Skupaj 83 tisoč proizvedenih koles v Veliki Britaniji tako vse prej kot zadošča potrebam trga, na katerem se je v letu 2016 prodalo dobre 3 milijone koles (Confederation of the European Bicycle Industry, 2017).

Slika 15: Velika Britanija - proizvodnja koles (1000 enot) 2000–2016



Vir: Confederation of the European Bicycle Industry (2017).

Za potrebe temeljite predhodne analize trga se je podjetje Gor kolesa obrnilo k sodelovanju s priznanim poznavalcem britanskega kolesarskega trga Edwardom Donaldom (2017). Leta je v letu 2017 za podjetja opravil prodajno analizo britanskega trga, pripravil pregled konkurence in predlagal smernice strateškega načrtovanja prodajnih aktivnosti podjetja na britanskem trgu. Med pomembnejše zaključke njegove analize trga lahko uvrstimo:

- Največjega konkurenta v segmentu zložljivih mestnih koles predstavljajo kolesa Brompton. Slednja imajo zaradi britanskega porekla, naprednega produkta in številčne skupnosti privržencev posebno mesto v britanski kolesarski kulturi ter izjemno visok tržni delež predvsem v Londonu in Oxfordu. Po ceni in kvaliteti se kolesa Pony umeščajo med kolesa Brompton (višja kvaliteta in višja cena) in Dahon (nekoliko nižja cena in primerljiva kvaliteta). Med kolesi uveljavljenih blagovnih znamk pa z nekoliko nižjo ceno in podobno stopnjo uporabnosti na britanskem trgu konkurirajo še kolesa Bickerton.
- Tradicionalni kanal fizične prodaje koles danes obsega več kot 2000 registriranih fizičnih prodajalcev, ki predstavljajo pomemben element pri potencialnem vzpostavljanju Rogove servisne mreže ter omogočanju fizičnega ogleda in preizkusa koles. Z razvojem prodajnih storitev pa se danes razvija tudi britanska kolesarska industrija in njeni prodajni kanali. Vse bolj priljubljeni postajajo kanali spletne prodaje preko večjih

kolesarskih portalov, ki delujejo tako v obliki spletnih trgovin kot spletnih tržnic. Takšni kanali danes postajajo standard pri doseganju širokega nabora kupcev, ki pa obenem močno znižujejo marže prodajalcev ter na drugi strani potrošnikom ne nudijo poprodajnih storitev, ki so jih deležni ob fizičnem nakupu kolesa. Tako vse bolj priljubljen kompromis med fizično in spletno prodajo, postaja prodaja koles po principu "klikni in prevzemi" (ang. Click and Collect). Pristop, ki se ga danes na britanskem trgu poslužuje vse več proizvajalcev koles, kupcem omogoča naročilo kolesa preko spleta in njegov prevzem v fizični trgovini pri pooblaščenem zastopniku blagovne znamke. S tem se podjetja in njihovi zastopniki izognejo vzdrževanju večjih zalog gotovih izdelkov ter ohranijo sorazmerno visoke prodajne marže, kupci pa omejijo tveganje neustrezno sestavljenih koles (ob nakupu koles preko spleta so za sestavljanje kolesa zadolženi sami), si razširijo prodajno ponudbo ter enostavneje dostopajo do poprodajnih storitev (nakup dodatne opreme, servisi, garancija itd.).

- S prisotnostjo na britanskem trgu v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja je blagovna znamka Rog do danes ohranila določeno stopnjo prepoznavnosti med britanskimi poznavalci koles. Poznavanje nekoč ugledne blagovne znamke predstavlja pomemben adut pri medpodjetniški (v nadaljevanju B2B) komunikaciji in vzpostavljanju servisno-prodajnih kanalov v prihodnosti.
- Tradicionalno je v kolesarski industriji močno prisoten element sezonske prodaje, ki pa je v segmentu manjših zložljivih koles še presečna množica sezonske prodaje v panogah kamping-karavaniga in navtike. Prodaja tako svoj vrhunec doseže v obdobju med februarjem in majem, močneje pa začne vpadati s koncem avgusta.

Velikost trga, visoka povprečna cena novega kolesa, vladno spodbujanje kolesarstva, prepoznavnost blagovne znamke Rog ter nezadostna domača proizvodnja novih koles danes govorijo v prid vstopu blagovne znamke Rog na trg Velike Britanije. Kljub temu pa je potrebno ohraniti zavedanje, da prodaja novih koles v zadnjem obdobju stagnira, za kar je pri vstopu na novi trg potrebno vstopiti z določeno stopnjo previdnosti. To lahko podjetje najlažje doseže z izvozno strategijo vstopa in sodelovanjem z lokalnim prodajnim zastopnikom, ki bo za svoje delo plačan glede na uspešnost prodaje ter posledično lastno poznavanje lokalnega kolesarskega trga. Ne glede na izbrano obliko vstopa velik prodajni potencial na britanskem trgu predstavljajo predvsem izkoriščanje vladnih spodbud pri nakupu novi koles, trend rastoče prodaje električnih koles ter sodobni prodajni kanali. Z razširitvijo prodajnega programa na električna kolesa, pridobitvijo partnerstva v projektu "Cycle to Work" in posluževanju sodobnih prodajnih pristopov, kot je "klikni in prevzemi", si lahko podjetje ustvari prodajni potencial, na temeljih katerega bo vstop na britanski trg kmalu opravičil pričakovanja in privedel do dobičkonosnega poslovanja na tem kolesarstvu naklonjenem trgu.

5.3 Analiza zrelosti finančnega trga in njihove posebnosti

Združeno kraljestvo predstavlja globalno finančno središče, ki po navedbah Bank of England obsega kar eno petino vseh bančnih aktivnosti na svetu. Britanske finančne institucije

(izvzeta Bank of England) opravljajo s sredstvi v višini £20 trilijonov, kar predstavlja skoraj desetkratnik BDP Združenega kraljestva. Od tega je polovica vseh sredstev v lasti bančnega sektorja. Za primerjavo je to razmerje na Nizozemskem 8,8, v Švici 5,6, na Japonskem 6,4 in v ZDA 3,8. Štiri britanske banke in dve zavarovalnici so klasificirane tudi kot institucije globalnega pomena. Zavarovalniški sistem je največji v Evropi in tretji največji na svetu, v Združenem kraljestvu pa imajo sedeže še nekateri največji vzajemni skladi, platforme za upravljanje s privatnim kapitalom ter dve največji svetovni centralno nasprotni stranki² (International Monetary Fund, 2016).

Velik in dobro razvit finančni trg velikokrat igra pomembno vlogo pri razvoju podjetij, saj so za razvoj tako lokalnih podjetij kot nacionalnega gospodarstva vselej ključnega pomena urejene razmere na finančnih trgih. Podjetje Gor kolesa bo lahko v prihodnjem obdobju na britanskem trgu uživalo v širokem naboru možnih virov financiranj, zahvaljujoč pestri ponudbi finančnih produktov številnih velikih finančnih institucij. Urejene razmere finančnega trga bodo podjetju omogočale tako omejevanje tveganj iz poslovanja (npr. zavarovanje terjatev) kot tudi nemoten nadaljnji razvoj poslovanja (ugodno zadolževanje).

Največjo grožnjo britanskemu finančnemu sistemu predstavlja Brexit, ki samo v Londonu nudi delo enemu milijonu zaposlenih v finančnem sektorju (Warrell, 2017), svoje evropske sedeže pa ima v Združenem kraljestvu praktično polovica vseh največjih finančnih institucij (banke, zavarovalnice, vzajemni skladi, upravljavci sredstev). Z omejitvijo dostopa do trgov Evropske unije in oteženim prehajanjem delovne sile lahko finančni sektor Združenega kraljestva utрпи močan udarec ter izgubi primat finančnega centra Evrope (International Monetary Fund, 2016). Reuters v svoji anketi ugotavlja, da se lahko Londonu obeta izguba vsaj 10.000 delovnih mest, ki bodo postopoma migrirale v ostale finančne centre Evrope, kot sta Frankfurt in Paris (MacAskill & Jessop, 2017). Poleg Brexita predstavljajo največja tveganja, s katerimi se sooča finančni sektor Združenega kraljestva, še upočasnitev globalne gospodarske rasti, nepričakovan padec krivulje donosnosti in večji popravek nepremičninskega trga (IMF, 2016).

Dejavniki, ki na pogled delujejo kot velika grožnja uspešnosti vstopa podjetja Gor kolesa na britanski trg, lahko obenem za podjetje predstavljajo tudi okolje novih priložnosti. Popravek nepremičninskega trga bi tako podjetju omogočil ugodnejši najem ali nakup poslovnih prostorov v primeru poglobljene oblike internacionalizacije, padec krivulje donosnosti in posredno zategovanje pasov potrošnikov pa bi lahko na kolesarske steze zvabile vse večji del populacije, ki se v tem trenutku še vedno poslužuje dražjega prevoza z osebnimi avtomobili.

² Centralna nasprotna stranka pomeni pravni subjekt, ki posreduje med nasprotnimi strankami v pogodbah, s katerimi se trguje na enem ali več finančnih trgih ter postane kupec za vsakega prodajalca in prodajalec za vsakega kupca in je odgovoren za delovanje sistema kliringa (UREDBA (EU) št. 236/2012 EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA, 2012)

Izjemno dobro razvit finančni trg in pestra konkurenca finančnih institucij tako podjetju Gor kolesa ponujata širok nabor potencialnih možnosti financiranja. Kljub težavam in tveganjem, ki jim je finančno okolje izpostavljeno predvsem z izhodom Združenega kraljestva iz Evropske unije, pa vodilni v največjih finančnih institucijah slabljenja finančnega sektorja ne napovedujejo čez noč (MacAskill & Jessop, 2017). Srednjeročno tako Združeno kraljestvo s stabilno valuto in enim najbolj razvitih finančnih sistemov še naprej predstavlja stabilno finančno okolje, ki vstopajočim podjetjem omogoča podporo pri financiranju in širjenju svojih poslovnih aktivnosti. Urejeno finančno okolje tako podjetja Gor kolesa pri izbiri strategije vstopa na britanski trg občutno ne omejujejo, temveč mu omogočajo optimalne pogoje, v katerih lahko prednost pri izbiri strategije internacionalizacije nameni tehtanju ostalih pomembnih notranjih in zunanjih dejavnikov.

5.4 Viri podjetniškega financiranja v Veliki Britaniji

Razviti finančni trgi ter stabilno in veliko gospodarstvo Združenega kraljestva danes mladim podjetjem ponujajo nabor praktično vseh zahodnemu svetu poznanih oblik financiranja. Podjetja se lahko pri nabiranju sredstev za vodenje in širjenje svojih poslovnih aktivnosti poslužujejo tako notranjih kot zunanjih virov financiranja. Med tem, ko notranje vire podjetje črpa znotraj lastne organizacije, se ob pridobivanju zunanjih virov poslužuje financiranja s sodelovanjem z zunanjimi deležniki podjetja. Kratkoročne zunanje vire financiranja si lahko podjetje zagotovi s prodajo kratkoročnih terjatev (t. i. faktoring), izpogajanjem daljših plačilnih rokov pri dobaviteljih ali kratkoročnimi bančnimi posojili. Na drugi strani se podjetja med zunanjimi viri, ki imajo ročnost daljšo od enega leta (t. i. dolgoročni zunanji viri financiranja), najpogosteje poslužujejo: dolgoročnih posojil, kapitalskih vložkov, hipotek, leasingov ter subvencij in nepovratnih sredstev (BBC, 2017).

