

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INTERNACIONALIZACIJA MAJHNEGA PROIZVODNEGA
PODJETJA: PRIMER PODJETJA OPARA VIDO**

Ljubljana, maj, 2014

IRIS OPARA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Iris Opara, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Internacionalizacija majhnega proizvodnega podjetja: študija primera podjetja Izdelovanje kovinskih izdelkov Opara Vido, s. p., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Jako Lindičem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski 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

o poskrbela, 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

o pridobila 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 zapisala;

- 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 avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA PRI PROCESU INTERNACIONALIZACIJE	2
1.1 Predstavitev pojma internacionalizacije	2
1.2 Pregled elementov mednarodnega okolja.....	3
1.3 Prednosti in slabosti internacionalizacije za podjetja	5
1.4 Razlogi in motivi za internacionalizacijo podjetja	6
1.5 Ovire pri internacionalizaciji podjetja	9
1.6 Teorije internacionalizacije	10
1.6.1 Model Uppsala šole	10
1.6.1.1 Novi koncepti v modelu Uppsala šole	13
1.6.2 Model eklektične paradigme	14
1.6.3 Model analize transakcijskih stroškov	15
1.6.4 Model življenjskega cikla v mednarodni trgovini.....	16
1.6.5 Mrežni model	16
1.7 Strategije vstopa na tuje trge	18
1.7.1 Izvoz	19
1.7.1.1 Neposredni izvoz	20
1.7.1.2 Posredni izvoz.....	21
1.7.1.3 Kooperativni izvoz.....	21
1.7.2 Licenčno poslovanje.....	22
1.7.3 Pogodbena proizvodnja	22
1.7.4 Franšizno poslovanje.....	24
1.7.5 Skupna vlaganja	25
1.7.6 Strateške zveze	25
1.7.7 Lasten proizvodni obrat.....	26
1.7.8 Tabelarni pregled izvoznih strategij	27
2 IZBIRA STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE: ŠTUDIJA PRIMERA .	28
2.1 Predstavitev podjetja Opara Vido, s. p.	28
2.2 SWOT analiza podjetja Opara Vido, s. p., za mednarodni trg	30
2.2.1 Prednosti.....	31
2.2.2 Slabosti	31
2.2.3 Priložnosti.....	32
2.2.4 Nevarnosti	32
2.3 Nadaljnji razvoj podjetja Opara Vido, s. p.	32
2.4 Prednosti in slabosti internacionalizacije MSP	33
2.5 Razlogi in motivi za internacionalizacijo MSP	34
2.6 Ovire v procesu internacionalizacije MSP	36
2.7 Primernost uporabe modelov internacionalizacije pri MSP	38
2.8 Primernost strategij vstopa pri MSP	41

2.9 Ključne ugotovitve.....	45
SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti neposrednega izvoza	20
Tabela 2: Prednosti in slabosti posrednega izvoza	21
Tabela 3: Prednosti in slabosti kooperativnega izvoza.....	22
Tabela 4: Prednosti in slabosti licenčnega poslovanja	22
Tabela 5: Prednosti in slabosti pogodbene proizvodnje	23
Tabela 6: Prednosti in slabosti pri franšiznem poslovanju	24
Tabela 7: Prednosti in slabosti lastnega proizvodnega obrata oz. podružnice v tujini.....	27
Tabela 8: Pregled izvoznih strategij in njihove lastnosti.....	27
Tabela 9: Prednosti in slabosti podjetja Opara Vido, s. p.....	30
Tabela 10: Priložnosti in nevarnosti podjetja Opara Vido, s. p.	31
Tabela 11: Delež osnovnih sredstev v sredstvih za podjetje Opara Vido, s.p. med leti 2008 in 2012	33
Tabela 12: Uporabnost določenega modela glede na velikost podjetja.....	39
Tabela 13: Primerjava modela Uppsala šole z modelom mreženja.....	40
Tabela 14: Strategije vstopa glede na velikost podjetja	42
Tabela 15: Vrste izvoznih strategij za MSP in njihovi cilji.....	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi PEST analize.....	4
Slika 2: Pet Porterjevih silnic	5
Slika 3: Prikaz notranjih in zunanjih proaktivnih ter reaktivnih motivov po Leonidouvu..	8
Slika 4: Ovire v domačem in tujem notranjem ter zunanjem okolju po Leonidouvu	9
Slika 5: Štiri stopnje v procesu internacionalizacije modela Uppsala šole skozi znanje in predanost trgu	11
Slika 6: Štirje osnovni koncepti modela Uppsala šole	12
Slika 7: Nadgrajen model Uppsala šole.....	14
Slika 8: O – L – I pogoji multinacionalnih podjetij, ko vlagajo v tuje investicije	14
Slika 9: Formula za računanje transakcijskih stroškov	15
Slika 10: Vrste mrež med podjetji (levo centralizirana, na sredini decentralizirana in desno distribucijska)	17
Slika 11: Vrste strategij vstopa na tuje trge	18
Slika 12: Grafični prikaz skupnih vlaganj dveh podjetij	25
Slika 13: Grafični prikaz strateške povezave dveh podjetij	26
Slika 14: Primeri izdelkov podjetja Opara Vido, s. p.....	29

