

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VHODNE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA
ISKRATEL**

Ljubljana, junij 2015

MARKO LUKŠIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Marko Lukšič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom ANALIZA VHODNE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA ISKRATEL, pripravljene v sodelovanju s svetovalko dr. Majo Brenčič Makovec.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNI OKVIR ANALIZE	4
1.1 Internacionalizacija in globalizacija.....	4
1.1.1 Internacionalizacija	4
1.1.2 Globalizacija	6
1.2 Vhodna internacionalizacija.....	7
1.2.1 Področje mednarodnega poslovanja	11
1.2.2 Področje trženja	11
1.2.3 Področje nabave	12
1.2.4 Pomen mrež na področju vhodne internacionalizacije	13
1.2.5 Pomen oskrbnih verig na področju vhodne internacionalizacije	13
1.3 Modeli internacionalizacije z vidika vhodne internacionalizacije	15
1.3.1 Stopenjski model internacionalizacije	16
1.3.2 Teorija transakcijskih stroškov	16
1.3.3 Mrežni model	16
1.3.4 3P model	17
1.3.5 Zrcalni model (uvoz kot zrcalna podoba izvoza).....	18
1.3.6 Teorija mednarodnega produkta	18
1.3.7 Teorija vrednostne verige	18
1.3.8 Predhodni model procesa vhodne internacionalizacije.....	19
1.3.9 5–stopenjski razvoj nabave	22
1.4 Motivi za internacionalizacijo.....	23
1.5 Ovire pri internacionalizaciji.....	25
1.6 Oblike vstopa in delovanja nabave na tujem trgu	27
2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRATEL	27
2.1 Vizija podjetja	29
2.2 Strateški cilji podjetja.....	29
2.3 Prednosti podjetja.....	29
2.4 Sistem kakovosti	29
2.5 Mednarodno poslovanje podjetja Iskratel	30
2.6 Nabava v podjetju Iskratel	30
2.6.1 Proces vhodne internacionalizacije podjetja Iskratel.....	32

2.6.2	Motivi vhodne internacionalizacije v raziskovanem podjetju	35
2.6.3	Ovire vhodne internacionalizacije v raziskovanem podjetju.....	35
2.6.4	Glavne značilnosti upravljanja procesa vhodne internacionalizacije v raziskovanem podjetju	36
2.6.5	Glavni kriteriji uspešnosti v raziskovanem podjetju	36
2.6.6	Merila uspešnosti procesa vhodne internacionalizacije v raziskovanem podjetju	37
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA STANJA VHODNE INTERNACIONALIZACIJE MED SLOVENSKIMI PODJETJI, KI ŽE SODELUJEJO S KITAJSKIMI PODJETJI	37
3.1	Okviri raziskave	37
3.2	Namen raziskave.....	39
3.3	Metodologija raziskave.....	39
3.3.1	Vzorčenje.....	39
3.3.2	Zbiranje podatkov	40
3.3.3	Analiza podatkov	41
3.3.4	Vloga konceptualnega okvira	42
3.4	Pomen Kitajske za nabavni vidik v elektronski industriji	42
3.5	Raziskovalna vprašanja.....	43
3.6	Rezultati raziskave in analize	44
3.6.1	Motivi pri procesu vhodne internacionalizacije	47
3.6.2	Ovire pri procesu vhodne internacionalizacije	48
3.6.3	Glavne značilnosti pri procesu vhodne internacionalizacije	50
3.6.4	Ključni dejavniki pri procesu vhodne internacionalizacije	51
3.6.5	Merila uspešnosti pri procesu vhodne internacionalizacije.....	52
3.7	Predlogi za delovanje podjetja Iskratel	53
3.8	Ugotovitve raziskave in teza dela	56
3.9	Omejitve in smernice za poglobitev in razširitev raziskav	57
3.9.1	Omejitve raziskave	57
3.9.2	Smernice za poglobitev in razširitev raziskav	58
	SKLEP.....	60
	LITERATURA IN VIRI.....	62
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Predhodni model procesa vhodne internacionalizacije	21
Slika 2: 5-stopenjski razvoj nabave	23
Slika 3: Lastniška struktura Iskratel v %	28
Slika 4: Umestitev in organizacija nabave v podjetju Iskratel	31
Slika 5: Proces oskrbe v podjetju Iskratel	32

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delež prodaje podjetja Iskratel po trgih v letu 2013	28
Tabela 2: Delež nakupov materiala in izdelkov podjetja Iskratel glede na državo v letu 2013 (za obdobje 1-12) v %	33
Tabela 3: Delež nakupov storitev podjetja Iskratel glede na državo v letu 2013 (za obdobje 1-12)	34
Tabela 4: Povzetek intervjujev med slovenskimi podjetji – frekvenca izbora kategorije glede na velikost podjetij	44
Tabela 5: Povzetek intervjujev med slovenskimi podjetji – modelski pristop. Frekvenca izbora kategorije glede na velikost podjetij	45

UVOD

Danes smo priča izredno hitri širitvi svetovne trgovine, vendar se ta širitev zelo razlikuje od države do države. Tržni subjekti se soočajo z internacionalizacijo in globalizacijo tako na domačih kot tudi na tujih trgih. Določene države imajo konkurenčno prednost v mednarodni trgovini, medtem ko druge, na primer države v procesu hitre rasti in industrializacije, skušajo prevzeti dele trgov tradicionalnim državam, vključenim v mednarodno trgovino (Johnston & Beaton, 1998, str. 20). Pogosto so podjetja, ki se odpravljajo na mednarodne trge, tam neuspešna in bi bilo boljše, da delujejo zgolj na domačem trgu. To pa predvsem zaradi pomanjkanja znanj in spretnosti za delovanje na tujih trgih (Hollensen, 2004, str. 2). Tudi Ruzzier (2005, str. XV) svetuje podjetnikom, da je internacionalizacija smiselna in nujna, vendar v pravem trenutku in ne za vsako ceno. Po drugi strani pa so se podjetja prisiljena prilagajati, povečevati učinkovitost, zniževati stroške in iskati nove priložnosti, zaradi hitrih sprememb okolja, tehnološkega napredka, spremenjene strukture trgov in naraščajoče konkurence. Zaradi navedenega postaja internacionalizacija poslovanja za večino podjetij nujna za obstoj na trgu. Ruzzier (2005, str. V) poudarja, da to še posebej velja za mala in srednja podjetja (v nadaljevanju MSP).

Povečana internacionalizacija in posledično spremenjeni načini trgovanja imajo neposredni vpliv tudi na nabavno področje. Podjetja intenzivno razmišljajo o novih izzivih in kako biti uspešna v spremenjenih okoliščinah tudi preko procesov nabave. Ker se bo ta trend po vsej verjetnosti še nadaljeval, se morajo uspešna podjetja usmerjati globalno in se prilagajati novim načinom trgovanja. Podjetja skušajo delovati globalno in obravnavajo svet kot eno tržišče, na katerem lahko svobodno delujejo. Z vidika nabavnega področja to pomeni, da najboljši dobavitelji niso zgolj z lokalnega trga, temveč so lahko locirani kjerkoli na svetu. Nabavnim področjem se tako ponujajo nove priložnosti za delovanje na mednarodnih trgih tudi preko procesa vhodne internacionalizacije (Monczka, Handfield, Giunipero, Patterson, & Waters, 2010, str. 187). Tudi Ruzzier (2005, str. VI) omenja, da je internacionalizacija podjetij ključna tema proučevanja mednarodnega poslovanja, ter da z liberalizacijo mednarodnega trgovanja, naraščajočo integracijo ter globalizacijo gospodarskega okolja in dejavnosti njena pomembnost še bolj narašča. Internacionalizacija je bila tradicionalno razumljena izključno kot izhodna aktivnost in večina modelov internacionalizacije ni obravnavala vidikov vhodnih aktivnosti (Hollensen, 2004, str. 43). Raziskovalci na področju internacionalizacije (Stahl, 2000, str. 20; Hollensen, 2004, str. 43; Beamish, 2003, str. 9; Ruzzier, 2005, str. 14; Matthyssens, Quintens, & Faes, 2003, str. 2) opozarjajo na pomanjkanje teorije na področju vhodne internacionalizacije. Teorija obravnava mednarodno in globalno nabavo kot eno izmed stopenj v procesu vhodne internacionalizacije podjetja (Monczka et al., 2010, str. 203). Welch, Benito in Peterson (2007, str. 18) menijo, da se mora podjetje poleg odločitve za internacionalizacijo odločiti tudi o obliki sodelovanja s tujimi partnerji. Oblika delovanja v tujini pa pogojuje tako institucionalne kot tudi organizacijske prilagoditve podjetja, ki so potrebne za izvajanje

poslovnih operacij v tujini (na primer: proizvodnja dobrin, storitve uporabnikom, nabava različnih kategorij). Žibret (2008, str. 15) omenja, da se vloga nabave v podjetjih in vključevanje nabave v mednarodno poslovanje s ciljem doseganja večje konkurenčnosti ali dodane vrednosti podjetij povečuje. V tujini predstavlja nabava v povprečju med 60 in 80 odstotki ustvarjene realizacije, medtem ko podjetja v Sloveniji kupijo celo do 88 odstotkov ustvarjene realizacije. Nabava postaja vse bolj strateško pomembna za podjetje, okolje njenega delovanja pa se nenehno spreminja. Vse več se nabavlja globalno, pri čemer imajo pomembno vlogo nakupi v državah z nizko ceno delovne sile (Žibret, 2009, str. 49). Navkljub naraščajočemu pomenu nabave v večini globalnih podjetij vhodna internacionalizacija ostaja zapostavljena in pomanjkljivo raziskano področje (Matthyssens, Pauwels, & Quintens, 2006, str. 216). Matthyssens et al. (2006, str. 216) omenjajo, da je do danes še vedno v veliki meri nejasno, kako mednarodni okvir vpliva na internacionalizacijo nabave in organiziranost nabavne službe, in kako mednarodna nabava prinaša dodano vrednost družbam. Internacionalizacija nabave je relativno mlado raziskovalno področje. Raziskave s tega področja pa so usmerjene predvsem na tri glavne segmente: mednarodno poslovanje, trženje in upravljanje nabave. Teorija obravnava in povezuje vhodno internacionalizacijo z uvozom oziroma z uvoznimi transakcijami, z nabavo od strateških partnerjev ali z internimi transferji znotraj vertikalno integriranih podjetij multinacionalnih družb (Welch et al., 2007, str. 18). Nabava ima zaradi svoje vloge pri nabavi materiala in storitev pomembno vlogo v mednarodni trgovini. V preteklosti so proizvajalci iskali cenejše dobavitelje surovin in komponent predvsem na lokalnih trgih. V zadnjem obdobju pa lahko govorimo o poplavi podjetij, ki nabavljajo dobrine od tujih dobaviteljev. Na tem področju je zagotovo v veliki prednosti ravno Kitajska, ki je postala svetovna tovarna, vendar tudi druge države povečujejo izvoz in s tem povečujejo svoj bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP). Indija je tako vodilna v izvozu storitev na področju razvoja programske opreme, klicnih centrov, informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) in telekomunikacij (Monczka et al., 2010, str. 187).

V nalogi analiziram vhodno internacionalizacijo podjetja Iskratel, d. o. o., Kranj (v nadaljevanju Iskratel) in na tej osnovi oblikujem smernice in predloge izboljšav. Med mednarodnimi trgi pa dajem prednost kitajskemu trgu, ker želi podjetje izvoziti projekt na izbrani trg. Kitajski trg je za podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo elektronskih izdelkov, zelo zanimiv kot nabavni trg, ker je večina globalnih proizvajalcev elektronike in delovno intenzivnih panog preselila svoje proizvodne zmogljivosti prav na Kitajsko (Hsiao & Hsiao, 2004, str. 642). Kitajska ponuja ceneno delovno silo in predstavlja velik potrošniški trg (Samuelson, 2008, str. 15; Svetličič & Siherl, 2006, str. 670). V zadnjem času pa postaja vse bolj pomembna tudi na področju raziskav in razvoja (Douglas & Shuilin, 2011, str. 2). Vendar se podjetja, ki delujejo na Kitajskem (Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo), srečujejo z različnimi ovirami, kot so kulturološke razlike, fizična razdalja in druge razlike poslovnega okolja. Kitajsko poslovno okolje se spreminja, kar je posledica velikih vladnih reform (Tenev, Zhang, & Brefort, 2002). Kitajska je pogosto omenjana kot bodoči gospodarski hegemon 21. stoletja (Hrastelj, 2008, str. 180; Sachs, 2015, str. 23;

Kuljaj, 2005, str. 32; Krause, 1999, str. 27; Dicken, 2015, str. 31). S takšno napovedjo pa se ne strinjajo vsi avtorji (Fenby, 2014, str. 101; Economy, 2010, str. 257). Tudi podjetje Iskratel vstopa na mednarodne trge preko procesov nabave, torej tudi preko vhodne in ne le izhodne internacionalizacije. Na kitajskem trgu je deloma že prisotno v obliki strateškega partnerstva s tujim partnerjem polizdelkov. Na tem trgu je prisotna tudi večina pomembnih globalnih tekmecev na področju elektronike in elektronskih komponent. Zahteva po preoblikovanju izdelka, interes po večji prisotnosti in vključenosti nabavnega procesa na tem trgu pa terja analizo primernosti obstoječe oblike delovanja in ob spremenjenih zahtevah oblikovanje nove strategije nabave podjetja. Posebnosti kitajskega trga in dobaviteljev, kulturološke posebnosti, razdalja, na drugi stani pa obstoječi dobavitelj polizdelkov, potencial širitve, možnost neposredne tuje naložbe v skupni projekt in drugi parametri vplivajo na končno strategijo delovanja in terjajo analitičen pristop.

Namen magistrskega dela je opozoriti na pomembnost in prikazati značilnosti procesa vhodne internacionalizacije, kot tudi oblikovati smernice in predloge razvoja izbranega podjetja Iskratel na področju vhodne internacionalizacije. Podjetje Iskratel nabavlja elektronske komponente in polizdelke neposredno in tudi posredno na globalnih trgih. Odločitve internacionalizacije nabave so v določeni meri strukturirane, vendar terjajo poglobljeno analizo, na osnovi katere bodo oblikovani predlogi sprememb in izboljšav za doseganje boljših rezultatov. Namen magistrskega dela pa sta tudi analiza in prikaz stanja vhodne internacionalizacije pri izbranih slovenskih podjetjih.

Glede na navedeno problematiko, kot je povečana rast svetovne trgovine, vključenost slovenskih podjetij v mednarodno menjavo in čedalje večji pomen manj raziskanega področja vhodne internacionalizacije oblikujem naslednjo tezo dela: Podjetje lahko na podlagi izbranega analitično odločitvenega pristopa vhodne internacionalizacije podjetja izboljša učinkovitost odločitev na tem področju in tako posledično poveča poslovno uspešnost podjetja.

V prvem delu je cilj dela prikaz teorije na področju vhodne internacionalizacije podjetja, v nadaljevanju pa s pomočjo teoretičnega modela analiziram trenutno stanje vhodne internacionalizacije v podjetju Iskratel in na osnovi analize oblikujem predloge in nadaljnje smernice delovanja. Prav slednje je tudi temeljni cilj dela, ki ga dopolnim tudi z analizo stanja vhodne internacionalizacije med slovenskimi podjetji, ki so že prisotna na kitajskem trgu.

Glede na izbrano tematsko področje in namen v raziskavi, v prvem koraku delo temelji na teoretičnem preučevanju domače in tuje literature s področja teorije internacionalizacije podjetij, s poudarkom na vhodni internacionalizaciji. Teoretični del obsega preučevanje temeljev internacionalizacije, opredelitev klasifikacije in umestitve pojma internacionalizacije, kot tudi pregled glavnih teorij in modelov internacionalizacije. Na tem mestu me predvsem zanima umestitev in obravnava vhodne internacionalizacije v teoriji

internacionalizacije. Teoretičnemu modelu sledi analiza stanja izbranega podjetja. Pri analizi uporabim induktivno metodo, kjer uporabim teoretična spoznanja, kot tudi metodo opazovanja, ko povzemam izkušnje iz prakse pri izbranem podjetju. Empirično metodo uporabim pri raziskavi stanja vhodne internacionalizacije in načrtov izbranega podjetja, kot tudi med slovenskimi podjetji, ki delujejo na kitajskem trgu. Pri tem delu uporabim globinski intervju predstavnikov podjetij. Deduktivno metodo uporabim pri analizi teorije, primerjavi le-te z analitičnimi dognanji ter oblikovanju predlogov in novih smernic delovanja podjetja.

1 TEORETIČNI OKVIR ANALIZE

1.1 Internacionalizacija in globalizacija

V teoriji najdemo veliko različnih definicij terminov internacionalizacija in globalizacija, ki se spreminjajo z novimi dognanji raziskav na tem področju. V nadaljevanju opredelim definicije terminov internacionalizacija in globalizacija, kot ju opredeljuje teorija.

1.1.1 Internacionalizacija

V skandinavskih državah je bila internacionalizacija tradicionalno definirana kot proces povečanega delovanja na tujih trgih (Welch & Luostarinen, 1993, str. 44). Proces je bil pogosto opredeljen kot stopenjski in zaporeden. Stopnje internacionalizacije so vnaprej znane in si sledijo v vnaprej določenem zaporedju. Za razliko od skandinavske opredelitve Johanson in Mattsson (1993, str. 310) opredeljujeta internacionalizacijo kot proces v kontekstu mrežnega pristopa, v katerem podjetja nepretrgoma vzpostavljajo in razvijajo razmerja glede na partnerje v tuji mreži. Strategija internacionalizacije z vidika mrežnega pristopa zahteva minimalno prilagoditev podjetja in omogoča izkoriščanje koristi, ki izhajajo iz same mreže. Gjellerup (v Ruzzier, 2005, str. 10) pa opredeljuje internacionalizacijo kot geografsko širitev gospodarskih aktivnosti preko meja nacionalnega gospodarstva. Izraz internacionalizacija se je uporabljal postopoma po obdobju imperializma. Proces internacionalizacije, ki se je odvijal po drugi svetovni vojni, je bil ključen proces do zgodnjih 1970. Po tem obdobju se prvič omenja tudi izraz globalizacija, ki predstavlja nov pojav v mednarodnem poslovanju.

Beamish (2003, str. 2) opredeljuje internacionalizacijo kot proces, s katerim podjetja povečajo svoje zavedanje o vplivu mednarodnih aktivnosti na lastno prihodnost in s katerim izvajajo transakcije s podjetji iz tujine. Mednarodne transakcije lahko vplivajo na podjetje posredno ali neposredno. Beamish opredeljuje internacionalizacijo kot proces, ki ima izhodno in vhodno dimenzijo, medtem pa Hollensen (2004, str. 34) pravi, da lahko

govorimo o internacionalizaciji, ko podjetje razširi svoje razvojne, proizvodne, prodajne in druge aktivnosti na mednarodne trge. Pri velikih podjetjih je internacionalizacija relativno kontinuiran proces. Internacionalizacija se pri velikih podjetjih lahko izvaja ali vpeljuje na različnih stopnjah in na različnih trgih simultano, ali stopenjsko v določenem časovnem obdobju. Pri malih in srednjih podjetjih pa proces internacionalizacije vodstvo obravnava individualno glede na posamezen primer. Hollensen (2004, str. 219) omenja internacionalizacijo predvsem v kontekstu procesa izbire tujega trga, na katerega bo podjetje vstopilo. Pri procesu internacionalizacije Hollensen loči način odločitve pri malih in srednjih podjetjih ter velikih podjetjih. Medtem ko se malo ali srednje podjetje lahko odloča med množico povsem neznanih trgov, lahko veliko podjetje izbere trg, na katerem je že prisotno ali pa ga dobro pozna zaradi obstoječega delovanja. Teorija obravnava internacionalizacijo kot večdimenzionalen proces, preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodno menjavo in delovanje na tujem. Ruzzier (2005, str. IX in 13) razširi obstoječo teorijo, ki definira tri dimenzije internacionalizacije, kot so proizvod, trg in metode delovanja na tujih trgih, in opredeli dve novi dimenziji internacionalizacije: čas odločitve o internacionalizaciji in učinek internacionalizacije. Na ta način opredeli pet dimenzij, na osnovi katerih gradi svoj holistični pristop integrativnega modela internacionalizacije za MSP. Czinkota, Ronkainen in Moffett (2005, str. 375) omenjajo, da podjetja na začetku internacionalizacije nimajo znanj in veščin za delovanje na tujih trgih, temveč le-ta pridobivajo postopoma preko procesa internacionalizacije. Pričetek procesa pogojujejo različni motivi za mednarodno delovanje, kot tudi ovire. Pri vstopu na tuji trg se podjetja srečujejo z različnimi problemi in izzivi, ki nihajo od pomanjkanja vedenja o trgih, postopkih, tehnikah in pomanjkanja drugih informacij. V navedenih primerih lahko podjetjem pomagajo posredniki, ki ponujajo manjkajoča znanja. Ti neodvisni posredniki aktivno sodelujejo v procesu mednarodnih transakcij in za svoje delovanje zahtevajo provizijo, kar pa posledično povzroči manjši dobiček za podjetje. Teorija (Brooks, Weatherston, & Wilkinson, 2004, str. 1–30) obravnava internacionalizacijo tudi z drugih vidikov globalnega poslovnega okolja, kot so ekonomski, politični, pravni, sociološki, kulturološki, tehnološki in okoljski vidik razvoja.

Večina raziskav je usmerjenih predvsem v izhodno internacionalizacijo. Za manjšo usmeritev raziskav na področje vhodne internacionalizacije, kot na področje izhodne internacionalizacije, Ruzzier (2005, str. 14) navaja predvsem naslednjih pet ključnih razlogov: izhodna internacionalizacija lahko na dolgi rok bolj poveča konkurenčnost kot vhodna; podjetje lahko z izhodno internacionalizacijo poveča koristi tudi na področjih, kot so boljša izraba zmogljivosti, razvoj spretnosti in znanj, inovacije produktov in procesov in splošno izboljšanje poslovanja; na nivoju države, lahko izhodna internacionalizacija povzroči dvig produktivnosti, znižanje brezposelnosti, akumulacijo tujih valut, industrijsko dobrobit in socialni napredek; povečana konkurenčnost, integracija in liberalizacija na mednarodnih trgih so prisilila podjetja k razmišljanju o izhodni internacionalizaciji, kot nujnosti za njihov razvoj in morda celo za preživetje; znanje je pri izhodni internacionalizaciji bolj kompleksno kot pri vhodni internacionalizaciji. Teorija (Makovec,

Pfajfar, Rašković, Lisjak, & Ekar, 2009, str. 20) deli internacionalizacijo z vidika poteka procesov in transakcij na vhodno ali naravnano navznoter (angl. *inward internationalization*), izhodno ali naravnano navzven (angl. *outward internationalization*) in kooperativno.

V nadaljevanju me bo zanimala predvsem vhodna ali navznoter naravnana internacionalizacija.

1.1.2 Globalizacija

Beamish (2003, str. 8) pravi, da je ključni element procesa internacionalizacije izbira ustreznega trga. Podjetja so dandanes prisiljena razmišljati globalno in tudi s tem povečevati svojo konkurenčnost in osvajati nove trge. Globalizacija je v teoriji opredeljena na različne načine, zato v nadaljevanju opredelim najpomembnejše. Svetličič (2004, str. 19) opredeli globalizacijo kot večdimenzionalen proces oziroma stanje, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, ki tvorijo novo kakovost. Omenjeni proces predstavlja globalno internacionalizacijo ali vsaj internacionalizacijo aktivnosti, kot so trgovina, tuje neposredne naložbe in pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih. Svetličič omenja globalizacijo kot nadgradnjo internacionalizacije v obliki funkcionalne integracije geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. V praksi globalizacija predstavlja proizvodnjo enakih izdelkov tako za domačo porabo kot tudi za izvoz, pri čemer se proizvodnja za izvoz prilagaja lokalnim zahtevam tujih partnerjev. Svetličič (2004, str. 19) meni, da globalizacija lahko predstavlja tudi visok delež tujih komponent v izdelkih za domačo porabo in izvoz.

Gjellerup (v Ruzzier, 2005, str. 10) opredeljuje globalizacijo kot stanje, v katerem je upravljanje in delovanje podjetja na globalnem nivoju in ne le v določenih državah. Značilnosti tega stanja so vse večja svetovna integracija, vse bolj konkurenčni trgi in podjetja, ki se soočajo z globalnimi konkurenti. Gjellerup (v Ruzzier, 2005, str. 10) opredeljuje globalizacijo kot funkcijsko integracijo geografsko razpršenih ekonomskih aktivnosti, ki predstavlja kakovostno razširitev internacionalizacije zaradi nekaj več v smislu obsega, vsebine ter moči povezav, kapitala in vključevanja upravljanja, medtem ko Czinkota et al. (2005, str. 381) menijo, da se globalizacija kaže v poslovni usmerjenosti in prepričanju, da postaja svet čedalje bolj homogen, da se zmanjšujejo razlike med nacionalnimi trgi in celo, da določeni parcialni trgi izginjajo. Czinkota et al. (2005, str. 381) globalizacijo ponazorijo kot skupek procesov ekspanzije in vstopov na tuje trge. Podjetja najprej aplicirajo ločene lokalne strategije na posameznih tujih trgih. Šele v nadaljevanju, ko postanejo razlike med lokalnimi trgi zanemarljive, postane pomembna ekonomija obsega, podvajanje aktivnosti in funkcij pa neekonomično. Globalno delovanje podjetja spodbujajo tudi tuji tekmeci, ki že delujejo globalno in so posledično konkurenčnejši. Czinkota, Ronkainen, Moffett in Moynihan (2001, str. 422) menijo, da je najpomembnejša gonilna sila globalizacije v podjetju naklonjenost vodstva procesom

globalizacije. Le-ta sčasoma narašča, medtem pa narašča tudi zavedanje o potencialu globalnega poslovanja. Vodstvo bo le postopoma sprostilo vire za različne aktivnosti globalnega poslovanja. Mala podjetja se najpogosteje odločajo za prevladujoče oblike globalnega poslovanja, kot so izvoz, licenciranje in franšizing, medtem ko se velika podjetja usmerjajo v druge oblike delovanja na tujih trgih, kot so lastniške povezave, partnersko sodelovanje in direktne investicije. Nayef in Rodhan (2006, str. 2) predstavita obsežno zbirko definicij termina globalizacija in predlagata svojo različico definicije. Globalizacija za njiju predstavlja proces, ki vključuje vzroke, smeri in posledice mednarodnih in medkulturnih integracijskih aktivnosti. Po drugi strani pa Svetovna banka na svoji spletni strani (WB, 2009) opredeljuje globalizacijo kot rastočo integracijo svetovnih ekonomij in družb in jo omenja kot najbolj vročo temo debat v mednarodni ekonomiji v zadnjih nekaj letih. Globalizacija prinaša pozitivne posledice, kot so hitra gospodarska rast, zmanjševanje revščine (na primer na Kitajskem, v Indiji in drugih državah, ki so bile revne pred dvajsetimi leti), medtem ko kritiki globalizacije opozarjajo na negativne vplive, kot so povečevanje neenakosti in onesnaževanje okolja.

1.2 Vhodna internacionalizacija

Welch in Luostarinen (1993, str. 44) opredelita povezavo med izhodno in vhodno internacionalizacijo. Vhodna internacionalizacija je lahko prva faza izhodne internacionalizacije in lahko nanjo tudi vpliva. V tem smislu vhodna internacionalizacija predstavlja pripravo na izhodno internacionalizacijo. Pri vhodni internacionalizaciji podjetje pridobi partnerje in dobavitelje, ki v naslednji fazi omogočajo izhodno internacionalizacijo. Holmlund, Kock in Vanyushyn (2007, str. 470) so v svojem delu raziskovali ravno ta pomen vhodne internacionalizacije pri malih in srednje velikih podjetjih. Vlade posameznih držav so za določen čas namenoma omogočale vhodno internacionalizacijo s ciljem, da v naslednji fazi izsilijo izhodno internacionalizacijo. Na primer z dosledno politiko uravnotežene menjave. Tudi Korhonen, Luostarinen in Welch (1996, str. 315) v svoji raziskavi finskih malih in srednjih podjetij opozorijo na pomen vladne politike na internacionalizacijo podjetij. Večina finskih podjetij je pričela mednarodno poslovanje z vhodno internacionalizacijo in je s tem v procesu internacionalizacije zastavljala vprašanja glede obstoječih vladnih izvoznih spodbud. Posamezna podjetja lahko pričnejo svoje delovanje globalno in ne delujejo stopenjsko, kot v svoji raziskavi opozori Rodriguez (2007, str. 317). V visokotehnološki industriji so prevzemi podjetij pomemben in običajen način pridobitve novih tehnologij.

Rukman (2005, str. 89) omenja vhodno internacionalizacijo kot posledico nakupov podjetja v tujini oziroma neposredne tuje naložbe. V devetdesetih letih je na tak način veliko ameriških farmacevtskih podjetij kupovalo raziskave, razvoj in nove tehnologije v tujini. V naštetih primerih je bil motiv internacionalizacije oskrba z novimi tehnologijami oziroma dodatna intenzivnost razvoja. Internacionalizacija je bila tradicionalno razumljena

kot izključno izhodna aktivnost in večina modelov internacionalizacije ni obravnavala vidikov vhodnih aktivnosti in s tem pridobljenega znanja, ki je lahko pozneje vplivalo na izhodno internacionalizacijo.

Hollensen (2004, str. 43) enači vhodno internacionalizacijo z uvozom in uvoznimi aktivnostmi (angl. *imports*), kjer je vhodna internacionalizacija lahko posledica ene izmed aktivnosti, ko kupec aktivno išče nove vire (angl. *reverse marketing*), ali ko prodajalec ali proizvajalec ponuja svoje proizvode in storitve (tradicionalni prodajni pristop). Vhodna internacionalizacija zajema vrsto različnih aktivnosti za povečanje konkurenčnosti virov podjetja, katerih posledica je uvoz surovin in tehnologij, za potrebe proizvodnega procesa. Hollensen (2004, str. 43) opredeljuje vhodno internacionalizacijo z vhodnimi aktivnostmi, ki lahko vključujejo tudi finance, tehnologijo v različnih oblikah, neposredne naložbe in strateške povezave. Drugačen pristop uporabita Jaklič in Thorelli (1996, str. 388), ki v svojem 3-faznem (v nadaljevanju 3P) modelu internacionalizacije delita internacionalizacijo na tri stopnje oziroma faze, ki jih poimenujeta kot odvisno (ali pasivno) internacionalizacijo, neodvisno internacionalizacijo in kooperativno internacionalizacijo. V tem modelu vhodno internacionalizacijo poimenujeta pasivno ali odvisno, kjer podjetje svoje začetno znanje o tujem trgu pridobiva s stiki s tujimi partnerji in preko sodelovanja v obliki franšizinga, skupnih vlaganj, solastništva, podizvajalstva ali pogodbene proizvodnje.

Na stopenjski proces internacionalizacije in pomen stopnje učenja opozorita tudi Welch in Welch (2009, str. 15). Medtem pa Johnston in Beaton (1998, str. 104) opredelita uvozne aktivnosti kot zrcalne podobe izvoznih. To v praksi pomeni, da je vsak produkt, ki ga podjetje ene države uvozi, izvožen iz druge države. Na takšen način se vsi principi, ki veljajo za izvozne aktivnosti, v določeni obliki preslikajo na uvozne aktivnosti ob manjših prilagoditvah. Vse omenjene operacije namreč vključujejo tako uvoznika kot tudi izvoznika.

Tudi Stahl (2000, str. 5–14) opozarja na pomanjkanje teorije na področju vhodne internacionalizacije in nabavno funkcijo opredeli kot strateško funkcijo podjetja. Stahl (2000, str. 5–14) opredeli vhodne aktivnosti kot aktivnosti, pri katerih je raziskovano podjetje kupec, izhodne pa, kjer podjetje deluje kot prodajalec. Mednarodno poslovanje ni zgolj konkurenca, temveč v veliki meri sodelovanje in koordinacija med podjetji. Stahl opredeli internacionalizacijo kot proces, preko katerega se takšna koordinacija in sodelovanje prenašata tudi preko nacionalnih meja. Mednarodna menjava je velikokrat predlagana prav s strani uvoznika in ne s strani izvoznika, zaradi poznavanja poslovnih priložnosti, ki je predhodno potrebno za izmenjavo in poslovanje. Stahl opredeli drugačen vidik internacionalizacije in sicer vidik vhodne internacionalizacije, kjer se proces internacionalizacije začne zgolj zaradi nabavnih aktivnosti. Pomen Stahlove raziskave je predvsem v tem, da mednarodna menjava ne temelji zgolj in predvsem na aktivni prodaji, kar lahko vodi k napačnemu razumevanju motivov internacionalizacije.