Danes vodi britanska vlada obširen program financiranja mladih podjetij, ki jim v okviru različnih finančnih spodbud omogoča tako začetni kapital kot tudi kapital za nadaljnjo rast. Podjetniki lahko tako na začetku svoje poti pridobijo finančno posojilo v višini med 500 in 25.000 funti, z ročnostjo do 5 let, fiksno letno obrestno mero 6 % ter možnostjo brezplačnega spremljanja in svetovanja pri začetnih poslovnih korakih na britanskem trgu (Government of the United Kingdom, 2017). Poleg posojil je bilo leta 2017 v Združenem kraljestvu razpisanih tudi več kot 512 različnih programov nepovratnih sredstev. Različni programi ponujajo sredstva tako na lokalnem kot nacionalnem nivoju v razponu med 1.000 in 100.000 funti. Vlada Združenega kraljestva med drugim razpisuje programe na področjih razvoja infrastrukture, trajnostnega razvoja, proizvodnje ter razvoja in raziskav (Fleming, 2017).

Veliko pozornosti pa Britanci namenjajo tudi privabljanju tujega kapitala in ustvarjanju tujim podjetjem naklonjenega poslovnega okolja. Špela Drobnič³ (2018) iz Britansko-

³ Intervju s Špelo Drobnič (2018) o možnostih slovenskih podjetij pri vstopanju na britanski trg (Priloga 1).

slovenske gospodarske zbornice pojasni, da sta slovenskim podjetjem pri vstopanju na britanski trg in dostopanju do zasebnih virov financiranja na razpolago dva še posebej zanimiva programa poslovnih povezovanj. Program London stock exchange group elite predstavlja ekosistem, ki tujim podjetjem omogoča lažji dostop do kapitala, znanj in kontaktov, potrebnih za razvoj tako zagonskih kot zrelih podjetij (London Stock Exchange Group, 2018). Poleg slednjega pa britansko ministrstvo za mednarodno trgovino tujim podjetjem ponuja še tako imenovan program globalnega podjetništva (ang. Global entrepreneur programme), skozi katerega lahko tuja podjetja na britanskem trgu prav tako brezplačno dostopajo do pomoči pri pripravi poslovnih načrtov, asistencije pri selitvi operacij v Veliko Britanijo ter številnih stikov z zasebnimi vlagatelji (UK Trade & Investment, 2012). Ne glede na strategijo vstopa bi za podjetje Gor kolesa predstavljajo povezovanje, v katerem izmed omenjenih programov veliko dodano vrednost in močno povečalo možnosti za uspeh na britanskem trgu. Povezovanje v teh programih bi podjetju omogočilo dostop do širokega nabora informacij in kontaktov, ki bi bili ob omejenem poznavanju tujega trga še kako dobrodošli pri začetnih korakih povezovanja z lokalnimi poslovnimi partnerji ter pridobivanju finančnih sredstev z naslova vladnih spodbud.

Podjetje Gor kolesa d.o.o. lahko tako s poglobljenimi oblikami internacionalizacije dostopa do širokega nabora finančnih spodbud, ki jih ponuja vlada Združenega kraljestva. Ustanovitev podružnice bi podjetju omogočila dostop do vladnih posojil ter širokega nabora zasebnih virov financiranja, nadaljnji razvoj proizvodnih aktivnosti pa bi lahko delno financiralo tudi iz programov nepovratnih sredstev. Poleg neposrednega izkoriščanja sredstev iz programov infrastrukturnega razvoja, razvoja proizvodnji procesov in povečevanja delovnih mest, bi podjetje lahko s pridom izkoriščalo tudi vse večji trend vladnih spodbud trajnostnega razvoja in brezogljičnega prometa. Primer takšnega financiranja predstavlja Green Business Fund, ki podjetjem ponuja do £10.000 za nakup okolju prijazne in energetske varčne poslovne opreme (Fleming, 2017). Takšno financiranje bi lahko podjetje izkoristilo tako za potrebe lastnega financiranja kot tudi pri povečevanju B2B prodaje koles podjetjem, ki bi z nepovratnimi sredstvi kupila nova službena kolesa Rog.

5.5 Analiza pomena in vloge podjetniške politike in infrastrukture v državi

Pozitivna podjetniška klima in politično okolje, ki spodbujata podjetništvo, se odraža tudi v rezultatih analize The World Bank (2017). Le-ta na podlagi analize 190 držav Združeno kraljestvo po enostavnosti podjetniškega poslovanja uvršča na 7. mesto. Razvrščanje držav po enostavnosti podjetniškega poslovanja indicira naklonjenost lokalnega okolja do ustanavljanja novih in enostavnost poslovanja obstoječih podjetij. Razvrstitev je vsota tehtanega povprečja desetih enakovrednih kriterijev, ki so: enostavnost ustanovitve podjetja, pridobivanje gradbenih dovoljenj, dostopnost elektrike, dostop do posojil, registracija nepremičnin, zaščita malih vlagateljev, plačevanje davkov, mednarodno trgovanje, uveljavljanje pogodb in reševanje insolventnosti. 9. mesto po dostopnosti elektrike

predstavlja najvišje uvrščeno posamezno kategorijo Združenega kraljestva ter obenem dokazuje visoko stopnjo razvitosti infrastrukture v državi. Poleg infrastrukture razvitosti pa se visoko uvrščajo tudi dejavniki, ki potrjujejo zakonodajno učinkovitost britanskega podjetniškega okolja; po enostavnosti ustanavljanja podjetij Združeno kraljestvo zaseda 14. mesto, prav tako 14. mesto zaseda po pridobivanju gradbenih dovoljenj ter 10. mesto po varovanju pravic malih vlagateljev. Urejena zakonodaja in politika, ki aktivno spodbujata podjetništvo, je za enega prvih trgov, na katerega bo svoje poslovne aktivnosti širilo podjetje Gor kolesa, ključnega pomena. Okolje, ki podjetja ne bo oviralo na zakonodajnem nivoju, bo družbi Gor kolesa raje kot spopadanje z birokratskimi ovirami omogočalo usmerjanje energije v ostale elemente internacionalizacije kot so spoznavanje kupcev in razvoju poslovnih odnosov z lokalnimi partnerji.

Podobno sliko razvitosti infrastrukture in poslovnega okolja Združenega kraljestva daje tudi najnovejše poročilo Svetovnega gospodarskega foruma. V njihovem poročilu globalne konkurenčnosti za obdobje 2017–2018 tako infrastruktura (11. mesto) kot sofisticirano poslovno okolje (7. mesto) predstavljata pomembna stebra pri uvrščanju gospodarstva Združenega kraljestva v sam vrh najbolj konkurenčnih svetovnih gospodarstev (8. mesto). Razviti sistemi železniških povezav (19. mesto), cestnega omrežja (27. mesto), pristaniščne infrastrukture (16. mesto) in letalskega prometa (28. mesto) zagotavljajo visoko stopnjo razvitosti infrastrukture in predstavljajo temelje za uspešen razvoj tako rastočih podjetij kot celotnega gospodarstva. Še nekoliko višje se v svetovnem merilu uvršča sofisticiranost poslovnega okolja Združenega kraljestva. Elementi kot so številčnost lokalnih dobaviteljev (9. mesto), kakovost lokalnih dobaviteljev (16. mesto), grozdni razvoj podjetij (6. mesto), širina vrednostne verige (6. mesto), naprednost proizvodnih sistemov (12. mesto) in obseg trženjskih aktivnosti (5. mesto), postavljajo britansko poslovno okolje v sam svetovni vrh (Schwab, 2017).

Podjetništvu naklonjeno okolje in razvita infrastruktura Velike Britanije ustvarjata sodobno poslovno okolje, v katerem se lahko podjetja svobodno razvijajo ter rastejo skupaj s svojimi poslovnimi uspehi. Enostavnost poslovanja omogoča podjetjem višjo stopnjo fleksibilnosti pri spreminjanju poslovnega modela ter postopnem poglobljanju internacionalizacije. Na drugi strani razvita infrastruktura omogoča enostavno centralno skladiščenje in logistiko gotovih izdelkov ter optimalne pogoje tudi za strategije internacionalizacije, ki zahtevajo izvajanje lastnih logističnih aktivnosti – prodajna podružnica in skupno vlaganje. Dejavniki podjetniške politike in infrastrukture tako podjetja Gor kolesa pri načrtovanju poslovnih aktivnosti in izbiri strategije internacionalizacije občutno ne omejujejo, kar podjetju pušča odprta vrata pri izbiri katere koli izmed analiziranih strategij vstopa na britanski trg.

5.6 Posebnosti pravnega sistema

Naklonjenost podjetništvu pa se odraža tudi na različnih nivojih pravnega sistema. Z 19-% davkom na dobiček pravnih oseb ima Velika Britanija najnižjo davčno stopnjo med vsemi državami G7 (The Week Ltd., 2017). Prav tako pa Špela Drobnič (2018) iz Britansko-

slovenske gospodarske zbornice izpostavlja nezahtevnost procesov ustanavljanja novih podjetij, ki podjetnikom in podjetjem omogoča enostavno registracijo pravne osebe že v roku enega dne ter z začetnim vložkom enega funta. Hitri in birokratsko nezahtevni postopki registracije pravnih oseb tako podjetju Gor kolesa omogočajo lažje tehtanje tudi med bolj poglobljenimi strategijami internacionalizacije, ki registracijo pravne osebe zahtevajo že ob samem vstopu na tuj trg.

Krisztina Gorog⁴ (2018), direktorica oddelka za neposredne tuje naložbe na britanski ambasadi na Madžarskem, pojasnjuje, da so najpogostejše pravne oblike podjetništva v Veliki Britaniji: samostojni podjetnik (ang. Sole Trader), družba z omejeno odgovornostjo (ang. Private Limited Company) in partnerstva z omejeno odgovornostjo (ang. Limited Liability Partnership).

Oblika samostojnega podjetnika posamezniku zagotavlja enostavno poslovanje, pri katerem je posameznik osebno odgovoren za dobičke in izgube svojega poslovanja. Primerna je predvsem za posameznike, čigar poslovne operacije niso prezahtevne ter zelo obsežne. Druga zelo priljubljena oblika poslovanja je preko družbe z omejeno odgovornostjo. Takšna oblika poslovanja ločuje posameznikove finance od financ podjetja, ne zahteva prezahtevnega računovodstva ter omogoča hitro in enostavno registracijo pravne osebe. Družbo z omejeno odgovornostjo je namreč mogoče za strošek 12 funtov registrirati preko spleta, postopek pa traja manj kot 24 ur (Government of the United Kingdom, 2018). Največjo posebnost pravne ureditve gospodarskih družb v Veliki Britaniji pa predstavlja partnerstvo z omejeno odgovornostjo. Le-ta tako fizičnim kot pravnim osebam omogoča, da se v obliki partnerstev povežejo in skupaj nastopajo na trgu. Partnerji obliko sodelovanja definirajo z neobvezno partnersko pogodbo, za svoja poslovna dejanja vsak izmed partnerjev odgovarja zgolj s sredstvi, investiranimi v skupno partnerstvo, davčne obveznosti z naslova dobička pa vsaka izmed partneric ureja posebej (Trust, 2011). Poleg naštetih oblik poslovanja na britanskem trgu pa velja omeniti še delniške družbe (ang. Public Limited Company). Le-te predstavljajo kompleksnejše oblike pravnih oseb, ki za svoje delovanje napram zasebnim družbam zahtevajo sorazmerno visoke stroške delovanja, lastniki za njihovo delovanje odgovarjajo zgolj z investiranimi sredstvi oz. višino vrednosti delnic podjetja, ob registraciji delniške družbe pa je zahtevana tudi izdaja delnic v višini najmanj 50.000 funtov ter imenovanje najmanj dveh direktorjev (Simple Formations, brez datuma).