Slika 15: Struktura podjetja Opara Vido, s. p.	30
Slika 16: Notranji in zunanji proaktivni in reaktivni motivi, prisotni pri MSP	36
Slika 17: Notranje in zunanje ovire v domačem in tujem okolju, prisotne pri MSP	38
Slika 18: Fiktivne opcije podjetja Opara Vido, s. p., v povezavi z možnimi strategijami vstopa	45

UVOD

Širjenje podjetij prek meja matične države je danes že skoraj nujnost – bodisi zaradi večjega obsega potrošnikov bodisi zaradi izzivov, ki jih to prinaša, poleg tega pa je Slovenija zelo majhna država, znotraj katere so podjetja prisiljena rast zasledovati prek internacionalizacije.

Tako v Sloveniji kot na splošno na svetu je veliko malih in srednje velikih podjetij, ki se odločijo za takšno pot. Nekatera od njih imajo razloge za takšne odločitve, druga pa so spontana in ne razmišljajo o posledicah ali težavah, do katerih lahko to pripelje. Skupnosti, kot je npr. Evropska unija, ali sporazumi, npr. NAFTA, med Mehiko, Kanado in ZDA pa podjetjem omogočajo enotne in ugodne pogoje mednarodnega poslovanja. Nanašajo se na države v skupnosti oz. na tiste, ki so sporazum podpisale. Teh je mnogo, zato je treba preučiti posamezne države tudi s tega vidika.

V svoji magistrski nalogi bi rada odgovorila na naslednji raziskovalni vprašanji, ki se nanašata na mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), in sicer:

- Kako primerne so posamezne teorije internacionalizacije za širitev MSP?
- Kakšne strategije internacionalizacije so primerne za širitev MSP?

V nadaljevanju bom najprej predstavila teoretična izhodišča, ki jih bom nato implementirala na praktičnem primeru. Osnovna struktura bo sestavljena iz dveh delov. Prvi del bo prikazoval teoretična izhodišča, kjer bom skušala predstaviti pojem internacionalizacije, sledile mu bodo teorije in strategije, ki so s pojmom tesno povezane. Drugi del pa bo napisan na osnovi študije primera malega proizvodnega podjetja Izdelovanje kovinskih izdelkov Opara Vido, s. p. Na tem praktičnem primeru bom predstavila teorije, ki se nanašajo le na MSP, ter strategije, za katere se podjetja takšnega obsega odločijo. Opozorila bom tudi na morebitne težave, s katerimi se v samem procesu soočajo.

Namen naloge je preučiti teorije internacionalizacije ter strategije, ki so podjetjem na voljo, ko so v procesu širjenja na tuje trge. Moji glavni cilji bodo analiza uporabnosti posameznih teorij in strategij z vidika MSP ter aplikacija teh ugotovitev na študiji primera, za katero bom izbrala najboljšo strategijo.