Internacionalizacija je lahko posledica tudi zgolj nabavnih aktivnosti oziroma aktivnosti, ki so naravnane navznoter. Tako je vhodna internacionalizacija zasnovana kot proces, kjer je znanje o tujem trgu uporabljeno za zadovoljevanje lokalnega trga (na primer dostop do tujih virov za zadovoljevanje lokalnih potreb). Tudi Bjorkman in Kock (1997) v svoji raziskavi opozorita na zgolj vhodni vidik internacionalizacije. Njuna raziskava storitvenih podjetij, predvsem turističnih, opozori na zgolj vhodni vidik procesa internacionalizacije.

Izhodni procesi, kot so izvoz ali neposredne tuje naložbe, so bili deležni večine pozornosti pri raziskavah mednarodnega poslovanja, vendar internacionalizacija poslovanja vključuje tudi aktivnosti vhodne internacionalizacije. Pogosto namreč tudi ni izhodne internacionalizacije, ki ne bi bila vezana na vhodno internacionalizacijo. Vhodne aktivnosti, kot so nabava tehnologije, opreme, surovin in polizdelkov, zagotavljajo veliko priložnosti za učenje mednarodnega poslovanja in gradnjo razmerij s tujimi akterji. Pogosto takšne aktivnosti vodijo do novih izvoznih priložnosti oziroma izhodne internacionalizacije. Raziskave povezav med vhodno in izhodno internacionalizacijo zagotavljajo nov člen pri razlagi procesa internacionalizacije. Te raziskave nakazujejo, da je potreben holističen pristop raziskave procesa internacionalizacije, torej tako vhodne, izhodne in tudi kooperativne. Pomembna je tudi ugotovitev, da lahko vhodna internacionalizacija vpliva na to, v kakšni obliki se bo razvijala izhodna internacionalizacija (Jaklič A., 2004, str. 91; Jaklič M., 2004, str. 10; Welch, Benito, Silseth, & Karlsen, 2002, str. 216).

Welch et al. (2002, str. 216–231) v svoji raziskavi opozorijo na pomen vhodne internacionalizacije, ki lahko predstavlja prvi korak izhodne internacionalizacije. Njihova analiza vključuje predvsem vidik znanja (poznavanja trga) in pomen mrež pri vhodni internacionalizaciji. V raziskavi pa opozorijo na pomanjkljivost modela internacionalizacije, kot tudi na novo dimenzijo: povezavo med vhodno in izhodno internacionalizacijo. Pomembna ugotovitev raziskave je, da podjetja v pripravi strategije internacionalizacije predvidijo tudi možnost vhodne internacionalizacije kot prvo obliko vstopa in razvoja na tujem trgu. Tudi Beamish (2003, str. 5) opredeljuje dve dimenziji internacionalizacije: vhodno in izhodno. Vhodna internacionalizacija je zanj enako pomembna kot izhodna internacionalizacija in vključuje zavedanje o vplivu globalne konkurence na zmožnost konkurenčnosti lokalno orientiranih podjetij. Načini delovanja pa vključujejo uvoz ali oskrbo, najemanje licence tujega podjetja, ustanovitev skupne družbe na lokalnem trgu s tujim podjetjem in delovanje kot podružnica v popolni lasti tujega podjetja. Vsi omenjeni načini delovanja so relevantni za proces internacionalizacije in pogosto spregledani. Beamish (2003, str. 9) tako pravi, da bi morala biti tematika uvoza in nabave bolj raziskano področje in je od vseh vidikov procesa internacionalizacije, od vhodne do izhodne internacionalizacije, prav vhodna internacionalizacija najmanj raziskana. Odločitev o tem, ali produkt/storitev uvozimo, mora biti v kontekstu z odgovorom na vprašanje, ali je boljše ta produkt/storitev kupiti ali pa ga proizvesti v svojih obratih. Podjetje, ki je lokalno naravnano, pogosto ne razmišlja o možnosti uvoza. Prav

tako so tudi Matthyssens et al. (2003, str. 2) ter Matthyssens et al. (2006, str. 167) mnenja, da ostaja vhodna internacionalizacija zapostavljeno raziskovalno področje, kljub kritičnemu in naraščajočemu pomenu nabave v industrijah, ki se globalizirajo, in kljub povečani pozornosti v sodobnejši literaturi. Vendar je vedno več in več pozornosti usmerjene tudi proti razvoju, opisu in razlagi vhodne internacionalizacije. Tako je do danes še vedno v veliki meri nejasno, kako mednarodni okvir vpliva na internacionalizacijo nabave in organizacijo in kako mednarodna nabava povečuje dodano vrednost podjetjem. Podobno stališče zavzema tudi Žibret (2009, str. 11), ki opozarja na kritičnost in velik pomen strateške nabave v podjetjih. Matthyssens et al. (2006, str. 167) opredeljujejo vhodno internacionalizacijo z izrazom mednarodna nabava in omenjajo tri strokovna oz. raziskovalna področja vhodne internacionalizacije, kot so področje mednarodnega poslovanja¹, področje trženja² in področje nabave³.

Medtem pa Welch, Benito in Petersen (2007, str. 18) opredelijo vhodno internacionalizacijo kot oskrbo z viri v tuji državi ali proces internacionalizacije ene ali več aktivnosti vrednostne verige (opredelitev vrednostne verige, kot jo je opredelil Porter). V novejši zgodovini so se izvajale večje selitve aktivnosti podjetij, glede na vrednostno verigo, kot jih omenja Petersen (2004, str. 16) in sicer glavne aktivnosti (proizvodnja, storitve za kupce (angl. *customer services*), poslovne storitve (angl. *business services*)) in pomožne aktivnosti (IT in zaledne službe (angl. *back office*)). Stroškovno upravičenost mednarodne nabave v letih od 1970 do 1990 je nadomestila usmeritev v večjo kakovost in zanesljivost v devetdesetih letih. Beamish (2003, str. 92) meni, da je bila v tem obdobju največja sprememba predvsem v razmišljanju vodilnih v podjetjih o obsegu globalne nabave in izrabe različnih priložnosti s ciljem doseganja večje konkurenčne prednosti. Proizvodnja se je selila predvsem v nizkocenovne države, storitve za kupce, klicni centri npr. multinacionalk pa so se najprej selili v Indijo. Pomembno vlogo pri izbiri države je imelo znanje tujih jezikov med domačini. Predvsem za angleško govoreče področje je bil pomemben jezik države v katero se je aktivnost selila, oziroma poznavanje angleškega jezika med domačini. Petersen (2004, str. 17–19) omenja, da so razvoj spleta, digitalizacija storitev, telekomunikacij in informacijski razvoj na splošno omogočili tudi premestitev zalednih storitev predvsem v Indijo (na primer: IT, računovodstvo, izterjava, plačilni proces, kadrovska služba, razvoj in tehnologija). Predvsem velike korporacije in storitvena podjetja so premeščala svoje zaledne službe v nizkocenovne države. Kot vidimo, so se opredelitve termina vhodne internacionalizacije spreminjale in prilagajale, tako na primer Czinkota et al. (2005, str. 318) opredeljujejo vhodno internacionalizacijo kot spremembo usmeritve z dobave (angl. *supply*) na oskrbo (angl. *sourcing*), medtem ko Makovec et al. (2009, str. 20) opredeljujejo vhodno internacionalizacijo kot posledico vpliva tujih

¹ Podrobnejše analizirano v poglavju 1.2.1 Področje mednarodnega poslovanja.

² Podrobnejše analizirano v poglavju 1.2.2 Področje trženja.

³ Podrobnejše analizirano v poglavju 1.2.3 Področje nabave.

tekmecev na domačem trgu. Vhodna internacionalizacija predstavlja vstop ali širitev obsega poslovanja tujih podjetij na domačem trgu (uvoz, licence, skupna vlaganja v domači državi). Aktivnosti podjetij, ki vključujejo vhodno internacionalizacijo, pa zajemajo nabavo surovin in polizdelkov pri tujih dobaviteljih, strateška partnerstva na tehnološkem in logističnem področju ipd.

Raziskovalci so področje internacionalizacije raziskovali z več vidikov in opozorili na različne pomene tega področja. Tako Zhou, Wu in Luo (2007, str. 673) v svoji raziskavi na področju internacionalizacije opozarjajo na pomen socialnih omrežij pri internacionalizaciji. Njihova raziskava ugotavlja, da imajo lokalna socialna omrežja pomembno posredniško vlogo na povezavo vhodne in izhodne internacionalizacije. Ta vloga je opredeljena s treh informacijskih vidikov: poznavanje tržnih priložnosti na tujih trgih, svetovanje in strokovna znanja, ter obojestransko zaupanje in sodelovanje. Socialna omrežja omogočajo hitrejšo in učinkovitejšo internacionalizacijo. Teorija obravnava vhodno internacionalizacijo z več vidikov, kot so mednarodno poslovanje (Matthyssens et al., 2006, str. 167), trženje (Matthyssens et al., 2006, str. 167; Welch, Benito, Silseth, & Karlsen, 2002, str. 216), nabava (Matthyssens et al., 2006, str. 169; Monczka et al., 2010, str. 194; Kotabe & Helsen, 2004, str. 297; Swamidass; 1993, str. 671–691), z vidika mrež (Knez, 2010, str. 4; Novšak, 2010, str. 66) in oskrbnih verig (Saharidis, 2011, str. 3; Chaharsooghi & Heydari, 2011, str. 331; Maslarič & Groznik, 2011, str. 351; Isik, 2011, str. 417; Carvalho & Cruz–Machado, 2011, str. 27; Han, Sun, & Dong, 2011, str. 185).

V Tabeli 1 (Priloga 2) prikažem glavne definicije in poglede na koncept vhodne internacionalizacije.

1.2.1 Področje mednarodnega poslovanja

Matthyssens et al. (2006, str. 167) omenjajo, da se je globalna nabava začela postopoma pojavljati na začetku sedemdesetih let, ko se je pojavil potencial internacionalne nabave. Pojavne oblike so zajemale predvsem tuje podružnice multinacionalnih podjetij, ustanovljenih v tujih državah zaradi nizke cene proizvodnje. Matthyssens et al. (2006, str. 167) menijo, da je globalna nabava opredeljena zgolj kot poseben primer internacionalizacije, ki predstavlja orodje za doseg višje konkurenčnosti.

1.2.2 Področje trženja

Nabavno funkcijo so raziskovalci obravnavali tudi s strani trženja. Ta pogled predvideva, da podjetje lahko pridobi v smislu povečanja mednarodne prodaje, če pozna prakso nabave svojih kupcev. Matthyssens et al. (2006, str. 167) omenjajo tri glavne usmeritve, ki so prevladovale v tem pogledu trženja: usmeritev k odnosu dobavitelj – kupec v mednarodnem pogledu, usmeritev v uvoz brez vidika proizvajalca in povezava vhodne in

izhodne internacionalizacije v smislu prenosa znanja znotraj podjetja. V tem primeru vhodna internacionalizacija predstavlja prvo stopnjo izhodne internacionalizacije. Omenjeno področje oziroma povezavo globalne prodaje in nabave so raziskovali tudi Welch et al. (2002, str. 216). Predlagajo, da se internacionalizacija podjetja raziskuje z obeh strani; vhodne (uvoz) in izhodne (izvoz). Na splošno ugotavljajo, da sta obe strani povezani in vplivata v procesu internacionalizacije druga na drugo na veliko načinov. Za obstoj vhodno–izhodne povezave pa morajo obstajati stiki med organizacijami in posamezniki, kar pa kaže tudi na teorijo mrež kot pomembnega orodja. Opozorijo tudi, da ne obstaja avtomatski proces, ki bi zagotavljal prenos informacij relevantnih za izhodne aktivnosti ustrezni osebi (na primer iz nabave proti prodaji). Pridobitev ustreznega znanja in izgradnja temeljev mreže sta bistvena za uspeh nadaljnjih aktivnosti na primer izvoza na tuje tržišče. Matthyssens et al. (2006, str. 168) opozorijo tudi na pomembnost vhodne internacionalizacije in ustrezni potencial pri začetni fazi internacionalizacije podjetij in da vhodna internacionalizacija pogosto vključuje aktivnosti, ki vodijo k pričetku izhodnih aktivnosti podjetja.

1.2.3 Področje nabave

Matthyssens et al. (2006, str. 169) povzemajo, da globalna nabava ali vhodna internacionalizacija podjetja predstavlja poseben primer nabave in da se v osnovi globalna nabava ne razlikuje od lokalne nabave. Matthyssens et al. (2006, str. 169) omenjajo dve pomembni sporočili raziskav na tem področju, in sicer: prvo je, da je vloga globalne nabave ustvarjanje konkurenčne prednosti, medtem ko je drugo sporočilo, da je globalna nabava del velike internacionalne nabavne verige in je pri odločitvah globalne nabave potrebno upoštevati širšo perspektivo transakcijskih stroškov. Medtem pa Monczka et al. (2010, str. 194) opredeljujejo skupne stroške mednarodne oskrbe, ki jih je treba upoštevati v odločitvi za mednarodno nabavo (angl. *total cost for international sourcing*). Monczka et al. (2010, str. 194) trdijo, da v primeru mednarodne nabave zagotovo nastopajo dodatni stroški, in v primeru, ko je cena ključni dejavnik odločitve, mora kupec primerjati skupne stroške tujega dobavitelja s skupnimi stroški lokalnega dobavitelja, medtem ko sta Kotabe in Helsen (2004, str. 297) mnenja, da je globalna konkurenca povzročila drastično skrajšanje življenjskih ciklov večine izdelkov in ne dovoljuje policentričnega, stopenjskega pristopa po posameznih trgih, k mednarodnemu poslovanju. Globalna nabava se je tem trendom postopoma prilagajala. Swamidass (1993, str. 671–691) opredeljuje pet trendov na tem področju, kot so zmanjšanje vpliva valutnih razmerij na odločitev oskrbe, novo konkurenčno okolje zaradi svetovnih presežkov zmogljivosti, razvoj in prestrukturiranje mednarodne trgovinske infrastrukture, povečan vpliv nabavnih vodij ter globalna proizvodnja. Tudi Kotabe in Helsen (2004, str. 322) opozarjata, da obseg globalne nabave v svetovnem merilu raste in zato strategija globalne nabave zahteva tesno sodelovanje in koordinacijo med razvojnimi, proizvodnimi in prodajnimi aktivnostmi. Če je v preteklosti izbor dobavitelja temeljil na ceni in je bil posledično odvisen od valutnih nihanj, se danes

veliko podjetij odloča na podlagi kakovosti, zanesljivosti ali tehnologije. V teh podjetjih izbor dobaviteljev temelji na prepletanju lastnih konkurenčnih prednosti in komparativnih prednosti različnih nabavnih možnosti s ciljem dolgoročnih prednosti. Na drugi strani Quintens in Matthyssens (2008, str. 2) v svoji raziskavi obravnavata problematiko meritve stopnje internacionalizacije in opredelita koncept meritve stopnje internacionalizacije nabave podjetij, ki ga sestavljajo tri dimenzije. Višina, ki predstavlja obseg nabave iz tujine, širina, ki predstavlja število poslovnih partnerjev in dobaviteljev iz tujine, in globina, ki predstavlja število držav, iz katerih podjetje nabavlja. Raziskava opozori tudi na različne vrste meritev.

1.2.4 Pomen mrež na področju vhodne internacionalizacije

V novejšem obdobju raziskovalci opozarjajo na pomen mrež na različnih področjih poslovanja. Hosseini in Dadfar (2012, str. 183) povzemata teoretična dognanja in opredelita osem teorij s področja teorije mrež. Knez (2010, str. 4) in Novšak (2010, str. 66) opozorita na vidik mrež na področju nabave, ki omogoča uspešno konkuriranje in zagotavlja konkurenčne prednosti. Mreženje organizacij in oblikovanje grozdov opredeljujeta kot enega izmed možnih načinov za doseganje večje kupne moči, dostopa do tehnologij, novih distribucijskih kanalov in novih trgov. Vhodna internacionalizacija je lahko posledica takega delovanja. Novi pristopi na nabavnem področju usmerjajo podjetja v globalizacijo in partnersko povezovanje vseh vključenih podjetij in poslovnih funkcij. Podjetja se na tak način uspešno in hitro odzivajo na tržne spremembe, potrebe kupcev, znižujejo stroške v celotni oskrbni verigi ter razvijajo izdelke in procese na zahtevnejši ravni. Nabava podjetja svojo dosedanjo pasivno vlogo spreminja v pobudo pri obvladovanju nabavnega procesa in postaja bolj proaktivna. V tem primeru govorimo o reverzibilnem trženju (angl. *reverse marketing*), ko pobudo prevzema kupec. Knez (2010, str. 4) na primer predlaga centralno organiziranost nabavne funkcije v slovenskem orodjarskem grozdu in s tem opozori na mrežni vidik na nabavni strani podjetij.

1.2.5 Pomen oskrbnih verig na področju vhodne internacionalizacije

Razvoj logistike v podjetjih je povzročil oblikovanje dobavnih logističnih verig. To področje raziskav obravnava razvoj logistike v podjetjih od fizične distribucije, notranje logistike, integracije logistike z drugimi funkcijami podjetja, kot so proizvodnja, nabava, finance, trženje, do oblikovanja oskrbnih verig (angl. *supply chain*).

Vhodna internacionalizacija je pogosto posledica obvladovanja globalnih oskrbnih verig. Zavedanje pomena oskrbnih verig je vse večje, kar ima za posledico tudi veliko raziskav na tem področju. Raziskave oskrbnih verig obravnavajo področje vodenja (Saharidis, 2011, str. 3), koordinacije (Chaharsooghi & Heydari, 2011, str. 331; Maslarič & Groznik, 2011, str. 351) ter modeliranja in analiz (Isik, 2011, str. 417). Raziskave so obravnavale področje

upravljanja oskrbnih verig (angl. *supply chain management*) tudi z nabavnega vidika (Saharidis, 2011, str. 3; Carvalho & Cruz–Machado, 2011, str. 27; Han, Sun, & Dong, 2011, str. 185).

Mednarodna oskrbna veriga je zasnovana kot kompleksen in dinamičen sistem, v katerem nastajajo motnje, kot so na primer dolgi transportni časi in dobavni roki, ki posledično ustvarjajo dodatne stroške. Levy (1995, str. 343) v svoji raziskavi opozarja na velike in nepredvidene transakcijske stroške hitrega ladijskega transporta, visokih zalog in manjše realizacije, kot je bilo načrtovano. Vključenost mednarodne nabave in dobaviteljev v oskrbni verigi vključuje tudi vhodno internacionalizacijo podjetja. Teorija (Knez, 2010, str. 12; Potočnik, 2002, str. 216; Rihter, 2009, str. 10; Novšak, 2010, str. 61; Griffith & Myers (2005, str. 254) opredeljuje oskrbne verige na različne načine. Knez (2010, str. 12) pravi, da oskrbno verigo lahko razumemo kot mrežo med seboj povezanih organizacij (od dobavitelja do končnega uporabnika), ki so neposredno povezane z enim ali več tokov izdelkov, storitev, informacij, financ ter znanja in katerih skupni namen in cilj je čim boljša oskrba končnih uporabnikov kot tudi zadovoljstvo vseh udeležencev oskrbne verige. Oskrbno verigo sestavljajo dobavitelji in njihovi dobavitelji, podjetje, odjemalci in njihovi odjemalci vse do končnih porabnikov.

Potočnik (2002, str. 216) opredeli oskrbne verige kot skupino medsebojno povezanih organizacij, katerih skupni namen je čim boljša oskrba končnih porabnikov. Iz opredelitve sledi, da v oskrbni verigi sodeluje več organizacij, da je pomemben korak do učinkovite oskrbe učinkovito upravljanje procesov znotraj posamezne organizacije in da je sodelovanje v logistiki prvi praktičen korak k upravljanju in optimizaciji oskrbne verige. Tudi Rihter (2009, str. 10) opredeli oskrbno verigo kot celotno zaporedje poslovnih operacij, ki se opravljajo od uresničitve do zaključka posla. Obravnava predvsem upravljalški vidik oskrbne verige, ki je kompleksen.

Rihter (2009, str. 10) opredeli upravljanje oskrbne verige kot obsežno povezovanje vseh pod-procesov, ki omogočajo izmenjavo informacij in gibanje dobrin med dobavitelji in končnimi porabniki, vključno s proizvajalci, distributerji, trgovci na drobno in katerim koli drugim podjetjem v oskrbni verigi. Upravljanje oskrbne verige je orodje, ki združuje vse sestavne dele verige. Nabavne pogodbe pogosto ne upoštevajo informacij o zgodovinskih dejstvih delovanja oskrbne verige. Nabava mora zagotoviti optimalen oskrbni sistem podjetja, ki je usklajen tudi z drugimi poslovnimi funkcijami. Podjetje se odloča med odzivnostjo in stroškovno učinkovitostjo in se odloči za ciljno stopnjo odzivnosti. Ravno nabavni in dobaviteljski del upravljanja oskrbnih verig vključuje tudi nabavne procese in če govorimo o mednarodni nabavi in dobaviteljih, lahko posledično govorimo tudi o vhodni internacionalizaciji v oskrbnih verigah.

Medtem pa Novšak (2010, str. 61) v svojem delu analizira podjetje z mrežnega vidika oskrbne verige. Oskrbna veriga v analizi predstavlja partnersko mrežo, ki jo sestavljajo

kupci, raziskovano podjetje oziroma poslovna skupina in njeni dobavitelji. Na tej osnovi opredeli mrežni poslovni model poslovne skupine z njenimi partnerji in prednosti, ki izhajajo iz tega načina delovanja. Z vidika vhodne internacionalizacije so prednosti mrežnega poslovnega modela boljše napoved prodaje, hitra in zanesljiva izmenjava tehnoloških in komercialnih dokumentov, boljši pregled nad stanjem naročil, izboljšano partnerstvo z dobavitelji (dobavitelj predstavlja dragocen vir informacij in potencialnih inovacij), nižji stroški nabave in nižje zaloge. Na ta način združuje mrežni vidik delovanja nabave in vidik oskrbnih verig. Potočnik (2002, str. 217) opredeljuje vodenje oskrbne verige kot širitev logistične funkcije nazaj k dobaviteljem in naprej h končnim porabnikom, kar prinaša koristi podjetju. Najtežji del optimizacije oskrbne verige je izbira ustreznega partnerja, zato mora podjetje posebno pozornost nameniti izbiri potencialnih kandidatov (Potočnik, 2002, str. 217). Vse več podjetij namreč spoznava, da nabava močno vpliva na uspešnost poslovanja in da je za razvoj odločujoči partnerski odnos z dobavitelji, ki pa so tudi mednarodni (Potočnik, 2002, str. 222). Tudi Griffith in Myers (2005, str. 254) v svoji raziskavi opozorita na pomen strateškega ujemanja (angl. *strategic fit*) med partnerji. Pomen strateškega ujemanja je narastel predvsem z razvojem globalnih oskrbnih verig. Na primer izmenjava informacij, fleksibilnost in solidarnost so pomembni dejavniki, ki vpliva na vodenje celotne oskrbne verige in posledično na njeno učinkovitost. Učinkovitost podjetja se poveča v primeru, ko so kulturološke norme hkrati distribuirane in vpeljane v celotno kulturološko različno oskrbno verigo. Tudi ta vidik vključuje procese vhodne internacionalizacije v okviru mednarodnega sodelovanja ali globalnih oskrbnih verig.

Novejša teorija (Flapper, Nunen, & Wassenhove, 2010, str. 3), obravnava koncept zaprto-zančne oskrbne verige (angl. *closed loop supply chain*), kjer se izrabljeni izdelki ali odpadki vrnejo zopet nazaj k dobaviteljem v oskrbni verigi. V zadnjih letih je upravljanje zaprto-zančnih oskrbnih verig v porastu predvsem zaradi okoljevarstvene zakonodaje, ki zahteva, da dobavitelji reciklirajo ali ustrezno uničijo odpadke. Tudi upravljanje zaprto-zančnih oskrbnih verig zahteva aktivno vlogo nabave in v mednarodnem okviru vključuje procese vhodne internacionalizacije.

1.3 Modeli internacionalizacije z vidika vhodne internacionalizacije

Teorija obravnava in opredeljuje različne modele internacionalizacije (Hollensen, 2004, str. 51–57; Makovec et al., 2009, str. 23–25; Monczka et al., 2010, str. 187–209). Pri pregledu podrobneje opredelim: stopenjski model internacionalizacije, model na podlagi transakcijskih stroškov, mrežni model, 3P model internacionalizacije, zrcalni model, teorijo mednarodnega produkta, teorijo vrednostne verige z vidika vhodne internacionalizacije, predhodni model vhodne internacionalizacije, teorijo transakcijskih stroškov in 5–stopenjski model procesa internacionalizacije. Pri navedenih modelih me zanima predvsem vidik vhodne internacionalizacije.

1.3.1 Stopenjski model internacionalizacije

Stopenjski model procesa internacionalizacije ali uppsalski model procesa internacionalizacije (Makovec et al., 2009, str. 22; Jaklič & Svetličič, 2005, str. 24; Johanson, Wiedersheim-Paul, Johanson, & Vahlne; v Hollensen, 2001, str. 52) opisuje stopenjski postopek internacionalizacije kot postopno poglobljanje privrženosti podjetja mednarodnemu poslovanju, kar predstavlja del postopka rasti in učenja podjetja. Podjetja najprej vstopajo na trge, ki so jim psihološko in geografsko blizu, nato pa na vse bolj oddaljene trge. Znanje in informacije o trgu so glavni razlog stopenjskega delovanja. Vhodna internacionalizacija je običajno prva stopnja v procesu internacionalizacije podjetij, ni pa nujni predpogoj pri procesu internacionalizacije podjetij. Podobno je opredeljena vhodna internacionalizacija tudi v 3P modelu internacionalizacije, ki jo orišem v nadaljevanju.

1.3.2 Teorija transakcijskih stroškov

Teorija transakcijskih stroškov predpostavlja, da podjetja ocenjujejo in primerjajo stroške izvedbe aktivnosti v podjetju glede na stroške najema ali nabave storitev in izdelkov pri zunanjih podjetjih (Williamson, 1995, v Czinkota et al., 2005, str. 357). Tudi pri odločitvah pri procesu vhodne internacionalizacije je ključna primerjava transakcijskih stroškov nabave glede na lastno proizvodnjo. Ko je za podjetje učinkovitejše, da samo izvaja aktivnosti razvoja, pogajanj, logistike in nadzora, kot da plačuje zunanje izvajalce, je zelo verjetno, da samo postane neposredni uvoznik (ali izvoznik). Kot omenjajo Makovec et al. (2009, str. 23) je bil proces internalizacije ali zamenjave trga z notranjim okoljem viden predvsem v osemdesetih letih, ko so se podjetja odločala, ali podjetja (multinacionalke) vstopajo na tuje trge z lastnimi enotami ali preko sodelovanja z zunanjimi partnerji. Odločitev je temeljila na primerjavi transakcijskih stroškov, ki so bili najpogosteje definirani kot stroški informiranja, pogajanj in izvedbe pogodb, ter predstavljajo za podjetje dodatni strošek. Jaklič in Svetličič (2005, str. 11) menita, da je internalizacija v mednarodni menjavi zelo pomemben pojav, ker so se transakcije internalizacij tako okrepile, da predstavljajo, najširše definirano, že več kot 40 % svetovne menjave.

1.3.3 Mrežni model

Johanson in Mattsson (1993, str. 310) mrežni pristop internacionalizacije opredeljujeta kot industrijski sistem, sestavljen iz podjetij, ki se ukvarjajo s produkcijo, distribucijo ter

porabo blaga in storitev. Takšen sistem povezav med podjetji pa se imenuje mreža⁴. V mrežnem pristopu predstavlja internacionalizacija podjetij vzpostavitev in razvoj povezav s partnerji v tujih mrežah. Vzpostavljanje in razvoj partnerstev pa je pomembno tudi z vidika procesov vhodne internacionalizacije, ko nabava vstopa na tuje trge, vzpostavlja povezave z novimi partnerji na tujem in razvija obstoječe tuje partnerje. Mrežni model opredeljuje industrijske trge kot mreže odnosov med podjetji. Mreže sestavljajo podjetja, ki istočasno razvijajo kooperativne in konkurenčne odnose. Katz in Shapiro (1994) ter Dawei (2008, str. 42) ugotavljajo, da je mrežni pristop zelo pomemben na področju informacijsko komunikacijske tehnologije.

1.3.4 3P model

Jaklič in Thorelli (1996, str. 389) menita, da so mreže prisotne v vseh fazah internacionalizacije in opisujeta tridimenzionalen model internacionalizacije 3P, ki ga sestavljajo tri stopnje, kar je grafično prikazano na Sliki 6 (Priloga 3). Za prvo stopnjo oziroma odvisno ali pasivno internacionalizacijo so značilne naslednje oblike: uvoz proizvodov in storitev, nakupi projektov na ključ, nakup licenc, podizvajalska in pogodbeno dela, skupna vlaganja ali skupno lastništvo (podrejen položaj) in nakupi franšiz. Za vidik vhodne internacionalizacije je pomembna predvsem prva stopnja 3P modela internacionalizacije. Medtem ko drugo stopnjo v svojem 3P modelu internacionalizacije opredeljujeta kot neodvisno obliko internacionalizacije. V tej stopnji podjetje neodvisno povečuje svojo prisotnost na mednarodnih trgih in uporablja poleg izvoza tudi druge oblike internacionalizacije. Za podjetje je na tej stopnji ključen motiv, zaradi katerega naj podjetje preide stopnjo izvoza in se začne ukvarjati z višjimi oblikami mednarodnega sodelovanja. Tretja stopnja pa je kooperativna oblika aktivne internacionalizacije. Jaklič in Thorelli (1996, str. 389) na tej stopnji omenjata enako zadovoljstvo partnerjev v strateški mreži, kjer nihče od partnerjev ni v podrejenem položaju. Mreže so prisotne v vseh fazah tristopenjskega modela internacionalizacije in so sestavljene iz podjetij različnih velikosti, ki se lahko horizontalno ali vertikalno povezujejo v mreže. Položaj podjetja v mreži je odvisen od njegove svobode izvajanja strategije oziroma od vpliva na področju razvoja, raziskav in trženja. Jaklič in Thorelli (1996, str. 390) poudarjata, da je prehod od pasivne k aktivni internacionalizaciji zelo težaven proces, ter vsaka odločitev z vidika umestitve znotraj tristopenjskega modela vpliva na prihodnje odločitve in delovanje. Zato proces internacionalizacije zahteva veliko časa, kapitala in znanja. Z vidika vhodne internacionalizacije je pomembna predvsem prva stopnja 3P modela, ki jo avtorja modela imenujeta odvisna ali pasivna internacionalizacija.

⁴ Mreže sestavljajo podjetja, ki izhajajo iz gospodarstev, ki skušajo v razvoju ujeti razvitejše države, saj lahko na ta način prebrodijo nekatere probleme internacionalizacije, zlasti tiste, ki so povezani z znanjem in akumulacijo kapitala (Jaklič & Thorelli, 1996, str. 388).

1.3.5 Zrcalni model (uvoz kot zrcalna podoba izvoza)

Johnston in Beaton (1998, str. 104) povezujeta izhodno in vhodno internacionalizacijo. Uvozne aktivnosti so zrcalna podoba izvoznih aktivnosti. Produkt ali storitev, ki ga izvažajo podjetja iz ene države, se manifestira v obliki uvoza podjetja druge države. Na ta način se vsi principi izvozne internacionalizacije aplicirajo, z redkimi izjemami, tudi na vhodno internacionalizacijo. Vse aktivnosti mednarodne trgovine vključujejo tako kupce in prodajalce kot tudi izvoznike in uvoznike. Vhodna internacionalizacija je po tej teoriji zrcalna podoba izhodne internacionalizacije.