Ob vstopanju podjetja Gor kolesa na britanski trg, se lahko v podjetju tako poslužujejo različnih pravnih ureditev, ter jih obenem prilagajajo posamezni strategiji vstopa. Za najosnovnejšo obliko izvoza preko prodajnega agenta podjetje ne potrebuje posebne pravne ureditve ter lahko svoje poslovanje še naprej vodi preko matičnega podjetja v Sloveniji. Prodajni zastopnik, ki izvaja prodajo na britanskem trgu, pa mora ob tem svoj pravni status urediti tako, da je sodelovanje v obliki nagrajevanja glede na količino prodanih koles

⁴ Intervju s Krisztino Gorog (2018) o možnostih tujih podjetij pri vstopanju na britanski trg (Priloga 2).

mogoče. Ker takšna dejavnost ne zahteva večje organizacijske kompleksnosti, je za agenta možno poslovanje v obliki samostojnega podjetnika. S to obliko poslovanja bo prodajni zastopnik lahko opravljal vse poslovne aktivnosti prodaje koles blagovne znamke Rog v Veliki Britaniji, a obenem za poslovanje odgovarjal s svojim celotnim premoženjem (Government of the United Kingdom, 2018). V izogib izpostavljenosti večji finančni odgovornosti se lahko agent posluži tudi registracije družbe z omejeno odgovornostjo, ki mu bo prav tako omogočala nemoteno sodelovanje s slovenskim podjetjem Gor kolesa.

V primeru vstopanja na britanski trg s skupnimi vlaganji in sodelovanjem podjetij Gor kolesa in Brooks England, se organizacijama odpirata dve možni obliki povezovanja – družba z omejeno odgovornostjo in partnerstvo z omejeno odgovornostjo. Podjetji bi v obeh primerih naravo sodelovanja v skupnem projektu opredelili s partnersko pogodbo ter v projektu prevzemali odgovornost enako lastnim vloženim sredstvom, osnovno razliko pa bi predstavljala delitev dobička in plačevanja davka na dobiček. Slednjega bi bilo v partnerstvu z omejeno odgovornostjo primorano vsako izmed podjetij odvajati samo med tem, ko bi v družbi z omejeno odgovornostjo odvajali skupni davek na dobiček ter si še le na to dobiček tudi razdelili (Trust, 2011). Podjetje Gor kolesa v primeru partnerstva z omejeno odgovornostjo ne bi imelo registrirane pravne osebe v Veliki Britaniji, kar bi lahko predstavljalo potencialne težave pri odvajanju davka in izvajanju posameznih poslovnih aktivnosti. Pod črto bi tako bilo za podjetji najprimernejše sodelovanje v okviru družbe z omejeno odgovornostjo.

Vstopanje na britanski trg s prodajno podružnico bi od podjetja zahtevalo registracijo samostojne pravne osebe. Ker bi pri začetku poslovanja še vedno šlo za sorazmerno omejene poslovne operacije, bi tako bila za podjetje najprimernejša hitra in cenovno ugodna registracija družbe z omejeno odgovornostjo. Z njo bo podjetje upravičeno do nemotenega izvajanja vseh poslovnih aktivnosti na britanskem trgu ter nemoteno izvajalo tako prodajne aktivnosti, kot tudi ostale storitve kot so servisiranje koles in izobraževanja lokalnih servisnih strokovnjakov.

Britanski pravni sistem, ki se uvršča med enega izmed podjetništva najbolj naklonjenih, tako podjetju Gor kolesa omogoča nemoteno internacionalizacijo z ugodno davčno politiko in zakonodajo na področju gospodarskih družb. Hitra, enostavna in cenovno ugodna registracija lokalnega podjetja, ki tujim podjetjem omogoča nemoteno poslovanje na britanskem trgu, podjetju omogoča pogoje za poseganje po kateri koli izmed strategij internacionalizacije (Government of the United Kingdom, 2018). Izbira oblike vstopa podjetja Gor kolesa na britanski trg tako v večji meri ni odvisna od trenutne britanske zakonodaje.

Še največ negotovosti v pravnem sistemu puščajo tekoča pogajanja o izstopu Velike Britanije iz Evropske unije. Le-ta bi lahko omejila enostavnost poslovanja tujih evropskih podjetij na britanskem trgu, vendar pa tudi v tem primeru napovedi poznavalcev vlivajo

optimizem za nadaljevanje dobrih in nemotenih poslovnih odnosov znotraj skupne carinske unije (Britansko-slovenska gospodarska zbornica, 2017).

5.7 Povzetek v obliki PEST analize

Tabela 3: PEST analiza

Politični faktorji • 19 % davek na dobiček pravnih oseb, kar je najnižja davčna stopnja med vsemi državami G7. • Lastna valuta: funt šterling. • 7. mesto po enostavnosti podjetniškega poslovanja. • Negotove politične razmere zaradi izstopa Združenega kraljestva iz Evropske unije. • Vlada močno spodbuja trajnostni razvoj in uporabo koles. • Urejeni finančni trgi. • Visoko uvrščanje na svetovni lestvici po: enostavnosti ustanavljanja podjetij, pridobivanju gradbenih dovoljen in pravicah malih vlagateljev.	Ekonomski faktorji • Slabo stanje makroekonomskega okolja. • Visok javni dolg v višini 89-% BDP. • Nizki bruto domači prihodki v višini 12,6-% BDP. • 12. mesto po ekonomski svobodi. • 5. največje svetovno gospodarstvo. • Neto odtok kapitala. • Narašča število samozaposlenih. • Upadanja gospodarske rasti. • Napovedana izguba kupne moči.
Socialni faktorji • Kolesa so priljubljeno prevozno sredstvo na delovno mesto. • Podjetniška kultura je na visokem nivoju. • Napovedan upad kupne moči in domače potrošnje. • V kolesarski industriji močno prisotna komponenta sezone prodaje. • Prodaja klasičnih koles stagnira, narašča pa prodaja koles na električni pogon.	Tehnološki faktorji • Vse več prodaje koles poteka preko spleta ter po principu "klikni in prevzemi". • Dobro razvita prometna infrastruktura. • Vse večja priljubljenost koles na električni pogon.

Vir: Lastno delo.

6 ANALIZA FINANČNIH RAZMER V PODJETJU Z VIDIKA IZBORA MED TREMI STRATEGIJAMI INTERNACIONALIZACIJE

6.1 Prikaz in komentar delovnih bilanc brez internacionalizacije na britanski trg

Osnovo analize finančnih razmer v podjetju predstavlja projekcija načrtovanega poslovanja v primeru, da se podjetje ne bo posluževalo dodatnih strategij internacionalizacije. Iz bilance stanja osnove podjetja (tabela 4) je razvidno, da podjetje tudi brez internacionalizacije na britanski trg načrtuje povečevanje obsega poslovanja, kar bo v prihodnjih letih predstavljalo tako povečevanje zalog in terjatev do kupcev kot tudi obveznosti iz poslovanja. Podjetje bo ne glede na strategijo internacionalizacije čez čas ohranjalo plačilno politiko, pri kateri bodo od leta 2018 naprej kupci svoje obveznosti do podjetja poravnali v enomesečnih rokih, obveznosti do poslovnih partnerjev pa bo podjetje poravnalo v 45-dnevni roki. Zaradi specifičnosti nabave kolesarskih komponent iz Azije bo podjetje praktično vse materiale nabavljalo ciklično, in sicer dvakrat letno. Letna amortizacija obstoječih sredstev podjetja bo v prihodnjem obdobju znašala 22.000 €, dodatnih investicij v opremo pa podjetje ne glede na strategijo internacionalizacije ne načrtuje. Znesek amortiziranih sredstev bo podjetje na letni ravni vlagalo v kratkoročne finančne naložbe z 1-% stopnjo donosnosti. Denarna sredstva podjetja bodo skozi celotno obdobje ostajala konstantna in ne bodo imela bistvenega vpliva na poslovanje podjetja. Pri lastniku Gorenje d.d. se bo podjetje po 2-% obrestni meri vsakoletno tudi kratkoročno zadolževalo. V letu 2017 in 2018 višina kratkoročnega zadolževanja znaša 600.000 €, v nadaljnjih letih pa bo ta znesek 500.000 €.

Tabela 4: Bilanca stanja osnove podjetja

Bilanca stanja	2017	2018	2019	2020	2021
aktiva skupaj	738.283	1.018.283	1.325.367	1.739.867	2.303.700
osnovna sredstva	309.500	287.500	265.500	243.500	221.500
dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
zaloge	330.000	490.000	715.000	1.022.000	1.425.000
denarna sredstva	24.700	24.700	24.700	24.700	24.700
terjatve do kupcev	52.083	172.083	254.167	361.667	522.500
kratkoročne finančne naložbe	22.000	44.000	66.000	88.000	110.000
pasiva skupaj	859.839	1.018.283	1.325.367	1.739.867	2.303.700
trajni kapital	125.500	222.733	556.986	879.227	1.319.249
dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0	0	0
kratkoročne finančne obveznosti	600.000	600.000	500.000	500.000	500.000
obveznosti iz poslovanja	134.339	195.550	268.381	360.639	484.451

Vir: Lastno delo.

Iz izkaza poslovnega izida osnove podjetja (tabela 5) je razvidno, da podjetje načrtuje rentabilno rast obsega poslovnih aktivnosti, ki bodo posledično vodile v ustvarjanje vse večje dobičke. Podjetje tako načrtuje postopno povečevanje obsega proizvodnje, ki bo iz 2.500 proizvedenih koles v letu 2017, v letu 2018 narasel na 7.000, v letu 2019 na 10.000, v letu 2020 na 14.000 in v letu 2021 dosegel 19.000 proizvedenih koles. S povečevanjem obsega proizvodnje bo podjetje dodatno zaposlovalo predvsem nižje plačne proizvodnje delavce, kar bo vodilo v postopnem zniževanju povprečnih stroškov dela na zaposlenega. Povprečen letni strošek na zaposlenega bo tako iz 21.944 € pri 18 zaposlenih v letu 2017 postopno upadel na 19.427 € pri 39 zaposlenih v letu 2021. Zaradi povečevanja obsega proizvodnje in prodaje predvsem dražjih električnih koles pa se bodo čez čas povečevale tako povprečne prodajne cene koles kot tudi povprečni materialni stroški na proizvedeno kolo. Dodatno bo na dvig povprečne prodajne cene koles vplival, za leto 2018 načrtovan, 20-% dvig prodajnih cen na vse modele koles.

Po začetni investiciji v marketing in razvoj, za katera je podjetje v letu 2017 namenilo slabih 400.000 €, bo v prihodnjih letih podjetje stroške storitev, ki obsegajo stroške marketinga, najema poslovnih prostorov, logistike, razvoja, zavarovanja in ostalih storitev, vezalo na prihodke iz poslovanja. Stroški storitev bodo tako predstavljali 12 % prihodkov prodaje ter bodo od leta 2018 dalje naraščali premo sorazmerno z rastjo prodaje podjetja. S kratkoročnim zadolževanjem v višini 600.000 € oz. 500.000 € po 2-% obrestni meri, pa poleg vseh naštetih stroškov podjetje na leto ustvarja še 12.000 € oz. 10.000 € finančnih odhodkov.