Naloga bo sestavljena iz treh delov, ki pa bodo razdeljeni na podpoglavja. Prvo podpoglavje prvega dela bo zajemalo razlago pojma internacionalizacija. Drugo podpoglavje bo zajemalo pregled mednarodnega okolja, sledili bodo prednosti in slabosti, motivi, razlogi in ovire ter najpogostejše teorije, ki so povezane s pojmom internacionalizacije. Začela bom z modelom Uppsala šole, sledili pa mu bodo modeli eklektične paradigme, analize transakcijskih stroškov, življenjskega cikla v mednarodni trgovini in mrežni model. Tretje podpoglavje bo zajemalo strategije vstopa na tuje trge,

kjer bom izpostavila vse tri oblike izvoza, licenčno in franšizno poslovanje, pogodbeno proizvodnjo, skupna vlaganja, strateške zveze in lasten proizvodni obrat. Drugi del bo namenjen študiji primera podjetja Opara Vido, s. p. Najprej bom na kratko predstavila razvoj podjetja. Naslednje podpoglavje bo zajemalo SWOT analizo, ki bo prikazovala prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, nanašajoče se na izbrano podjetje. Sledili bosta dve podpoglavji, ki se bosta nanašali na uporabo modelov internacionalizacije pri MSP ter na primerne strategije vstopa za MSP. V zadnjem delu pa bodo predstavljene ključne ugotovitve ter lasten prispevek k nalogi in sklep.

V prvem delu naloge bom uporabljala predvsem sekundarne vire, ki jih bom pridobila prek spletnih baz, v katerih bom poiskala ustrezne strokovne članke, in strokovnih knjig. Študijo primera pa bom napisala predvsem na osnovi primarnih podatkov. Nekatere informacije so mi že znane, saj občasno delam v podjetju, preostale pa bom pridobila z intervjujem, ki ga bom opravila z lastnikom podjetja in zaposlenimi. Skušala bom analizirati finančne podatke podjetja, ki jih bom pridobila prek Gvinovih bilanc stanja in izkazov poslovnega izida, nekatere najnovejše podatke pa mi bo priskrbelo računovodstvo podjetja.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA PRI PROCESU INTERNACIONALIZACIJE

1.1 Predstavitev pojma internacionalizacije

S pojmom mednarodno poslovanje smo se verjetno srečali prav vsi, zajema pa vse mednarodne prenose, ki naj bi potekali prek meja lastne države, z namenom, da bi zadovoljili cilje posameznikov, podjetij, države in določenih organizacij. Za najbolj značilne mednarodne prenose lahko štejemo uvoz in izvoz ter neposredne tuje investicije. Podobno kot mednarodno poslovanje pa lahko opredelimo tudi internacionalizacijo kot tako (Harris, Kuivalainen & Stoyanova, 2012).

Gjellerup (2000) pravi, da je do pojava ekonomske internacionalizacije prišlo šele po drugi svetovni vojni, do zgodnjih sedemdesetih let, ko se je pojavila globalizacija, je bila brez konkurence. Pomeni geografsko širjenje podjetja širom meja matične države. Najširša opredelitev zajema vse možne oblike vstopov na tuje trge ter proces vključevanja podjetij v mednarodno menjava.

Internacionalizacija je zelo tesno povezana s pojmom globalizacije. To je zelo zapleten pojem in je lahko povezan z ekonomijo, družboslovjem ali neekonomijo. Omogoča rast podjetij in se pogosto navezuje na tiste faze podjetja, v katerih se aktivnosti postavijo na mednarodno oz. globalno raven. Vključuje tudi politične, sociološke ter kulturne elemente pri ustvarjanju nove kakovosti (Pleitner, 2002).

Vhodna internacionalizacija, nanašajoča na domač trg, zajema vstop, rast in širjenje podjetij. Na drugi strani pa izhodna internacionalizacija, ki je obenem tudi najpogostejša, zajema rast in razvoj domačega podjetja na tujih trgih. Tretja oblika pa se nanaša na kooperativno internacionalizacijo, zajemajoč nekapitalske povezave, med katere sodijo strateške povezave in partnerstva (Ekar, Lisjak, Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, 2009).

Nekateri avtorji so mnenja, da gre pri internacionalizaciji bodisi za širitev mednarodnih operacij navzven bodisi za proces povečevanja vpletenosti v mednarodne operacije. Spet tretja razlaga pravi, da je to proces razvijanja mrež in poslovnih odnosov v drugih državah skozi širitev, penetracijo in integracijo. Četrtrič bi lahko rekli, da je to proces prilagajanja dejavnikov, kot so strategija, struktura in viri, mednarodnemu okolju. Razlag je veliko, med seboj se dopolnjujejo, bistvene razlike med njimi pa ni opaziti (Ruzzier, 2005).