1.3.6 Teorija mednarodnega produkta

Če podjetje razvije nov izdelek in sledi stopenjskemu pristopu internacionalizacije, se bo zelo hitro soočilo z globalno orientiranim tekmecem. Globalni konkurent bo zelo verjetno presegel začetne konkurenčne prednosti in ponudil izboljšan produkt na svetovnih trgih. Beamish (2003, str. 89) pravi, da globalna konkurenca zahteva od podjetij drastično skrajšanje življenjskega cikla produktov in jim ne dovoljuje več policentričnega in stopenjskega pristopa internacionalizacije po posamezni državi. Pogosto uporabljena teorija, ki jo je opredelil Vernon (v Czinkota et al., 2001, str. 91) za opisovanje mednarodnih poslovnih praks je teorija mednarodnega produkta (angl. *product life cycle theory*). Teorija (Beamish, 2003, str. 89) obravnava dinamične vzorce mednarodne trgovine proizvedenih produktov in neposrednih tujih naložb. Skladno s teorijo spremembe zahtev in značilnosti produkta, potrebne za standardizacijo v času, določajo optimalno lokacijo proizvodnje v posamezni fazi življenjskega cikla produkta. Teorija (Vernon v Czinkota et al., 2001, str. 91) mednarodnega produkta predvideva tri faze: fazo novega produkta (v tej fazi so vsi členi vrednostne verige na lokalnem trgu), fazo zrelega produkta (produkt postaja čedalje bolj standardiziran) in fazo standardiziranega produkta, kjer je produkt v celoti standardiziran.

Z vidika vhodne internacionalizacije je pomembno predvsem poznavanje teorije mednarodnega produkta z vidika nakupov in cenovnih parametrov produkta, kar pomeni smiselno apliciranje zrcalnega modela. Model je v osnovi sicer bolj primeren za razlago in analizo izhodne internacionalizacije.

1.3.7 Teorija vrednostne verige

Beamish (2003, str. 89–97) opozori na pomen povezav med razvojem, proizvodnjo in trženjem, pri oblikovanju strategije vhodne internacionalizacije, in na možnost interne nabave, katere prednost je predvsem hitra standardizacija komponent ali izdelkov. Beamish pravi, da strategija vhodne internacionalizacije zahteva tesno mednarodno sodelovanje razvojnih, trženjskih in proizvodnih aktivnosti, ter opredelitev logistike (kje bo locirana

proizvodnja, kako bo oskrbovana proizvodnja). Strategija vhodne internacionalizacije tako temelji na prepletanju konkurenčnih prednosti podjetja in primerjalnih prednosti tujih držav, pri čemer konkurenčne prednosti podjetja vplivajo na odločitev o investicijah v tehnologijo in aktivnosti glede na tekmece, primerjalne prednosti tujih držav pa vplivajo na odločitev, od kod naj podjetje izvaja zunanjo oskrbo (angl. *outsourcing*) in kje naj prodaja glede na nižjo ceno dela ter preostalih virov v eni državi glede na drugo. Beamish (2003, str. 10) gradi strategijo vhodne internacionalizacije na Porterjevem modelu vrednostne verige, in sicer na povezavah med razvojem, proizvodnjo in trženjem, kjer vidi nabavo kot povezovalno funkcijo v procesu odločanja. Beamish (2003, str. 105) pri tem omenja dva vidika vhodne internacionalizacije. Prvi definira uspešna podjetja, ki jim je uspelo razviti dinamično organizacijsko mrežno strukturo preko skupnih vlaganj, podizvajalstva in licenciranja v tujini. Ta dinamični mrežni sistem je v teoriji poimenovan strateške povezave. Partnerji v tem sistemu sodelujejo med seboj in si ne konkurirajo. Pri drugem vidiku pa Beamish opozori na negativne posledice takšnega delovanja, ki se lahko pokažejo v obliki odvisnosti od neodvisnega dobavitelja in težavnosti stalnega napredka produkta in tehnologije, brez sodelovanja v tem razvoju. Podjetje, ki je odvisno od takšnega dobavitelja, lahko postopoma izgubi stik z novimi tehnologijami in znanji, ki bi jih lahko vgradil v nove proizvodno tehnološke procese ali v nove produkte. Na dolgi rok se posledično lahko zgodi, da podjetje izgubi svoje konkurenčne prednosti, kajti le konstantno vključevanje v proizvodne procese vodi v nove inovacije in nove produkte.

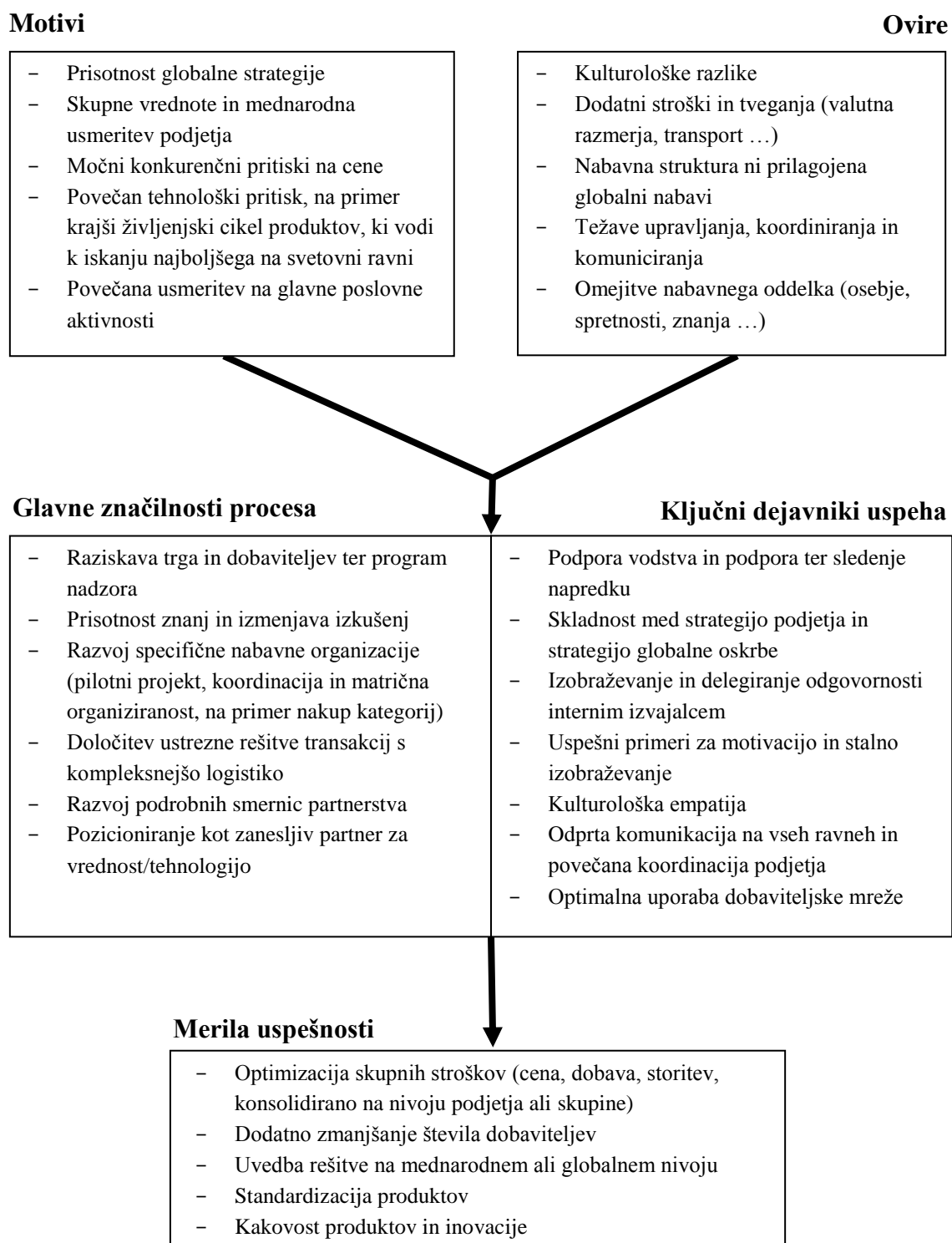
1.3.8 Predhodni model procesa vhodne internacionalizacije

Matthyssens et al. (2003, str. 2) predlagajo predhodni model procesa vhodne internacionalizacije, ki ponuja vpogled v iniciacijo vhodne internacionalizacije in predvideva stopenjsko implementacijo. Njihov prispevek daje velik poudarek tudi vlogi in razvoju dobaviteljev. Predlagani model vključuje pet vidikov vhodne internacionalizacije in sicer: motive za izvajanje vhodne internacionalizacije, ovire pri vhodni internacionalizaciji, ključne značilnosti upravljanja, kritične dejavnike uspeha in merila uspešnosti. Opozorijo tudi na nujnost globalizacije nabave za podjetja in na pomembnost trenda centralizacije nabavne organizacije, kot tudi na pomemben vpliv nabavnih aktivnosti na dobičkonosnost podjetja. Matthyssens et al. med ključnimi značilnostmi upravljanja v svojem modelu vhodne internacionalizacije opredelijo izbor dobaviteljev, ocenjevanje in kontrolo (angl. *audit*) dobaviteljev, izbira ustrezne koordinacije in načina komunikacije, logistike in razvoj partnerstva. Med ključne dejavnike uspeha pa opredelijo podporo vodstva podjetja (nabava je del vodstva), strateško vizijo podjetja (v kateri je zajeta tudi nabava in kjer motivi nabavne funkcije sovpadajo z globalno strategijo podjetja), izobrazbo in pridobitev novih veščin za globalno razmišljanje in delovanje, neovirano komunikacijo in pretok informacij med poslovnimi enotami, uspešne projekte in vidne pozitivne posledice globalne nabave, kulturološko bližino in empatijo, pomen nabavnih mrež in partnerjev. Med merila učinkovitosti opredelijo optimizacijo skupnih

stroškov (temelječa predvsem na skupnem ocenjevanju (cena, kakovost in uspešnost)), zmanjšanje števila dobaviteljev (glavni trend je zmanjševanje števila dobaviteljev, vendar omejevanje enojnih virov (angl. *single source*)) in standardizacijo produktov. Zaradi novih tehnologij in čedalje krajših življenjskih ciklov produktov postaja število obstoječih komponent čedalje večje. Podjetja v tem smislu uporabljajo različne strategije (uporaba obstoječih komponent, standardizacijo z definicijo funkcionalnosti in šele nato oblikovanje, standardizacijo s strani podizvajalca), ter kakovost produktov in inovacije.

Proces internacionalizacije, kot je prikazan na Sliki 1 (Matthyssens et al., 2003, str. 5), običajno poteka stopenjsko. Podjetja se odločijo za prvi mednarodni projekt, ko pa ga uspešno zaključijo, pridobijo veliko znanja in s tem zaupanje ter izkušnje za nove projekte, tudi čedalje bolj oddaljene od matičnega podjetja. Ta stopenjski način vhodne internacionalizacije je podoben procesu internacionalizacije, kot ga opisuje uppsalski stopenjski model. Z mednarodnimi izkušnjami podjetja prilagajajo tudi organizacijo nabave in nabavne procese.

Slika 1: Predhodni model procesa vhodne internacionalizacije



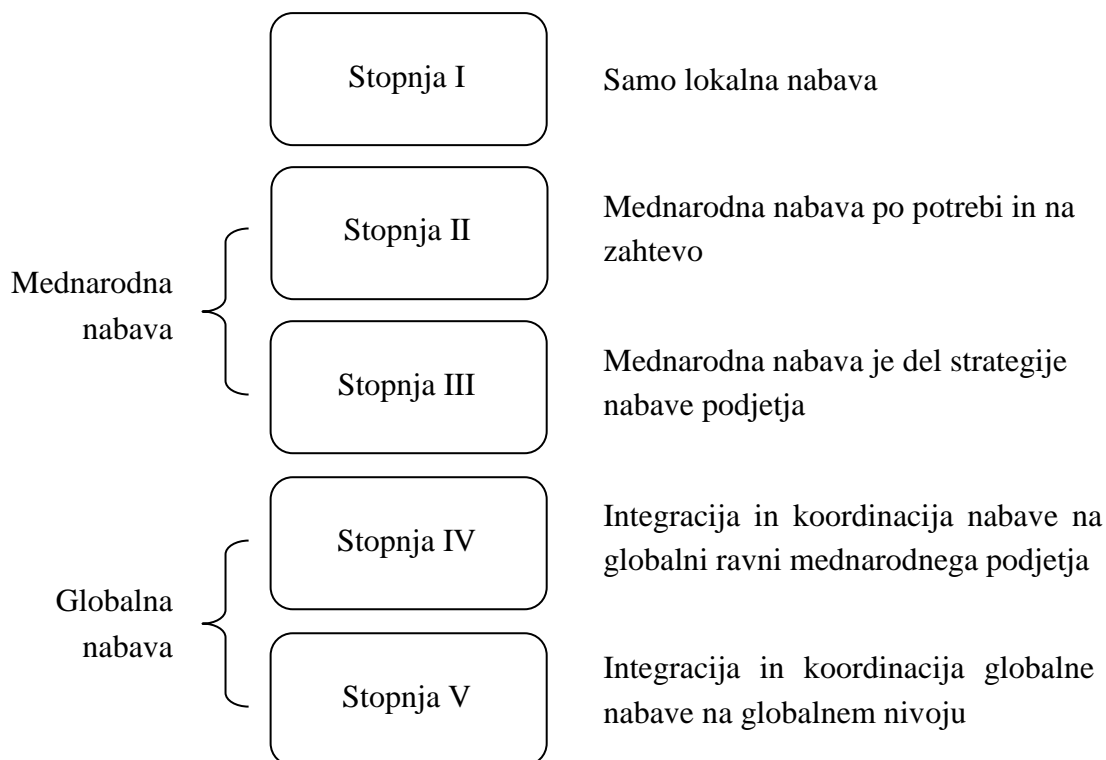
Vir: P. Matthyssens, L. Quintens, & W. Faes, *The process of global purchasing: Critical success factors and supplier impact*, 2003, str. 10.

Motivi vhodne internacionalizacije so lahko zniževanje stroškov, krajšanje produktnega cikla, tehnologija, medtem ko so ovire vhodne internacionalizacije lahko skriti stroški, strukturne spremembe, znanje in zmožnosti osebja. Uspešni primeri internacionalizacije povečujejo zaupanje v uspešnost podjetja v procesu vhodne internacionalizacije. Prepoznava motivov in premagovanje ovir je ključno v procesu vhodne internacionalizacije, ki predstavlja tako visoka tveganja kot tudi visoke priložnosti za podjetje. Za uspešen proces vhodne internacionalizacije so pomembni tudi dobavitelji in dobaviteljska mreža. V začetni fazi procesa predstavljajo osnovo za kakršnokoli aktivnost v tujini, predvsem pa dobavitelji zagotavljajo vstop v mreže, iz katerih podjetje črpa informacije in znanje (na primer pravo, kultura, vrednote, potencialni partnerji). Matthyssens et al. (2003, str. 6) opozorijo tudi na možnost skupne evolucije, ko se razvijata tako podjetje samo kot tudi njegov dobavitelj in v tem razvoju spodbujata drug drugega. Dobavitelj spodbuja svojega partnerja, pri tem pa tudi sam predvideva povečan obseg poslovanja in ima od sinergije tudi sam dodatne koristi. Z integracijo podjetja v globalno nabavno mrežo takšno sodelovanje privede do nenehnih inovacij. Partnerji lahko sodelujejo tudi pri drugih aktivnostih, kot so na primer tržne raziskave, delitev tveganj ali pa skupne prodajne aktivnosti. Z vidika vhodne internacionalizacije je ta model najpomembnejši, saj neposredno opredeljuje proces vhodne internacionalizacije.

1.3.9 5–stopenjski razvoj nabave

Monczka et al. (2010, str. 198) opredeljujejo vhodno internacionalizacijo kot fazno prilagajanje podjetja mednarodni nabavi. V tem procesu podjetje postopoma prehaja od lokalne k mednarodni nabavi in v nadaljevanju od mednarodne h globalni nabavi. Podjetje postopno nadomešča lokalno nabavo z mednarodno nabavo, ker na lokalnem trgu ni več primerne partnerja, ali pa zaradi pritiskov tekmecev, ki so konkurenčnejši zaradi nakupov v tujini. Motivi za odločitev o mednarodni nabavi so različni. Monczka et al. (2010, str. 198) pravijo, da mora nabava pri odločanju upoštevati nove okoliščine, ki niso bile prisotne pri lokalni nabavi ali pa so bile zanemarljive: informacije o potencialnih dobaviteljih (splet, vladne agencije, sejmi, svetovalna podjetja, trgovska podjetja, katalogi ponudnikov), izbor dobavitelja (razlika v ceni upravičuje izbor), dolgoročna stabilnost cene, dolgi dobavni roki, zmožnosti dobavitelja (tehnološke, kakovostne), pomoč pri novem razvoju, kakovost izdelkov in politika kakovosti, zanesljivost dobav, dobavni roki, razvoj partnerstva, zaupanja vreden dobavitelj, varnost intelektualne lastnine, plačilni pogoji, upravljanje s tveganji valutnih nihanj), kulturološke razlike (jezikovne razlike, način komunikacije), logistični parametri sodelovanja (dobavni roki, zaloge, slabši odziv na spremembe, stroški in posebni pogoji transporta), pravno okolje (pravni sistem tuje države), organizacijo (mednarodna nabavna pisarna, centralizirana nabava, decentralizirana nabava), zahteve dobavitelja ali tuje države (blagovna menjava, nasprotna nabava, kompenzacijski nakupi). Monczka et al. (2010, str. 198) tako opredeljujejo pet stopenj v procesu preoblikovanju od lokalne do globalne nabave, kot je prikazano na Sliki 2.

Slika 2: 5-stopenjski razvoj nabave



Vir: R. M. Monczka, R. B. Handfield, L. C. Giunipero, J. L. Patterson, & D. Waters, *Purchasing & supply chain management*, 2010, str. 206.

Tudi ta model neposredno opisuje stopenjski proces vhodne internacionalizacije podjetja oziroma razvoja podjetja na področju vhodne internacionalizacije.

1.4 Motivi za internacionalizacijo

Teorija opredeljuje motive za internacionalizacijo z več vidikov. Predvsem prevladuje opredelitev motivov z vidika izhodne internacionalizacije (Hollensen, 2004, str. 35; Beamish, 2003, str. 3; Makovec et al., 2009, str. 27), medtem ko Beamish (2003, str. 93), Monczka (2010, str. 190) ter Matthyssens, Quintens in Faes (2003, str. 2) opredeljujejo motive tudi z vidika vhodne internacionalizacije. Teorija (Hollensen, 2004, str. 36; Makovec et al., 2009, str. 27) loči med notranjimi in zunanji dejavniki za začetek internacionalizacije ter opredeljuje motive za internacionalizacijo tudi z vidika podizvajalstva (Hollensen, 2004, str. 353), kot so usmeritev na strateške kompetence podjetja, nižji stroški izdelka ali proizvodnje, splošna cenovna učinkovitost, povečan potencial za inovacije, neenakomerno povpraševanje.

V nadaljevanju podrobneje navedem motive za vhodno internacionalizacijo, kot jih opredeljuje teorija. Vendar lahko tudi motive za izhodno internacionalizacijo smiselno

uporabimo pri analizi vhodne internacionalizacije, kot to opredeljuje zrcalni model (Johnston & Beaton, 1998, str. 104).

Teorija (Beamish, 2003, str. 93; Matthyssens et al., 2003, str. 20; Monczka et al., 2010, str. 190) skuša opredeliti motive za vhodno internacionalizacijo na različne načine in z različnih vidikov. Beamish (2003, str. 93) povzema glavne trende in posledično motive internacionalizacije podjetij, kot so nihanja tečajnih razlik (od sredine osemdesetih let), konkurenčno okolje zaradi presežka svetovnih proizvodnih zmogljivosti, inovacije in prestrukturiranje mednarodne trgovinske infrastrukture, povečana vloga nabavnih direktorjev ter globalna proizvodnja (v osemdesetih letih). Motive za vhodno internacionalizacijo deli na zelo pomembne (boljša kakovost, nižja cena ter ni ponudbe na lokalnem trgu), pomembne (razvitejša tehnologija, ki je na voljo le v tujini, pripravljenost rešiti problem, boljša logistika in pravočasne dobave, zmožnost pogajanj in povezave s tujimi izpostavami), ter nevtralne (geografska lokacija, zahteve partnerja in asistenca vlade). Beamish (2003, str. 97) meni, da zunanja oskrba določene aktivnosti v vrednostni verigi podjetja ne zmanjša konkurenčne prednosti matičnega podjetja. Beamish (2003, str. 97) trdi, da je mednarodno podjetje konkurenčnejše od lokalno orientiranega podjetja, ker mednarodno podjetje s proizvodnimi obrati v različnih delih sveta ne izkorišča samo svojih konkurenčnih prednosti (na primer razvoja, proizvodnje, trženja), temveč tudi konkurenčne prednosti lokacije (na primer nižja cena dela, posebne spretnosti, naravni viri, vladne subvencije).

Raziskovalci (Matthyssens et al., 2003, str. 20) opredeljujejo motive pri procesu vhodne internacionalizacije, kot so prisotnost globalne strategije, skupne vrednote in mednarodna usmeritev podjetja, močni konkurenčni pritiski na cene, povečan tehnološki pritisk, na primer krajši življenjski cikel produktov, kar vodi k iskanju najboljšega na svetovni ravni in povečana usmeritev na glavne aktivnosti. Medtem ko teorija (Monczka et al., 2010, str. 190) opredeljuje pglavitne motive pri procesu vhodne internacionalizacije, kot so nižji stroški oziroma cenejši nakup. Pri izbiri dobavitelja predlagajo analizo vseh stroškov poleg osnovne cene enote (stroški transporta, ovrednotenje tveganj, kakovost, dobavni roki, zavarovanje itd.). Nabavna cena je lahko kljub dodatnim stroškom od 20 % do 30 % nižja zaradi nižjih stroškov dela, različnih nivojev produktivnosti, nižje pričakovane dobičkonosnosti, nižjih cen surovin ali drugih vhodnih stroškov in vladnih substitucij. Monczka et al. (2010, str. 190) poleg nižje cene navajajo tudi druge motive, kot so dostop do posebnih produktov ali tehnologije, višja kakovost, dostopnost do omejenih virov, konkurenca domačim dobaviteljem, sledenje nakupnim navadam konkurence in vzpostavitev prisotnosti na tujem trgu.

Pri motivih vhodne internacionalizacije teorija (Monczka et al., 2010, str. 210) razlikuje med motivi mednarodne in globalne nabave. V svoji raziskavi percepcije prednosti mednarodne nabave in globalne nabave opredeljujejo najpogostejše prednosti mednarodne nabave, kot so: nižja cena, večji dostop do novih tehnologij, boljši odnos z dobaviteljem,

boljši dostop do tehnologij, večja veljava nabave, večje zadovoljstvo strank, višja kakovost dobavljenega materiala, boljša odzivnost dobaviteljev, izboljšana izmenjava informacij z dobaviteljem in izboljšana zanesljivost dobav. V primeru globalne nabave pa omenjajo, da je percepcija prednosti za 30 % večja glede na mednarodno nabavo. Kot največjo prednost izpostavljajo nižjo doseženo nabavno ceno. Cenovni motiv izstopa sicer že v primeru mednarodne nabave, vendar v primeru globalne nabave še posebej izstopa od drugih motivov. V primeru globalne nabave se sicer povečajo tudi vsi drugi motivi.

1.5 Ovire pri internacionalizaciji

Pri ovirah za internacionalizacijo teorija opredeljuje več vidikov. Bianchi (2011, str. 280) v svoji raziskavi vhodne internacionalizacije storitev avstralskih podjetij opredeljuje ovire, kot so imigrantska politika, nihanje valutnih razmerij in kulturološke razlike. Predvsem pa prevladujejo opredelitve ovir izhodne internacionalizacije (Hollensen, 2004, str. 35; Beamish, 2003, str. 3; Petersen, 2004, str. 21; Makovec et al., 2009, str. 27). Hollensen (2004, str. 46) omenja predvsem ovire pri začetku mednarodnih aktivnosti, kot tudi v samem procesu internacionalizacije, vendar s poudarkom na izhodni internacionalizaciji. Tudi Petersen (2004, str. 21) se ne opredeljuje do ovir pri vhodnih aktivnostih. Medtem ko Matthyssens et al. (2003, str. 20) in Monczka et al. (2010, str. 192) opredelijo ovire pri vhodni internacionalizaciji. Pri analizi vhodne internacionalizacije lahko podobno kot pri motivih smiselno uporabimo tudi ovire opredeljene pri procesu izhodne internacionalizacije, kot to opredeljuje zrcalni model (Johnston & Beaton, 1998, str. 104).

Monczka et al. (2010, str. 192) pravijo, da proces vhodne internacionalizacije lahko privede tudi do problemov in neuspehov. To postane še zlasti očitno v primeru skritih stroškov ali različnih pogledov na poslovno sodelovanje med partnerjema. Med ovirami pri procesu vhodne internacionalizacije navajajo pomanjkanje znanja in veščin v globalni nabavi, odpor do sprememb, različne poslovne navade, jezik in kultura, daljši dobavni roki, nihanje valutnih razmerij in pomanjkanje podpore srednjega vodstva. Rešitev za omenjene ovire pri procesu vhodne internacionalizacije vidijo v izobraževanju in treningu. To zagotovi podporo procesu vhodne internacionalizacije in odpravi strah pred spremembami. Objava uspešnih primerov, e-poslovanje, izboljšane spletne strani, elektronska komunikacija, uporaba moderne komunikacijske tehnologije in spremljanje tokov materiala prav tako pripomorejo k boljši motiviranosti tima. Medtem pa Matthyssens et al. (2003, str. 20) kot ovire pri procesu vhodne internacionalizacije opredeljujejo dostopnost do omejenih virov, kulturološke razlike, dodatne stroške in tveganja (valutna razmerja, transport), nabavna struktura ni prilagojena globalni nabavi, težave upravljanja, koordiniranja in komuniciranja in omejitve nabavnega oddelka (osebje, spretnosti, znanja). Pri analizi ovir vhodne internacionalizacije lahko smiselno uporabimo tudi ovire opredeljene pri procesu izhodne internacionalizacije, kot to opredeljuje zrcalni model (Johnston & Beaton, 1998, str. 104).

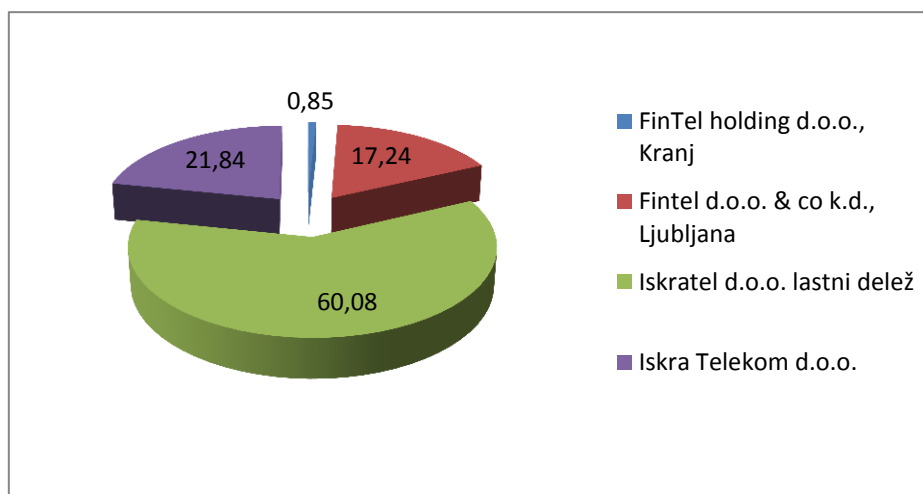
1.6 Oblike vstopa in delovanja nabave na tujem trgu

Podjetja pri uvozu iz tujine nastopajo neposredno, posredno ali kooperativno. Teorija transakcijskih stroškov opredeljuje, da podjetje primerja stroške interne integracije določene operacije s stroški nakupa. Interna integracija določene operacije v tem primeru nadomesti in spremeni prej izbrano obliko vstopa in delovanja na tujem (Czinkota et al., 2005, str. 357). Podjetje lahko izbira med več možnimi oblikami vstopa na tuji trg, kot so: neposredni in posredni uvoz, pogodbeno proizvodnja, licenčno poslovanje, franšizing, pogodba za upravljanje, obratovanje na ključ (angl. *turnkey operation*), oprtni uvoz ali komplementarno trženje, skupna vlaganja in kapitalske povezave, polno lastništvo, partnerstvo med podjetji in nakupi pri posrednikih. Odločitev o obliki vstopa na tuji trg pa je odvisna od načrtovane stopnje vključevanja in kontrole nad procesom internacionalizacije (Makovec et al., 2009, str. 77; Czinkota et al., 2001, str. 408; Czinkota et al., 2005, str. 357).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRATEL

Podjetje Iskratel ima sedež na Ljubljanski 24a v Kranju. Podjetje Iskratel je eden od vodilnih ponudnikov na področju sodobnih telekomunikacijskih rešitev z več kot petinšestdesetletnimi izkušnjami na področju telekomunikacij. Podjetje razvija in snuje celovite informacijsko komunikacijske rešitve. Poslovna filozofija podjetja je načrtovanje, razvoj in integracija »*best in class*« produktov in rešitev za gladek prehod h komunikacijskim omrežjem in storitvam prihodnosti (Company profile, 2013, str. 2). Podjetje Iskratel temelji na lastnem razvoju visokotehnoloških produktov in rešitev. Oblikovalo je lastno prodajno in servisno mrežo, prav tako pa razpolaga z lastno proizvodnjo v Sloveniji. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989 kot eno prvih podjetij s skupnimi vlaganji v nekdanji Jugoslaviji. Slovenski ustanovitelji so vložili del nekdanjega podjetja Iskratel Telematika, vložek nemškega solastnika in strateškega partnerja pa je bil v obliki programske in materialne opreme v protivrednosti 47,7 % celotnega ustanovnega kapitala novega podjetja. V letu 2009 je prišlo do spremembe lastništva z izstopom nemškega partnerja in je trenutno takšno, kot je razvidno na Sliki 3. V letu 2012 v lastniško strukturo vstopijo tudi vodilni in zaposleni z deležem v podjetju Fintel k. d. (Company profile, 2013, str. 9).

Slika 3: Lastniška struktura Iskratel v %



Podjetje Iskratel je imelo konec leta 2013 576 zaposlenih. Število zaposlenih se je vseskozi, predvsem pa po letu 2009, zaradi posledic finančne krize prilagajalo poslovnim potrebam. Struktura izobrazbe je tradicionalno na visoki ravni, saj ima univerzitetno izobrazbo več kot 65 % zaposlenih. Konec leta 2013 je imelo 393 zaposlenih univerzitetno izobrazbo, magisterij ali doktorat, 117 srednjo izobrazbo in 66 nižjo izobrazbo (Company profile, 2013). Prodaja je močno internacionalizirana, saj predstavlja izvoz 87 % celotne prodaje podjetja. Največji delež prodaje je na trgih bivše Rusije, vendar se podjetje usmerja na obstoječe in na nove trge tako na vzhodni kot zahodni regiji. Deleže prodaje po trgih prikazuje Tabela 1:

Tabela 1: Delež prodaje podjetja Iskratel po trgih v letu 2013

Trg	Delež prodaje (v %)
SND	51
Ukrajina	8
Ostale države	18
Slovenija	13
Ostali svet (zahod)	10

Vir: Iskratel d.o.o., Nabavni podatki podjetja, delež prodaje po trgih, 2014.

2.1 Vizija podjetja

Vizija podjetja Iskratel je postati kompetenten partner za napredna informacijsko komunikacijska omrežja (Company profile, 2013).

2.2 Strateški cilji podjetja

Strateški cilji podjetja so v novi strategiji usmerjeni na tri področja (Company profile, 2013), so rast podjetja (ki zajema krepitev pozicije na obstoječih trgih preko ponudbe novih produktov (lastnih in kupljenih) in izboljšanja navzkrižne prodaje, internacionalizacija poslovanja in osvajanje novih trgov z ozaveščanjem blagovne znamke in sodelovanjem, ter skupnimi nastopi s partnerji), interna optimizacija, ki zajema izboljšanje produktov, storitev, znižanja nabavnih stroškov in zmanjšanje stroškov dela, ter podporne aktivnosti v podjetju, kot so ozaveščanje kulture razvoja in podjetnosti, razvoj in izboljšanje sposobnosti zaposlenih za doseganje visoke stopnje učinkovitosti, osebne rasti in zadovoljstva pri delu, optimizacija in izboljšava procesov, ter ustrezna podpora informacijskih storitev in sistemov.