Tabela 5: Izkaz poslovnega izida osnove podjetja

Izkaz poslovnega izida	2017	2018	2019	2020	2021
prihodki skupaj	625.220	2.065.440	3.050.660	4.340.880	6.271.100
prihodki iz poslovanja	625.000	2.065.000	3.050.000	4.340.000	6.270.000
finančni prihodki	220	440	660	880	1.100
drugi prihodki	0	0	0	0	0
odhodki skupaj	1.243.050	1.793.953	2.447.426	3.277.755	4.392.063
materialni stroški	414.050	980.000	1.430.000	2.044.000	2.850.000
stroški storitev	400.000	247.800	366.000	520.800	752.400
stroški dela	395.000	532.153	619.426	680.955	757.663
amortizacija	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
finančni odhodki	12.000	12.000	10.000	10.000	10.000
drugi poslovni odhodki	0	0	0	0	0
dobiček pred davki	-617.830	271.487	603.234	1.063.125	1.879.037
davki	0	51.583	114.614	201.994	357.017
dobiček	-617.830	219.905	488.620	861.131	1.522.020

Vir: Lastno delo.

6.2 Analiza denarnega toka podjetja brez internacionalizacije na britanski trg

Dobro zastavljeni temelji poslovnega načrta podjetja pa so razvidni tudi iz izkaza denarnih tokov osnove podjetja (tabela 6). Podjetje tako v osnovi načrtuje poslovanje, s katerim bi brez posluževanja internacionalizacije na britanski trg svoje začetno stanje denarja iz 0 € (v začetku letu 2017) do konca leta 2021 uspelo povečati na 1.840.797 €.

V pričetku poslovanja v letu 2017 je podjetje s strani ustanovitelja v naravi prejelo naložbo v osnovna sredstva (v nadaljevanju OS), zaloge in denarna sredstva. Naložba je v izkazu denarnih tokov prikazana v postavkah novih investicij v OS (vrednost je enaka osnovnim sredstvom v bilanci stanja) in spremembah zalog (vrednost je enaka seštevku zalog in denarnih sredstev v bilanci stanja). Ker gre pri teh denarnih tokovih za trajne naložbe, se v izkazu denarnih tokov nove investicije v OS in spremembe zalog za leto 2017 seštevajo v postavki trajnih naložb. Slednje v izkazu denarnih tokov nevtralizirajo negativen vpliv, ki ga ima povečanje zalog in osnovnih sredstev na končno stanje denarja. Ker je denarni tok podjetja v letu 2017 negativen, se je bilo podjetje pri lastniku Gorenje d.d. primorano v prvem letu zadolžiti s kratkoročnim posojilom v višini 600.000 € ter glede na rezultate poslovanja posojilo v enakem znesku najeti še v letu 2018. Z izboljšanjem denarnih tokov in rezultatov poslovanja bo podjetje po letu 2018 znižalo kratkoročno zadolževanje in od leta 2019 najemalo kratkoročna posojila v višini 500.00 €.

Skozi celotno obdobje analize se bo povečeval denarni tok iz poslovanja, ki ga sestavlja vsota dobička iz poslovanja (prihodki iz poslovanja zmanjšani za amortizacijo, druge poslovne odhodke ter stroške dela, storitev in materiala) in amortizacije zmanjšane za davek na dobiček (19-% davčna stopnja). Seštevke sprememb zalog in terjatev bo vseskozi presegal povečevanje obveznosti iz poslovanja, kar se bo od leta 2018 dalje odražalo pri vse večjem negativnem finančnem toku za investiranje. Negativen bo tudi denarni tok iz financiranja, pri katerem bo podjetje zaradi periodičnega kratkoročnega zadolževanja ustvarjalo finančne odhodke v višini 12.000 € oz. 10.000 € ter sredstva amortizacije (v višini 22.000 €) vseskozi vlagalo v kratkoročne finančne naložbe. Rezultat postopnega povečevanja finančnih naložb podjetja bodo naraščajoči finančni prihodki, ki pa bodo skozi analizirano obdobje ostali sorazmerno nizki. Dodaten negativen vpliv na denarni tok iz financiranja bo v letu 2019 imelo še zmanjšanje kratkoročnega dolga za 100.000 €.

Nastal primanjkljaj iz negativnih finančnih tokov za investiranje in denarnih tokov iz financiranja bo skozi celotno obdobje analize odtehtal vse bolj uspešno poslovanje podjetja ter posledično pozitivni denarni tokovi iz poslovanja. Kljub uspešnemu poslovanju podjetja si lastniki zaradi dolgoročneje strategije v prvih 5 letih ne bodo izplačevali dividend.

Tabela 6: Izkaz denarnih tokov osnove podjetja

Izkaz denarnih tokov	2017	2018	2019	2020	2021
Začetno stanje denarja	0	64.426	65.542	219.908	758.798
Denarni tok iz poslovanja	-584.050	253.465	519.960	892.251	1.552.920
Dobiček iz poslovanja	-606.050	283.047	612.574	1.072.245	1.887.937
Amortizacija	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Davek na dobiček	0	51.583	114.614	201.994	357.017
Denarni tok iz financiranja	566.220	-33.560	-131.340	-31.120	-30.900
Finančni prihodki	220	440	660	880	1.100
Finančni odhodki	12.000	12.000	10.000	10.000	10.000
Odplačila glavnice		600.000	600.000	500.000	500.000
Nova zadolžitve	600.000	600.000	500.000	500.000	500.000
Povečanje stanja finančnih naložb	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Finančni tok za investiranje	-581.944	-218.789	-234.253	-322.241	-440.021
Obnovitvene investicije v OS	0	0	0	0	0
Nove investicije v OS	309.500	0	0	0	0
Sprememba zalog	354.700	160.000	225.000	307.000	403.000
Sprememba terjatev	52.083	120.000	82.083	107.500	160.833
Sprememba obveznosti iz poslovanja	134.339	61.211	72.830	92.259	123.812
Trajne naložbe	664.200	0	0	0	0
Izplačila dividend	0	0	0	0	0
Končno stanje denarja	64.426	65.542	219.908	758.798	1.840.797

Vir: Lastno delo.

6.3 Finančna analiza podjetja pri internacionalizaciji na britanski trg

Pri finančni analizi izvozne, pogodbene in naložbene strategije internacionalizacije so bili učinki posameznih strategij vstopa upoštevani pri njihovem vplivu na posamezne bilance stanja, izkaze denarnih tokov in izkaze poslovnih izidov osnove podjetja. Finančna analiza obsega obdobje med letoma 2017 in 2021, pri tem pa leto 2017 predstavlja začetno leto poslovanja podjetja brez internacionalizacije ter leto 2018 pričetek vstopanja na britanski trg.

6.3.1 Finančna analiza izvozne strategije internacionalizacije na britanski trg

Leto 2017 predstavlja obdobje začetka poslovanja, ko podjetje še ni vstopalo na britanski trg, podatki v izkazu denarnih tokov, izkazu poslovnega izida in bilanci stanja, pa se ne razlikujejo glede na osnovo podjetja. Vpliv izvozne strategije na bilanco stanja osnove podjetja (tabela 4) je tako od leta 2018 opazen v postavkah zalog, terjatev do kupcev, trajnega kapitala in obveznosti iz poslovanja. Zaradi povečanega obsega poslovanja bo podjetje čez celotno obdobje analize med letoma 2018 in 2021 dodatno povečevalo zaloge (iz 550.350 € v letu 2018 bodo do leta 2021 narastle na 2.236.104 €), obenem pa se bodo povečevale tudi terjatve do kupcev (iz 191.263 € v letu 2018 bodo do leta 2021 narastle na 807.443 €). Na strani pasive se bodo povečevale obveznosti iz poslovanja (iz 217.854 € v letu 2018 bodo do leta 2021 narastle na 756.685 €) in trajni kapital (iz 279.958 € v letu 2018 bo do leta 2021 narastel na 2.143.062 €). Vrednost aktive oz. pasive se bo z izvozno internacionalizacijo do konca leta 2021 dvignila na 3.399.747 € ter že za 1.096.047 € presežala osnovo podjetja.

Spremembe pa bodo glede na osnovo podjetja prisotne tudi v izkazu poslovnega izida (tabela 5). Vseskozi se bodo povečevali prihodki iz poslovanja, ki bodo na koncu leta 2021 že za več kot 50 % presežali prihodke osnove podjetja ter bodo tako znašali 9.689.318 €. Na drugi strani bodo s povečevanjem obsega prodaje naraščali tudi stroški materiala, dela in storitev. Največje spremembe bodo opazne prav pri stroških storitev, ki bodo poleg dodatnih izdatkov za trženje podjetja na britanskem trgu vključevali še 5-% agentsko premijo. Kljub temu bo imelo posluževanje izvozne strategije vseskozi pozitiven vpliv tudi na dobiček podjetja, ki bo v letu 2021 po davkih znašal 2.307.082 € oziroma kar dobrih 750.000 € več, kot bi jih podjetje ustvarilo brez internacionalizacije.

Ker bo podjetje kot celota s posluževanjem izvozne strategije vstopa na britanski trg skozi celotno analizirano obdobje ohranjalo pozitivno stanje denarja, se jim v primeru odločitve za to strategijo internacionalizacije ni potrebno dodatno zadolževati ali iskati drugih virov financiranja. Pri izkazu denarnih tokov (tabela 7) tako zaradi tega denarni tokovi iz financiranja glede na osnovo podjetja ostajajo nespremenjeni, razlika glede na osnovo podjetja pa nastaja pri finančnih tokovih za investiranje in denarnih tokovih iz poslovanja.

Kot pojasnjeno v poglavju 3.1 (Možnost izvozne strategije internacionalizacije) bo podjetje s posluževanjem izvozne strategije vstopa povečalo obseg proizvodnje, postopoma znižalo nabavne cene materialov ter zaradi vse večjega obsega dražjih modelov koles še dodatno izboljšalo uspešnost poslovanja. Dvig produktivnosti in boljša izkoriščenost fiksnih stroškov dela režije bosta vodila v znižanje povprečnega stroška dela na proizvedeno kolo, dodatno zaposlovanje predvsem proizvodnih delavcev pa se bo znižal tudi povprečen strošek dela na zaposlenega. Pojasnjene poslovne odločitve bodo tako vodile v izboljšanje poslovnih rezultatov, ki jih bo dodatna internacionalizacija prinesla glede na osnovo podjetja.

Tabela 7: Izkaz denarnih tokov pri izvozni strategiji internacionalizacije

Izkaz denarnih tokov	2017	2018	2019	2020	2021
Začetno stanje denarja	0	64.426	32.141	158.118	829.642
Denarni tok iz poslovanja	-584.050	277.289	664.687	1.260.110	2.337.982
Dobiček iz poslovanja	-606.050	312.460	791.250	1.526.392	2.857.149
Amortizacija	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Davek na dobiček	0	57.171	148.563	288.282	541.167
Denarni tok iz financiranja	566.220	-33.560	-131.340	-31.120	-30.900
Finančni prihodki	220	440	660	880	1.100
Finančni odhodki	12.000	12.000	10.000	10.000	10.000
Odplačila glavnice		600.000	600.000	500.000	500.000
Nova zadolžitev	600.000	600.000	500.000	500.000	500.000
Povečanje stanja finančnih naložb	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Finančni tok za investiranje	-581.944	-276.014	-407.369	-557.466	-798.268
Obnovitvene investicije v OS	0	0	0	0	0
Nove investicije v OS	309.500	0	0	0	0
Sprememba zalog	354.700	220.350	401.222	538.744	745.788
Sprememba terjatev	52.083	139.179	141.155	188.881	286.144
Sprememba obveznosti iz poslovanja	134.339	83.516	135.008	170.159	233.664
Trajne naložbe	664.200	0	0	0	0
Izplačila dividend	0	0	0	0	0
Končno stanje denarja	64.426	32.141	158.118	829.642	2.338.456

Vir: Lastno delo.