1.2 Pregled elementov mednarodnega okolja

Preden se podjetja odločijo vstopiti na tuje trge, morajo preučiti okolje, kamor vstopajo. Zunanje okolje običajno preučimo prek PEST analize, ki zajema politično-pravne, ekonomske, socio-kulturne in tehnološke elemente, ki vplivajo na podjetje znotraj izbrane države oz. območja.

Področje PEST oz. tudi STEP analize so preučevali mnogi avtorji, na primer Fahey, Narayanan, Morrison, Renfro, Boucher, Mecca in Porter, ki so iz nje izpeljali različice.

Med politično-pravne elemente štejemo produktne standarde in delovno zakonodajo ter zakonodajo na področju varovanja konkurence, davčno politiko in stabilnost vlade ter političnih strank, zunanjetrgovinsko politiko, ki je povezana z izvoznimi in uvoznimi posli, in pravne sisteme posameznih držav. Ekonomski elementi zajemajo različne možnosti financiranja posameznih poslov, zasebno in javno potrošnjo, industrijsko politiko, rast domačega povpraševanja, stopnjo inflacije in brezposelnosti, rast BDP in politiko zunanje trgovine. Z medčloveškimi odnosi, navadami in vrednotami pa so povezani socio-kulturni elementi, ki poleg tega zajemajo tudi prerazdelitev dohodka, potrošnjo, populacijska gibanja izobraževanja in poslovne običaje. Tehnološki elementi pa zajemajo hitrost tehnološkega zastarevanja, različne patentne zakonodaje in intelektualne lastnine, politike pri raziskavah in razvoju, hitrost prenosa tehnologije in nova odkritja (Henry, 2008).

Vsi elementi PEST analize so prikazani na Sliki 1 na naslednji strani. Omenjena analiza podjetjem ne koristi le v primeru, ko se odločajo vstopiti na tuje trge, temveč tudi v primeru, ko se odločajo za nek posel znotraj domače države oz. ob ustanavljanju podjetja.