2.3 Prednosti podjetja

Glavna prednost podjetja je konkurenčnost posameznih poslovnih segmentov (Company profile, 2013). Na segmentu inteligentnih dostopovnih omrežij so prednosti podjetja predvsem fleksibilnost storitvenega modela, različne rešitve optičnega dostopa, stranki prilagojene rešitve, ki so razširljive in pripravljene za prihodnost, ter nizki stroški implementacije. Na področju naročniške terminalne opreme podjetje navaja prednosti, kot so unikatno konceptualno načrtovanje, ki omogoča hiter nastop na trgu, vrhunska uporabniška izkušnja in nizki stroški vzdrževanja. Na področju rešitev in multimedije podjetje Iskratel predstavlja prednosti, kot so kompatibilnost celotne rešitve, podpora predhodnih verzij in preverjeni scenariji prehodov. Ravno tako sta prednosti poglobljeno znanje o omrežjih in implementacija posebnosti v omrežjih. Na področju poslovnih omrežij in rešitev pa podjetje omenja prednosti, kot so sodobno jedrno IP-omrežje ali hibridna poslovna omrežja z odlično podporo starejših omrežij. Poleg tega pa navaja tudi odlično poznavanje procesov in posebnosti različno integriranih omrežij.

2.4 Sistem kakovosti

Podjetje namenja veliko pozornost sistemu kakovosti. Preverjanje sistema kakovosti tudi preko zunanjih institucij je redna aktivnost podjetja. Tako je podjetje certificirano na področjih ISO 9001 že od leta 1994 naprej in TL9000 od leta 2005 naprej. V ta namen sodeluje s certifikacijskimi hišami, kot so Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje,

Nemško združenje za kakovost, QAustria, Quest, Quest Forum in Intercoms (Company profile, 2013). Podjetje je pridobilo tudi potrdila o skladnosti produktov, ki jo zahtevajo evropska zakonodaja in priporočila.

2.5 Mednarodno poslovanje podjetja Iskratel

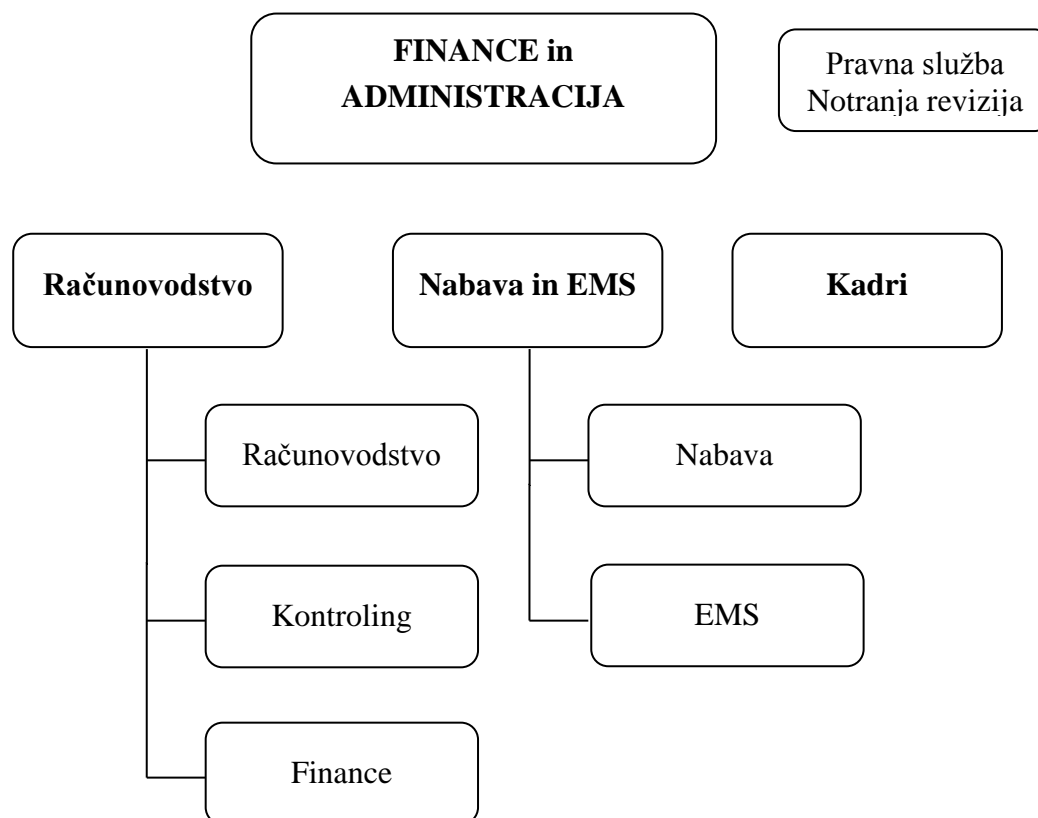
Osnovna dejavnost podjetja Iskratel (Company profile, 2013) je razvoj celovitih rešitev za komunikacijske potrebe informacijske družbe prihodnosti na področjih fiksne in mobilne telefonije, konvergenčnih omrežij, omrežij naslednje generacije ter upravljanja omrežij. Po pridružitvi podjetja Iskratel Electronics, d. o. o. so vključene v osnovno dejavnost tudi proizvodnja visokotehnoloških proizvodov in EMS storitve. Poslovna filozofija podjetja poleg sodelovanja s partnerji vključuje še podporne storitve, kot so načrtovanje omrežij, izobraževanje in poprodajno podporo. Podjetje Iskratel (Company profile, 2013) je mednarodno podjetje s sedežem podjetja v Kranju in svojimi predstavništvi v Belorusiji, Kazahstanu, Moldaviji, Rusiji in Ukrajini. S ciljem pridobitve statusa lokalnega proizvajalca lastne blagovne znamke, kot tudi boljše konkurenčne pozicije na lokalnih trgih, je podjetje Iskratel formalno oblikovalo skupino Iskratel. Skupina Iskratel tako združuje podjetja v polni ali delni lasti v Azerbajdžanu, Belorusiji, Kazahstanu, Makedoniji, Poljski, Rusiji, Ukrajini in Uzbekistanu. Delovanje podjetja je vseskozi osredotočeno na znanja in prednosti obvladovanja tehnoloških, poslovnih, tržnih, kulturnih in političnih zahtev trgov vzhodne in južne Evrope. Mednarodna trženjska usmeritev podjetja temelji na ohranitvi obstoječih tržnih deležev s povečevanjem dodane vrednosti storitev in uvajanju rešitev na ključ za omrežja nove generacije. V zadnjem času pa se podjetje vse bolj usmerja tudi na nove trge s ciljem povečanja prodaje obstoječih in novo razvitih proizvodov. Povečanje prodaje želi doseči tudi z odpiranjem novih prodajnih kanalov in intenzivnejšim trženjem na mednarodnih trgih. Uspešno delovanje na tujih trgih pa je pogojeno s konkurenčnostjo produktov na tujih trgih. Pomemben del pri zagotavljanju konkurenčnosti ima tudi mednarodna nabava.

2.6 Nabava v podjetju Iskratel

Pri opisovanju stanja nabave v podjetju Iskratel uporabim predvsem interne vire podjetja. Kot dopolnilni vir in dodatno argumentacijo pri opredelitev stanja pa uporabim tudi posamezna ovrednotenja iz globinskega intervjuja z gospodom Aleksandrom Zavrnikom, ki sem ga izvedel v pisarni gospoda Zavrnika na lokaciji podjetja Iskratel v Kranju.

Nabava v podjetju Iskratel je v veliki meri centralizirana. Nabava poroča direktorju finančnega področja podjetja, posredno pa sodeluje z vsemi drugimi funkcijskimi področji podjetja Iskratel. Organizacijska shema je prikazana na Sliki 4:

Slika 4: Umestitev in organizacija nabave v podjetju Iskratel



Vir: Iskratel d.o.o., Nabavni podatki podjetja, Umestitev in organizacija (interno gradivo), 2014.

Vodja oddelka nabave je odgovoren za dolgoročne plane, pripravo vsakoletne strategije, optimizacijo cen, nabavne aktivnosti na področju kakovosti, rešuje večje komercialne izzive in skrbi za delegiranje nalog in koordinacijo sektorja nabave. Glavne aktivnosti so raziskava globalnih trgov, odgovornost za dobavitelje in nabavne kategorije oziroma materialne skupine. Celoten nabavni volumen je razdeljen na 9 nabavnih skupin, ki pa se delijo na 69 nabavnih podkategorij. Vsakemu zaposlenemu so dodeljene točno določene nabavne kategorije materiala. Nabava je odgovorna za komercialne pogoje nabave (cene, plačilni roki, pariteta, valuta), logistične pogoje (pakiranje, carina, transport, minimalne naročilne količine, minimalne pakirne količine, označevanje pošiljk), pravne pogoje, kakovost dobav (izpolnjevanje zahtevanih in minimalnih kakovostnih parametrov), življenjski cikel materiala in izdelkov, ocenjevanje dobaviteljev in reševanje reklamacij. Vse to seveda ob izpolnjevanju tehničnih (specifikacije materiala ali izdelkov) in tehnoloških pogojev, ki se verificirajo v procesu homologacije novih izdelkov ali materiala. Aktivnosti nabave zajemajo izbor dobaviteljev na temelju izvedenih povpraševanj, raziskavo trga, sklepanje pogodb, nadzor nad življenjskim ciklom dobavljenega materiala ali izdelkov, skladnost materiala z zahtevami in reševanje neskladnosti ali reklamacij. Med aktivnostmi nabave so tudi izvedba letnih ter posebnih povpraševanj in odgovornost za izvajanje procesa povpraševanj. Naloga nabave je tudi

stalno sodelovanje z drugimi sektorji, predvsem s sektorjema razvoja in tehnologije. Nabava je soočena z dilemami, kot so narediti ali kupiti, letno naročilo in pogodba ali dolgoročna pogodba, lokalna ali globalna nabava, oskrba preko distributerja ali direktno od proizvajalca, število dobaviteljev, tveganje in stroški. Glavne aktivnosti nabave so tudi sprejem nabavnih zahtev, ustrezno planiranje oskrbe in izvedba naročanja, spremljanje naročil in dobav, ter potrjevanje dobav in računov. Proces nabave se prične z zahtevami za nabavo v sistemu MRP (angl. *material planning*). Nabavni zahtevki pridejo v nabavo v SAP-sistemu, kot zahtevki za naročilo, glede na planske potrebe. Procesna shema je prikazana na Sliki 5:

Slika 5: Proces oskrbe v podjetju Iskratel



Vir: Iskratel d.o.o., Nabavni podatki podjetja, Proces oskrbe (interno gradivo), 2014.

2.6.1 Proces vhodne internacionalizacije podjetja Iskratel

V intervjuju je g. Zavrnik dejal, da je podjetje Iskratel aktivneje pristopilo k vhodni internacionalizaciji. Do tedaj se je pretežno oskrbovalo na domačem trgu, v tujini pa le po potrebi. Po letu 2000 pa postane mednarodna nabava del strategije podjetja in jo lahko na tej osnovi umestimo na tretjo stopnjo v procesu internacionalizacije nabave (Monczka et al., 2010, str. 206). Danes se podjetje oskrbuje pretežno iz tujine (Tabela 2 in Tabela 3), vendar še ne moremo govoriti o globalni nabavi. Nabava deluje na mednarodnih trgih in sodeluje tako z globalnimi distributerji ter partnerji kot tudi z lokalnimi izpostavami distributerjev, lokalnimi dobavitelji in lokalnimi partnerji. Kot prikazuje Tabela 2, je delež mednarodne nabave 67,67 %, lokalna nabava pa predstavlja 32,33 % celotne nabave storitev v podjetju. Razlog za visok delež mednarodne nabave je predvsem tehnološki. Podjetje Iskratel oskrbuje svojo proizvodnjo iz 18 držav neposredno, brez posredne nabave pa bi bila številka še večja. Pri storitvah je delež lokalnih nakupov precej večji in znaša 71,91 %, medtem ko je delež globalne nabave 28,09 %.

Tabela 2: Delež nakupov materiala in izdelkov podjetja Iskratel glede na državo v letu 2013 (za obdobje 1-12) v %

Država	Delež nakupov materiala glede na državo (v %)
Slovenija	32,33
Nemčija	18,75
Tajvan	12,10
ZDA	10,27
Avstrija	4,18
Belgija	3,29
Velika Britanija	2,47
Singapur	2,08
Švica	2,00
Švedska	1,67
Kitajska	1,54
Nizozemska	1,03
Slovaška	0,95
Češka Republika	0,85
Francija	0,82
Belize	0,76
Kanada	0,68
Finska	0,68
Izrael	0,61
Italija	0,52
Ostale države	2,40
Skupaj	100,00

Vir: Iskratel d.o.o., Nabavni podatki podjetja, Delež nakupov materiala glede na državo (interno gradivo), 2014.

Tabela 3: Delež nakupov storitev podjetja Iskratel glede na državo v letu 2013 (za obdobje 1-12)

Država	Delež nakupov storitev glede na državo v %
Slovenija	71,91
Rusija	4,64
Turčija	3,92
Ukrajina	2,84
Nemčija	2,22
Makedonija	2,07
ZDA	1,79
Švica	1,25
Vel. Britanija	1,15
Azerbajdžan	1,00
Avstrija	0,75
Kazahstan	0,68
Češka Republika	0,66
Hrvaška	0,58
Braziliya	0,53
Uzbekistan	0,51
Francija	0,43
Italija	0,36
Srbija	0,32
Poljska	0,28
Belorusija	0,22
Kitajska	0,19
Ostale države	1,73
Skupaj	100,00

Vir: Iskratel d.o.o., Nabavni podatki podjetja, delež nakupov storitev glede na državo (interno gradivo), 2014.

Vhodna internacionalizacija je v raziskovanem podjetju potekala postopoma, kot to opredeljuje teorija stopenjskega modela internacionalizacije (Monczka et al., 2010, str. 206; Jaklič & Svetličič, 2005, str. 24). G. Zavrnik je o tem dejal: »Na začetku je bila ta aktivnost bolj refleksija potreb za doseganje ciljev poslovanja, torej dobavljivosti in konkurenčnosti. Šele kasneje lahko govorimo o bolj zavestni strategiji internacionalizacije. Poenostavljeno bi to mogoče lahko opisali tako, da se je podjetje nekje do leta 2000 oskrbovalo v precejšnji meri na domačem trgu, v tujini pa le po potrebi. Po letu 2000 pa smo mednarodno nabavo vključili tudi v strategijo podjetja. Danes se podjetje oskrbuje pretežno iz tujine, vendar po moji oceni še ne moremo govoriti o globalni nabavi. Najprej je bila načrtovana internacionalizacija izvedena s ciljem širitve konkurence ponudnikov. Vzpostavili smo sodelovanje z neodvisni distributerji elektronskih komponent, s katerimi še danes sodelujemo. Kasneje smo v sodelovanju z našim strateškim partnerjem in lastnikom z vzvodom združevanja nabavnih količin dosegli podobne rezultate, kot z uvedbo neodvisnih distributerjev. Potrebno je še omeniti sodelovanje s svetovalno hišo, ki

deluje globalno in s katero smo ob načrtovanju modernih taktičnih pristopov prav tako dosegli pozitivne učinke. Večino učinkov je bilo doseženih prav s pomočjo internacionalizacije poslovanja nabave. Poleg omenjenih zavestnih korakov za optimizacijo poslovanja smo določene segmente pač morali kupiti v tujini.«

Nabava se v skupini podjetja Iskratel vse bolj centralizira in s tem črpa sinergijo skupine z ekonomijo obsega in standardizacijo nabavnega nabora. Nabava deluje kot podporna aktivnost drugim sektorjem v podjetju, tako proizvodnji, razvoju, trženju in servisu. Za realizacijo ciljev sklepa podjetje partnerske sporazume in distribucijske sporazume za dobavo, razvoj in proizvodnjo lastnih produktov, kot tudi partnerske sporazume za dobavo, razvoj in prodajo partnerskih produktov. V preteklosti so bili med drugimi tudi produkti in prodajni program strateškega podjetja Siemens in tudi drugih partnerjev, ki so dopolnjevali lastni prodajni program. Strateška partnerstva (Company profile, 2013) omogočajo podjetju razvoj posameznih segmentov in prodajo lastnih dopolnilnih storitev na trgu, od razvojnih in svetovalnih storitev, storitev integracije, vzdrževanja, popravil in izobraževanja. Strateško partnerstvo je bilo široko razvejano in je prinašalo dodano vrednost v vseh fazah vrednostne verige podjetja. Na drugi strani pa je Siemens pridobil strateškega partnerja za trge držav nekdanje Sovjetske zveze, cenejše virov in partnerja za potrebe lastnega razvoja.

2.6.2 Motivi vhodne internacionalizacije v raziskovanem podjetju

Podobno kot to opredeljuje teorija (Beamish, 2003, str. 93), je sogovornik mnenja, da so glavni motivi vhodne internacionalizacije v podjetju Iskratel močni konkurenčni pritiski na cene, zmanjševanje rizikov in posledično vpliv na dobičkonosnost podjetja, povečan tehnološki pritisk in s tem povezan tudi krajši življenjski cikel produktov. Določeno blago preprosto ni razpoložljivo na lokalnem trgu in v primeru Iskratela je to večina elektronskih komponent in polprevodnikov. Prav področje kakovosti vhodnih materialov je velik motiv za iskanje novih ustrežnejših virov, kot tudi za razvitejšo tehnologijo, ker podjetje želi ostati v tehnološkem vrhu in pripravljeno rešiti problem (to je pomembno predvsem za razvojni sektor). G. Zavrnik med motivi omenja: »Teh stvari je bilo kar nekaj. Najprej je bilo gonilo iskanje posebnih tehnologij, ki lokalno niso bile prisotne. Poleg logičnega iskanja cenejših virov je bilo gonilo internacionalizacije nabave tudi politika nabave, kjer gojimo politiko dvojnih virov na segmentih, ki to omogočajo in kjer je seveda to ekonomsko upravičeno.«

2.6.3 Ovire vhodne internacionalizacije v raziskovanem podjetju

Med ovire vhodne internacionalizacije v podjetju Iskratel je sogovornik omenil kulturološke razlike, dodatne stroške in tveganja, kot so valutna razmerja in logistika. Ena izmed pomembnejših ovir pa je tudi težavnost upravljanja, koordiniranja in komuniciranja

s tujim partnerjem. G. Zavrnik v intervjuju izpostavi predvsem izkušnjo s slabo kakovostjo dobave, minimalne zahtevane obsege in problematiko kontinuitete produktov. To se je v praksi v podjetju že pokazalo kot izziv, ki ga je bilo treba reševati. Podjetje se srečuje tudi z minimalnimi zahtevanimi obsegi, podobno kot to opredeljuje teorija (Petersen, 2004, str. 21), pomanjkanjem ustreznih tržnih povezav, visoko ceno in stroški uvoza, nihanjem valutnih tečajev, težavami pri financiranju uvoza in tveganjem delovanja na tujem trgu, kot tudi s tujo kulturo in zakonodajo. Te ovire se nanašajo predvsem na kitajski nabavni trg. G. Zavrnik opredeljuje ovire: »Če želiš realizirati konkretne prihranke, imaš bistveno prednost, če imaš lastni poslovni subjekt lokalno v geografskem področju, kjer se vrši nabava. V primeru nabave materialov in sestavnih delov je to po navadi proizvodni subjekt, sicer zate veljajo globalne cene in ceniki. V primeru nakupa opreme pa je to poslovni subjekt preverjanja kvalitete produktov in opreme v postopku prevzema pri proizvajalcu ali pa že v fazi proizvodnega postopka. Tudi razdalja in časovna razlika sta lahko veliki oviri, kot tudi različna poslovna mentaliteta. Vsekakor pa je, kot že rečeno, največje tveganje nadzor dobavitelja v tujini. Če poslovna strategija po vsebini, volumnu, predvidljivosti potreb, politiki regionalnega nastopanja ni skladna s strategijo nabave v segmentu internacionalizacije nabave, potem lahko govorimo da je strategija ovira za nabavo, ali pa da nabavna strategija ni skladna s strategijo podjetja. V obeh primerih je to sila nevarno delovanje za podjetje.«

2.6.4 Glavne značilnosti upravljanja procesa vhodne internacionalizacije v raziskovanem podjetju

Značilnosti upravljanja procesa vhodne internacionalizacije v raziskovanem podjetju so primerljive z značilnostmi, kot jih opredeljuje teorija. Sogovornik je kot glavne značilnosti upravljanja procesa vhodne internacionalizacije v raziskovanem podjetju omenil izbor dobaviteljev, ocenjevanje dobaviteljev, umestitev kot zanesljivega partnerja za razmerje vrednost/tehnologija, izmenjavo znanj in izkušenj, operativno nabavo in logistiko. Nadgradnjo vidi na področju razvoja partnerstev, razvoja dobaviteljev in razvoja specifične nabavne organizacije glede na potrebe, kot je na primer centralizirana funkcija skupine.

2.6.5 Glavni kriteriji uspešnosti v raziskovanem podjetju

Kot glavne kriterije uspešnosti procesa vhodne internacionalizacije v raziskovanem podjetju je bilo v razgovoru moč zaznati podporo vodstva podjetja in skupine (nabava je del vodstva hčerinskega proizvodnega podjetja), strateško vizijo s posledično zadovoljivimi obsegi, v katero je vključena tudi nabava, pa tudi neovirano komunikacijo in pretok informacij med poslovnimi enotami, nabavne mreže in kakovost partnerjev. Ravno tako je v razgovoru zaslediti velik pomen sodelovanja med oddelki in definirane strategije nabave v strategiji podjetja. G. Zavrnik o tej temi dodaja: »Pogoji in potreba za tak nastop,

podpora vodstva, potem pa priprava ekipe na projekt sprememb z vsemi metodami motivacije, stimulacije in izobraževanja. Skratka preoblikovanje in redefinicija procesa.«

2.6.6 Merila uspešnosti procesa vhodne internacionalizacije v raziskovanem podjetju

Med glavnimi merili uspešnosti procesa vhodne internacionalizacije v raziskovanem podjetju so bili v razgovoru omenjeni optimizacija skupnih stroškov (temelječih predvsem na cenovni ravni in ustrezni kakovosti), kakovost dobavljenih produktov in število reklamacij. Nabava meri svojo uspešnost z meritvami znižanja cen nabavnih skupin glede na referenčne cene v odstotkih, z meritvami doseganja pogodbene kakovosti preko pogodbeno določenih parametrov ter z meritvami razmerja doseženih logističnih parametrov glede na zahtevane.

Nadgradnja pa je možna na področju zmanjšanja števila dobaviteljev, vendar ob omejevanju enojnih virov in standardizaciji produktov. G. Zavrnik je omenil: »Meritve so bile zelo podobne, kot jih izvajamo danes in so redni sestavni del spremljanja poslovanja. Govorimo seveda samo o meritvah, ki jih je dejansko možno meriti eksaktno, torej dodatni absolutni prihranki zaradi vhodne internacionalizacije so bili merljivi samo eno leto ob prehodu, absolutne prihranke v okviru poslovnega leta pa spremljamo tekoče še danes.«

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA STANJA VHODNE INTERNACIONALIZACIJE MED SLOVENSKIMI PODJETJI, KI ŽE SODELUJEJO S KITAJSKIMI PODJETJI

3.1 Okviri raziskave

Z empirično raziskavo, na osnovi predhodnega modela procesa vhodne internacionalizacije (Matthyssens et al., 2003, str. 10), ki ga opišem v poglavju 1.3.8, raziščem proces vhodne internacionalizacije med malimi, srednjimi in velikimi podjetji in pridobim mnenje glede stanja oskrbe s Kitajskega in priporočila za delovanje na Kitajskem od podjetij, ki so tam že prisotna. Empirična raziskava je izvedena z metodo globinskega intervjuja na izbranem vzorcu predstavnikov nabavnih služb in sektorjev slovenskih podjetij, ki že delujejo na mednarodnem in kitajskem trgu (Priloga 6, Tabela 4). Vzorec v enakovrednem številu vključuje mala, srednja in velika podjetja. Klasifikacijo podjetij izvedem glede na kriterije, kot jih opredeljuje Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD-1) (Priloga 6, Tabela 5). Danes so na Kitajskem prisotna posamezna slovenska podjetja s ciljem proizvodnje (Le–Tehnika, Danfoss Trata), nabave in redko tudi prodaje (Le–Tehnika, Keko–Oprema).

3.2 Namen raziskave

Ker ni enotnega teoretičnega modela vhodne internacionalizacije, raziskava temelji na predhodnem modelu procesa vhodne internacionalizacije (Matthyssens et al., 2003, str. 10). V raziskavi analiziram stanje vhodne internacionalizacije na vzorcu malih, srednjih in velikih podjetjih, glede na prej omenjeni model. Osrednji namen raziskave je, da prikažem poglede in stanje med slovenskimi podjetji na področju procesa vhodne internacionalizacije ter na ta način dopolnim obstoječo literaturo na tem področju in prikažem posamezne posebnosti slovenskih podjetij. Pri raziskavi se osredotočam na glavne dimenzije predhodnega modela vhodne internacionalizacije, kot so: glavni motivi vhodne internacionalizacije, glavne ovire, glavne značilnosti, kateri so ključni dejavniki uspeha in katera so merila uspešnosti v procesu vhodne internacionalizacije. S pomočjo raziskave pa predvsem skušam potrditi tezo dela: **Podjetje lahko na podlagi izbranega analitično odločitvenega pristopa vhodne internacionalizacije podjetja izboljša učinkovitost odločitev na tem področju in tako posledično poveča poslovno uspešnost podjetja.**

3.3 Metodologija raziskave

3.3.1 Vzorčenje

Proučevana populacija vključuje družbe glede na klasifikacijo velikosti podjetja po ZGD-1 (ZGD-1): mala, srednja in velika podjetja (AJPES, 2011). Proučevana populacija ne vključuje mikro podjetij, ker je pomen in razumevanje konteksta za izbrano podjetje zanemarljivo, kot je razvidno iz Tabele 8 (Priloga 6, Tabela 3). Izbrano podjetje je veliko podjetje, zato me v raziskavi zanimajo predvsem primerjava in izkušnje velikih podjetij, manj srednjih ter malih podjetij in najmanj mikro podjetij. Predvsem zaradi širšega poznavanja razumevanja obravnavane teme pa vključim v vzorec tudi mala in srednja podjetja.

Izbor udeležencev v raziskavi temelji na populaciji slovenskih podjetij (AJPES, 2011), ki je sestavljena iz podmnožic glede na klasifikacijo podjetja po ZGD-1 (ZGD-1), kot je prikazano v Tabeli 8 (Priloga 6). Elementi v podmnožicah se združujejo glede na pogoje določene v ZGD-1 (ZGD-1). Izbor udeležencev temelji na naključnem enakomernem ciljnim vzorcu v treh podskupinah; velika podjetja, srednja podjetja in mala podjetja.

Populacije posameznih podskupin se razlikujejo po velikosti (AJPES, 2011, str. 31). Populacija glede na šifrant po ZGD-1 (ZGD-1):

- celotna populacija družb (55.734);
- mala podjetja (2.434 ali 4,4 % vseh družb);

- srednja podjetja (774 ali 1,4 % vseh družb);
- velika podjetja (721 ali 1,3 % vseh družb);
- mikro podjetja (populacija izvzeta zaradi manjšega pomena konteksta) (51.805 ali 93 % vseh družb).

Izberem preprost naključni ciljni vzorec $n=5$ iz vsake podskupine, ker me zanimajo tipična mnenja za posamezno podskupino, razlike med njimi in širše razumevanje obravnavane tematike.

V vzorec za izvedbo empirične raziskave naključno izberem podjetja (Priloga 6, Tabela 4): Keko, Kamm, VBH, Prompt, Silgan, Le–Tehnika, Iskra ISD-plast, Iskraemeco, Iskra Sistemi, Danfoss Trata, Sava, Steklarna Hrastnik, Comita, Keko–Oprema, Kamm, VBH, Prompt, Silgan, Le–Tehnika, Iskra ISD-plast, Iskraemeco, Iskra Sistemi in Danfoss Trata.

3.3.2 Zbiranje podatkov

Podatke za raziskavo pridobim predvsem v obliki besed iz dokumentov, podatkov iz internih virov raziskovanega podjetja, zapisov opazovanja in zapisov globinskih intervjujev. Za izvedbo empirične raziskave uporabim kvalitativni metodi: metodo opazovanja v raziskovanem podjetju in metodo globinskega intervjuja. Razlog za izbiro kvalitativne metode raziskave je predvsem v tem, ker se zahteva poglobljeno, kompleksno in podrobno poznavanje raziskovanega področja vhodne internacionalizacije. Ti podatki pa se lahko pridobijo samo z interaktivnim poglobljenim razgovorom s predstavniki raziskovanih podjetij, saj izbrana metoda motivira sogovornika k podajanju lastnih izkušenj in podajanje predlogov (Creswell, 2007, str. 40 in str. 135; Olson, 2011, str. 60). Razlog za izbiro obeh metod je predvsem v tem, da je raziskovalna tematika kvalitativnega tipa in mi izbrani metodi omogočata optimalno in kakovostno raziskavo obravnavane tematike. Zaradi narave pridobivanja kvalitativnih podatkov so postopki merjenja specifični in redko ponovljivi, zaradi poglobljenega razumevanja problematike z respondentove perspektive in tudi zaradi iskanja konteksta.

Metoda opazovanja mi omogoča dodatno zbiranje podatkov z vsakodnevnim opazovanjem, spremljanjem okoliščin in zapisovanjem ter interpretacijo dogodkov (Creswell, 2007, str. 130).

Izbrana metoda delno strukturiranega globinskega intervjuja omogoča iskanje konteksta z vnaprej pripravljenimi smernicami vprašanj, pogovor pa se razvija naravno, razen v primeru, ko respondentu ne uspe pokriti področja, ki zanima raziskovalca (Olson, 2011, str. 39; Berger, 2011, str. 22). Kot menita Olson in Berger, metoda omogoča razjasnitev pojmov in konteksta s strani respondeta in razumevanje tematike z več zornih kotov in na

ta način metoda koristi tako raziskovalcu kot intervjuvancu. Ravno tako ta metoda omogoča usmeritev pogovora nazaj na področja, ki jih želimo raziskati.

Kakovost zbranih podatkov v samem intervjuju preverjam z dvojnimi pristopom. V prvem delu intervjuvance povabim k spontanemu odgovoru na raziskovalna vprašanja oziroma smernice in v drugem delu, ko jim med samim intervjujem ponudim vnaprej pripravljena vprašanja in možne odgovore.

Teorija (Berger, 2011, str. 137; Olson, 2011, str. 39) opredeljuje izvedbo globinskega intervjuja v smislu interakcije med raziskovalcem in respondentom, pri čemer so vnaprej pripravljena samo glavna izhodišča za intervju, medtem ko vprašanja ali odgovori niso vnaprej pripravljene. Na ta način metoda omogoča odprtost in reflektivnost v izvedbi. Berger (2011, str. 137) in Olson (2011, str. 39) menita, da intervju zagotovi splošno smer in hkrati omogoča, da respondenti povedo svoje poglobljeno razumevanje problematike. Zaradi specifičnosti raziskave so pri raziskavi potrebna dodatna razlaga in pojasnila, kar pa zahteva neposrednost in osebno prisotnost pri intervjuju. Metoda globinskega intervjuja mi omogoča tudi zaznavo opazovanih oseb in interpretacijo njihovih odzivov med pogovorom. Berger (2011, str. 137) in Olson (2011, str. 39) opredeljujeta metodo globinskega intervjuja kot metodo, ki omogoča visoko veljavnost rezultatov in nizko zanesljivost zaradi majhnega števila vzorca. Pri intervjuju uporabim orodja, kot so zapiski, prepisi zapisov in povzetke.

H globinskemu intervjuju povabim predstavnike izbranih podjetij na raziskovanem področju nabave, kot so direktorji nabavnih sektorjev, vodje nabavnih služb ali direktorji malih podjetij, ki hkrati izvajajo tudi naloge strateške nabave podjetja.

Razloga za izbiro omenjenih metod sta analiza izbranega podjetja, iskanje konteksta in običajne prakse v primeru empirične raziskave med slovenskimi podjetji na področju vhodne internacionalizacije. Uporaba globinskega intervjuja je optimalna, ker prikazuje poznavanje, izkušnje in predloge slovenskih podjetij na področju vhodne internacionalizacije, po drugi strani pa ta metoda dovoljuje prikaz posebnosti in zanimivosti, kar je zelo pomembno zaradi relativno slabo raziskanega področja.

3.3.3 Analiza podatkov

Analizo podatkov izvedem s tehniko analitične indukcije oziroma z ocenjevanjem podobnosti med primeri in z razjasnjevanjem empiričnih vprašanj. Gre za iskanje orisa vedenj in spoznanj na področju vhodne internacionalizacije med slovenskimi podjetji ter osredotočanje na podobnosti med omejenim številom primerov. Analitični postopki zajemajo iskanje tem in povzemanje orisa na področju vhodne internacionalizacije, tako da urejam podatke z namenom, da bi prikazal podobo pojava vhodne internacionalizacije med

slovenskimi podjetji. Pri analizi rezultatov sem vključil tudi zanimive citate intervjuvancev, ki imajo velik pomen na področju raziskovalnih vprašanj.