6.3.2 Finančna analiza pogodbene strategije internacionalizacije na britanski trg

V letu 2017 se podjetje še ni internacionaliziralo, podatki iz osnove podjetja pa se tako za leto 2017 tudi pri izkazu denarnih tokov, izkazu poslovnega izida in bilanci stanja pogodbene strategije internacionalizacije ne spreminjajo. Glede na osnovo podjetja (tabela 4) se bodo tudi s pogodbeno strategijo v bilanci stanja spreminjale postavke zalog (iz 607.500 € v letu 2018 bodo do leta 2021 narastle na 2.271.000 €), terjatev do kupcev (iz 214.583 € v letu 2018 bodo do leta 2021 narastle na 841.250 €), trajnega kapitala (iz 335.922 € v letu 2018 bodo do leta 2021 narastle na 2.206.809 €) in obveznosti iz poslovanja (iz 242.361 € v letu 2018 bodo do leta 2021 narastle na 761.641 €). Povečan obseg poslovnih aktivnosti bo tako glede na osnovo podjetja vodil v konstantno povečevanje vseh omenjenih postavk. V letu 2021 bodo glede na osnovo podjetja zaloge večje za 846.000 €, terjatve do kupcev za 318.750 €, trajni kapital za 887.560 € in obveznosti iz poslovanja za 277.190 €. Vrednosti aktive in pasive bosta ob koncu leta 2021 znašali 3.468.450 € ter tako za 1.164.750 € presežali vrednost osnove podjetja.

Glede na osnovo podjetja (tabela 5) pa bo vpliv pogodbene strategije opazen tudi na izkazu poslovnega izida. S skupnim vlaganjem na britanskem trgu bo podjetje Gor kolesa vse skozi izboljševalo poslovne rezultate ter v letu 2021 obdavčen dobiček osnove podjetja presežlo za 1.077.535 €. Dobiček po davkih bo tako na nivoju celotnega podjetja ob koncu analiziranega obdobja znašal 2.599.555 €. Poleg porasta dobička se bodo v izkazu poslovnega izida vseskozi povečevali še prihodki iz poslovanja (v letu 2021 bodo večji za 3.825.000 €), stroški materiala (v letu 2021 bodo večji za 1.692.000 €), stroški dela (v letu 2021 bodo večji za 313.410 €), stroški storitev (v letu 2021 bodo večji za 489.300 €).

Podobno kot z izvozno strategijo internacionalizacije bo tudi s pogodbeno strategijo podjetje skozi celotno analizirano obdobje ohranjalo pozitivno stanje denarja. Ustrezna likvidnost tako od podjetja ne bo zahtevala dodatnega zadolževanja, denarni tokovi iz financiranja pa bodo glede na osnovo podjetja (tabela 6) tudi pri pogodbeni strategiji internacionalizacije (tabela 8) ostajali nespremenjeni.

Pozitivni poslovni vplivi na izkaz denarnih tokov pa se po drugi strani kažejo predvsem pri denarnih tokovih iz poslovanja. Kot pojasnjeno v poglavju 3.2 (Možnost pogodbene strategije internacionalizacije) bi podjetje svoje poslovne rezultate in njihov pozitivni učinek tako na denarni tok kot sam dobiček podjetja doseglo s sorazmerno višjimi prodajnimi cenami novega kolesa in višjimi količinami prodanih koles. Prodajni rezultati pogodbene strategije bi bili posledica uspešnega izkoriščanja slovesa že uveljavljene blagovne znamke Brooks England in uporaba že vzpostavljenih prodajnih kanalov britanskega partnerja. Zaradi večjega povečevanja zalog in terjatev kot obveznosti iz poslovanja se bo s pogodbeno strategijo skozi celotno analizirano obdobje razvijal trend povečevanja negativnih finančnih tokov za investiranje. Kljub temu bo prispevek pozitivnih denarnih tokov iz poslovanja večji kot negativni prispevek finančnih tokov za investiranje, s čimer bo končno stanje denarja

pogodbene strategije skozi celotno obdobje analize upravičevalo internacionalizacijo podjetja.

Tabela 8: Izkaz denarnih tokov pri pogodbeni strategiji internacionalizacije

Izkaz denarnih tokov	2017	2018	2019	2020	2021
Začetno stanje denarja	0	64.426	24.200	281.948	1.100.217
Denarni tok iz poslovanja	-584.050	325.312	742.669	1.409.269	2.630.455
Dobiček iz poslovanja	-606.050	371.747	887.524	1.710.538	3.218.227
Amortizacija	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Davek na dobiček	0	68.436	166.855	323.269	609.772
Denarni tok iz financiranja	566.220	-33.560	-131.340	-31.120	-30.900
Finančni prihodki	220	440	660	880	1.100
Finančni odhodki	12.000	12.000	10.000	10.000	10.000
Odplačila glavnice	0	600.000	600.000	500.000	500.000
Nova zadolžitev	600.000	600.000	500.000	500.000	500.000
Povečanje stanja finančnih naložb	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Finančni tok za investiranje	-581.944	-331.977	-353.581	-559.879	-857.427
Obnovitvene investicije v OS	0	0	0	0	0
Nove investicije v OS	309.500	0	0	0	0
Sprememba zalog	354.700	277.500	337.800	532.600	793.100
Sprememba terjatev	52.083	162.500	124.583	192.500	309.583
Sprememba obveznosti iz poslovanja	134.339	108.023	108.803	165.221	245.257
Trajne naložbe	664.200	0	0	0	0
Izplačila dividend	0	0	0	0	0
Končno stanje denarja	64.426	24.200	281.948	1.100.217	2.842.346

Vir: Lastno delo.

6.3.3 Finančna analiza naložbene strategije internacionalizacije na britanski trg

Tudi pri naložbeni strategiji internacionalizacije se podatki za leto 2017 v izkazu poslovnega izida, izkazu denarnih tokov in bilanci stanja ne razlikujejo glede na osnovo podjetja. Za razliko od izvozne in pogodbene strategije internacionalizacije pa bo podjetje z vstopanjem na britanski trg preko prodajne podružnice v letu 2018 ustvarjalo negativno stanje denarja. Razlogi za to se skrivajo predvsem v sorazmerno nizkem dobičku iz poslovanja, ki je posledica nezadostne dodatne prodaje koles glede na novonastale fiksne stroške prodajne podružnice (ekonomika prodajne podružnice je pojasnjena v poglavju 3.3). Zaradi negativnega stanja denarja je podjetje primorano v letu 2018 pridobiti dodaten vir financiranja, s katerim bo ohranilo pozitivno stanje denarja skozi celotno obdobje poslovanja. Eno najprimernejših oblik financiranja bi predstavljala zadolžitev pri lastniku Gorenje d.d., pri katerem bi podjetje po 2-% letni obrestni meri in štiriletni ročnosti odplačevanja dolga najelo dolgoročno posojilo v višini 110.000 € (tabela 9). Z njim si bo podjetje zagotovilo zadostno stanje denarnih sredstev, s katerimi bo lahko uspešno prešlo začetno fazo denarnega primanjkljaja (tabela 10).

Tabela 9: Amortizacijski načrt dolgoročnega posojila

Leto	Glavnica	Obresti	Anuiteta
2018	26.689	2.200	28.889
2019	27.222	1.666	28.889
2020	27.767	1.122	28.889
2021	28.322	566	28.889
Skupaj	110.000	5.554	115.554

Vir: Lastno delo.

Dodatno zadolževanje bo vplivalo na denarni tok iz financiranja, ki bo v letu 2018 zahvaljujoč novemu posojilu pozitiven. Postopno odplačevanje glavnice dolga bo razdeljeno na štiri leta, dodatni finančni odhodki pa se bodo postopno zmanjševali skupaj z zniževanjem neodplačanega dolgoročnega posojila (tabela 10).

Vstopanje na britanski trg z odpiranjem prodajne podružnice pa bo imelo vpliv tudi na bilanco stanja osnove podjetja (tabela 4). Z naložbeno strategijo se bodo skozi celotno obdobje povečevale vrednosti zalog (iz 692.125 € v letu 2018 bodo do leta 2021 narastle na 2.459.880 €), terjatev do kupcev (iz 229.621 € v letu 2018 bodo do leta 2021 narastle na 848.149 €), trajnega kapitala (iz 328.434 € v letu 2018 bo do leta 2021 narastel na 2.333.163 €) in obveznosti iz poslovanja (iz 266.200 € v letu 2018 bodo do leta 2021 narastle na 831.066 €). Zaradi dodatnega dolgoročnega zadolževanja pa bodo v letu 2018 nastale tudi dolgoročne finančne obveznosti. Le-te se bodo skozi analizirano obdobje iz leta v leto zmanjševale za delež odplačane glavnice (v letu 2018 bodo znašale 83.311 €, v letu 2019 bodo upadle na 56.089 € in v letu 2020 bo preostanek obveznosti znašal 28.322 €) ter bile

zaradi svoje štiriletnje ročnosti s koncem leta 2021 ponovno enake nič. Z naložbeno strategijo vstopanja na britanski trg se bo vseskozi povečevala tudi vrednost aktive oz. pasive ter bo ob koncu leta 2021 znašala 3.664.229 € (1.360.529 € več kot brez internacionalizacije).

Tabela 10: Izkaz denarnih tokov pri naložbeni strategiji internacionalizacije

Izkaz denarnih tokov	2017	2018	2019	2020	2021
Začetno stanje denarja	0	64.426	2.285	79.028	639.012
Denarni tok iz poslovanja	-584.050	298.109	658.168	1.194.772	2.191.518
Dobiček iz poslovanja	-606.050	337.647	782.810	1.445.465	2.676.197
Amortizacija	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Davek na dobiček	0	61.539	146.643	272.692	506.679
Denarni tok iz financiranja	566.220	47.551	-160.229	-60.009	-59.789
Finančni prihodki	220	440	660	880	1.100
Finančni odhodki	12.000	14.200	11.666	11.122	10.566
Odplačila glavnice		626.689	627.222	527.767	528.322
Nova zadolžitve	600.000	710.000	500.000	500.000	500.000
Povečanje stanja finančnih naložb	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Finančni tok za investiranje	-581.944	-407.801	-421.195	-574.780	-825.443
Obnovitvene investicije v OS	0	0	0	0	0
Nove investicije v OS	309.500	0	0	0	0
Sprememba zalog	354.700	362.125	419.040	564.373	784.343
Sprememba terjatev	52.083	177.538	141.922	189.664	286.943
Sprememba obveznosti iz poslovanja	134.339	131.861	139.767	179.256	245.842
Trajne naložbe	664.200	0	0	0	0
Izplačila dividend	0	0	0	0	0
Končno stanje denarja	64.426	2.285	79.028	639.012	1.945.299

Vir: Lastno delo.