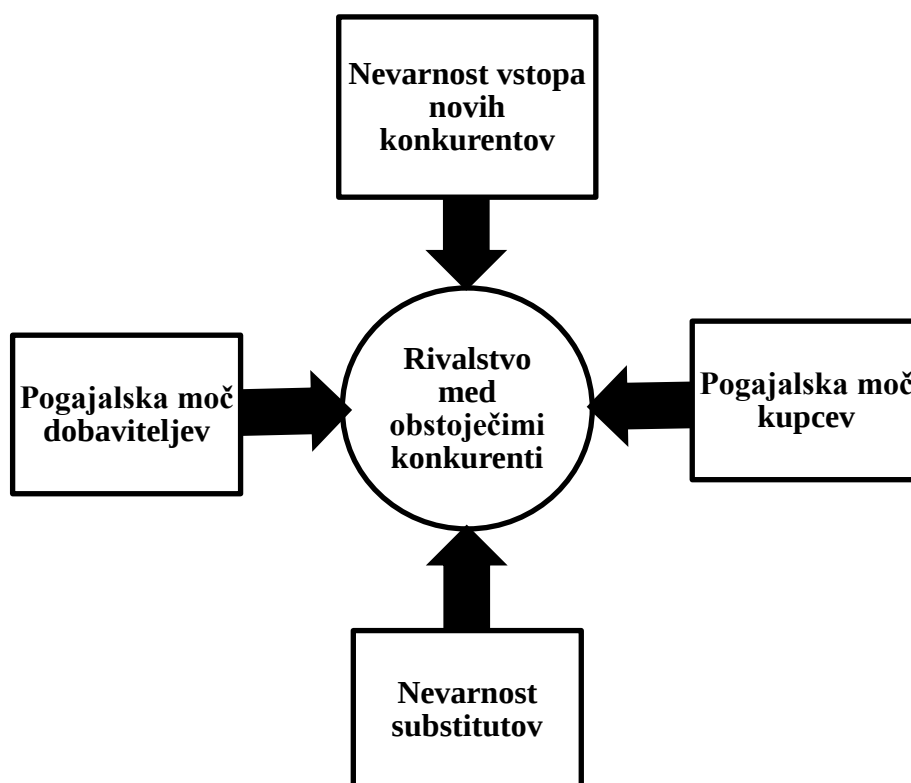
Slika 1: Elementi PEST analize

Politično-pravni elementi	Ekonomski elementi	Socio-kulturni elementi	Tehnološki elementi
• standardi • delovna zakonodaja • zakonodaja na področju varovanja konkurence • davčna politika • stabilnost vlade • zunanjetrgovinska politika • pravni sistemi	• možnost financiranja • zasebna in javna potrošnja • industrijska politika • rast domačega povpraševanja • stopnja inflacije in brezposelnosti • rast BDP • politika zunanje trgovine	• razdelitev dohodka • potrošnja • populacijska gibanja • izobraževanje • vrednote in navade • poslovne običaje	• tehnološko zastarevanje • patentna zakonodaja • tehnološki transferji • politika pri raziskavah in razvoju • hitrost prenosa tehnologije • nova odkritja

Vir: A. Henry, *Understanding Strategic Management*, 2008.

Podjetjem pa koristi, če izdelajo tudi analizo privlačnosti panoge v državi, kamor želijo vstopiti. Običajno podjetja za to uporabljajo Porterjevih pet silnic, ki so prikazane na Sliki 2 na naslednji strani. Te silnice se nanašajo na neposredno okolje v katerem podjetje deluje. Prvi element omenjenega modela, ki ga bom opisala, je rivalstvo med obstoječimi konkurenti, ki zajema število konkurentov v panogi, stopnje rasti panoge, različne stroške, nizko diferenciacijo med določenimi proizvodi, izstopne ovire, nasičenost panoge in omejitev zmogljivosti. Sledi mu nevarnost substitucije, ki zajema tiste proizvode in storitve, ki imajo rešitve enakega problema, vendar se razlikujejo od panožnih rešitev. Veliko nevarnost lahko povzroči sprememba substitutnega izdelka. Tretji element je pogajalska moč dobaviteljev, ki pa je močna, če obstaja nek potencial, da se oblikujejo lastni distribucijski kanali dobavitelja, če so ti med seboj skoncentrirani in je nadzor nad panogo, so veliki stroški pri menjavi dobaviteljev in ni substitutov izdelkov. Pogajalska moč kupcev je visoka, če obstaja veliko kupcev, so izpolnjeni ustrezni produktni in distribucijski standardi, če imajo kupci nizke dobičke in so pri nakupih cenovno občutljivi ter obstaja popolna informiranost o izdelku. Zadnji element pa so nevarnosti vstopa novih konkurentov, kamor sodijo zakonodaja, intelektualna lastnina, sredstva, ekonomije obsega, diferenciacija proizvodov in dostop do prodajnih poti (Porter, 2008).

Slika 2: Pet Porterjevih silnic



Vir: M.E. Porter, *On Competition*, 2008, str. 4.

Podjetjem, ki že delujejo na tujih trgih, ni treba analizirati okolja, saj so to najverjetneje že naredila, ko so se odločila za vstop. Podjetja, ki pa delujejo le na območju Slovenije oz. katere druge države in si želijo vstopiti in uspeti na katerem koli drugem trgu, pa morajo analizirati okolje in dejavnike znotraj posameznega okolja, saj morajo ugotoviti, kje so njihove šibkosti in kje prednosti. Morajo se pripraviti tudi na morebitne ovire, na katere lahko naletijo, kar je razloženo v naslednjih razdelkih.

1.3 Prednosti in slabosti internacionalizacije za podjetja

Internationalizacija po Hisrichu (2010) podjetjem prinaša kar nekaj prednosti, in sicer razdelitev tveganja med različne skupine kupcev oz. med različne trge. Bolj ko so izdelki in storitve razpršeni med različne trge, večja je možnost, da ne bodo istočasno zatrti na vseh trgih hkrati. Obstoječe konkurenčne prednosti doma lahko podjetja razširijo tudi v tujini in jih po potrebi prilagodijo posameznim trgom. Podobno kot lahko širijo konkurenčne prednosti, lahko tudi širijo prepričanje o svoji obstoječi blagovni znamki, pod katero pa lahko izdelke in storitve poenostavijo ali izboljšajo z uporabo nove tehnologije oz. s pridobivanjem novih informacij (Groen, Oakey, Van der Sijde, Cook, 2012). Uporaba interneta pa lahko zmanjša stroške in poenostavi komunikacijo med trgom in kupci, kar pospeši celoten proces nabave. Johnson, Scholes in Whittington (2008) pa pravijo, da so prednosti ubranljive, saj podjetjem omogočajo, da razvijejo ekonomije obsega in