3.3.4 Vloga konceptualnega okvira

Empirično raziskavo usmerjam na prakso in procese v slovenskih podjetjih na področju vhodne internacionalizacije, torej, kako poteka vhodna internacionalizacija med slovenskimi podjetji glede na izbrani predhodni model procesa vhodne internacionalizacije (Matthyssens et al., 2003, str. 10), pri čemer je pozornost usmerjena na izkušnje udeležencev in primere iz prakse. Za izvedbo raziskave uporabim metodo globinskega intervjuja, ker omogoča prikaz izkušenj različnih podjetij, ki so se odločila za delovanje na tujih trgih. Raziskava vključuje tako mala, srednja in velika podjetja, ki pa se po svojem razvoju in načinu delovanja na področju vhodne internacionalizacije razlikujejo. Metodo globinskega intervjuja izberem, ker omogoča detekcijo konteksta na majhnem številu vzorca opazovanja in usmerjanje raziskovalnih vprašanj na raziskovano področje (Berger, 2011, str. 137).

Zaradi specifičnosti raziskave so pri raziskavi potrebna dodatna razlaga in pojasnila, kar pa zahteva neposrednost in osebno prisotnost pri intervjuju. Metoda globinskega intervjuja mi omogoča tudi zaznavo opazovanih oseb in interpretacijo njihovih odzivov med pogovorom. Podjetja so tudi različno organizirana (lokalno, mednarodno, globalno). Metoda omogoča visoko veljavnost rezultatov in nizko zanesljivost zaradi majhnega števila vzorca (Berger, 2011, str. 137). Pri intervjuju sem uporabil orodja, kot so zapiski, prepisi zapisov in povzetki. Globinske intervjuje sem opravil sam na osebnih srečanjih v prostorih izbranih podjetij s predstavniki podjetij (Priloga 6, Tabela 4), enega pa sem zaradi časovnih omejitev opravil tudi telefonsko. V globinskih intervjujih je sodelovalo 5 predstavnikov velikih podjetij, 5 predstavnikov srednjih podjetij in 5 predstavnikov malih podjetij. Delež intervjuvancev je bil enakomerno porazdeljen glede na velikost podjetja, ker me v raziskavi zanimajo tudi razlike vhodne internacionalizacije glede na velikost podjetja. Pri izboru podjetja za izvedbo globinskega intervjuja so bila izbrana podjetja, glede na klasifikacijo podjetja, ki se oskrbujejo s Kitajskega (Keko, Kamm, VBH, Prompt, Silgan, Le–Tehnika, Iskra ISD-plast, Iskraemeco, Iskra Sistemi, Danfoss Trata, Sava, Steklarna Hrastnik) ali se oskrbujejo z elektronskimi komponentami in opremo, podobno kot podjetje Iskratel (Comita, Keko–Oprema, Kamm, VBH, Prompt, Silgan, Le–Tehnika, Iskra ISD-plast, Iskraemeco, Iskra Sistemi, Danfoss Trata).

3.4 Pomen Kitajske za nabavni vidik v elektronski industriji

Kitajska postaja pomembna globalna velesila (Predstavitev države. Kitajska). Fishman (2005, str. 5) omenja, da je Kitajska dandanes navzoča povsod. Njena gospodarska vloga v globalnem okviru raste in postaja vse pomembnejša (Avberšek, 2005, str. 22). Kitajska ima

potencial za izgradnjo moderne, harmonične in kreativne družbe, so prepričani tudi pri raziskovalno razvojnem centru Svetovne banke (WB, 2013, str. 3). Alon in Vilfan (2005, str. 22) sta mnenja, da je Kitajska največji in najpomembnejši novi trg in bo vplivala na vse nas, makroekonomsko in mikroekonomsko. Kitajska se je leta 2011 uvrstila na šestindvajseto mesto po rangu indeksa konkurenčnosti, ki ga meri WEF, medtem ko v letu 2014 zaseda zgolj 29. mesto (WEF, 2014), ter v obdobju od leta 2006 do 2014, tako kot skupina držav Brazilije, Rusije, Indije in Kitajske (v nadaljevanju BRIC), bolj ali manj stagnira. Kitajska se je odločila za strategijo na področju informatizacije in industrializacije, kjer informatizacija spodbuja industrializacijo in industrializacija promovira informatizacijo. Omenjena strategija se je pokazala za zelo uspešno. Uspešnost omenjene strategije pa se kaže predvsem v pospešeni informatizaciji in visoki rasti industrializacije (WB, 2012, str. 5). Največji razvoj je bil viden predvsem na področju proizvodnje elektronike in informatike (Jianmin, 2006). Ravno zaradi hitrega razvoja informacijske in telekomunikacijske tehnologije je postala Kitajska največja proizvajalka elektronike. Rast prihodkov iz proizvodnje elektronskih komponent znaša v povprečju 11,9 % na leto v zadnjih petih letih (Thibaud, 2014), ob tem da analitiki napovedujejo stabilno rast vse do leta 2018. Trendi pa niso samo pozitivni. Predvsem v zadnjem obdobju smo priča dvigovanju proizvodnih stroškov in plač ter s tem posledično nižanju konkurenčnosti. Ovire, ki znižujejo konkurenčnost Kitajske, so predvsem dvigovanje plač, uvozne carine za izdelke iz nizkocenovnih držav, kraja intelektualne lastnine, stroški transporta, trajanje transporta, hitrost za spremembe in počasno uvajanje novih izdelkov (Li, 2012, str. 2; Prvan, 2008, str. 3; WB, 2012, str. 3; Amor-Segan, Attridge, & Brown, 2012, str. 7). Kitajska ostaja pomemben nabavni trg za izdelke mehanske in elektronske industrije. Izdelki elektronske in mehanske industrije so prevladovali v deležu kitajskega izvoza v zadnjih sedemnajstih letih in predstavljajo kar 57 % celotnega izvoza Kitajske. Pri tem imata obe panogi še veliko potenciala, saj na globalnem trgu predstavljata le 15 % trga obeh panog (Lie, 2012, str. 2). Kitajska ima zelo pomembno vlogo na trgu polprevodnikov tako kot porabnica kot tudi proizvajalka. Leta 2012 je delež kitajske porabe polprevodnikov v globalni porabi znašal že več kot polovico svetovne porabe polprevodnikov (52,2 %). Tako visok delež je posledica transferja svetovne proizvodnje elektronskih komponent na Kitajsko, ki leta 2012 predstavlja že 34,2 % ob napovedi 40 % rasti do leta 2017, kot tudi prenos proizvodnje polprevodnikov na Kitajsko (APCO, 2010; Raman, 2013). Oba omenjena segmenta, tako segment polprevodnikov kot tudi segment elektronskih naprav, sta zanimiva tudi za izbrano podjetje v magistrskem delu.

3.5 Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja temeljijo na predhodnem modelu procesa vhodne internacionalizacije (Priloga 5). Izvedba intervjujev je razdeljena na dva dela, na nestrukturirana in na vnaprej pripravljena vprašanja. Nestrukturirana vprašanja ne omogočajo vnaprejšnjih odgovorov, na ta način intervjuvanec sam razmisli o vprašanju in

odgovori iz lastnih izkušenj. Drugi del intervjuja temelji na teoretičnem modelu in omogoča vnaprejšnje odgovore, ki jih intervjuvancu ponudimo na osnovi teorije (Matthyssens et al., 2003, str. 10).

3.6 Rezultati raziskave in analize

Raziskovalna vprašanja so usmerjena v raziskavo stanja procesa vhodne internacionalizacije v slovenskih podjetjih. Pri raziskavi so me zanimali motivi za internacionalizacijo, ovire, značilnosti procesa, ključni dejavniki uspeha in merila pri merjenju uspešnosti oskrbe predvsem s kitajskega trga. V prvem delu sem odgovore prosto prepustil intervjuvancem, v drugem delu pa sem sistematično ponudil odgovore in izbire, kot jih opredeljuje predhodni model procesa vhodne internacionalizacije. Tako pridobljeni podatki služijo za oris vedenj in spoznanj na tem področju med slovenskimi podjetji. Tako pridobljene podatke uporabim pri analizi vhodne internacionalizacije na osnovi preliminarnega modela vhodne internacionalizacije med izbranimi slovenskimi podjetji v raziskavi. V nadaljevanju prikazem vsebinske ugotovitve raziskave in interpretacijo na osnovi modela ter jih smiselno povežem z ugotovitvami in navedbami iz literature. Povzetke raziskave stanja procesa vhodne internacionalizacije slovenskih podjetij prikazem tudi v Tabelah 4 in 5. Tabela 4 prikazuje frekvenco izbora posamezne kategorije pri nestrukturiranih vprašanjih, medtem ko Tabela 5 prikazuje frekvenco izbora pri vnaprej pripravljenih vprašanjih. Rezultate smiselno uporabim v nadaljevanju magistrskega dela.

Tabela 4: Povzetek intervjujev med slovenskimi podjetji – frekvenca izbora kategorije glede na velikost podjetij

	Mala podjetja	Srednja podjetja	Velika podjetja
Motivi	(4 x) Konkurenčna cena (2 x) Ustrezni produkti (1 x) Visoka kakovost (1 x) Dobavni roki na Kitajskem	(5 x) Konkurenčna cena (2 x) Ustrezni produkti (1 x) Iskanje partnerja (1 x) Neodvisnost od trga EU (1 x) Konkurenca (1 x) Visoka kakovost	(5 x) Konkurenčna cena (1 x) Dobavni roki
Ovire	(3 x) Dolgi dobavni roki (2 x) Minimalne naročilne količine (2 x) Slaba kakovost (1 x) Kulturološke razlike (1 x) Fizična razdalja in zahteven transport (1 x) Nezaupanje (1 x) Neugodni plačilni pogoji	(4 x) Dolgi dobavni roki (4 x) Kulturološke razlike (nerazumevanje zahtev in nespoštovanje dogovorov, jezik, ...) (3 x) Fizična razdalja in zahteven transport (2 x) Minimalne naročilne količine (2 x) Stroški neustrezne kakovosti	(4 x) Slaba kakovost (3 x) Fizična razdalja in zahteven transport (2 x) Kulturološke razlike (2 x) Iskanje ustreznega partnerja (1 x) Valutna nihanja (1 x) Minimalne naročilne količine
Glavne značilnosti	(3 x) Iskanje ustreznega partnerja (1 x) Končna cena in kakovost sta neznani (1 x) Velike količine (1 x) Plačilo v naprej (1 x) Iskanje ustreznega	(3 x) Lokalni predstavnik (2 x) Stopenjski pristop (2 x) Kulturološke razlike (usmerjanje in nadzor) (2 x) Plačilo v naprej (1 x) Osebni kontakt (1 x) Velika motiviranost partnerja	(3 x) Stalni nadzor (2 x) Stopenjski pristop (2 x) Nezaupanje do novega dobavitelja (1 x) Težko sporazumevanje (1 x) Lokalni partner

	izdelka (1 x) Lokalni predstavnik (1 x) Kulturološke razlike	v začetni fazi	
--	--	----------------	--

se nadaljuje

nadaljevanje

	Mala podjetja	Srednja podjetja	Velika podjetja
Ključni dejavniki uspešnosti	(4 x) Vzpostavitev zaupanja s partnerjem (2 x) Nadzor kakovosti (2 x) Stopenjski pristop (2 x) Dolgotrajni postopki (2 x) Lokalna prisotnost (1 x) Fleksibilnost	(3 x) Lokalna prisotnost (3 x) Nadzor kakovosti (3 x) Stopenjski pristop (2 x) Vzpostavitev zaupanja s partnerjem (2 x) Dobavni roki (1 x) Dolgotrajni postopki (1 x) Tečajne razlike (1 x) Veliki obsegi poslovanja (1 x) Ne plačevati avansov	(4 x) Lokalna prisotnost (2 x) Nadzor kakovosti (2 x) Potrpežljivost (1 x) Stopenjski pristop (1 x) Podpora in razumevanje vodstva (1 x) Visoka motivacija (1 x) Pozitivna izkušnja
Merila uspešnosti	(5 x) Nismo merili (cena je predpogoj, realizacija in dobičkonosnost poslov)	(3 x) Uspešnost celotnega realiziranega posla (2 x) Konkurenčne cene (2 x) Kakovost (2 x) Ustrezni dobavni roki	(3 x) Konkurenčne cene (2 x) Kakovost (število reklamacij) (2 x) Nismo merili (konkurenčna cena je predpogoj nabavnih aktivnosti) (1 x) Ustrezni dobavni roki

Tabela 5: Povzetek intervjujev med slovenskimi podjetji – modelski pristop. Frekvenca izbora kategorije glede na velikost podjetij

	Kategorija predhodnega modela procesa vhodne internacionalizacije	Frekvenca izbora pri malih podjetjih	Frekvenca izbora pri srednjih podjetjih	Frekvenca izbora pri velikih podjetjih
Motivi	Prisotnost globalne strategije	3	3	3
	Skupne vrednote	2	2	1
	Močni pritiski na cene	5	5	5
	Tehnološki pritisk	4	4	1
	Usmeritev na glavne poslovne aktivnosti	1	-	-
	Drugo	-	1	-
Ovire	Kulturološke razlike	3	5	4
	Dodatni stroški in tveganja	4	5	5
	Nabavna struktura ni prilagojena globalni nabavi	2	2	1
	Težave upravljanja, koordiniranja in komuniciranja	3	3	1
	Omejitve nabavnega oddelka	1	-	4
	Drugo	-	-	-
Glavne značilnosti	Raziskave trga in dobaviteljev, ter program nadzora	4	5	5
	Prisotnost izmenjav znanj in izkušenj z dobavitelji	4	5	4
	Razvoj specifične nabavne organizacije	1	2	2
	Ustrezne rešitve transakcij s kompleksnejšo logistiko	4	2	2
	Razvoj partnerstva	2	3	2
	Umestitev kot zanesljiv partner	2	4	3
	Drugo	-	-	-
Ključni dejavniki uspeha	Podpora vodstva	5	5	5
	Skladnost strategije podjetja in nabave	4	3	5
	Izobraževanje in delegiranje odgovornosti	3	3	5
	Uspešni primeri iz preteklosti	5	4	3
	Kulturološka empatija	2	3	3
	Odporna komunikacija na vseh ravneh in povečana koordinacija med enotami	4	3	4
	Optimalna uporaba dobaviteljske mreže	4	3	4

	Drugo	-	-	-
--	-------	---	---	---

se nadaljuje

nadaljevanje

	Kategorija predhodnega modela procesa vhodne internacionalizacije	Frekvenca izbora pri malih podjetjih	Frekvenca izbora pri srednjih podjetjih	Frekvenca izbora pri velikih podjetjih
Merila uspešnosti	Optimizacija skupnih stroškov	5	5	5
	Dodatno zmanjšanje števila dobaviteljev	2	2	3
	Uvedba rešitve na mednarodnem ali globalnem nivoju	2	2	-
	Standardizacija produktov	5	2	-
	Kakovost produktov in inovacije	5	5	2
	Drugo (pravočasna dobava)	1	-	-

3.6.1 Motivi pri procesu vhodne internacionalizacije

Kot sem že omenil v prvem delu, teorija internacionalizacije opredeljuje predvsem motive izhodne internacionalizacije, ki jih lahko smiselno uporabimo tudi pri vhodni internacionalizaciji. Predvsem pa primerjam izsledke s teorijo, kot jo opredeljuje predhodni model vhodne internacionalizacije po Matthyssens et al. (2003, str. 10). V raziskavi se odgovori intervjuvancev deloma skladajo tudi s teoretičnim modelom, vendar posamezni motivi prevladujejo glede na velikost podjetja ali dejavnost podjetja. Najpogostejši razlog za odločitev o vhodni internacionalizaciji je cena, ki je tudi v teoriji najmočnejše opredeljena (Monczka et al., 2010, str. 190).

Pri malih podjetjih prevladujejo motivi, kot so cena, ustrezni produkti, visoka kakovost in dobavni roki na Kitajskem. Eden od sogovornikov pravi: »Na prvem mestu sta cena in dobavni roki. V Evropski uniji (v nadaljevanju EU) so dobavni roki nemogoči. Mi izvažamo na Kitajsko in so kratki dobavni roki možni le z lokalno nabavo na Kitajskem. Pa tudi stroškov je manj in cena je ugodnejša. Kitajci se tudi zelo hitro odzivajo. Zelo so fleksibilni.« Dve podjetji kot glavni motiv navajata specifičnost izdelka: »V prvi vrsti je specifičen izdelek, ki ga lokalno ni moč kupiti.«

Tudi vsi predstavniki srednjih podjetjih navajajo kot glavni motiv nizko in konkurenčno ceno. Enako kot pri malih podjetjih so tudi za srednja podjetja na drugem mestu po pomembnosti med motivi ustrezni produkti. Pri srednjih podjetjih se omenjajo tudi drugi motivi, ki niso bili prisotni pri malih podjetjih, kot so neodvisnost od evropskega trga, konkurenca na nabavni strani, ustrezni strateški partner, pestrost ponudbe in hitra pošta na Kitajskem. Tudi v teh primerih je cena pomembna, vendar je na drugem mestu glede pomembnosti motiva. Eden izmed sogovornikov pravi: »Glavni motiv je bil vsekakor iskanje ustreznega partnerja, ki je proizvajal tehnologijo, ki smo jo iskali, ob konkurenčnih pogojih.« Drugi sogovornik omenja: »Neodvisnost od evropskega trga, konkurenca na nabavni strani, ugodnejša cena in kakovost.«

Velika podjetja, podobno kot mala podjetja, kot glavne motive navajajo predvsem ceno oziroma komercialne pogoje in v enem primeru tudi dobavne roke. Tako eden izmed intervjuvancev pravi: »Vedno je cena glavni motiv. Nabavni prihranki in znižanje cene, kar doprinese k večjemu dobičku podjetja.«

Odgovori na vnaprej pripravljena vprašanja deloma potrdijo rezultate (Priloga 8, Tabela 6). Največkrat izbrani motiv je cena oziroma močni pritiski na ceno, ne glede na velikost podjetja. Raziskava na tem področju potrjuje številna poročila iz literature, kjer je cena oziroma razlika v ceni najpogostejši motiv za delovanje podjetja in za izbor dobavitelja. V literaturi najdemo številne navedbe kot so »razlika v ceni upravičuje izbor« (Monzka et al., 2009, str. 198), »glavni cilj globalne oskrbe je znižanje skupnih stroškov« (Matthysens, Quintes, & Feaes, 2003, str. 2), »vključevanje nabave s ciljem doseganja večje konkurenčnosti ali dodane vrednosti podjetij se povečuje« (Žibret, 2008, str. 15) ali »nižji stroški izdelka ali proizvodnje, ter splošna cenovna učinkovitost« (Hollensen, 2004, str. 353) ali »nižja cena« (Beamish, 2003, str. 93). Ta motiv je prisoten pri vseh raziskovanih podjetjih, brez izjem. Sledita mu tehnološki pritisk in prisotnost globalne strategije. V manjšini pa se odgovori nanašajo na skupne vrednote, ki so prisotne v vseh kategorijah podjetij. Usmeritev na glavne poslovne aktivnosti je kot motiv izbralo zgolj eno malo podjetje. Velika podjetja pa so kot motiv izbrala tudi prisotnost globalne strategije, skupne vrednote in tehnološki pritisk.

Pri vseh intervjuvancih zasledim, da nimajo izdelanega strukturiranega pristopa, ki bi vključeval vse motive vhodne internacionalizacije, kot jih lahko najdemo pri predhodnem modelu vhodne internacionalizacije, in opredeljeval specifično motivov in posledično usmerjeno delovanje na določenem področju. Delovanje je v veliki meri sporadično in je posledica potreb in zahtev podjetja, pri čemer podjetja ne uporabljajo sistematičnih modelskih pristopov, kot jih opredeljuje teorija. Slednje je razvidno predvsem pri odgovorih na vnaprej pripravljena vprašanja v drugem delu intervjuja.

Podjetja se odpravljajo na kitajski trg zaradi različnih motivov, ki so poleg konkurenčne cene predvsem tudi ustrezni produkti oziroma izdelki, močni pritiski na ceno ali prisotnost globalne konkurence.

3.6.2 Ovire pri procesu vhodne internacionalizacije

Mala podjetja so med ovirami poslovanja s Kitajsko največkrat omenjala dobavni rok izdelkov (transport in logistika). Eden izmed sogovornikov povzema: »Pri nas so bili to dobavni roki, transport in logistika. To ne pomeni, da nismo naleteli na druge ovire, vendar so bile te najpomembnejše.« Poleg tega so omenjali tudi slabo kakovost in majhen obseg poslovanja. Tako drugi sogovornik: »Predvsem so to dolgi dobavni roki in majhne količine z naše strani.« Sogovorniki so omenjali tudi kulturološke razlike, fizično razdaljo, nezaupanje in neugodne plačilne pogoje.

Pri srednjih podjetjih so med ovirami prevladovali dolgi dobavni roki in kulturološke razlike. Poleg teh ovir so intervjuvanci omenjali še fizično razdaljo in zahteven transport, minimalne naročilne količine in stroške neustrezne kakovosti. Pri definiciji ovir so bili sogovorniki bolj motivirani kot v primeru malih podjetij, kar je po moji oceni posledica izkušenj. Tako eden izmed njih omenja: »Ovir je bilo kar nekaj. Omenil bi težko komunikacijo, razumevanje naših zahtev, fizično razdaljo in s tem oteženo koordinacijo. Dolgi dobavni roki, nespoštovanje dogovorjenega. Vseeno bi kot največjo oviro omenil nerazumevanje zahtev in nespoštovanje dogovorov.«

Pri velikih podjetjih so sogovorniki najpogosteje omenjali ovire, kot so neustrezna kakovost ter fizična razdalja in zahtevan transport. Tako eden izmed sogovornikov pravi: »Transport oziroma dolgi dobavni roki in neustrezna kakovost. Ker imamo neprekinjeno proizvodnjo, ne moremo čakati na surovino zaradi zamude na transportu. Orodja morajo nepretrgoma obratovati. Zanesljivost dobav je pri nas zelo velik in pomemben dejavnik.« Poleg drugih ovir so sogovorniki omenjali še kulturološke razlike, iskanje ustreznega partnerja, pomen valutnih nihanj zaradi dolgih dobavnih rokov in minimalne naročilne količine.

Iz odgovorov je razvidno, da je ujemanje z navedbami iz literature tudi na tem področju precejšnje. Ovire, kot so fizična razdalja, dolgi dobavni roki, kulturološke razlike, lokalni partner, lokalna administracija, lahko najdemo med navedbami ovir internacionalizacije (Makovec et al., 2009, str. 75; Petersen, 2004, str. 21). Neskladnosti z navedbami literature so predvsem v nenavajanju posameznih ovir, kot jih na primer omenja Hollensen (2004, str. 46) pri začetku internacionalizacije: »neustrezno financiranje, nezadostno znanje, usmeritev vodstva«.

Pri vnaprej pripravljenih vprašanjih (Priloga 8, Tabela 7) sogovorniki kot ovire največkrat, z izjemo enega malega podjetja, opredelijo dodatne stroške in tveganja. Zelo pomembne so tudi kulturološke razlike. Manj zastopane, predvsem pri velikih podjetjih, so težave upravljanja, koordiniranja in komuniciranja. Sogovorniki najmanjkrat izberejo kategorijo »nabavna struktura ni prilagojena globalni nabavi« in »omejitve nabavnega oddelka«. Posebnosti med odgovori so predvsem pri malih podjetjih, ki z izjemo enega sogovornika ne opredeljujejo »omejitev nabavnega oddelka« kot oviro, kljub svoji majhnosti. Posebnost je tudi pri kategoriji »omejitve nabavnega oddelka«, ki je večinoma prisotna pri velikih podjetjih. Iz navedenega zaključim, da je pri velikih podjetjih nabavna struktura prilagojena, vendar so omejitve nabavnega oddelka zaradi delovanja na kitajskem trgu.

Tudi pri tem delu ugotovim odsotnost strukturiranega pristopa, ki se kaže v razlikah v odgovorih v obeh delih intervjuja. Na tem delu ugotovim tudi pomanjkljivost teoretičnega predhodnega modela vhodne internacionalizacije (Matthyssens et al., 2003, str. 10), ki ne opredeljuje težav z dobavnimi roki kot oviro pri procesu vhodne internacionalizacije.

Glavno sporočilo ugotovitev za nabavni vidik kitajskega trga je, da lahko podjetja, ki načrtujejo oskrbo s kitajskega trga, pričakujejo predvsem ovire, kot so dodatni stroški in tveganja, kulturološke razlike, dolgi dobavni roki, velike minimalne naročilne količine ter fizična razdalja in zahteven transport.

3.6.3 Glavne značilnosti pri procesu vhodne internacionalizacije

Odgovori sogovornikov so bili pri teh vprašanjih zelo različni. Mala podjetja omenjajo med značilnostmi pri procesu vhodne internacionalizacije nepoznavanje partnerja, končna cena in kakovost sta neznana, zahtevane količine so praviloma večje, plačilo vnaprej, lokalno prisotnost, vzpostavitev pravih kontaktov, iskanje specifičnega izdelka glede na posel ter kulturološke razlike. Odgovori so zelo različni in vsako podjetje opredeljuje svoje značilnosti, kot jih vidi v procesu poslovanja s Kitajsko.

Predstavniki srednje velikih podjetij so izpostavili predvsem prisotnost lokalnega predstavnika, stopenjski proces in kulturološke posebnosti. Tako eden izmed njih omenja vse tri značilnosti hkrati: »Zelo sta pomembna osebni kontakt in lokalna prisotnost predstavnika vašega podjetja. Prav tako bi lahko opredelili stopenjski pristop procesa vzpostavitve nabave. Pri vzpostavljanju poslovnega sodelovanja smo delovali po korakih in odpravljali ovire, ki so se nam pojavljale.« Drugi omenja kulturološke posebnosti: »Delajo predvsem po navodilih in usmeritvah kupca. Težko razmišljajo sami s svojo glavo.« Dodatno so omenjali tudi plačilo vnaprej, osebni kontakt ter velika motiviranost za sodelovanje in kooperativnost partnerja v začetni fazi.

Pri velikih podjetjih so prevladovali stalni nadzor, stopenjski pristop in nezaupanje do novega dobavitelja. Eden izmed njih povzema: »Sami tega ne bi zmogli. Nam je pomagalo podjetje na Kitajskem.« Tudi drugi podobno omenja pomen nadzora: »Vpeljava vhodne kontrole in aktivnosti pred dobavo. Ob vsaki pošiljki je potrebno biti pazljiv. Potrebna sta stalna kontrola in nadzor.« Tudi tretji sogovornik dodaja: »Veliko poudarka na verifikaciji, počasno uvajanje in nenehni nadzor.« Četrty sogovornik omenja predvsem kulturološke posebnosti: »Črno ni črno. Kar se dogovoriš ne velja. Njihovo razumevanje kakovosti in filozofija kakovosti nista enaka kot pri nas.« Dodatno so sogovorniki omenjali tudi težko sporazumevanje in pomen lokalnega partnerja.

Odgovori na nestrukturirana vprašanja so zelo različni in ni skupnega imenovalca. Pri vnaprej pripravljenih vprašanjih (Priloga 8, Tabela 8), pa prevladujeta kategoriji raziskave trga in dobaviteljev ter program nadzora, ki so ju izbrali vsi intervjuvanci z izjemo enega predstavnika malih podjetij. Program nadzora je kar nekajkrat omenjen tudi pri nestrukturiranih odgovorih, predvsem pri velikih podjetjih. Pri izbiri sledi kategorija »prisotnost izmenjav znanj in izkušenj z dobavitelji«, »umestitev kot zanesljiv partner«, »razvoj partnerstva«, »ustrezne rešitve transakcij s kompleksnejšo logistiko« (prevladuje

pri malih podjetjih) in »razvoj specifične nabavne organizacije pri posameznih podjetjih«. Pri tem vprašanju je prišlo do največjih razhajanj med ugotovitvami predstavljene teorije in izvedeno raziskavo. Razhajanje z navedbami v literaturi ((Matthyssens et al., 2003, str. 10) je najbolj razvidno pri predstavnikih malih podjetij. Razlikovanja z navedbami v literaturi so predvsem na področjih, kot so določitev ustrezne rešitve transakcij s kompleksnejšo logistiko, razvoj potrebnih smernic partnerstva in pozicioniranje kot zanesljiv partner za vrednost/tehnologijo, ki jih predstavniki raziskovanih podjetij ne omenjajo. Verjetno pa je to tudi povsem razumljivo, saj se mala podjetja težko soočajo s kompleksnejšimi izzivi.

V odgovorih na nestrukturirana vprašanja ne zasledim značilnosti, kot so prisotnost izmenjav znanj in izkušenj z dobavitelji in umestitev kot zanesljiv partner, ki pa sta oba močno zastopana pri vnaprej pripravljenih vprašanjih. Tudi na tem mestu sem v razgovorih ugotovil možnosti za izboljšanje obravnave značilnosti procesa vhodne internacionalizacije glede na predhodni model procesa vhodne internacionalizacije.

Iz navedenega povzemam glavno sporočilo ugotovitev za nabavni vidik kitajskega trga. Glavne značilnosti nabave s kitajskega trga so iskanje ustreznega partnerja, prisotnost lokalnega predstavnika, nenehni nadzor, raziskave trga in dobaviteljev, ter program nadzora, kot tudi prisotnost izmenjav znanj in izkušenj z dobavitelji.

3.6.4 Ključni dejavniki pri procesu vhodne internacionalizacije

Predstavniki malih podjetij so med ključne dejavnike uspeha največkrat umestili vzpostavitev zaupanja s partnerjem. Intervjuvanci so omenjali tudi nadzor kakovosti, stopenjski pristop, dolgotrajne postopke, lokalno prisotnost in fleksibilnost. Tako omenja eden izmed sogovornikov: »Korekten odnos z obeh strani v partnerstvu. Tako dobavitelja kot tudi kupca.« Drugi sogovornik meni, da je za uspeh ključen stopenjski pristop: »Pomembna je vsaka posamezna stopnja. Najprej izbira izdelka, kakovost in upoštevanje dobavnih rokov. Cena je predpogoj za odločitev.«

Pri srednjih podjetjih je največ poudarka na stopenjskem pristopu, nadzoru proizvajalca in lokalni prisotnosti. Tako eden izmed njih opredeli kritične dejavnike uspeha: »Nujna je ocena partnerja, da se oceni nivo kakovosti delovanja. Preveri se tudi, ali dobavitelj dejansko obratuje ali ne in ali obvladuje tehnologijo. Veliko je namreč zlorab.« Poleg tega dejavnika pa so sogovorniki omenjali še vzpostavitev zaupanja s partnerjem, dolgotrajne postopke, velike obsege poslovanja, obvladovanje tečajnih razlik, plačilne pogoje in dolge dobavne roke.

Pri velikih podjetjih prevladuje lokalna prisotnost in preventivna kontrola. Vsi intervjuvanci so najprej omenili te dejavnike. Eden izmed njih opredeli: »Nadzor in aktivnosti pred dobavo. Izbor dobavitelja, material, preverjanje razvoja, tehnologije in drugih funkcij podjetja. Komercialni pogoji.« Tudi drugi opredeljujejo enake dejavnike:

»Neposredna angažiranost nabavnega osebja na trgu pri proizvajalcu, sicer je zelo veliko vprašanje, kaj dobiš.« »Preverjanje kakovosti in lokalni nadzor.« Eden izmed njih opredeli za dejavnika uspeha tudi veliko motivacijo in pozitivno izkušnjo iz preteklosti: »Velika motivacija in pozitivna izkušnja. Sinergije in razumevanje problematike ter specifik z obeh strani, tako kupca kot tudi proizvajalca.«

Pri vnaprej pripravljenih vprašanjih (Priloga 8, Tabela 9) se rezultat razlikuje od odgovorov na nestrukturirana vprašanja. Prevladuje dejavnik podpore vodstva in sicer ne glede na velikost podjetja. Pri malih podjetjih sta pomembna dejavnika še skladnost strategije podjetja in nabave, ter uspešni primeri iz preteklosti. Uspešni primeri iz preteklosti so pomemben dejavnik tudi pri srednjih podjetjih. Medtem ko so pri velikih podjetjih pomembni dejavniki še skladnost strategije podjetja in nabave, izobraževanje in delegiranje odgovornosti ter odprta komunikacija na vseh ravneh in povečana koordinacija med enotami.