Vplivi naložbene strategije pa bodo opazni tudi v izkazu poslovnega izida podjetja. Glede na izkaz poslovnega izida osnove podjetja (tabela 5) bo odprtje prodajne podružnice v obdobju analize pozitivno vplivalo na prodajne prihodke, ki bodo skozi celotno obdobje višji od dodatno ustvarjenih stroškov dela, materiala in storitev. Kot pojasnjeno v poglavju 3.3 (Možnost strategije internacionalizacije z neposredno tujo investicijo) bo podjetje dodatne stroške ustvarjalo z dodatnim zaposlovanjem, transportom koles, trženjskimi aktivnostmi na britanskem trgu ter tudi z novimi fiksnimi stroški kot je najemnina poslovnih prostorov in službenih vozil. Dodatno dolgoročno zadolževanje v višini 110.000 € bo prineslo tudi dodatne finančne odhodke, ki pa bodo med letom 2018 in 2021 postopoma upadali skupaj z zniževanjem dolgoročnih finančnih obveznosti. Skozi celotno obdobje analize bo glede na osnovo podjetja dobiček po davkih postopoma naraščal in bil ob koncu leta 2021 za 638.032 € višji glede na predviden poslovni izid brez internacionalizacije.

6.4 Ocena najprimernejše strategije internacionalizacije z vidika denarnih tokov

Pri določanju najprimernejše strategije internacionalizacije z vidika denarnih tokov je smiseln pregled in primerjava diskontiranega seštevka vseh denarnih tokov posameznih poslovnih strategij. Tako imenovana analiza neto sedanje vrednosti omogoča enostavno primerjavo neposrednih finančnih učinkov, ki jih podjetju skozi preučevano obdobje doprinesejo analizirane strategije internacionalizacije (Tajnikar, 2017).

Za potrebe finančne analize strategije vstopa podjetja Gor kolesa na britanski trg sem se pri določanju najprimernejše strategije internacionalizacije poslužil metode izračuna in primerjave neto sedanjih vrednost prispevkov posameznih strategij internacionalizacije glede na poslovanje, ko podjetje svojih aktivnosti ne bi širilo na britanski trg (osnova podjetja). V začetni fazi računanja prispevkov neto sedanjih vrednosti sem za posamezna leta izračunal proste toke denarja. Le-te sem izračunal kot razlike denarnih tokov iz poslovanja in denarnih tokov za investiranje, v zadnjem letu (2021) pa sem omenjeni razliki prištel še denarni tok iz preostanka vrednosti. Denarni tok iz poslovanja sestavljajo prihodki iz poslovanja, zmanjšani za stroške brez amortizacije in davek na dobiček. Na drugi strani je denarni tok za investiranje vsota investicij v OS in investicij v obratna sredstva (vsota sprememb zalog in terjatev zmanjšana za spremembe obveznosti do dobaviteljev). Denarni tok iz preostanka vrednosti predstavlja vrednost podjetja ob koncu analiziranega obdobja ter ga sestavlja vsota postavk osnovnih sredstev, zalog, denarnih sredstev in terjatev do kupcev, zmanjšana za obveznosti iz poslovanja.

Izračunanim prostim denarnim tokovom vsake izmed strategij internacionalizacije sem nato za vsako leto posebej odštel prosti denarni tok podjetja, ko ta ne izvaja internacionalizacije, ter tako po letih izračunal razlike v stanju prostega denarnega toka. V nadaljevanju je bilo potrebno posamezne razlike ustrezno diskontirati in sešteti (tabela 11). Vse vrednosti so bile diskontirane na koncu posameznega leta, ob tem pa je leto 2018 predstavljalo prvo leto, ki je bilo diskontirano s potenco 1, leto 2021 pa je bilo kot zadnje leto diskontirano s potenco

4. Vsota diskontiranih letnih prispevkov predstavlja prispevek neto sedanje vrednosti posamezne strategije internacionalizacije. Ker v letu 2017 podjetje še ni vstopalo na britanski trg, se vrednosti med posameznimi strategijami internacionalizacije in osnovo podjetja ne razlikujejo, kar se odraža v ničelni vrednosti prispevka neto sedanji vrednosti.

Diskontna stopnja je bila določena na podlagi analize bilanc Gorenje d.d. in oportunitetne cene, ki jo podjetje ustvarja pri lastnem zadolževanju. Primerjava finančnih obveznosti in finančnih odhodkov zadnjih treh let je pokazala, da se lastniško podjetje v povprečju zadolžuje po stopnji 3,5 %. Le-ta obrestna mera je bila nato uporabljena tudi kot diskontna stopnja pri izračunu neto sedanje vrednosti oz. prispevkov posameznih strategij internacionalizacije.

Med letom 2018 in 2021 tako najvišjo neto sedanjo vrednost prispevka ustvarja pogodbeni obliki vstopa s skupnim vlaganjem. Neto sedanja vrednost te strategije internacionalizacije je za kar 1.657.271 € preseгла strategijo, pri kateri se podjetje ne bi odločilo za internacionalizacijo na britanski trg. Z nekoliko nižjim prispevkom pa bi na poslovanje pozitivno vplivali tudi ostali dve strategiji internacionalizacije. Prispevek izvozne strategije bi tako znašal 1.150.706 €, medtem ko bi najnižji prispevek v višini 964.298 € podjetju prinašala internacionalizacija s prodajno podružnico.

Za najprimernejšo strategijo internacionalizacije z vidika prispevka neto sedanji vrednosti se je tako izkazala pogodbeni obliki vstopa, ki ima glede na ostali dve strategiji internacionalizacije občutno večji prispevek. Kljub temu zaradi pozitivnih prispevkov s finančnega vidika vse tri oblike internacionalizacije predstavljajo smiselni poslovni korak, saj podjetje s poseganjem po katerikoli izmed strategij ustvarja večjo neto sedanjo vrednost, kot bi jo brez internacionalizacije.

Tabela 11: Prispevki neto sedanje vrednosti

Strategija internacionalizacije	Diskontiran prispevek					Vsota
	2017	2018	2019	2020	2021	
Izvozna	0	-32.271 €	-26.501 €	119.629 €	1.089.850 €	1.150.706 €
Pogodbena	0	-39.944 €	96.508 €	251.984 €	1.348.722 €	1.657.271 €
Naložbena	0	-139.486 €	-45.494 €	45.082 €	1.104.197 €	964.298 €

Vir: Lastno delo.

7 PRISPEVČNA ANALIZA STRATEGIJ INTERNACIONALIZACIJE

7.1 Osnove prispevčne analize

Prispevčna ali kontributivna analiza (ang. Contribution analysis) je izračun, ki podjetju pomaga pri sprejetju poslovnih odločitev na podlagi upoštevanja prirastnih prihodkov in prirastnih stroškov. Tako prirastni stroški kot prirastni prihodki vsebujejo (Tajnikar, Bršič, Bukvič & Ponikvar, 2004):

- eksplicitno sedanjo komponento,
- morebitno oportunitetno komponento,
- možno bodočo komponento.

Eksplicitna sedanja komponenta predstavlja znesek, ki ga podjetje z izbiro poslovne odločitve v primeru prihodkov neposredno pridobi oz. v primeru stroškov izgubi (npr. prihodki od prodaje ali neposredni stroški odpravnin). Poleg eksplicitnih zneskov analiza v obzir vzame tudi oportunitetne prihodke in stroške, ki jih sprejeta poslovna odločitev prinaša. Tako lahko na primer sprejetje projekta, ki omogoči nadaljevanje zaposlitvenega razmerja z obstoječimi delavci, predstavlja oportunitetni prihodek v višini privarčevanega stroška vseh neizplačanih odpravnin na račun ohranitve delovnih mest. V primeru, da posel vpliva oz. je povezan z razvojem bodočih poslov, pa analiza poleg sedanjih prihodkov/stroškov upošteva tudi prihodke/stroške bodočih poslov. Za določitev njihove natančne vrednosti, je potrebno le-te najprej diskontirati s pomočjo oportunitetne diskontne stopnje ter nato zneske obtežiti z verjetnostjo nastanka (Tajnikar, Bršič, Bukvič & Ponikvar, 2004).

Končni rezultat analize predstavlja prispevek, ki je enak seštevku vseh prirastnih prihodkov (eksplicitnih, oportunitetnih in sedanjih vrednosti bodočih), zmanjšanim za prirastne stroške poslovne odločitve. Izbira slednje je smiselna vselej, kadar so prirastni prihodki večji od prirastnih stroškov ter je tako prispevek pozitiven. V primeru izbiranja med dvema izključujočima odločitvama je za podjetje bolj smiselna izbira poslovne odločitve z večjim prispevkom. Prispevčno analizo uporabimo v treh tipičnih primerih poslovnih odločitev (Tajnikar, Bršič, Bukvič & Ponikvar, 2004):

- izbor med dvema projektoma,
- sprejetje odločitve ali izdelek proizvesti v lastni tovarni ali ga kupiti pri drugem proizvajalcu,
- izbor sprejetja ali zavrnitve določenega posla.

Osnovi cilj prispevčne analize tako predstavlja upoštevanje prirastnih prihodkov znižanih za prirastne stroške posamezne poslovne operacije. Ocene prispevkov nato podjetju služijo kot

osnova pri primerjavi in iskanju najvišjega/pozitivnega prispevka ter predstavljajo pomemben element odločanja pri sprejemanju poslovnih odločitev podjetja.

7.2 Uporaba prispevčne analize pri internacionalizaciji poslov

Pri analizi poslovnih odločitev internacionalizacije podjetja Gor kolesa na britanski trg je najprimernejša uporaba prispevčne analize izbora dveh med seboj izključujočih si projektov. V danem primeru sta za takšno analizo najustreznejši izvozna oblika s prodajnim zastopnikom in pogodbeni strategiji s skupnim vlaganjem, ki med tremi potencialnimi oblikami internacionalizacije predstavljata poslovni aktivnosti z najvišjo neto sedanjo vrednostjo.

Tako pri skupnem vlaganju kot izvozu bi podjetje med eksplicitne prihodke in eksplicitne stroške uvrščalo v izkazu poslovnega izida že predvidene prihodke in odhodke. Drugače pa je z oportunitetnimi in bodočimi stroški/prihodki.

S poseganjem po izvozni strategiji bo podjetje ustvarjalo oportunitetne prihodke internacionalizacije na druge trge, saj bo glede na skupno vlaganje z izvozno obliko privarčevalo dodaten čas in kapital, ki ga bo lahko namenilo enostavnejšemu (izvoznemu) osvajanju tujih trgov. Višina oportunitetnih prihodkov izvozne oblike je tako enaka ustvarjenemu dobičku pri dodatnih mednarodnih aktivnostih, kot bi bila na primer izvozna internacionalizacija na nizozemski trg. Nasprotno pa nezmožnost oziroma omejevanje dodatne internacionalizacije s posluževanjem skupnega vlaganja predstavlja oportunitetni strošek pogodbene strategije, ki je enak zamujenim dobičkom, ustvarjenim z dodatnim vstopanjem na druge tuje trge. Ker z izvozno strategijo podjetje ne bo imelo registrirane pravne osebe v Veliki Britaniji, posledično za razliko ob skupnega vlaganja ne bo imelo dostopa do koriščenja širokega nabora sredstev iz lokalnih programov nepovratnih sredstev. Te potencialne finančne spodbude v obliki nepovratnih sredstev za izvozno strategijo predstavljajo oportunitetni strošek, medtem ko bi za skupno vlaganje predstavljala oportunitetni prihodek.

Vladne spodbude, ki jih britanska vlada namenja programu prevoza na delovno mesto s kolesi, pa lahko podjetje v svoj prid izkoristi tudi z izboljšanjem prodajnih rezultatov. Dodatni prihodki, ki jih bo podjetje ustvarilo s sodelovanjem v takšnem programu, predstavljajo bodoče prihodke tako ene kot druge oblike internacionalizacije, saj jih bo podjetje sposobno izkoristiti z obema oblikama vstopa.