Zaključim, da so med ključnimi dejavniki uspeha pri vnaprej pripravljenih vprašanjih najpomembnejše podpora vodstva, skladnost strategije podjetja in nabave ter uspešni primeri iz preteklosti.

Razhajanje med odgovori pa ugotovim pri podpori vodstva, ki je pri vnaprej pripravljenih vprašanjih polno zastopana, skladnosti strategije podjetja in nabave, ter pri izobraževanju in delegiranju odgovornosti. Razhajanje ugotovim tudi pri lokalni prisotnosti in nadzoru kakovosti, ki je omenjena pri večini sogovornikov. Tako tudi na tem mestu ugotovim možnosti za izboljšave obravnave ključnih dejavnikov pri procesu vhodne internacionalizacije.

Iz navedenega povzemam ključne dejavnike uspešnosti. Za uspešno nabavo s Kitajske so predvsem pomembni dejavniki, kot so lokalna prisotnost, nadzor kakovosti, stopenjski pristop, vzpostavitev zaupanja s partnerjem, sprejemanje dolgih dobavnih rokov, podpora vodstva podjetja, uspešni primeri iz preteklosti in skladnost strategije podjetja in nabave.

3.6.5 Merila uspešnosti pri procesu vhodne internacionalizacije

Vsi sogovorniki malih podjetij so odgovorili, da uspešnosti delovanja procesa vhodne internacionalizacije niso merili. Uspešnost delovanja procesa vhodne internacionalizacije spremljajo z dobičkonosnostjo poslov in s številom reklamacij. Eden izmed njih povzema: »Mi nismo merili uspešnosti. Spremljali smo uspešnost same nabave v smislu, da kupec ni reklamiral dobavljenih izdelkov, da je kakovost izdelkov ustrezna, da je nivo zalog v sprejemljivih obsegih in da so dobavni roki sprejemljivi za stranko.«

Tudi srednja podjetja ne spremljajo uspešnosti delovanja pri samem procesu. Posredno spremljajo poslovanje podjetja od primera do primera, tudi zaradi tečajnih razlik in nihanj.

Posredno merijo tudi kakovost dobav in pravočasnost dobav, ki morajo biti v skladu s cenovnimi predvidevanji in predvideno kakovostjo. Eden izmed njih povzema: »Uspešnost smo merili z uspešno dobavo zahtevane kakovosti. Dobava je morala biti izvedena v časovnih okvirih, pa tudi cenovno je morala biti ugodna.«

Tudi v večini velikih podjetij niso vzpostavili posebnih meril spremljanja uspešnosti delovanja. Večina je spremljala kakovost dobav, cena pa je bila predpogoj za pričetek delovanja. Eden izmed njih povzema: »Uspešnost merimo preko števila reklamacij. Merimo seveda tudi optimizacijo cen. Cena je predpogoj za odločitev, kakovost pa je bila merilo uspešnosti.« Drugi sogovornik je dejal: »Uspešnosti nismo merili. Cena in kakovost sta pogoja za začetek delovanja.«

Pri vnaprej pripravljenih vprašanjih (Priloga 8, Tabela 10) so vsa podjetja izbrala optimizacijo skupnih stroškov. Sledita kakovost produktov in inovacije, kar potrjujejo tudi prve refleksije sogovornikov na pomen zagotavljanja uspešnosti nabavnih procesov oz. vhodne internacionalizacije. Med pomembnejšimi odgovori je tudi zmanjšanje števila dobaviteljev in uvedba rešitve nabavnega problema na mednarodnem ali globalnem nivoju.

Povzamem, da podjetja na splošno izvajajo meritev uspešnosti delovanja zgolj posredno preko spremljanja cen, kakovosti (števila reklamacij) in pravočasnosti dobav.

Pri tem področju se odgovori najbolj razlikujejo od predhodnega modela procesa vhodne internacionalizacije. Meritev uspešnosti je pogosto posledica meritev učinkov aktivnosti preko spremljanja cene, ni pa analitično strukturiranega pristopa. Med ugotovitvami iz raziskave in navedbami iz literature (Matthyssens et al., 2003, str. 10; Monczka, 2010, str. 198; Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 13) lahko ugotovim skladnost pri merjenju učinkov vhodne internacionalizacije preko optimizacije skupnih stroškov ali cene, ter razhajanja na drugih merilih, kot so dodatno zmanjšanje števila dobaviteljev, uvedba rešitve na mednarodnem ali globalnem nivoju ter kakovost produktov in inovacije. Tudi Holweg in Reichhart (2013, str. 333) omenjata teoretične modele za meritev uspešnosti globalne nabave. Pri tem predvsem izpostavljata tri osnovne elemente cene, ki so statični, dinamični in skriti stroški.

Glavno sporočilo ugotovitev za nabavni vidik kitajskega trga je, da podjetja lahko izboljšajo svoje delovanje z implementacijo analitičnih meritev svojega delovanja poleg posredne meritve optimizacije cene.

3.7 Predlogi za delovanje podjetja Iskratel

Podjetje Iskratel je podjetje z veliko izkušnjami tudi na področju internacionalizacije, saj je zelo izvozno naravnano. Zelo velik del nabave poteka iz tujine neposredno ali posredno,

kar pomeni, da ima veliko izkušenj tudi na področju globalne nabave. Podjetje je pridobilo izkušnje tudi z mešanim lastništvom v preteklosti. Na tej osnovi je veliko smernic, ki jih obravnava teorija že implementiranih v samih procesih podjetja. Nabava kot strateški oddelek, postaja čedalje bolj pomembna, predvsem v času gospodarske krize, ko sta poslovanje podjetja in ekonomičnost poslovanja še zlasti pomembna, saj nabava lahko direktno pripomore k poslovnemu uspehu podjetja in vpliva na poslovni rezultat.

Na podlagi pregleda teorije vhodne internacionalizacije in analize stanja v podjetju Iskratel lahko oblikujem naslednje predloge in aktivnosti v podjetju Iskratel.

Predlog št. 1: Centralizacija nabave

Nabava v podjetju Iskratel je v veliki meri že centralizirana na lokalni ravni. Na osnovi poglobljenega intervjuja z gospodom Aleksandrom Zavrnikom ugotovim, da se raziskovano podjetje Iskratel nahaja na tretji stopnji petstopenjskega modela razvoja nabave (Monczka, 2010, str. 206), ki opredeljuje, da je mednarodna oziroma globalna nabava del strategije podjetja. Glede na ugotovitve poglobljenih intervjujev z raziskovanim podjetjem kot tudi z drugimi slovenskimi podjetji, pa je najpomembnejši motiv vhodne internacionalizacije konkurenčna cena, kar potrjuje tudi sodobna literatura (Monczka, 2010, str. 183; Matthyssens, Quintens & Faes, 2003, str. 2). Za nadaljnji razvoj nabavne funkcije glede na petstopenjski model razvoja nabave predlagam planiran prehod na četrto stopnjo. Na tej stopnji podjetje oziroma centralna funkcija nabave izvaja integracijo in koordinacijo nabavne funkcije hčerinskih podjetij. Napredek v tej smeri zahteva razvoj strategije, ki vključuje poenoten informacijski sistem, osebje s sofisticiranimi znanji in izkušnjami, koordinacijo, organizacijsko strukturo in vodenje, ki podpira takšen pristop nabave. Tako predlagan razvoj nabavnega sektorja definira tudi literatura v petstopenjskem modelu razvoja nabave, kot ga opredeljuje Monczka (2010, str. 198). Centralizacija in centralna funkcija nabave imata velik pomen v smislu detekcije in centralizacije vseh nabavnih poti podjetja, vključno s svojimi podružnicami. Rezultat takšne organizacije in procesov bo viden v obliki ekonomije obsega, transparentnosti procesov, upoštevanja nabavnih postopkov, pravil nabave in posledično dodatnih prihrankov in dodane vrednosti za podjetje.

Predlog št. 2: Povečanje neposrednega uvoza s kitajskega trga

Strategija tako organizirane centralne nabave naj v večji meri upošteva kitajski nabavni trg, saj trenutni neposredni uvoz, kot ugotovim v poglobljenem intervjuju z gospodom Aleksandrom Zavrnikom, s tega trga predstavlja zgolj 1,54 % celotne nabave materiala. Dejansko je uvoz s Kitajskega večji, ker podjetje uvaža tudi posredno preko lokalnih posrednikov. Kot je pokazala analitična raziskava pomena Kitajske na nabavni vidik v elektronski industriji, vpliv Kitajske na nabavni trg elektronske industrije močno raste in bo vse bolj pomemben v prihodnje. To je razvidno tudi iz prihodnje petletne strategije

Kitajske na tem področju, ki predvideva velike investicije na tem področju. Na tem mestu predlagam tudi upoštevanje stopenjskega modela internacionalizacije in predvsem upoštevanje teorije transakcijskih stroškov, saj lahko neupoštevanje le-te privede do neracionalnega delovanja nabave. S centralizacijo nabavne funkcije pa se pomen upoštevanja tako modela stopenjske internacionalizacije kot tudi teorije transakcijskih stroškov še dodatno poveča zaradi različnih možnosti izvedbe logistike. Glede na ugotovitve poglobljenih intervjujev s podjetji, ki že nabavljajo s Kitajskega, pa so priporočila raziskovanemu podjetju v smeri premagovanja ovir, kot so nadzor slabe kakovosti, upoštevanje fizične razdalje in zahteven transport. Opozorila na omenjene ovire podajata tudi teorija in literatura s področja vhodne internacionalizacije (Petersen, 2004, str. 21; Hollensen, 2004, str. 35; Monczka et al., 2010, str. 192).

Glede na ugotovitve glavnih značilnosti in ključnih dejavnikov uspešnosti v raziskavi med slovenskimi podjetji, raziskovanemu podjetju predlagam stopenjski pristop s ciljem iskanja ustreznega partnerja, lokalno prisotnost ob stalni kontroli poslovanja in upoštevanje kulturoloških značilnosti. Tudi v raziskavi med slovenskimi podjetji ugotovim, da so to glavne značilnosti, kot tudi ključni dejavniki uspešnosti pri delovanju na kitajskem trgu. Enake smernice podaja tudi teorija s področja vhodne internacionalizacije. Stopenjski pristop omenja veliko število raziskovalcev in teorij (Monczka et al., 2010, str. 192; Jaklič & Thorelli, 1996, str. 388; Matthyssens, Quintens, & Faes, 2006, str. 167; Hrastelj, 2008, str. 180; Kuljaj, 2005, str. 112). Ker podjetje že izvaja meritve uspešnosti nabavnega oddelka z meritvami znižanja cen nabavnih skupin glede na referenčne cene v odstotkih, z meritvami doseganja pogodbene kakovosti preko pogodbeno določenih parametrov ter z meritvami razmerja doseženih logističnih parametrov glede na zahtevane, na tem mestu predlagam dodatne izboljšave.

Predlog št. 3: Strukturiran pristop pri procesu vhodne internacionalizacije

Kot prikazujejo ugotovitve, tako empirične raziskave kot tudi iz intervjuja, je prostor za izboljšave tudi na področju strukturiranega pristopa delovanja pri mednarodnem udejstvovanju nabave. Delovanje slovenskih podjetij je v veliki meri sporadično glede na potrebe in zahteve podjetja. Strukturiran pristop pa predstavlja načrtovano analitično delovanje nabave ob upoštevanju vseh kategorij preliminarne modela procesa vhodne internacionalizacije. Tako predlagam analitično strukturiran pristop delovanja v skladu s preliminarnim modelom vhodne internacionalizacije (Matthyssens, Pauwels, & Quintens, 2006, str. 216).

Med motivi vhodne internacionalizacije podjetje že dolgo časa aktivno upošteva nižje cene, konkurenco in povečan tehnološki pritisk, kot jih opredeljuje tudi literatura in kot to pokaže tudi empirična raziskava med slovenskimi podjetji. Zato predlagam napredek delovanja predvsem na področju skupnih vrednot in večje mednarodne usmeritve podjetja v smislu iskanja strateških povezav, ter bolj strukturirano in neposredno udeležbo na

mednarodnih trgov. Takšen pristop in razvoj predlaga tudi številna literatura s tega področja.

Ujemanje raziskave z literaturo je na področju ovir pri vhodni internacionalizaciji precejšnje. Vendar tudi pri ovirah lahko ugotovim potencial za izboljšavo delovanja na tem področju. Izboljšave so možne predvsem v smislu odpravljanja ovir, kot jih dodatno opredeljuje literatura v smislu prilagoditve globalni strategiji, odpravljanje omejitev nabavnega oddelka (osebje, spretnosti, znanja,...). Pomanjkanje strukturiranega pristopa se kaže tudi pri analizi empirične raziskave, ki se kaže v razlikah v odgovorih v obeh delih intervjuja.

Smernice nadgradnje na področju značilnosti vhodne internacionalizacije je podal že intervjuvanec med raziskavo v smislu razvoja partnerstev, razvoja dobaviteljev in razvoja specifične nabavne organizacije glede na potrebe. Podobne smernice lahko najdemo tudi v številni literaturi s tega področja. Tudi na tem mestu sem v empiričnem delu ugotovil pomanjkanje strukturiranega modela in odsotnost značilnosti, kot so prisotnost izmenjav znanj in izkušenj z dobavitelji in umestitev kot zanesljiv partner. Na tem področju ugotovim tudi pomanjkanje literature s tega področja in posledično manjše poznavanje in upoštevanje teh kriterijev med slovenskimi podjetji.

Pri ugotovljenih kriterijih uspešnosti v raziskovanem podjetju so manj zastopani kriteriji, kot so uspešni primeri za motivacijo in stalno izobraževanje, kulturološka empatija in odprta komunikacija na vseh ravneh. Predlagam razvoj delovanja podjetja v smeri večjega upoštevanja naštetih kriterijev uspešnosti, kot to navajajo tudi literatura in navedeni primeri iz prakse. V empirični raziskavi med slovenskimi podjetji na tem področju ugotovim skladnost z literaturo na področjih, kot so lokalna prisotnost in kontrola ter podpora vodstva podjetja.

Pri merilih uspešnosti podjetja sledijo najpogosteje omenjene kriterije uspešnosti, kot so cenovna raven, ustrezna kakovost dobavljenih produktov in število reklamacij. Glede na teoretični model in pogoste navedbe v literaturi je nadgradnja možna v smislu ocenjevanja in zmanjšanja števila dobaviteljev, vendar ob omejevanju enojnih virov in standardizaciji produktov. Enako ugotovim tudi pri večini slovenskih podjetij zajetih v raziskavi in iz tega izhajajoče priporočilo lahko velja tudi za te. Meritev uspešnosti je v veliki meri posledica učinkov aktivnosti preko spremljanja cene, ni pa analitično strukturiranega pristopa.

3.8 Ugotovitve raziskave in teza dela

Področje vhodne internacionalizacije je manj raziskano področje, kot to omenjajo teoretični prispevki raziskovalcev tega področja. Predvsem zato so tako teoretični pregled področja procesa vhodne internacionalizacije v prvem delu magistrskega dela, kot

ugotovitve empirične raziskave zelo pomembni in v pomoč pri analizi in opredelitvi delovanja nabavnih služb tudi slovenskih podjetij.

Poleg navedenih predlogov delovanja podjetja Iskratel, ki so temeljni cilj dela, ta raziskava lahko služi orisu vedenj in spoznanj slovenskih podjetij na področju vhodne internacionalizacije in smiselno dopolnjuje priporočila raziskovanemu podjetju.

Ko se podjetja odločajo o nabavnem viru, analizirajo različne trge in se odločajo med vrsto možnostmi. Prisotnost analitično strukturiranega pristopa na podlagi predhodnega modela procesa vhodne internacionalizacije (Matthyssens et al., 2003, str. 10), kot ga nakazuje empirični del naloge med slovenskimi podjetji, lahko izboljša kakovost odločitev. Kot nakazuje raziskava, se podjetja pogosto zgolj prilagajajo situaciji in zahtevam, oziroma ko so prisiljena v določeno delovanje ali aktivnost (npr. konkurenčne cene, tehnološki zaostanek, itd.). V takem primeru pa sta v veliko pomoč obstoječa praksa in teoretični model.

Glede na navedeno problematiko, kot je povečana rast svetovne trgovine, vključenost slovenskih podjetij v mednarodno menjavo in čedalje večji pomen vhodne internacionalizacije, sem na začetku dela oblikoval naslednjo tezo dela: **Podjetje lahko na podlagi izbranega analitično odločitvenega pristopa vhodne internacionalizacije podjetja izboljša učinkovitost odločitev na tem področju in tako posledično poveča poslovno uspešnost podjetja.**

Na osnovi orisa stanja, analitičnih ugotovitev, ugotovljenih razhajanj med ugotovitvami raziskave in literaturo, ter ugotovljene možnosti razvoja v smislu analitično strukturiranega pristopa glede na teoretičen model na področju vhodne internacionalizacije raziskovanega podjetja, kot tudi ugotovljena razhajanja v empiričnem delu raziskave med slovenskimi podjetji na kitajskem trgu, lahko potrdim postavljeno tezo dela.

3.9 Omejitve in smernice za poglobitev in razširitev raziskav

3.9.1 Omejitve raziskave

Prva omejitev same analize je predvsem pomanjkanje različnih ter konceptualno in empirično preverjenih modelov vhodne internacionalizacije v različno mednarodno delujočih podjetij (velikost, stopnja globalnosti itd.). V raziskovalni nalogi izvedem analizo na temelju preliminarne modela vhodne internacionalizacije. Nabava v raziskovanem podjetju pridobiva na pomenu in s tem rastejo tudi možnosti za razvoj novih konceptov in procesov v podjetju.

Druga omejitev je v virih, iz katerih sem črpal informacije za analizo. Tu sem imel priložnost uporabiti lastne izkušnje, poglobljeni intervju prejšnjega vodje nabave. V analizi niso bili uporabljeni viri podjetij v tujini. Razširitev na ta del bi omogočila še jasnejšo sliko predvsem na področju centralne nabave skupine Iskratel.

Tretja omejitev je na področju empirične raziskave, ki je omejena na majhno število predstavnikov posamezne kategorije podjetij. Ravno tako so naključno izbrana podjetja po svoji naravi in delovanju zelo različna in prihajajo iz različnih panog (proizvodnja električnih izdelkov, trgovina, EMS, distributer,...). Tako pridobljene ugotovitve zato lahko služijo predvsem orisu stanja med slovenskimi podjetji, manj pa so uporabni za potrditev preliminarnega modela vhodne internacionalizacije, kot tudi induktivnih zaključkov raziskave. Tako pridobljeni rezultati so zato indikativne narave.

3.9.2 Smernice za poglobitev in razširitev raziskav

Za glavno smernico poglobljenega raziskovalnega dela na teoretičnem področju predlagam delo in raziskave v smislu oblikovanja različnih modelov vhodne internacionalizacije. Na obstoječih modelih internacionalizacije, ki so usmerjeni pretežno na prodajni del podjetja, pogrešam ločene dimenzije v smislu vrednostne verige podjetja. Dimenzije, kot so produkt, trg, čas vstopa, učinek internacionalizacije v obstoječih modelih, so predvsem tržno, torej izhodno naravnane. Z vidika vhodne internacionalizacije v omenjenih modelih predlagam integracijo dimenzij, kot so notranji vmesniki (prodaja – razvoj, proizvodnja – trženje, razvoj – proizvodnja in drugi vmesniki v vrednostni verigi).

Drugi predlog je s področja samega pristopa analize raziskovanega podjetja. Predlagal bi izdelavo koncepta in raziskavo znotraj podjetja kot zrcalne podobe izhodne internacionalizacije. Torej, kako druga področja vidijo vlogo nabave in kakšna bi morala biti vloga nabave po njihovem mnenju. Na ta način bi se zmanjšala razlika med pričakovanji, dejansko realizacijo, prioriteta in aktivnostmi nabave. Raziskava bi lahko bila razširjena tudi na dobavitelje in mnenja, predloge le-teh o aktivnosti in delu nabave.

Tretji predlog pa je v smislu poglobljene raziskave vhodne internacionalizacije večje populacije slovenskih podjetij, ki bi omogočala iskanje skupnih značilnosti, posplošitev dognanj ali celo dopolnitev modela.

Področje vhodne internacionalizacije je manj raziskano področje in zato je smernic veliko. Ker postaja nabava vse bolj pomembna strateška funkcija, sklepam da bo tudi področje raziskav na tem segmentu veliko bolj atraktivno tako za raziskovalce kot uporabnike izsledkov.

SKLEP

Dandanes smo priča hitri rasti svetovne trgovine, internacionalizaciji in globalizaciji na vseh področjih delovanja podjetij. Področje izhodne internacionalizacije je že močno raziskano področje, kot tudi zasidrano v zavesti podjetnikov, medtem ko je področje vhodne internacionalizacije manj raziskano področje in manj poznano tudi v nabavnih sektorjih podjetij, kar je pokazala tudi ta raziskava. Slovenska podjetja so močno vključena v mednarodno menjavo in se srečujejo tudi z vhodno internacionalizacijo. Mednarodna nabava in procesi vhodne internacionalizacije predvsem v zadnjem času močno pridobivajo na svojem pomenu predvsem zaradi zahtevanega doseganja večje konkurenčnosti in dodane vrednosti.

Pri pregledu literature in teorije vhodne internacionalizacije ugotovim, da je veliko razpoložljive literature za področje izhodne internacionalizacije, medtem ko je področje vhodne internacionalizacije manj zastopano med viri. Z enakim rezultatom zaključujejo tudi drugi raziskovalci tega področja. Vhodna internacionalizacija je največkrat zgolj posredno omenjena in obravnavana kot prva stopnja procesa izhodne internacionalizacije. V raziskavi analiziram številno literaturo in opozorim na predhodni model procesa vhodne internacionalizacije in možnost strukturiranega pristopa v procesu vhodne internacionalizacije.

Analizo stanja mednarodne nabave in procesa vhodne internacionalizacije izvedem s poglobljenim intervjujem, lastnim opažanjem pri delu, kot tudi z razpoložljivo literaturo podjetja in na tej osnovi oblikujem smernice delovanja podjetja na področju mednarodne nabave in procesa vhodne internacionalizacije.

V empiričnem delu analiziram obstoječe oblike vhodne internacionalizacije pri slovenskih podjetjih. Tu se omejim na podjetja, ki delujejo in so že prisotna na kitajskem trgu. Področje vhodne internacionalizacije je med slovenskimi podjetji manj poznano, kar kažejo delna razhajanja med prakso podjetij in teorijo, ugotovljena v empiričnem delu magistrskega dela.

Z vidika vhodne internacionalizacije je predvsem za področje informacijsko telekomunikacijske branže izredno pomemben kitajski nabavni trg, ki ga v magistrskem delu še posebej izpostavim in analiziram. Podjetje Iskratel že sodeluje in nabavlja s tega trga in se tudi srečuje z izzivi, ki jih prinaša specifičnost oddaljenega trga, tako kulturološko razlikovanje kot tudi fizična oddaljenost.

Na osnovi pregleda teorije na področju vhodne internacionalizacije in analize stanja v podjetju Iskratel je osrednji namen magistrskega dela oblikovati smernice in predloge za podjetje Iskratel na področju globalne nabavne politike. Na osnovi empirične raziskave

sem dodatno osvetlil in prikazal nekatere ključne priložnosti za izboljšave pri slovenskih podjetjih na področju vhodne internacionalizacije, ki jih omogoča in prinaša strukturiran pristop delovanja na področju vhodne internacionalizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve - AJPES. (2011, maj). Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2010. Najdeno 21. januarja 2012 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija_LP_GD_zadruga_2010.pdf
2. Alon, I., & Vilfan, J. (2005, januar). Razumeti kitajski čudež. *Podjetnik*, str. 22–25.
3. Amor-Segan, M., Attridge, A., & Brown, M.C.A. (2012, 21. april). Comparative advantage: The boomerang effect. *The Economist*, 402(4), 7–10.
4. APCO. (2010, november). Market analysis report: China's electronics industry. Najdeno 8. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.export.gov.il/uploadfiles/03_2012/marketelectronics.pdf
5. Avberšek, A. (2005, januar). Kitajska na pohodu. *Podjetnik*, str. 22–25.
6. Beamish, P.W. (2003). *International management: Text and Cases* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill.
7. Berger, A.A. (2011). *Media and communication research methods. An introduction to qualitative and quantitative approaches* (2nd ed.). London: SAGE Publications, Ltd.
8. Bianchi, C. (2011). *Inward internationalization of consumer services: lessons from australian firms*. Brisbane: Queensland University of Technology.
9. Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo. (b.l.) V *Izvozno okno*. Najdeno 27. februarja 2010 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4136.aspx
10. Bjorkman, I., & Kock, S. (1997). Inward international activities in service firms – illustrated by three cases from the tourism industry. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 362–376.
11. Brooks, I., Weatherston, J., & Wilkinson, G. (2004). *The international business environment* (1st ed.) Harlow: Prentice Hall.
12. Carvalho, H., & Cruz-Machado, V. (2011, marec). Integrating lean, agile, Resilience and green paradigms in supply chain. V L. Pengzhong (ur.), *Supply Chain Management* (str. 27–48). b.k.: InTech.

13. Chaharsooghi, A.K., & Heydari, J. (2011, marec). Strategic fit in supply chain management. V L. Pengzhong (ur.), *Supply Chain Management* (str. 27–48). b.k.: InTech.
14. *Company profile*.
Najdeno 27. marca 2013 na spletni strani
<http://www.iskratel.com/en/about-us/about-company/company-profile>
15. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
16. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., & Moffett, M.H., (2005). *International business* (7th ed.). Mason: South-Western.
17. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Moffett, M.H., & Moynihan, E.O. (2001). *Global business* (3rd ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
18. Dawei, G. (2008, maj). *Internationalization and entry strategy of enterprises: A Case study of Chinese firm: Huawei*. Halmstad: School of Business and Engineering.
19. Dicken, P. (2015). *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy* (7th ed.). Manchester: The Guilford Press.
20. Douglas, Z.Z., & Shuilin, W. (2011, 1. februar). China and the knowledge economy: Challenges and Opportunities. *Policy research working paper 4223*. Najdeno 5. aprila 2014 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=984124
21. Economy, E.C. (2010). *The river runs black*. New York: Cornell University Press.
22. Fenby, J. (2014). *Will China dominate 21st century?* Cambridge: Polity Press.
23. Finančni podatki slovenskih podjetij. (2011) V *iBONu*. Najdeno 10. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www2.ibon.com/Default.aspx>
24. Fishman, C.T. (2005). *Kitajski izziv. Vpliv nove velesile na Evropo in svet*. Ljubljana: Orbis.
25. Flapper, S.D., Nunen, J.A.E.E., & Wassenhove, L.N. (2010). *Managing closed-loop supply chains*. Heidelberg: Springer Berlin.
26. Gryffith, D.A., & Myers, M.B. (2005, maj). The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships. *Journal of International Business Studies*, 36 (3), 254–269.

27. Han, G., Sun, S., & Dong, M. (2011, marec). Supply capacity collaboration in semiconductor supply chain with failure risk and long-term. V L. Pengzhong (ur.), *Supply Chain Management* (str. 27–48). b.k.: InTech.
28. Hollensen, S. (2004). *Global marketing a decision – oriented approach* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall.
29. Holmlund, M., Kock, S., & Vanyushyn, V. (2007). Small and medium-sized enterprises internationalization and the influence of importing on exporting. *International Small Business Journal*, 25(1), 459–477.
30. Holweg, M., & Reichhart, A. (2011, maj). On risk and costs in global sourcing. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 333–341.
31. Hosseini, M., & Dadfar, H. (2012, november). Network-based theories and internationalization of firms: applications to empirical studies. *The Business & Management Review*, 3(1), 182–191.
32. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Hsiao, S.T.F., & Hsiao, W.M. (2004, avgust). The chaotic attractor of foreign direct investment – Why China? *Journal of Asian Economics*, 15(4), 641–670.
34. Isik, F. (2011, marec). Complexity in supply chains: A new approach to quantitative measurement of the supply-chain-complexity. V L. Pengzhong (ur.), *Supply Chain Management* (str. 27-48). b.k.: InTech.
35. Iskratel, d.o.o. (2014). *Nabavni podatki podjetja* (interno gradivo). Kranj: Iskratel, d.o.o.
36. Jaklič, A. (2004). *The impact of firms' factor endowments on the creation of multinational enterprises* (doktorsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Jaklič, M. (2004). Ali so slovenska podjetja pripravljena sklepati strateška partnerstva? Najdeno 5. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/pripone/9611>

39. Jaklič, M., & Thorelli, H.B. (1996). *Strategije internacionalizacije srednjih in malih podjetij iz držav s hitro gospodarsko rastjo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Jianmin, J. (2006, 18. avgust). The current status of china's electronic information industry. Najdeno 8. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://jp.fujitsu.com/group/fri/en/column/economic-topics/200608/2006-08-18-1.html>
41. Johnston, S., & Beaton, H. (1998). *Foundations of international marketing* (1st ed.). London: International Thomson Business Press.
42. Johanson, J., & Mattson, L.G. (1993). Internationalization in industrial systems – A network approach. *Strategies in Global Competition. Selected papers from the Prince Bertil symposium* (str. 287–314). New York: Routledge.
43. Katz, M.L., & Shapiro, C. (1994). System competition and network effects. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 93.
44. Knez, M. (2010). *Model centralizirane nabave v slovenskem orodjarskem grozdu* (magistrsko delo). Maribor. Fakulteta za logistiko.
45. Korhonen, H., Luostarinen, R., & Welch, L. (1996). Internationalization of SME: Inward-outward patterns and government policy. *Management International Review*, 36(4), 315–329.
46. Kotabe, M., & Helsen, K. (2004). *Global marketing management* (3rd ed.). Hoboken, New Jersey: J. Wiley & Sons.
47. Krause, G.D. (1999). *Umetnost vojne za poslovneže*. Ljubljana: Taxus.
48. Kuljaj, A. (2005). *Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Levy, D.L. (1995). International sourcing and supply chain stability. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 343–360.
50. Li, J. (2012, 29. februar). China to promote competitive advantage. *China Daily*. Najdeno 10. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/innovative/2012-02/29/content_14742767.htm
51. Makovec, B.M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

52. Maslarič, M., & Groznik, A. (2011, marec). Towards improving supply chain coordination through business process reengineering. V L. Pengzhong (ur.), *Supply Chain Management* (str. 27–48). b.k.: InTech.
53. Matthyssens, P., Pauwels, P., & Quintens, L. (2006). The global purchasing challenge: A look back and look ahead. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 1(12), 167–169.
54. Matthyssens, P., Quintens, L., & Faes, W. (2003, 4.–6. september). The process of global purchasing: Critical success factors and supplier impact. *The 19th Annual IMP Conference* (str. 2–23). Lugano: University of Lugano.
55. Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C., Patterson, J.L., & Waters, D. (2010). *Purchasing & supply chain management* (1st ed.). Hampshire: Cengage Learning.
56. Nayef, R.F., & Rodhan, A. (2006, junij). *Definitions of Globalization: A comprehensive overview and a proposed definition*. Ženeva: Centre for Security Policy.
57. Novšak, Z. (2010, maj). *Management oskrbne verige skupine Eti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Olson, K. (2011). *Essentials of qualitative interviewing*. Walnut Creek: Left Coast Press, Inc.
59. Petersen, B. (2004, maj). IT and firms' internationalization. Najdeno 1. septembra 2010 na spletnem naslovu http://frontpage.cbs.dk/insights/Insights_bent_petersen_forelaesning_2004.ppt
60. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Predstavitev države. Kitajska. (b.l.) V *Izvozno okno*. Najdeno 20. maja 2014 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Predstavitev_drzave_4323.aspx
62. Prvan, D.M. (2008, oktober). Ljudska republika Kitajska po olimpijskih igrah. *Le Monde diplomatique*, str.3.
63. Quintens, L., & Matthyssens, P. (2008). Measuring purchasing internacionalization: An assessment of single and multi dimensional constructs. Najdeno 3. julija 2014 na

spletnem naslovu

http://scholar.google.si/scholar?hl=sl&as_sdt=0,5&as_vis=1&lookup=0&q=Measuring+Purchasing+Internationalization%3A+An+Assessment+of+Single-and+Multidimensional+Constructs

64. Raman, C. (2013). Continuing to grow. *Report on China's impact on semiconductor industry*. Najdeno 3. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.pwc.com/gx/en/technology/chinas-impact-on-semiconductor-industry/assets/china-semicon-2013.pdf>.
65. Rihter, A. (2006). *Oskrbne verige*. Celje: Fakulteta za logistiko.
66. Rodriguez, J. (2007, september). The Internationalisation of the small and medium-sized firm. *Prometeus*, 25, 305–317. Najdeno 20. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://scholar.google.si/scholar_url?hl=sl&q=http://uedi.dongguk.edu/files/20110909172649594.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm0s8dh9Pmzdboplq5WMPBBLRPRZlg&oi=scholar&ei=lpMxVNvFG4jJPavdgbgC&ved=0CBsQgAMoADAA
67. Rukman, K. (2005, januar). Technology sourcing through acquisitions: Evidence from the US drug industry. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 89–103.
68. Ruzzier, M. (2005, januar). *Mednarodno podjetništvo. Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Kranj: Arak.
69. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007, 1. januar). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: Integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
70. Sachs, J. (2015). *The age of sustainable development*. New York: Columbia University Press.
71. Saharidis, G.K.D. (2011, marec). Supply chain optimisation: Centralized vs decentralized planning and scheduling. V L. Pengzhong (ur.), *Supply Chain Management* (str. 27–48). b.k.: InTech.
72. Samuelson, J.R. (2008, 20. avgust). The real China threat. *The Washington Post*, str. 15.
73. Stahl, B. (2000). *Buying abroad. The case of internationalisation processes*. Uppsala: Department of Business Studies, Uppsala University.
74. Svetličič, M. (2004). *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

75. Svetličič, M., & Sicherel, P. (2006, september). Kitajci prihajajo: grožnja ali priložnost? Izzivi tektonskih sprememb v svetu za razvoj Slovenije. *Teorija in praksa*, 43(5/6), 690–715.
76. Swamidass, P.M. (1993). Import sourcing dynamics: An integrative perspective. *Journal of International Business Studies*, 4(24), 671–691.
77. Tenev, S., Zhang, C., & Brefort, L. (2002). *Corporate governance and enterprise reform in China* (1st ed.). Washington D. C.: WB, International Finance Corporation.
78. Thibaud (2014, 1. May). The electronic component market in China. Najdeno 3. julija 2014 na spletnem naslovu <http://daxueconsulting.com/the-electronic-component-market-in-china/>
79. World Bank - WB. (2009). Globalization. Najdeno 9. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www1.worldbank.org/economicpolicy/globalization>
80. World Bank - WB. (2012, april). China quarterly update. Sustaining growth. Najdeno 10. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/cqu_apri_2012_en.pdf
81. World Bank - WB. (2013). China-2030: Building a modern harmonious, and creative society. Najdeno 14. avgusta 2014 na spletnem naslovu https://www.google.si/?gws_rd=ssl#q=china%202030%20building%20a%20modern%20harmonious%20and%20creative%20society
82. World Economic Forum – WEF. (2014). The global competitiveness report 2013-2014. Najdeno 3. julija 2014 na spletnem naslovu http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2013-14.pdf
83. Welch, S.L., Benito, R.G.G., & Petersen, B. (2007). *Foreign operation methods – theory, analysis, strategy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
84. Welch, S.L., Benito, R.G.G., Silseth, P.R., & Karlsen, T. (2002). *Exploring inward-outward linkages in firms internationalisation: A knowledge and network perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
85. Welch, S.L., & Luostarinen, R.K. (1993). Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44–56.