Med pripravo prispevčne analize so podjetja pogosto postavljena v položaj, ko le s težko ocenijo vse oportunitetne in bodoče komponente potrebne za natančen izračun prispevka posameznih poslovnih odločitev. Podobne omejitve so se pokazale tudi pri pripravi prispevčne analize strategije internacionalizacije podjetja Gor kolesa, pri kateri je v začetni fazi težko oceniti vse komponente za natančen izračun prispevka. Enostaven izračun in primerjava prispevkov sta sicer pokazala, da bi ob upoštevanju zgoraj omenjenih komponent

podjetju nekoliko večji prispevek ponudila izvozna oblika internacionalizacije, s katero bi podjetje lažje vzporedno z britanskim trgom vstopalo še na nekatere druge zahodnoevropske trge. Kljub temu pa zgoraj omenjene omejitve predstavljajo močan dejavnik, ki znižuje težo prispevne analize v procesu izbiranja najprimernejše strategije vstopa na britanski trg.

SKLEP

Vstopanje na tuje trge predstavlja pomemben poslovni korak, ki lahko s sprejemanjem pravih odločitev podjetju omogoči hiter poslovni uspeh ali pa ga v primeru nepravilnih odločitev postavi v situacijo, ki lahko ogrozi obstoj celotne organizacije. Prav zaradi tega je za podjetje Gor kolesa ključnega pomena razumevanje in poznavanje vseh pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno vstopanje in osvajanje britanskega trga. Temeljita analiza notranjega in zunanjega poslovnega okolja ter finančnih in nefinančnih dejavnikov daje podjetju dobro izhodišče pri sprejemanju najprimernejše strategije internacionalizacije.

Analiza zunanjega poslovnega okolja podaja zaključke, s katerimi lahko odgovorim na večino, v uvodu zastavljenih, raziskovalnih vprašanj. V iskanju poslovnih priložnosti, ki jih britanski kolesarski trg ponuja podjetju pri doseganju kar se da uspešne internacionalizacije, izstopajo: naraščajoča prodaja električnih koles, posluževanje sodobnih prodajnih kanalov ("klikni in prevzemi") in vladne spodbude pri nakupu koles. Na drugi strani pa mora podjetje zaradi tveganj in ovir kot so stagniranje domače potrošnje koles, negotov razvoj britanskega gospodarstva in potencialna uvedba carin ob izhodu Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske iz Evropske unije, pri svojem vstopanju na britanski trg ohraniti določeno stopnjo previdnosti. Tekom analize zunanjega okolja so se tako uspešno prepoznale in izpostavile najpomembnejše priložnosti ter tveganja, na katera mora biti podjetje pozorno pri sprejemanju pomembnih poslovnih odločitev ob vstopanju na britanski trg. Kljub prisotnosti določenih zunanjih tveganj lahko glede na celotno analizo zunanjega okolja zaključimo, da britansko poslovno okolje brez večjih regulatornih specifik, podjetništvu naklonjeno zakonodajo in razvito kolesarsko kulturo za podjetje Gor kolesa predstavlja novo obetavno tržišče. Britanski kolesarski trg pa tako še vedno ponuja priložnosti za vstop novih kolesarskih blagovnih znamk kot je Rog Bikes.

Pri prepoznavanju potencialnih strategij vstopa na britanski trg sem v magistrski nalogi s pomočjo pregleda literature identificiral tri osnovne strategije internacionalizacije – izvozna, pogodbeno in naložbena strategija. V nadaljevanju sem glede na specifične podjetja natančneje določil lastnosti posamezne strategije vstopa ter jih v preostanku naloge uporabil kot osnovo analize. Za potencialno najprimernejšo obliko se je pri izvozni strategiji izkazalo sodelovanje s prodajnim zastopnikom, pri pogodbeni strategiji skupno vlaganje z britanskim podjetjem Brooks England in pri naložbeni strategiji ustanovitev prodajne podružnice. Po definiranju za podjetje Gor kolesa treh najprimernejših strategij internacionalizacije na britanski trg je sledila podrobna analiza in iskanje odgovora na osrednje raziskovalno vprašanje – katera je najprimernejša strategija vstopa podjetja Gor kolesa na britanski trg.

Osnovni namen internacionalizacije podjetja Gor kolesa predstavlja rast prodaje in ustvarjanje dodatnih poslovnih uspehov. Prav zaradi tega je potrebno največjo težo v procesu izbire strategije nameniti finančnim dejavnikom. Izračunani prispevki neto sedanjih vrednosti, ki jih bodo posamezne strategije internacionalizacije prinesle matičnemu podjetju, tako igrajo pomembno vlogo. Za najmanj primerno strategijo internacionalizacije se je s tega stališča izkazala naložbena strategija vstopa, ki bi glede na osnovo podjetja do leta 2021 ustvarila prispevek neto sedanje vrednosti v višini 964.298 €. Nasprotno najboljše finančne koristi v prvih letih poslovanja obeta skupno vlaganje s podjetjem Brook England, ki naj bi glede na načrtovane izkaze v prvih štirih letih ustvarilo za 1.657.271 € dodatne neto sedanje vrednosti. Med naložbeno in pogodbeno strategijo se umešča izvozna strategija internacionalizacije, s katero bo podjetje do konca leta 2021 ustvarilo dodatnih 1.150.706 € neto sedanje vrednosti. S stališča prispevka neto sedanji vrednosti je tako najprimernejša pogodbeno strategija vstopa, s še vedno pozitivnim prispevkom pa ji sledita pogodbeno in izvozna strategija.

Največja tveganja pa naložbena strategija internacionalizacije predstavlja tudi s stališča zunanjih dejavnikov. Čeprav britanski kolesarski trg ponuja številne priložnosti, kupna moč in kolesarska kultura britanskih potrošnikov pa se uvrščata v sam evropski vrh, se kot omenjeno tuja podjetja ob vstopanju na trg Velike Britanije soočajo z vse večjimi tveganji. Upad domače potrošnje in prodaje koles ter negotova usoda izhoda Združenega kraljestva iz Evropske unije predstavljajo le nekatera tveganja, ki podjetje Gor kolesa pri načrtovanju strategije internacionalizacije opozarjajo na prepotrebno ohranjanje previdnosti. Čeprav naložbena strategija podjetju ponuja popolno avtonomijo in nadzor nad poslovnimi aktivnostmi, pa zaradi sorazmerno nizke fleksibilnosti in izpostavljenosti visokim tveganjem ne predstavlja najoptimalnejše strategije internacionalizacije. Kot odgovor na negotove tržne razmere je za mlado podjetje ključnega pomena ohranjanje določene stopnje previdnosti in premišljeno omejevanje tveganj. S tega stališča sta za podjetje ponovno primernejši izvozna in pogodbeno strategija internacionalizacije, ki od podjetja ne zahtevata dodatnega zunanjega financiranja, obenem pa podjetju v primeru neuspešnih poslovnih rezultatov omogočata enostaven in finančno nezahteven izhod s trga. Dodano vrednost skupnemu vlaganju in sodelovanju s podjetjem Brooks England daje še partnerski odnos, ki omejuje oz. enakomerno deli tveganja med obe partnerski strani.

Poleg dejavnikov zunanjega poslovnega okolja, poslovno odločanje podjetje Gor kolesa močno zaznamuje tudi notranje okolje in trenutna faza življenjskega cikla podjetja. Mlado podjetje, ki trenutno prehaja v fazo preživetja, v danem trenutku razpolaga z omejenimi finančnimi in človeškimi viri. Dane razmere podjetje vseskozi silijo v premišljeno upravljanje razpoložljivih virov ter sprejemanje poslovnih odločitev, ki podjetju tako kratkoročno kot dolgoročno zagotavljajo poslovno uspešnost. Življenjska faza podjetja tako igra pomembno vlogo pri sprejemanju poslovnih odločitev, ki v veliki meri govorijo v prid internacionalizacije z manj zahtevno obliko izvoza preko prodajnega zastopnika ali skupnim vlaganjem s podjetjem Brooks England. Pomemben dejavnik pri izbiri strategije vstopa pa

igra tudi omejeno poznavanje trga in njegovih značilnosti. Ker zaposleni znotraj podjetja ne razpolagajo s potrebnim znanjem o britanskem kolesarskem trgu, je za uspeh internacionalizacije neizogibno povezovanje s tujimi partnerji. Čeprav lahko učinke učenja podjetje izkorišča tako z internacionalizacijo preko prodajnega zastopnika kot s skupnim vlaganjem, pa znanje z večjo dodano vrednostjo brez dvoma ponuja sodelovanje z uveljavljeno lokalno kolesarsko institucijo Brooks England.

Najvišji prispevek neto sedanji vrednosti, omejena izpostavljenost tveganju, deljeno prevzemanje tveganje med partnerjema, možnost izkoriščanja učinkov učenja ter že vzpostavljene mreže poslovnih partnerjev in prodajnih kanalov predstavljajo dejavnike odločanja, na podlagi katerih lahko kot najprimernejšo strategijo internacionalizacije podjetja Gor kolesa na britanski trg označimo kot skupno vlaganje z britanskim podjetjem Brooks England. Nadgraditev že obstoječega sodelovanja in nadaljnjega izkoriščanja sinergij skozi vertikalno obliko skupnih vlaganj bi tako slovenskemu kot britanskemu podjetju prineslo pozitivne učinke diverzifikacije. Podjetje Brooks England bi skozi produktno diverzifikacijo svojim zvestim podpornikom prvič ponudilo lastno mestno kolo, medtem ko bi z dodatno tržno diverzifikacijo podjetje Gor kolesa pričelo s spoznavanjem in osvajanjem novega zahodnoevropskega trga.

LITERATURA IN VIRI

1. Achrol, R. S. (1997). Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56–71.
2. Åijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. & Hanninen, H. (2005). *Internationalization Handbook for the Soft ware Business*. Espoo, Finland: Centre of Expertise for Soft ware Product Business.
3. Anderson, E. & Coughlan, A. T. (1987). International market entry via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51(1), 71–82.
4. Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1995). Capturing the value of supplementary services. *Harvard Business Review*, 73(1), 75–83.
5. BBC. (2017). *Business Studies: Sources of finance*. Pridobljeno 3. januarja 2018 iz <http://www.bbc.co.uk/schools/gcsebitesize/business/finance/sourcesoffinancerev1.shtml>
6. 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.
7. Bernard, A. B. & Jensen, J. B. (1999). Exceptional exporter performance: cause, effect, or both? *Journal of International Economics*, 47(1), 1–25.
8. Boh, M. (2016). *Analiza možnosti za internacionalizacijo izbranega slovenskega podjetja na trge JV Azije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