86. Welch, C.L., & Welch, L.S. (2009, julij). Re-internationalization: Exploration and conceptualisation. *International Business Review*, 18(3), 567–577.
87. Zakon o gospodarskih družbah - ZGD-1. *Uradni list RS* št. 42/2006 in št. 62/2008.
88. Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007, julij). Internationalization and the performance of born-global SME's: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.
89. Žibret, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.
90. Žibret, B. (2009, 10. april). Nabava: Vse manj se izdeluje, vse več se sestavlja. *MQ Revija Združenja Manager*, (10), 48–49.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam kratic.....	1
Priloga 2: Teoretične definicije in fokus raziskav	2
Priloga 3: 3P model internacionalizacije	5
Priloga 4: Ruzzierov integrativni konceptualni model internacionalizacije.....	6
Priloga 5: Opomnik za raziskavo o vhodni internacionalizaciji.....	7
Priloga 6: Podjetja, zajeta v raziskavi.....	11
Priloga 7: Globinski intervjuji z nabavnimi predstavniki podjetij, zajetih v raziskavi	13
Priloga 8: Odgovori na strukturirana vprašanja.....	26
Priloga 9: Intervju s predstavnikom raziskovanega podjetja g. Aleksandrom Zavrnikom .	29

Priloga 1: Seznam kratic

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
BDP	Bruto domači proizvod
BRIC	(angl. <i>Brasil, Russia, India, China</i>)
EU	Evropska unija
EMS	(angl. <i>Electronic Manufacturing Services</i>); proizvodnja elektronskih komponent
IP	(angl. <i>Internet Protocol</i>); internetni protokol
IT	Informacijska tehnologija
LE	(angl. <i>Large Enterprises</i>); velika podjetja
MSP	Mala in srednja podjetja
SME	(angl. <i>Small and Medium Enterprises</i>); mala in srednja podjetja
SND	Skupnost neodvisnih držav
ZDA	Združene države Amerike
ZGD-1	Zakon o gospodarskih družbah
WB	(angl. <i>World Bank</i>); Svetovna banka
WEEE	(angl. <i>Waste Electrical and Electronic Equipment Directive</i>); direktiva o odpadni električni in elektronski opremi
WEF	(angl. <i>World Economic Forum</i>); Svetovni ekonomski forum
3P model	(angl. <i>Three Phase model</i>); trifazni model

Priloga 2: Teoretične definicije in fokus raziskav

Tabela 1: Teoretične definicije vhodne internacionalizacije in fokus raziskav

Avtor	Definicije termina vhodne internacionalizacije in fokus raziskav
Jaklič&Thorelli (1996)	Vhodna internacionalizacija kot prva faza (pasivna ali odvisna internacionalizacija v 3-faznem modelu internacionalizacije podjetja).
Stahl (2000)	Vhodna internacionalizacije kot posledica nabavnih aktivnosti.
Welch, Benito, Silseth, Karlsen (2002); Welch & Luostarinen (1993)	Povezava med vhodno in izhodno internacionalizacijo.
Beamish (2003)	Vhodna internacionalizacija vključuje zavedanje o vplivu globalne konkurence. Vhodna internacionalizacija je proces, ki vključuje aktivnosti kot so uvoz, najemanje licenc, ustanovitev skupne družbe na lokalnem trgu, delovanje kot podružnica.
Matthysens, Quintens & Faes (2003)	Vhodna internacionalizacija ali globalna nabava kot orodje za doseg višje konkurenčnosti na področju mednarodnega poslovanja, trženja (razmerje dobavitelj – kupec, čisti uvoz, povezava vhodne in izhodne internacionalizacije) in nabave (mednarodne nabavne verige).
Hollensen (2004)	Vhodna internacionalizacija zgolj v povezavi z izhodno. Vhodna internacionalizacijo predstavlja uvoz in uvozne aktivnosti in je lahko posledica iskanja novih virov ali tradicionalne ponudbe.
Czinkota, Ronkainen & Moffett (2005)	Vhodna internacionalizacija kot sprememba fokusa iz dobave na oskrbo.
Welch, Benito & Petersen (2007)	Vhodna internacionalizacija predstavlja izrabo virov v tuji državi ali internacionalizacijo ene ali več aktivnosti podjetja.
Makovec et al. (2009)	Vhodna internacionalizacija je običajno posledica tekmecev na domačem trgu. Predstavlja vstop ali širjenje in rast obsega poslovanja tujih podjetij na domačem trgu.

Tabela 2: Definicije internacionalizacije in fokus raziskav

Avtor	Definicija internacionalizacije	Fokus raziskav
Turnbull (1988)	Internationalizacija je izhodno usmerjena aktivnost podjetja, ki deluje na tujih trgih.	Procesi, aktivnosti podjetja
Welch, Luostarinen (1993)	Internationalizacija je proces povečane angažiranosti v mednarodnem poslovanju.	Procesi, aktivnosti podjetja
Calof, Beamish (1995)	Internationalizacija je proces prilagoditve aktivnosti podjetja na tuje trge in mednarodno okolje.	Procesi, aktivnosti podjetja
Johanson, Mattsson (1993)	Internationalizacija je celovit proces, v katerem se medsebojna razmerja neprenehoma ustvarjajo, razvijajo, vzdržujejo in razpadajo z namenom doseganja ciljev podjetja.	Odnosi, procesi
Johanson, Vahlne (1990)	Internationalizacija kot razvijajoča mreža poslovnih odnosov v tujini preko širitve, penetracije in integracije.	Mreže, odnosi
Lehtinen, Pentinen (1999)	Internationalizacija zajema odnose podjetja z njegovim mednarodnim okoljem, ki izhajajo iz razvoja in procesa uporabe kognitivnih in vedenjskih motivov zaposlenih in se konkretno manifestira v procesu razvoja in uporabe različnih aktivnosti v tujini, primarno z vhodnimi, izhodnimi in kooperativnimi aktivnostmi.	Odnosi, aktivnosti podjetja, procesi, mednarodno okolje
Ahokangas (1998)	Internationalizacija je proces mobilizacije, akumulacije in razvoja zaloge virov za aktivnosti v tujini.	Viri, procesi
Welch, Benito, Silseth, Karlsen (2002)	Proces internacionalizacije vključuje tudi aktivnosti, ki so obrnjene navznoter (vhodna internacionalizacija) in interakcijo med obema.	Viri (znanje), procesi (mreže)
Beamish (2003)	Internationalizacije je proces, s katerim podjetja povečajo svoje zavedanje o vplivu mednarodnih aktivnosti na lastno prihodnost in s katerim izvajajo transakcije s podjetji iz tujine.	Viri, procesi

se nadaljuje

nadaljevanje

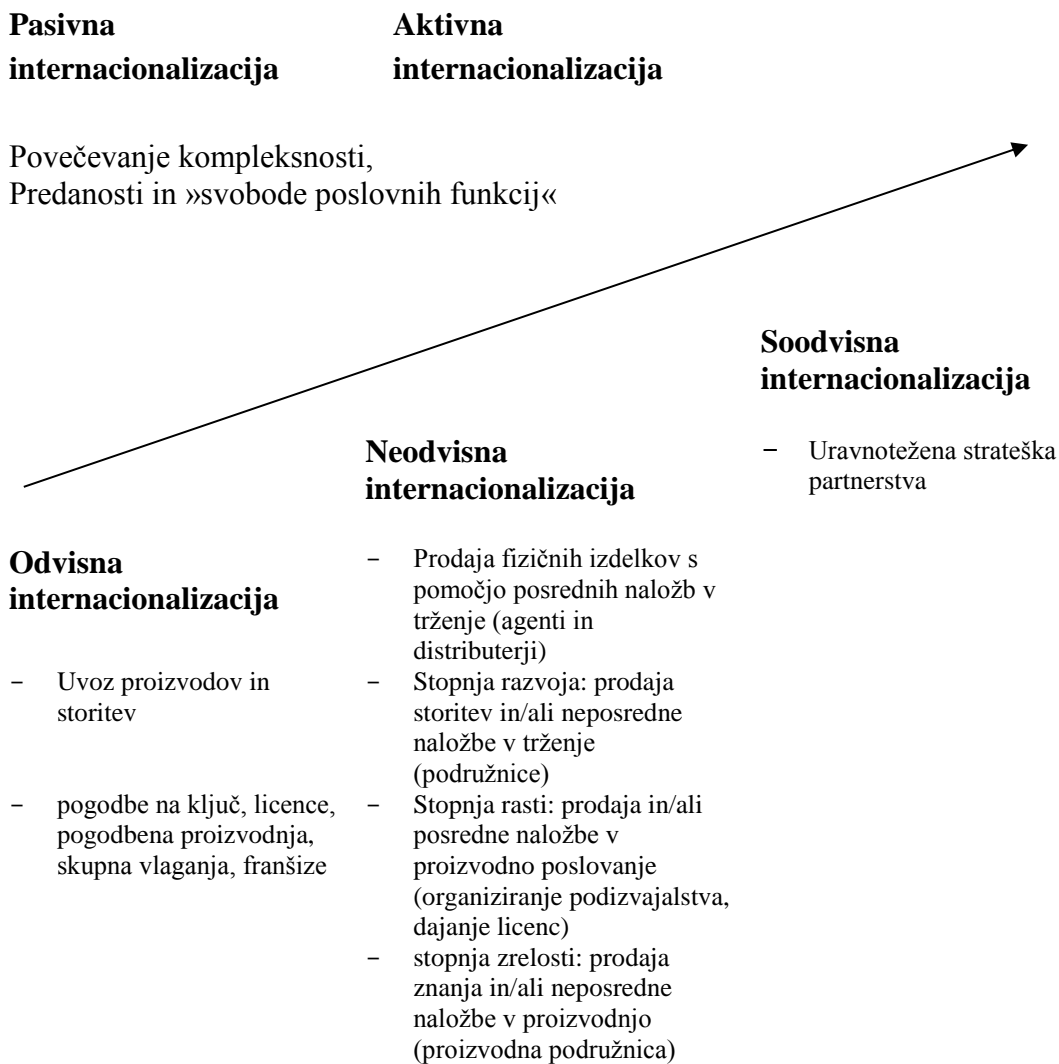
Avtor	Definicija internacionalizacije	Fokus raziskav
Hollensen (2004)	Proces izbire tujega trga, na katerega vstopa podjetje. Širitev razvojnih, proizvodnih, prodajnih in ostalih aktivnosti na mednarodne trge.	Viri, procesi.
Ruzzier (2005)	Internationalizacija je dinamičen in večdimenzionalen proces, preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti.	Holistični pristop; 5 dimenzij: Izdelek/Produkt ⁵ Trg Način vstopa Čas odločitve Učinek

Vir: Prirejeno po M. Ruzzier, Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij, 2005, str. 13, Tabela 1.

⁵ Produkt obravnavam z vidika izdelka in storitve, ki skupaj predstavljata rešitev za odjemalca.

Priloga 3: 3P model internacionalizacije

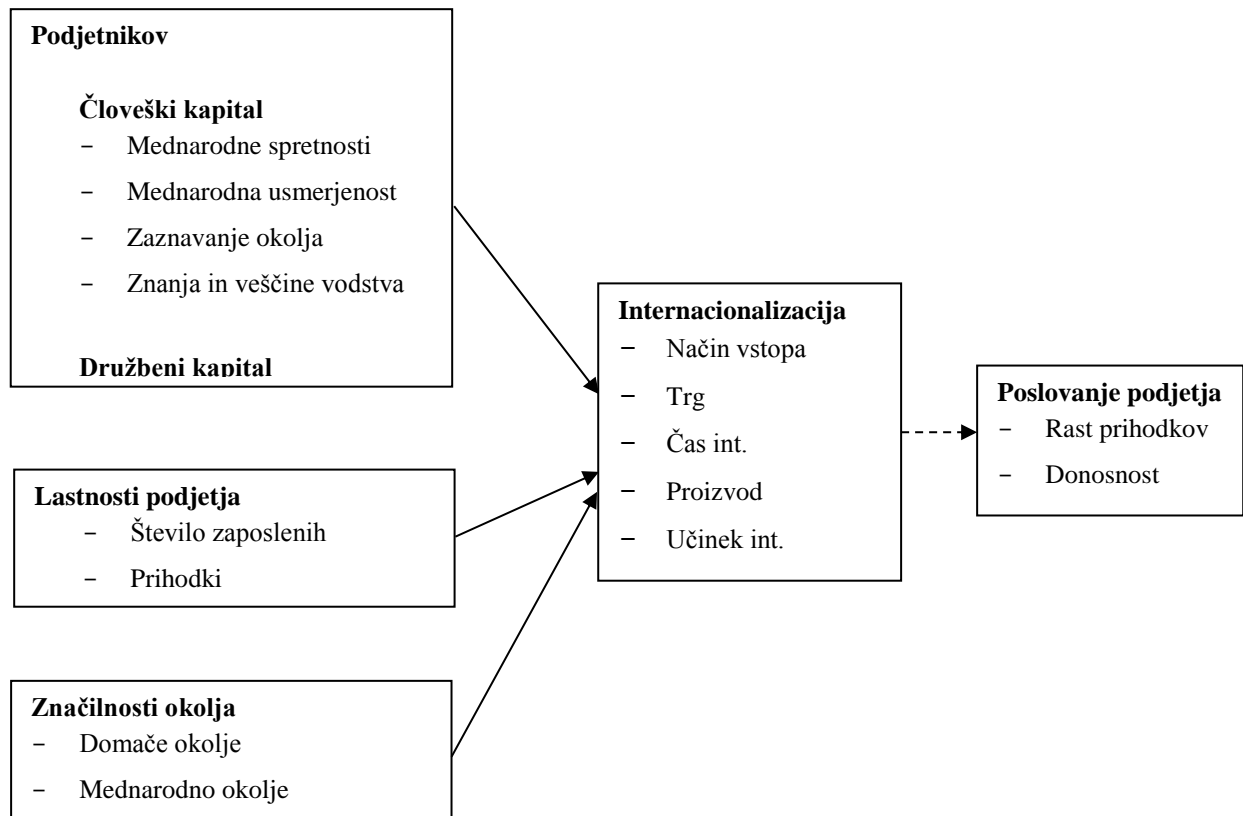
Slika 1: 3P model internacionalizacije



VIR: M. Jaklič, *Ali so slovenska podjetja pripravljena sklepati strateška partnerstva?*, 2004, str. 6.

Priloga 4: Ruzzierov integrativni konceptualni model internacionalizacije

Slika 2: Ruzzierov integrativni konceptualni model internacionalizacije



Vir: M. Ruzzier, *Mednarodno podjetništvo. Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*, 2005, str. XII, slika 1.

Priloga 5: Opomnik za raziskavo o vhodni internacionalizaciji

Spoštovani!

Prepoznavna in vloga nabavnega oddelka ali sektorja, kot strateškega dela podjetja, v zadnjem času močno narašča. Kljub dejstvu, da je bilo to področje v preteklosti spregledano na področju raziskav, je v zadnjem času veliko aktivnosti tudi na tem področju preučevanja. Internacionalizacija je bila pod drobnogledom, vendar so bile raziskave naravnane predvsem na področje izhodne internacionalizacije oziroma obravnavane z vidika prodajne strani podjetja. Prav tako je postal kitajski nabavni trg zelo pomemben za slovenska podjetja. Vaše podjetje tudi sodi med podjetja, ki tesno sodelujejo s kitajskimi podjetji in to je tudi razlog, da se obračam na vas.

Ukvarjam se s temo analize vhodne internacionalizacije podjetja Iskratel, vendar me pri sami raziskavi zanima tudi stanje med drugimi slovenskimi podjetji na področju vhodne internacionalizacije.

Vaše izkušnje in pogledi bodo več kot dobrodošli za analizo in priporočila. V ta namen sem pripravil vsebinska izhodišča za pogovor z vami. Za vaše sodelovanje in pomoč se vam že vnaprej toplo zahvaljujem.

Marko Lukšič

Izhodišča za pogovor

A. **Predhodni model procesa vhodne internacionalizacije**

V pogovoru bi se osredotočili na proces vhodne internacionalizacije s kitajskimi partnerji. Kakšni so bili: motivi za odločitev, ovire, glavne značilnosti procesa, ključni dejavniki in kaj so bila merila uspešnosti?

Primer vprašanj:

Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?

Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?

Kaj so bile glavne značilnosti procesa?

Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?

Kako ste merili uspešnost delovanja?

B. **Kateri motivi vplivajo ali so vplivali na odločitev o oskrbi s kitajskega trga?**

Prosim, izberite kategorije, ki so pomembne v vašem podjetju (izberete lahko več kategorij):

- a. Prisotnost globalne strategije _____
- b. Skupne vrednote in mednarodna usmeritev podjetja _____
- c. Močni konkurenčni pritiski na cene _____
- d. Povečan tehnološki pritisk, na primer krajši življenjski cikel produktov, ki vodi k iskanju najboljšega na svetovni ravni _____
- e. Povečana usmeritev na glavne poslovne aktivnosti _____
- f. Drugo _____

2. Prosim, vpišite _____

C. **Na katere ovire ste naleteli pri vpeljavi oskrbe s kitajskega trga?**

Prosim, izberite kategorije, ki so pomembne v vašem podjetju (izberete lahko več kategorij):

- a. Kulturološke razlike _____
- b. Dodatni stroški in tveganja (valutna razmerja, transport,...) _____
- c. Nabavna struktura ni prilagojena globalni nabavi _____
- d. Težave upravljanja, koordiniranja in komuniciranja _____
- e. Omejitve nabavnega oddelka (osebje, spretnosti, znanja) _____
- f. Drugo _____

g. Prosim, vpišite _____

D. Katere so glavne značilnosti procesa oskrbe s kitajskega trga?

Prosim, izberite kategorije, ki so pomembne v vašem podjetju (izberete lahko več kategorij):

- a. Raziskave trga in dobaviteljev ter program nadzora _____
 - b. Prisotnost izmenjave znanj in izkušenj z dobavitelji _____
 - c. Razvoj specifične nabavne organizacije (pilotni projekt, koordinacija, matrična organizacija) _____
 - d. Ustrezne rešitve transakcij s kompleksnejšo logistiko _____
 - e. Razvoj partnerstva _____
 - f. Umestitev kot zanesljiv partner za angl. *value for money* _____
 - g. Drugo _____
- Prosim, vpišite _____

E. Ključni dejavniki uspeha za uspešno vpeljavo oskrbe s kitajskega trga

Prosim, izberite kategorije, ki so pomembne v vašem podjetju (izberete lahko več kategorij):

- a. Podpora vodstva in podpora ter sledenje napredka _____
 - b. Skladnost med strategijo podjetja in strategijo globalne oskrbe _____
 - c. Izobraževanje in delegiranje odgovornosti vključenemu osebju _____
 - d. Uspešni primeri za motivacijo in stalno izobraževanje _____
 - e. Kulturološka empatija _____
 - f. Odprta komunikacija na vseh ravneh in povečana koordinacija med enotami _____
 - g. Optimalna uporaba dobaviteljske mreže _____
 - h. Drugo _____
- Prosim, vpišite _____

F. Merila uspešnosti

Prosim, izberite kategorije, ki so pomembne v vašem podjetju (izberete lahko več kategorij):

- a. Optimizacija skupnih stroškov (cena, dobava, storitev) konsolidirano na nivoju podjetja ali skupine _____
- b. Možnost dodatnega zmanjšanja števila dobaviteljev _____
- c. Uvedba rešitve na mednarodnem ali globalnem nivoju _____

d. Standardizacija produktov _____

e. Kakovost produktov in inovacije _____

f. Drugo

Prosim, vpišite _____

Priloga 6: Podjetja, zajeta v raziskavi

Tabela 3: Struktura slovenskih gospodarskih družb po velikosti v letu 2011

Velikost gospodarskih družb	Mikro	Majhna	Srednja	Velika	Skupaj
Število družb v letu 2011	51.805	2.434	774	721	55.734
Delež (v %) v letu 2011	93,0	4,4	1,4	1,3	100,0

Vir: Prirejeno po AJPES, Informacija o poslovanju gospodarskih družb v RS v letu 2010, 2011, str. 33.

Tabela 4: Raziskovana podjetja in razvrstitev raziskovanih podjetij po ZGD-1

Naziv	Razvrstitev	Zaposleni	Čisti prihodki v €	Vrednost aktive v €
Comita d.d.	Malo	12	8.111.860	5.367.098
Keko–Oprema d.o.o.	Malo	40	3.502.115	3.442.495
Kamm d.o.o.	Malo	21	2.866.338	2.490.910
VBH d.o.o.	Malo	12	4.823.113	2.622.758
Elan Inventa d.o.o.	Malo	15	8.776.497	2.779.115
Prompt d.o.o.	Srednje	30	12.361.280	10.464.057
Silgan d.d.	Srednje	125	24.162.712	23.095.656
Le–Tehnika d.o.o.	Srednje	92	6.629.197	15.655.174
Iskra ISD-plast d.o.o.	Srednje	122	7.785.448	4.427.399
Iskratele Electronics d.o.o.	Srednje	155	24.454.000	37.980.000
Iskraemeco d.d.	Veliko	978	70.538.856	64.031.649
Sava d.d.	Veliko	60	44.672.000	564.027.000
Steklarna Hrastnik d.d.	Veliko	548	39.156.538	49.108.733
Danfoss Trata d.o.o.	Veliko	241	55.266.786	47.497.055
Iskra Sistemi d.d.	Veliko	295	39.178.903	36.914.011

Vir: Prirejeno po Finančni podatki slovenskih podjetij, iBON, 2011.

Tabela 5: Kriteriji za razvrstitev podjetij⁶

	Mikro	Malo	Srednje	Veliko
Št. zaposlenih	<10	<50	<250	>250
Čisti prihodki v mil. €	<2,0	<8,8	<35,0	>35,0
Vrednost aktive v mil. €	<2,0	<4,4	<17,5	>17,5

Vir: Prirejeno po ZGD-1, Uradni list RS št. 42/2006 in št.62/2008, 2008.

⁶ Za razvrstitev v določeno skupino podjetij sta potrebna vsaj dva pogoja izmed treh: število zaposlenih, vrednost čistih prihodkov ali vrednost aktive.

Priloga 7: Globinski intervjuji z nabavnimi predstavniki podjetij, zajetih v raziskavi

1. Intervju Podjetje 1

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?
Glavni motiv je bil vsekakor iskanje ustreznega partnerja, ki je proizvajal tehnologijo katero smo iskali, ob konkurenčnih pogojih. Torej produkti in tehnologija (80 %) in konkurenčna cena (20 %).
2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?
Velike težave smo imeli z logističnimi pogoji. Transport in dolgi dobavni roki so nam povzročali veliko težav. Prav tako jezik in razlike v kulturi. Dolgi dobavni roki ob sočasnem nihanju valutnih razmerij so nam povzročali velik izziv in tveganje poslovnega sodelovanja. Zaradi težav mednarodne nabave je pogosta odločitev o lokalnem dobavitelju, kjer prevlada lokalni vidik iz enega ali drugega razloga. Na Kitajskem so cene nižje, vendar je tudi kakovost običajno nižja. Manjša podjetja se težje podajo na Kitajsko in v tem primeru so ustrezna oblika sodelovanja strateška partnerstva.
3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?
Zelo sta pomembna osebni kontakt in lokalni predstavnik vašega podjetja. Prav tako bi lahko opredelil stopenjski pristop procesa vzpostavitve nabave. Pri vzpostavljanju poslovnega sodelovanja smo delovali po korakih in odpravljali ovire, ki so se nam pojavljale.
4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?
Urejanje akreditivov in časovna realizacija, ki je bila zelo dolgotrajna. Dogovarjanje glede plačilnih rokov se je zaključilo z dogovorom o akreditivu in ugodnih plačilnih rokov za naše podjetje. Dobavni roki in tečajne razlike. Predvsem pa tudi stopenjski pristop. Priporočila drugih, obisk in ogled partnerskega podjetja, nato pa postopno sodelovanje. Drugi nasvet pa bi bil, ne plačevati avansov.
5. Kako ste merili uspešnost delovanja?
Uspešnosti nismo načrtno merili pri samem procesu. Posledično lahko izpostavimo poslovno uspešnost poslov, ki smo jih realizirali. Lahko rečemo, da smo merili dobičkonosnost realiziranega posla od nabave do realizacije.

Vendar se to ni izvajalo načrtno, temveč zgolj preko rednega spremljanja poslovanja podjetja.

2. Intervju Podjetje 2

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?
Predvsem cena.
2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?
Vzpostavitev novega nabavnega vira, iskanje ustreznega partnerja in tveganje slabe kakovosti. Danes imajo velik pomen valutna nihanja, pa tudi lokalni vidik in sodelovanje z lokalnimi partnerji. Tradicionalno sodelujemo z lokalnimi partnerji.
3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?
Nezaupanje do novega dobavitelja ter premagovanje ovir. Začeti je potrebno.
4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?
Podpora in razumevanje vodstva za nove nabavne poti.
5. Kako ste merili uspešnost delovanja?
Nismo vzpostavili posebnega merjenja, temveč smo merili uspešnost predvsem preko izboljšanja cene.

3. Intervju Podjetje 3

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?
Cena oziroma komercialni pogoji.
2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?
Jezik in komunikacija, kulturološke razlike (različna interpretacija istega besedila).

Japonci recimo, nikoli ne rečejo ne, temveč z naglasom izrazijo svoje strinjanje ali nestrinjanje. V takšni komunikaciji je razumevanje na obeh straneh praktično nemogoče.

3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?

Veliko poudarka na verifikaciji, počasno uvajanje in nenehni nadzor. Nadzor je potekal v primeru posrednika pri proizvajalcu, v primeru direktnega uvoza pa pri nas ob dobavi blaga.

4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?

Velika motivacija in pozitivna izkušnja. Sinergije in razumevanje problematike ter specifikacij z obeh strani tako kupca kot tudi proizvajalca. Potrpežljivost pri procesu verifikacije in kontinuiran nadzor. Začeti z lokalno podporo in partnerjem, ki ima izkušnje z evropsko kulturo.

5. Kako ste merili uspešnost delovanja?

Uspešnost merimo preko števila reklamacij. Merimo seveda tudi spremembe cen. Cena je bila vseeno predpogoj za odločitev, kakovost pa je bila merilo uspešnosti.

4. Intervju Podjetje 4

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?

Neodvisnost od evropskega trga, konkurenca na nabavni strani, ugodnejša cena in kakovost.

2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?

Fizična razdalja, minimalne naročilne količine, stroški neustrezne kakovosti, ni podpore v primeru neustrezne kakovosti.

3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?

Proces vstopa na Kitajsko je precej dolgotrajen in negotov. Proizvajalci zahtevajo plačilo vnaprej ali akreditiv. Poseben izziv pa je tudi sporazumevanje. Poznavanje angleškega jezika je še vedno redko.

4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?

Uspešna oskrba. Izvedena dobava v okvirnem času (zamuda je v tem primeru dovoljena tudi v okvirih 2 tedna do 1 meseca). Previdno in postopoma je treba

začeti in vstopati. Vedno je treba preizkušati kakovost. Mi še nimamo slabih izkušenj na Kitajskem, smo pa že slišali za neprijetne zgodbe in izkušnje drugih podjetij. Kitajsko podjetje je sprožilo veliko povpraševanje, podjetnik je v obliki neposrednih tujih naložb zgradil lastno podjetje in zaposlil lokalno delovno silo. Ko je bila tovarna zgrajena, je povpraševanje nenadoma usahnilo na nivo desetine osnovnega povpraševanja. Lastnik je bil nezaupljiv in pri nenapovedani kontroli ugotovil, da so ponoči na njegovih sredstvih proizvajali izdelke in jih tovorili iz tovarne. Zjutraj je bil proizvodni obrat zopet pripravljen za redno obratovanje lastnika. Lastnik je ugotovil, da se v njegovi tovarni proizvaja dvakrat in sicer podnevi za njegova naročila, ponoči pa za neznanega naročnika.

5. Kako ste merili uspešnost delovanja?

Uspešnost smo merili z uspešno dobavo zahtevane kakovosti. Dobava je morala biti izvedena v časovnih okvirih, pa tudi cenovno je morala biti ugodna in v skladu s predvidevanji.

5. Intervju Podjetje 5

B. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?

Cena, ko gre za orodja. Nabavljali smo tudi surovine, vendar je zaradi transporta (v smislu dolgega transportnega časa) in kakovosti tveganje preveliko.

2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?

Transport oziroma dolgi dobavni roki in neustrezna kakovost. Ker imamo neprekinjeno proizvodnjo, ne moremo čakati na surovino zaradi zamude na transportu. Orodja morajo nepretrgoma obratovati. Zanesljivost dobav je pri nas zelo velik in pomemben dejavnik.

3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?

Črno ni črno. Kar se dogovoriš, ne velja. Vsi ne razumejo enako. Njihovo razumevanje kakovosti in filozofija kakovosti nista enaka kot pri nas. Kakovost je relativna. Celotno razumevanje problematike je na nizkem nivoju. Podjetje je bilo ISO certificirano, vendar certifikat ne jamči standarda kakovosti in ponaredki so pogosti. Tudi sami smo se soočili s ponarejeni dokumenti.

4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?

Neposredna angažiranost nabavnega osebja na trgu pri proizvajalcu, sicer je zelo veliko vprašanje, kaj dobiš. Potrebno je veliko aktivnosti in aktivno nabavljanje, definiranje procesov, kontrolne točke in kontrole pošiljk. Vse to je treba vračunati vnaprej v ceno nabave. Preden začnete, poskusite, se dogovorite in spremljajte. Pred odpremo pa preverite in kontrolirajte.