9. Britansko-slovenska gospodarska zbornica. (2017). *Priporočila gospodarstva Vladi Republike Slovenije pri pogajanjih izstopa Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske iz Evropske unije*. Ljubljana: Zavod Evropa misli.
10. Bühner, R. (1987). Assessing International Diversification of West German Corporations Strategic. *Management Journal*, 8(1), 25–37.
11. Carnovale, S., Yeniyurtb, S. & Rogersc D. S. (2017). Network connectedness in vertical and horizontal manufacturing joint venture formations: A power perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 23(2), 67–81.
12. Carson, D., Gilmore, A. & Maclaran, P. (1998). Customer or profit focus: an alternative perspective. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4(1), 26–39.
13. Confederation of the European Bicycle Industry. (2017). *European Bicycle Market: 2017 edition*. Pridobljeno 10. avgusta 2017 iz <http://www.conebi.eu/facts-and-figures/>
14. Czinkota, M. R., Ronkainen I. A. & Moffett M. H. (2003). *International Business; Update 2003*. Mason: Thomson South–Western.
15. DaSilva, R. V. & Rahimi, I. (2007). A critical success factor model for CRM implementation. *International Journal of Electronic Relationship Management*, 1(1), 3–15.
16. Denis, J. E. & Depelteau, D. (1985). Market Knowledge, Diversification and Export Expansion. *Journal of International Business Studies*, 16(3), 77–89.
17. Desai, M.A., Foley, C.F. & Hines, J.R. (2004). The costs of shared ownership: Evidence from international joint ventures. *Journal of Financial Economics*, 73(2), 323–374.
18. Donald, E. (2017). Rog Bikes. *UK Market Research Summary* (interno gradivo). Velenje: Gor kolesa, d.o.o.
19. Doyle, P. (1994). *Marketing Management and Strategy*. London: Prentice Hall.
20. Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
21. Fink, M., Harms, R. & Kraus, S. (2008). Cooperative internationalization of SMEs: Self-commitment as a success factor for International Entrepreneurship. *European Management Journal*, 26(6), 429–440.
22. Fleming, P. (2017). Small Business. *Government Grants*. Pridobljeno 30. decembra 2017 iz <http://smallbusiness.co.uk/financing/government-grants>
23. Government of the United Kingdom. (2017). *Apply for a Start Up Loan for your business*. Pridobljeno 30. decembra 2017 iz <https://www.gov.uk/apply-start-up-loan>
24. Government of the United Kingdom. (2018). *Set up a business*. Pridobljeno 19. aprila 2018 iz <https://www.gov.uk/set-up-business>
25. Green, M. C. & Keegan W. J. (2008). *Global Marketing* (5. izd.). London: Pearson Prentice Hall.
26. Griffin, R. W. & Pustay, M. W. (1998). *International business: a managerial perspective* (2. izd.). Reading: Addison–Wesley Publishing Company.

27. Guan, W. & Rehme J. (2012). Vertical integration in supply chains: driving forces and consequences for a manufacturer's downstream integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(2), 187–201.
28. Hollensen, S. (2011). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
29. International Monetary Fund. (2016). *Financial sector assessment program: United Kingdom*. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
30. *Index of economic freedom: United Kingdom*. Pridobljeno 18. decembra 2017 iz <http://www.heritage.org/index/country/unitedkingdom>
31. Jaklič, M. & Thorelli, H. B. (1996). *Strategije internacionalizacije srednjih in malih podjetij iz držav s hitro gospodarsko rastjo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. 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.
33. Kim, D. & Lee, R. P. (2010). Systems collaboration and strategic collaboration: their impacts on supply chain responsiveness and market performance. *Decision Sciences*, 41(4), 955–981.
34. London Stock Exchange Group. (2018). *ELITE*. Pridobljeno 23. marca 2018 iz <https://www.lseg.com/elite>
35. Lu, J. W. & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565–586.
36. MacAskill, A. & Jessop, S. (2017). Brexit: 10,000 finance jobs will leave UK, new survey finds. *Independent*. Pridobljeno 20. decembra 2017 iz <http://www.independent.co.uk/news/business/news/brexit-10000-finance-jobs-will-leave-uk-survey-frankfurt-paris-a7953216.html>
37. Madsen, T. K. & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.
38. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rasković, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(2), 99–118.
41. OECD. (2017). *United Kingdom - Economic forecast summary*. Pridobljeno 18. decembra 2017 iz <http://www.oecd.org/eco/outlook/economic-forecast-summary-united-kingdom-oecd-economic-outlook.pdf>
42. Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
43. PricewaterhouseCoopers UK. (2017). *UK Economic Outlook*. Pridobljeno 18. decembra 2017 iz <https://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/uk-economic-outlook.html>

44. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Hojnik, B. B. & Rus, M. (2016). *Podjetništvo med priložnostjo in nujno: GEM Slovenija 2015*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
45. Rindfleisch, A. (2000). Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances. *Marketing Letters*, 11(1), 81–95.
46. Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
47. Ruzzier, M. & Kesič, D. (2011). *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
48. Ruzzier, M. & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
49. Schwab, K. (2017). World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Pridobljeno 18. decembra 2017 iz <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
50. Simple Formations. (brez datuma). *Types of Business: A guide to the different types of business structure in the UK*. Pridobljeno 19. aprila 2018 iz <https://www.simpleformations.com/types-of-business.htm>
51. Svetlič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
52. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje : knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
53. Tajnikar, M. (2017). *Mednarodno podjetništvo* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Tajnikar, M., Brščič, B., Bukvič, V. & Ponikvar, N. (2004). *Upravljalvska ekonomika z vajami*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Tayeb, M. H. (2000). *International business – theories, policies and practices*. Harlow: Pearson/Prentice Hall.
56. The Week Ltd. (2017). *Budget 2017: the truth about corporate tax cuts*. Pridobljeno 23. marca 2018 iz <http://www.theweek.co.uk/checked-out/89848/budget-2017-the-truth-about-corporate-tax-cuts>
57. The World Bank. (2017). *Economy Rankings*. Pridobljeno 8. januarja 2018 iz <http://www.doingbusiness.org/rankings>
58. Tokman, M., Elmadag, A. B., Uray, N. & Richey, R. G. (2007). Exploring the development of supply chain international joint ventures. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(6), 442–453.
59. Trust, P. (2011, 25. julij). *UK Limited Liability Partnerships – Key Features & Benefits Explained* [objava na blogu]. Pridobljeno iz <https://www.pearse-trust.ie/blog/bid/67579/UK-Limited-Liability-Partnerships-Key-Features-Benefits-Explained>
60. UK Trade & Investment. (2012). *Global Entrepreneur Programme*. Pridobljeno 19. marca 2018 iz <https://www.bcct.org.tr/wp-content/uploads/GEP-Brochure.pdf>
61. Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.

62. Warrell, H. (2017). How Brexit will affect sectors of the UK economy. *Financial Times*. Pridobljeno 20. decembra 2017 iz <https://www.ft.com/content/602f3674-573a-11e7-9fed-c19e2700005f>
63. Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
64. Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organisation. *Journal of Law and Economics*, 36(1), 453–486.
65. Willsher, R. (1995). *Export Finance – Risk, Structures and Documentation*. London: Macmillan Press.
66. Wise, R. & Baumgartner, P. (1999). Go downstream: the new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, 44(5), 133–41.
67. World Trade Organization. (2016). *World trade report 2016*. Geneva: World Trade Organization.
68. Zahra, S. A., Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju s Špelo Drobnič (2018) o možnostih slovenskih podjetij pri vstopanju na britanski trg

Intervju z gospo Špelo Drobnič je bil opravljen preko e-mail korespondence v marcu leta 2018. Slednja je bila v času intervjuja zaposlena na oddelku trženja v Britansko-slovenski gospodarski zbornici.

1. Katere izmed oblik vstopa se po vaših izkušnjah slovenska podjetja ob vstopu na britanski trg najpogosteje poslužujejo; uvozne (npr. na tujem trgu sodelujejo s prodajnimi agenti), pogodbene (skupna vlaganja, prodaja franšiz in licenc itd.) ali neposrednih investicij (prodajne in proizvodnje podružnice)?

Po naših izkušnjah se slovenska podjetja pogosto odločijo za sodelovanje s prodajnimi agenti in distributerji. Konkretni primer – enkrat mesečno slovenski vinarji v Veliko Britanijo pošljejo nekaj palet vina distributerju, ki potem ta vina distribuira po lokalih. Najredkeje (nikoli) pa se ne odločajo za proizvodne podružnice – veliko višji proizvodni stroški.

2. Bi britansko poslovno okolje ocenili kot podjetništvu prijazno in zakaj ste takšnega mnenja?

Da. Izredno. Naj povemo, da se podjetje v Veliki Britaniji da ustanoviti že z začetnim vložkom 1GBP, vse potrebne papirje za zagon podjetja pa lahko podjetnik uredi v samo enem dnevu.

Med drugim se tujim podjetjem ponujajo različni programi pomoči med katerimi bi izpostavila:

- GEP – global entrepreneur programme – <https://www.bcct.org.tr/wp-content/uploads/GEP-Brochure.pdf>
 - London stock exchange group elite programme – <https://www.lseg.com/elite>
3. Prav tako me zanima ali je že čutiti vpliv Brexita? Kakšne nevarnosti prinaša Brexit za tuja mala in srednja podjetja? Ter ali se mala in srednja podjetja, ki vstopajo na britanski trg pred tem tveganjem kako zavarujejo?

Vpliv Brexita je že čutiti – tako se je npr. slovensko podjetje TPV zaradi Brexita odločilo, da v VB ne bodo odprli proizvodnje. Podjetja najbolj skrbijo valutna tveganja in morebitna uvedba carin. Predvsem pa smo mnenja, da je največja težava negotovost – nihče prav gotovo ne ve, kaj se bo zgodilo v prihodnje. Vendar pa britanska podjetja, za razliko od slovenskih Brexit raje kot “težavo” opisujejo kot “challenge”. Usmerila bi vas tudi na dve priporočili, ki smo jih skupaj z gospodarstveniki pripravili po dveh okroglih mizah o Brexitu – priloženo e-mailu.

Priloga 2: Intervju s Krisztino Gorog (2018) o možnostih tujih podjetij pri vstopanju na britanski trg

Intervju z gospo Krisztino Gorog je bil opravljen preko e-mail korespondence v aprilu leta 2018. Slednja je bila v času intervjuja zaposlena kot direktorica oddelka za neposredne tuje naložbe na britanski ambasadi na Madžarskem.

1. What are the most common incentives that foreign companies are receiving when they are entering British market (subsidies, tax deductions, grants)?

Subsidies/Grants: In the UK there is no nationwide grant system in place – English regions and devolved administrations (Scotland, Wales, Northern Ireland) offer different funding and incentive schemes to potential investors (based on their geographical, sectoral, or other preferences).

Taxes/ tax deductions: please see attachments with information on corporate tax rate, tax benefits related to R&D activities and IP (intellectual property); you will also find further information on the UK tax regime if you surf on the internet and click on pages developed by Big4 consultancies (PwC, EY, KPMG, Deloitte) or other big banks based in the UK.

2. Do the Slovenian companies need to be cautious about anything specific (different business practices than in Slovenia)?

I'm afraid I can't really answer this question as I'm not familiar with business practises in Slovenia; may be you could refer to possible changes in immigration rules after Brexit (this topic is still part of the negotiations so no final decision has been made yet).

3. What are the types of companies/legal persons that companies can register when entering British market? Which one is the most common and what are its specifics?

You can find information on the different types of legal entities here - <https://www.simpleformations.com/types-of-business.htm> ; most common choices are: sole trader, Ltd or partnership.

4. Does British tax system allows any tax deductions for foreign companies. If yes, what kind?

I'm not sure there are specific rules for foreign companies operating in the UK; what might be interesting to mention here is that the UK's dividend withholding tax rate is 0 % (this means that any dividend profits sent from the UK company back to the parent company outside the UK will face 0 % withholding tax – this will remain the same after Brexit).

5. What are the average gross labour cost per person?

It varies. For example some salary indicators in certain sectors in the UK are:

- Advanced engineering/manufacturing; life sciences; electronics and telecommunications; energy, environment and infrastructure : £25k per annum
- Creative industries, ICT, education: £30k per annum
- Financial and professional services: £35k per annum