5. Kako ste merili uspešnost delovanja?
Uspešnosti nismo merili. Cena in kakovost je pogoj za začetek delovanja.

6. Intervju Podjetje 6

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?
Vedno je cena glavni motiv. Nabavni prihranki in znižanje cene, kar doprinese k večjemu dobičku podjetja. Vendar se po moji oceni se čas velikih prihrankov pri oskrbi s kitajskega trga zaključuje. Cena delovne sile raste. Oskrba iz oddaljene dežele je smiselna le pri velikih količinah in lokalni prisotnosti, ki izvaja kontrolo kakovosti.
2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?
Kulturološke razlike, fizična razdalja, lokalna administracija, reševanje reklamacij, zahteve po velikih količinah in dolgi dobavni roki.
3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?
Sami tega ne bi zmogli. Nam je pomagalo naše podjetje na Kitajskem. Poznamo podjetja, ki so bila žal neuspešna.
4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?
Izvajanje preverjanja kakovosti in lokalni nadzor. Potem šele sledi dobava po pričakovani ceni. Mi smo zahtevali certifikate in kontrolne plane. Naš predstavnik je izvajal kontrolo na sami lokaciji. Dobava je bila kontrolirana. Težava so odhodi in menjave zaposlenih, ker je ter delovne sile izredno dinamičen. Predvsem pozornost na kakovost. Kakovost je številka ena. Stroški in tveganja so relativno visoka. Opozoril bi pa tudi na kulturološke razlike in težavnost reševanja reklamacij.
5. Kako ste merili uspešnost delovanja?
Kakovost je na prvem mestu, ustrezni dobavni roki in cena. To so glavna merila uspešnosti.

7. Intervju Podjetje 7

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?
Cena in dobavni roki.
2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?
Neustrezna kakovost.
3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?
Vpeljava vhodne kontrole in aktivnosti pred dobavo. Ob vsaki pošiljki je potrebno biti pazljiv. Potrebna sta stalna kontrola in nadzor.
4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?
Nadzor in aktivnosti pred dobavo. Izbor dobavitelja, materiala, preverjanje razvoja, tehnologije in ostalih funkcij podjetja. Komercialni pogoji. Še enkrat pa predvsem kontrola kakovosti. Zagotovite si lokalni nadzor pri dobavitelju. Pomembna je priprava pred prvo dobavo, pregled trga, kaj kupujete, po kakšni ceni in kakovosti. Če je enkratna nabava, lahko tvegate brez lokalnega predstavnika, sicer si zagotovite lokalnega predstavnika.
5. Kako ste merili uspešnost delovanja?
Mi nismo merili uspešnosti, ker smo malo sodelovali s kitajskim trgom.

8. Intervju Podjetje 8

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?
Cena. Razmerje med ceno in kakovostjo. Kitajsko podjetje običajno lahko ponudi enako kakovost po nižji ceni.
2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?
Ovir je veliko. Kakovost, količine, velika kritična masa, jezik, kultura in nezaupanje na začetku, predplačila in slaba podpora bank.
3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?
Nepoznavanje partnerja. Praviloma je končna cena in kakovost neznana. Količine so praviloma večje.
4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?
Pomembna je vsaka posamezna stopnja. Najprej izbira izdelka. Kakovost in upoštevanje dobavnih rokov. Cena je predpogoj za odločitev. Kitajci so zelo nezanesljivi. Enostavno ni zvestobe, kot jo poznamo v Evropi. V Evropi so bolj zvesti in si ne upajo izgubiti zaupanja. Odvisno od branže podjetja. Ni enostavno. Najprej najti ustreznega dobavitelja na osnovi razmerja kakovosti in cene, ter paziti na zvestobo in odnos z dobaviteljem.
5. Kako ste merili uspešnost delovanja?
Nismo merili uspešnosti.

9. Intervju Podjetje 9

B. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?
Cena in široka ponudba. Omenil bi še hitro pošto. Na Kitajskem imajo izpopolnjen sistem hitre pošte, ki deluje na zavidljivem nivoju.
2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?
Vezava zalog zaradi dolgih dobavnih rokov, dobavni roki so nezanesljivi, zahtevane so večje količine pri naročilu ali dobavi, razumevanje jezika je težavno, drugačna mentaliteta in nerazumevanje tehničnih zahtev.

3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?
Lokalni predstavnik, ki sodeluje in nadzira partnerja oziroma proizvajalca. Hkrati je lokalna prisotnost tudi prednost, ker kot lokalni odjemnik lažje dogovoriš nižjo ceno.
4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?
Nujna je ocena partnerja, da se oceni nivo kakovosti delovanja. Preveri se tudi ali dobavitelj dejansko obratuje ali ne in ali obvladuje tehnologijo. Veliko je tudi zlorab. Dolgi dobavni roki in vzpostavitev kontrole. Raziskati je potrebno Kitajsko kot nabavni trg, ker omogoča veliko poslovnih priložnosti. Povezati se z evropskimi podjetji in posredniki, ki že delujejo na Kitajskem. Vzpostaviti lokalno prisotnost ali sodelovanje s posredniki, ki so že lokalno prisotni na Kitajskem.
5. Kako ste merili uspešnost delovanja?
Preko spremljanja poslovanja podjetja in od primera do primera. Analizo smo izvajali samo v glavnih primerih. Analiza je pomembna tudi zaradi tečajnih razlik.

10. Intervju Podjetje 10

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?
Zagotovo je to cena. Dovolj nizka cena, da je takšna oskrba smiselna.
2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?
Čas dobave in reakcije dobavitelja. Včasih tudi komunikacija v smislu razumevanja zahtev.
3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?
Njihova želja, da želijo izpolniti pričakovanja. So dokaj agresivni pri prodaji. Hitro navežejo kontakt in so pripravljeni na sodelovanje. Delajo pa predvsem po navodilih in usmeritvah kupca. Težko razmišljajo sami s svojo glavo.
4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?
Nadzor lokalno pri proizvajalcu. Naš partner je bdel nad realizacijo na Kitajskem. Partnerja smo našli preko priporočila našega kupca, oziroma preko mreženja na prodajni strani. Predvsem pazljivost in nadzor. Preverjanje ali ste

prejeli, kar ste naročili in želeli. Ali je kakovost ustrezna, oziroma ali so odstopanja. Zadosten nadzor nad dobavami. Pogodba med partnerjema je zgolj okvir, nadzor pa zagotavlja uspešnost sodelovanja.

5. Kako ste merili uspešnost delovanja?

Nismo merili uspešnosti, oziroma smo spremljali sam posel kot tak. Predvsem kakovost dobav.

11. Intervju Podjetje 11

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?

V našem primeru je to predvsem ustrezni izdelek po sprejemljivi ceni in dobavnim rokom.

2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?

Zaradi starih produktov je to pogosto dobavni rok izdelkov in njihova razpoložljivost.

3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?

Predvsem iskanje specifičnega izdelka glede na posel, ki smo ga pridobili pri kupcu.

4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?

Rešitev, da je izdelek sploh še dobavljiv. Ne biti zaprt. Pogledati je potrebno tudi preko meja in poslušati okolico.

5. Kako ste merili uspešnost delovanja?

Uspešnost nismo merili. Uspešni smo že, če izdelek prejmemo in ga uspemo prodati. Nikoli namreč ne nabavljamo na zalogo. Nabava se vrši po pridobljenem poslu.

12. Intervju Podjetje 12

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?

Nivo cen, kakovost in ustrezni roki dobave.

2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?

Pri nas so bili to dobavni roki, transport in logistika. To ne pomeni, da nismo naleteli tudi na druge ovire, vendar so bile te najbolj pomembne, ker so to od nas zahtevali naši kupci.

3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?

Pri prvi nabavi je vedno zahtevano plačilo v naprej. Vprašanje je tudi, kaj v pošiljki prejmeš. Vzorci so pri evaluaciji brežhibni in brez pripomb, prva večja pošiljka pa je lahko neustrezna. Za Kitajsko je zelo pomembno, da vzpostavimo prave kontakte s potencialnimi partnerji. Pomembno je tudi, da te kontakte preverimo. Pri tem ima veliko vlogo tudi tip dobavitelja glede na širino ponudbe dobavitelja ali proizvajalca. Pomembno vlogo ima tudi cena in transportni stroški.

4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?

Korekten odnos z obeh strani v partnerstvu. Tako dobavitelja kot tudi kupca. Informiranost manjših trgov je velika in izgubiš ugled v tujini v kolikor ne sodeluješ korektno. To je precej očitno v Evropi, medtem ko je na Kitajskem zaradi obsežnega trga to manjši problem kar omogoča razne prevare. Pomembno je preveriti bodočega partnerja in zagotoviti stalno kontrolo kakovosti. Lahko tudi vzpostavitev lastne izpostave na Kitajskem s ciljem lokalne kontrole ali pa celo vzpostavitev lastnega obrata.

5. Kako ste merili uspešnost delovanja?

Mi nismo merili uspešnosti. Spremljali smo uspešnost same nabave v smislu, da kupec ni reklamiral dobavljenih izdelkov, da je kakovost izdelkov ustrezna, da je nivo zalog v sprejemljivih obsegih in da so dobavni roki sprejemljivi za stranko. Uspešnost delovanje ali raje neuspešnost delovanja se je manifestirala v obliki prevelikih zalog ali dobave v neustreznem času.

13. Intervju Podjetje 13

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?
Predvsem nizka in konkurenčna cena.
2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?
Ovir je bilo kar nekaj. Omenil bi težko komunikacijo, razumevanje naših zahtev, fizično razdaljo in s tem oteženo koordinacijo. Dolgi dobavni roki. Nespoštovanje dogovorjenega. Vseeno bi kot največjo oviro omenil nerazumevanje zahtev in nespoštovanje dogovorov. Kitajska je zelo oddaljen trg tako fizično, kot tudi kulturološko. To predstavlja zelo veliko oviro predvsem za mala in srednja podjetja. Večja podjetja lažje upravičijo delovanje in namenijo zadosti virov za oskrbo s tega trga.
3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?
Velika motiviranost partnerja v prvi fazi sodelovanja. Veliko težav do uskladitve zahtev in stabilnosti končnega izdelka. Težave pri kakovosti in stalni nadzor v fazi oskrbe.
4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?
Aktivna komunikacija, lokalna prisotnost v največji meri in veliki obsegi poslovanja, ki so zanimivi za proizvajalca. S tem pridobiš na prioriteti in motiviranosti proizvajalca, da večji del svojega časa nameni vašim izdelkom. Potrebno je poizkusiti. Pri prvih korakih naj poiščejo pomoč slovenskih podjetij, ki so že prisotna na tem trgu in lahko zagotovijo pomoč in ponudijo sodelovanje. Sodelovanje naj razvijajo postopoma.
5. Kako ste merili uspešnost delovanja?
V prvi fazi preko cene, nato pa preko kakovosti in pravočasne dobave.

14. Intervju Podjetje 14

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?
Na prvem mestu je cena in dobavni roki. V EU so dobavni roki nemogoči. Mi izvažamo na Kitajsko in so kratki dobavni roki možni le z lokalno nabavo na

Kitajskem. Pa tudi stroškov je manj in cena je ugodnejša. Kitajci se tudi zelo odzivajo. Zelo so fleksibilni.

2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?
Jezik. Komunikacija je zelo težavna. Mi smo to premostili z lokalnim predstavnikom, ki je Kitajec. Seveda ga dobro plačamo, tako da nimamo težav z nelojalnostjo.
3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?
Omenil bi posebnost jezika in kulture. Mi sodelujemo s kitajskimi podjetji od leta 1995. Tudi naši kupci so na Kitajskem.
4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?
Zelo pomemben je izbor dobavitelja ali proizvajalca in lokalna prisotnost. Doslej imamo samo dobre izkušnje. Tako pri prodaji, kot tudi pri nabavi je priporočljivo imeti lastnega predstavnika. Poskusiti je potrebno tudi prodajati na Kitajskem. Mi smo prisotni na Kitajskem že 15 let. Prodajamo znanje in razvoj, ki sledi sodobnim trendom.
5. Kako ste merili uspešnost delovanja?
Cena je pogoj za odločitev in izbor proizvajalca. Ustrezna kakovost pa mora biti stalnica v poslovanju. Direktna nabava nam omogoča velike prihranke. Cene so tudi do 5 krat manjše. Konkurenca na Kitajskem je zelo velika in se lahko dosega tudi zelo konkurenčne cene. Samo konkurenčne cene na nabavnem delu pa omogočajo tudi konkurenčnost pri prodaji.

15. Intervju Podjetje 15

A. Proces vhodne internacionalizacije s fokusom sodelovanja s kitajskimi podjetji

1. Lahko opredelite glavne motive pri procesu oskrbe?
V prvi vrsti je ustrezen specifičen izdelek, ki ga lokalno ni moč kupiti. Pomembno je tudi, da ima dobavitelj ustrezne certifikate, ki so zahtevani v naši panogi, reference in izkušnje. Slovenski trg je majhen in tudi ne zagotavlja vseh pogojev za uspešno prodajo (certifikati).
2. Lahko opredelite glavne ovire pri procesu oskrbe?
Predvsem so to dolgi dobavni roki v kolikor bi se odločali o oskrbi s Kitajske in majhne količine z naše strani. Čas za odgovore na nabavne razpise je izredno kratek. V tem času ni moč zagotoviti nabavnih virov in pogojev iz Kitajske. V

tem procesu priprave ponudb ni moč pravočasno planirati nabave tudi zaradi specifičnosti izdelkov. Torej kratki roki in visoki standardi za kakovost in ostale pogoje, kot so certifikati, reference, izkušnje.

3. Kaj so bile glavne značilnosti procesa?

Predvsem zahtevana dinamika pri nabavi zaradi prodajnih zahtev. Na določen nabavni razpis se lahko zelo hitro odzovemo, če imamo ustreznega partnerja ali dobavitelja, ki izpolnjuje zahtevane pogoje in pozna področje. Ustrezna cena je seveda pogoj, vendar so ostali parametri ponudbe zelo pomembni in lahko prevladajo pri odločitvi kupca.

4. Kaj so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha?

Mislím, da je to ustrezno razmišljanje in odločitve zaposlenih, znamo hitro delovati in pa s tem povezani kratki roki dobave. Mi to znamo in na tem področju smo dobri, zato nam tudi uspeva. Smo izredno hitri, imamo ustrezne reference. V kolikor bi nabavljali po nižji ceni, z daljšimi dobavnimi roki, potem kitajski trg ni ustrezen za našo nabavo. Še vedno velja, da je kakovost iz EU veliko boljša, kot kakovost izdelkov iz Kitajske. O tem se lahko prepričamo na sejnih, kjer lahko primerjamo dobavitelje, tako lokalne, kot tudi iz EU ali Kitajske. Predlagam, da si najprej rezervira čas in preveri kakovost izdelkov, pridobi vzorce, ter da se preveri vzorce in kakovost izdelkov. Preveri naj se tudi certifikate, podane garancije in reševanje reklamacij. V veliko primerih plačaš s predplačilom, kasneje pa ugotoviš, da nimaš ustrezne garancije. V kolikor ni ustreznega zaupanja, je težko sodelovati.

5. Kako ste merili uspešnost delovanja?

Je nismo merili in je ne merimo. Uspešnost delovanja preverjamo z dobičkonosnostjo poslov. Vzelo pomembna pri tem je seveda čim nižja cena, ob izredno kratkem dobavnem roku, visoki kakovosti in izpolnjevanju ostalih pogojev.

Priloga 8: Odgovori na strukturirana vprašanja

Tabela 6: Motivi pri vpeljavi oskrbe s kitajskega trga

Motivi	Mala podjetja					Srednja podjetja					Velika podjetja				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
Prisotnost globalne strategije	-	X	X	X	-	-	X	X	-	X	X	-	X	X	-
Skupne vrednote	-	X	-	X	-	-	X	X	-	-	-	-	X	-	-
Močni pritiski na cene	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tehnološki pritisk	X	-	X	X	X	X	X	-	X	X	-	-	X	-	-
Usmeritev na glavne poslovne aktivnosti	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Drugo	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Legenda: Motiv je pomemben (x-motiv je pomemben, - motiv ni pomemben).

Tabela 7: Ovire pri vpeljavi oskrbe s kitajskega trga

Ovire	Mala podjetja					Srednja podjetja					Velika podjetja				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
Kulturološke razlike	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-
Dodatni stroški in tveganja	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nabavna struktura ni prilagojena globalni nabavi	-	-	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	-	-
Težave upravljanja, koordiniranja in komuniciranja	X	X	-	X	-	-	X	-	X	X	X	-	-	-	-
Omejitve nabavnega oddelka	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Drugo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Legenda: Pomembnost ovire (x-ovira je pomembna, - ovira ni pomemben).

Tabela 8: Glavne značilnosti pri vpeljavi oskrbe s kitajskega trga

Značilnosti	Mala podjetja					Srednja podjetja					Velika podjetja				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
Raziskave trga in dobaviteljev, ter program nadzora	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Prisotnost izmenjav znanj in izkušenj z dobavitelji	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X
Razvoj specifične nabavne organizacije	-	-	-	X	-	-	X	X	-	-	-	-	X	X	-
Ustrezne rešitve transakcij s kompleksnejšo logistiko	X	X	X	X	-	-	X	X	-	X	X	-	X	X	-
Razvoj partnerstva	X	-	-	X	-	X	X	X	-	X	X	X	-	X	-
Umestitev kot zanesljiv partner	-	-	X	X	-	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-
Drugo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Legenda: Pomembnost kategorije (x – kategorija je pomembna, – ni pomembna).

Tabela 9: Ključni dejavniki uspeha pri vpeljavi oskrbe s kitajskega trga

Ključni dejavniki uspeha	Mala podjetja					Srednja podjetja					Velika podjetja				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
Podpora vodstva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Skladnost strategije podjetja in nabave	X	X	X	X	-	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X
Izobraževanje in delegiranje odgovornosti	-	X	X	X	-	-	X	X	X	-	X	X	X	X	X
Uspešni primeri iz preteklosti	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	-	-
Kulturološka empatija	X	-	-	X	-	-	X	X	X	-	X	-	X	X	-
Odrpta komunikacija na vseh ravneh in povečana koordinacija med enotami	X	-	X	X	X	-	X	X	X	-	X	-	X	X	X
Optimalna uporaba dobaviteljske mreže	-	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X	-	X	X	X
Drugo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Legenda: Dejavnik uspeha je pomemben (x - se strinjam, - se ne strinjam).

Tabela 10: Merila uspešnosti

Merila uspešnosti	Mala podjetja					Srednja podjetja					Velika podjetja				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
Optimizacija skupnih stroškov	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dodatno zmanjšanje števila dobaviteljev	-	X	-	X	-	-	-	X	X	-	X	-	X	X	-
Uvedba rešitve na mednarodnem ali globalnem nivoju	-	X	-	X	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-
Standardizacija produktov	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X	-	-	-	-	-
Kakovost produktov in inovacije	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	X	-	X
Drugo (pravočasna dobava)	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Legenda: Uporaba kot merilo uspešnosti (x - se uporablja, - se ne uporablja).

Priloga 9: Intervju s predstavnikom raziskovanega podjetja g. Aleksandrom Zavrnikom

Kako je potekala internacionalizacija nabave oziroma vhodna internacionalizacija v podjetju Iskratel?

Poenostavljeno bi to mogoče lahko opisali tako, da se je podjetje nekje do leta 2000 oskrbovalo v precejšnji meri na domačem trgu, v tujini pa le po potrebi. Po letu 2000 pa smo mednarodno nabavo vključili tudi v strategijo podjetja. Danes se podjetje oskrbuje pretežno iz tujine, vendar po moji oceni še ne moremo govoriti o globalni nabavi. Potencialov za izboljšanje oskrbe je še vedno veliko, sam prehod v uspešno globalno nabavo pa je po mojem mnenju v precejšnji meri pogojen tudi s poslovno vizijo podjetja.

Kateri so bili motivi vhodne internacionalizacije v vašem podjetju?

Teh stvari je bilo kar nekaj. Najprej je bilo gonilo iskanje posebnih tehnologij, ki lokalno niso bile prisotne. Poleg logičnega iskanja cenejših virov je bilo gonilo internacionalizacije nabave tudi politika nabave, kjer gojimo politiko dvojnih virov na segmentih, ki to omogočajo in kjer je seveda to ekonomsko upravičeno.

Bi izpostavili katerega izmed trgov ali segmentov v procesu vhodne internacionalizacije?

Najprej je bila načrtovana internacionalizacija izvedena s ciljem širitve konkurence ponudnikov. Vzpostavili smo sodelovanje z neodvisni distributerji elektronskih komponent, s katerimi še danes sodelujemo. Prodajni model proizvajalcev elementov se je spreminjal in tudi distributerji so stalno preoblikovali trg elektronskih komponent. Te povezave so bile različne. V preteklosti je veliko proizvajalcev sodelovalo z več distributerji, posledično pa se je med njimi zaostila cenovna konkurenca. Znižanje marž se je počasi preselilo na proizvajalce in ti so posledično omejili nabor in število distributerjev. Konkurenca ponudnikov se je zmanjšala in prostora za doseg optimalnih nabavnih pogojev je bilo vse manj. Sodelovanje z neodvisnimi distributerji je bilo torej nekakšna protiutež monopolnim pristopom proizvajalcev in obstoječih distributerjev. To sodelovanje je povzročilo tako znižanje nabavnih stroškov, kot tudi spremenjen način sodelovanja z obstoječimi distributerji, kar je bil potreben predpogoj za konkurenčno delovanje. Kasneje smo v sodelovanju z našim strateškim partnerjem in lastnikom z vzvodom združevanja nabavnih količin dosegli podobne rezultate, kot z uvedbo neodvisnih distributerjev. Potrebno je še omeniti sodelovanje s svetovalno hišo, ki deluje globalno in s katero smo ob načrtovanju modernih taktičnih pristopov prav tako dosegli pozitivne učinke. Večino učinkov je bilo doseženih prav s pomočjo internacionalizacije poslovanja nabave. Poleg omenjenih zavestnih korakov za optimizacijo poslovanja smo določene segmente pač morali kupiti v tujini, na primer v Izraelu, ZDA in drugje, ker je bila specifična tehnologija dostopna le tam in nikjer drugje na svetu. Torej lahko govorimo o internacionalizaciji nabave, kot posledici uvajanja novih tehnologij v poslovanje.

Ali je v podjetju obstajala strategija internacionalizacije nabave, oziroma ali je bilo delovanje v tujini zgolj posledica ciljev optimizacije cen?

Na začetku je bila ta aktivnost bolj refleksija potreb za doseganje ciljev poslovanja, torej dobavljivosti in konkurenčnosti. Šele kasneje lahko govorimo o bolj zavestni strategiji internacionalizacije.

Ali ste imeli podporo vodstva pri internacionalizaciji nabave?

Vodstvo je seveda vedno podpiralo razvoj nabavne službe. Torej tudi vse aktivnosti, ki so bile naravnane v doseg ciljnih poslovnih učinkov in posledično tudi samo internacionalizacijo. Pri močnih strateških spremembah delovanja, kot je na primer internacionalizacija nabave je aktivnost v tej smeri brez močne podpore vodstva in sodelovanja ostalih služb popolnoma nesmiselna, v določenih primerih celo škodljiva.

Ali menite, da mora biti internacionalizacija nabave zajeta v strategiji?

Če je podjetje usmerjeno v dolgoročne cilje, potem mora to biti sestavni del strategije, če pa je usmerjeno na doseganje kratkoročnih ciljev, pa v ključnih ciljnih podjetja. V obeh primerih torej z močno podporo vodstva in podjetja. Internacionalizacija nabave je lahko le dolgoročni cilj in zato je nujno, da je zajet v strategiji.

Ali ste imeli v procesu internacionalizacije nabave tudi slabe izkušnje oziroma ali ste naleteli na ovire?

Vsekakor. Bil je primer, ko smo sodelovali s partnerjem iz daljnega vzhoda. To sodelovanje nam je zagotovilo kvalitetno in pravočasno oskrbo po zelo konkurenčnih pogojih. Lepega dne je kvaliteta padla tako rekoč preko noči in praktično v enem mesecu smo izničili vse prihranke in komaj rešili tekočo realizacijo. Pri takem načinu delovanja, kjer v določenem segmentu delujemo globalno, velja pravilo postopnosti v pristopu in temu prilagojena taktika za izpolnitev strategije. Potrebno se je zavedati, da je ključno vprašanje kvalitetnega globalnega delovanja predvsem varnost, ter trajnost poslovanja in temu je potrebno prilagoditi delovanje.

Torej ima strategija podjetja velik vpliv na internacionalizacijo nabave?

Vsekakor. Globalno delovanje nabave ni prednost za vsako podjetje. Če želiš realizirati konkretne prihranke imaš bistveno prednost, če imaš lastni poslovni subjekt lokalno v geografskem področju, kjer se vrši nabava. V primeru nabave materialov in sestavnih delov je to po navadi proizvodnji subjekt, sicer zate veljajo globalne cene in ceniki. V primeru nakupa opreme pa je to poslovni subjekt preverjanja kvalitete produktov in opreme v postopku prevzema pri proizvajalcu ali pa že v fazi proizvodnega postopka. Tudi razdalja in časovna razlika sta lahko veliki oviri, kot tudi različna poslovna mentaliteta. Vsekakor pa je, kot že rečeno, največje tveganje nadzor dobavitelja v tujini. Če poslovna strategija po vsebini, volumnu, predvidljivosti potreb, politiki regionalnega nastopanja ni skladna s strategijo nabave v segmentu internacionalizacije nabave, potem lahko govorimo

da je strategija ovira za nabavo, ali pa da nabavna strategija ni skladna s strategijo podjetja. V obeh primerih je to sila nevarno delovanje za podjetje.

Na katerih segmentih vidite potencial za internacionalizacijo nabave v podjetju Iskratel?

Konkretno na segmentih sodelovanja nabave z našimi podjetji v tujini, ki kupujejo lokalno. Drugače pa, kot že rečeno, kjer so izpolnjeni prej omenjeni pogoji.

Kaj so po vašem mnenju glavne značilnosti preoblikovanja v procesu vhodne internacionalizacije podjetja Iskratel?

Pogoji in potreba za tak nastop, podpora vodstva, potem pa priprava ekipe na projekt sprememb z vsemi metodami motivacije, stimulacije in izobraževanja. Skratka preoblikovanje in redefinicija procesa.

Je bilo vodstvo podjetja v vašem primeru pobudnik internacionalizacije nabave?

Menim, da ne bi bilo pošteno teh zaslug pripisati samo eni strani. Eksterno smo bili vodeni s strani konkurence na trgu, interno pa je seveda vodstvo zahtevalo ohranitev konkurenčnosti. K sreči se je temu dodala še ambicioznost celotne nabavne ekipe in doseganje ciljev je bilo precej enostavnejše.

Ali in kako ste merili uspešnost delovanja na tujih trgih?

Meritve so bile zelo podobne, kot jih izvajamo danes in so redni sestavni del spremljanja poslovanja. Govorimo seveda samo o meritvah, katere je dejansko možno meriti eksaktno, torej dodatni absolutni prihranki zaradi vhodne internacionalizacije so bili merljivi samo eno leto ob prehodu, absolutne prihranke v okviru poslovnega leta pa spremljamo tekoče še danes.

Kakšen je vaš pogled na vhodno internacionalizacijo v prihodnje?

Vsekakor je pogojena s strategijo, katere pomemben del so seveda tudi nabavni volumni in pa kontinuiteta delovanju na določenem tržnem segmentu tako po vsebinskem, kot tudi količinskem smislu. Če bo podjetje doseglo okoli 8 % - 10 % prodajni delež na primer v regiji EMEA, bo to dovolj velik vzvod za internacionalizacijo dodatnih nabavnih aktivnosti. Podoben rang na svetovnem nivoju je nekje v višini 3 % – 5 % tržnega deleža. Možnosti vedno obstajajo, potrebno jih je spremljati in biti pripravljen na naslednji korak.

Katere akcije predlagate glede na trenutno situacijo v podjetju in glede na globalne trende?

Konkretnije usmeritve bo možno opredeliti predvsem na osnovi srednjeročnih materialnih potreb, kot posledica srednjeročne strategije in politike podjetja. Na splošno je potrebno tekoče ovrednotiti možnosti širitve delovanja predvsem na segmentu tiskanin, mehanskih delov in pa kupcu prilagojene dodatne opreme pri naših rešitvah, kjer je konkurenčnost ponudbe iz mednarodnega, predvsem azijskega dela, po moji oceni visoka in trajna.

Zavedati se je potrebno, da bo določen segment internacionalizacije absolutno prožen tudi iz vidika komplementarnih tehnologij in rešitev, katere naše podjetje nima v tako imenovanih ključnih kompetencah, so pa potrebne za celovito rešitev potreb kupca.

Če se dotakneva še nabavnih trgov pomembnih za vaše podjetje, kako so se spreminjali v preteklosti in morda pogled vnaprej?

Ocenjujem, da je pred letom 2000 imela Amerika v povprečju več kot 10 % ali celo 20 % nižje cene. Predvsem zaradi obsegov proizvodnje v Ameriki, delno pa tudi zaradi lokalno prisotne tehnologije. Potem je Amerika pričela prenašati svojo proizvodnjo direktno ali posredno v Azijo, s tem pa se je v bistvu tudi trg polprevodnikov premaknil v Azijo. Azijci so ustvarili oligopole, ki delujejo globalno in stisnili v kot proizvajalce in distributerje. Sedaj imajo v povprečju lahko tudi 20 % - 30 % nižje cene. V Zahodni Evropi pa mislim, da kakšnih bistvenih razlik v povprečju ni. V povprečju veljajo regionalne cene za Evropo. Ostale razlike izhajajo predvsem iz velikosti in obsegov. Verjamem, da povprečno evropsko podjetje naše velikosti v osnovi nima bistveno boljših pogojev od naših. Razlike nastanejo predvsem pri uspešnosti pristopa in delovanja nabavnih timov.

Kaj pa kitajski trg? Ali ocenjujete, da je kitajski trg nabavni potencial za podjetje Iskratel?

Kitajski trg razumem kot Azijo. Tudi oni uporabljajo alternativne vire. Verjetno več pridobijo na tiskanih vezjih in mehanskih delih, kot pa na klasičnih polprevodnikih in ostalih elementih. Ocenjujem, da so te razlike okoli 20 %. Kakšna je razlika nabavnih cen pri velikih azijskih podjetjih, je pa težko reči. Kitajski nabavni trg je zanimiv za naše podjetje bolj v smislu velikoserijskih komplementarnih produktov za zapolnitev ponudbe, v segmentu surovin in materialov, zagotovo tiskana vezja, mogoče mehanski in plastični deli ob velikih in predvidljivih kontinuiranih količinah. Uvajanje in uvedba polprevodniških komponent po mojem ni racionalna do trenutka, ko azijski proizvajalci le teh ne začnejo aktivno tržiti zunaj svojih meja. V tem trenutku velja, da je povpraševanje znotraj Azije dovolj veliko in tega motiva nimajo.

Vseeno razumem, da podjetje pričakuje organiziranost strateške nabave v tej smeri?

Logično, saj je tudi strateška naravnost podjetja verjetno ostaja globalna. Ob izdaji novega srednjeročnega plana bo pravi trenutek in potreba po konkretni opredelitvi te aktivnosti.

Kako ste upoštevali transakcijske stroške pri nabavi?

Vedno se pri komercialnih vrednotenjih upoštevajo celotni skupni stroški nabave vključujoč neto nabavno ceno, transport, morebitne carine, davke, razlike v financiranju in stroške financiranja v kolikor so prisotni.

Ali ste pri svojem delu sodelovali s prodajo podjetja, kjer bi bila nabava prva faza izhodne internacionalizacije?

Nekaj projektov je bilo na področju proizvodnje elektronskih komponent (angl. *Electronic Manufacturing Services*, v nadaljevanju EMS), kjer smo preko dobaviteljske verige prišli tudi do informacij o prodajnih priložnostih. Tudi prodaja napajalnih sistemov je bila posledica nabavnih aktivnosti. Sodelovanje v prodaji je sledilo šele kasneje.

Mogoče za konec še vaše priporočilo na področju internacionalizacije nabave vnaprej?

Splošno veljavnih pravil ni. Velja predvsem spremljati in tudi predvideti potrebo podjetja v bodoče, spremljati razmere in trende na trgu, si širiti obzorja o možnih novih nabavnih pristopih in ob primernem trenutku implementirati najprimernejšega. V okviru tega pripraviti lastno strategijo delovanja in v nobenem primeru 100 % kopirati model iz teorije ali prakse, kot tudi uveljavljati pravilo kontinuiranih zmernih sprememb načina izvedbe.