povezanih proizvodov in prednosti zaradi lokacije v globalno razvitih državah ali prek prostorske diverzifikacije ali diverzifikacije poslovanja. Vse to vodi do organizacijskih kompleksnosti. Tudi Kazmi (2008) kot prednosti omenja ekonomije obsega in povezanih proizvodov, ki jih podjetja lahko razvijejo prek proizvodnih aktivnosti. Omenja tudi lokacijske prednosti, ki jih podjetja dosežejo prek nacionalnih konkurenčnih prednosti, ki pa so izražene bodisi s stroškovno učinkovitostjo bodisi z diferenciacijo. Za zadnjo prednost pa omenja tudi dostop do tujih virov, ki pa so podjetjem dostopna ob morebitni širitvi.

Slabosti, ki jih omenja Hisrich (2010), se podjetjem pojavljajo skozi kulturne ovire in jezik, ki pa bi jih podjetja lahko odpravila, če bi pridobila informacije o posamezni državi oz. območju, na katerega želijo vstopiti. Druga slabost je nihanje menjalnega tečaja, ki pa se iz dneva v dan spreminja. Primer je razmerje dolar : evro, ki niti dva dni ni enako, podobno se dogaja s kitajsko, japonsko valuto idr. Tudi verska prepričanja imajo pomemben vpliv na potrošnjo, saj je lahko nepoznavanje tega glavna težava za neuspeh. Ažurnost na področju vladnih regulativ ni zanemarljiva, saj lahko v primeru nepoznavanja podjetju prinesejo kazni in prepovedi poslovanja. Pozornost pa moramo nameniti tudi stabilnosti lokalnih politik in vplivom gospodarske krize. Države, v katere vstopamo, morajo biti politično stabilne in čim bolj gospodarsko močne. V storitvenih sektorjih pa naj internacionalizacija ne bi vodila k izboljšanju. Johnson et al. (2008) so mnenja, da to povzročajo predvsem pravila in regulative bank in drugih organizacij; zaradi neotipljivosti so bolj dovzetne na kulturne razlike in potrebujejo več časa, da se prilagodijo okolju, to pa lahko povzroči precejšnje stroške učenja in na koncu imajo lahko zaradi potrebne lokalne prisotnosti manjše možnosti za doseganje ekonomij obsega. Podobnega mnenja je tudi Kazmi (2008), ki za slabost izpostavlja večje tveganje in kulturne razlike, višje stroške birokracije in distribucije ter trgovinske ovire.

1.4 Razlogi in motivi za internacionalizacijo podjetja

Hisrich (2010) je mnenja, da se podjetja in podjetniki za internacionalizacijo odločajo predvsem zaradi večjega obsega kupcev, saj na domačem tržišču ni nekega zanimanja za izdelke, ki jih proizvajajo. Drugi razlog so sezonske fluktuacije na domačem trgu. Podjetjem se nakopičijo zaloge, ki jih žal ne morejo odprodati, zato možnost poiščejo na tujem. Kot tretjič pa želijo zmanjšati tveganje za izgubo tržnega deleža pri tistih porabnikih, ki za svoje nakupe uporabljajo internet. Poleg tega želijo izravnati tudi stroške, ki se pojavijo zaradi poslovanja na domačem trgu, npr. stroški energije in poslovanja. Ne nazadnje pa podjetjem bolj gotovo in verodostojno pot nudi širjenje v tujino, saj zaradi prisotnosti na več trgih hkrati dobivajo večje zaupanje od različnih skupin kupcev.

Obstaja veliko študij, ki so bile narejene na področju motivov v procesu internacionalizacije podjetja. Rezultati pa kažejo, da se MSP precej bolj redko odločajo za internacionalizacijo, v primerjavi z multinacionalnimi podjetji (v nadaljevanju MNC).

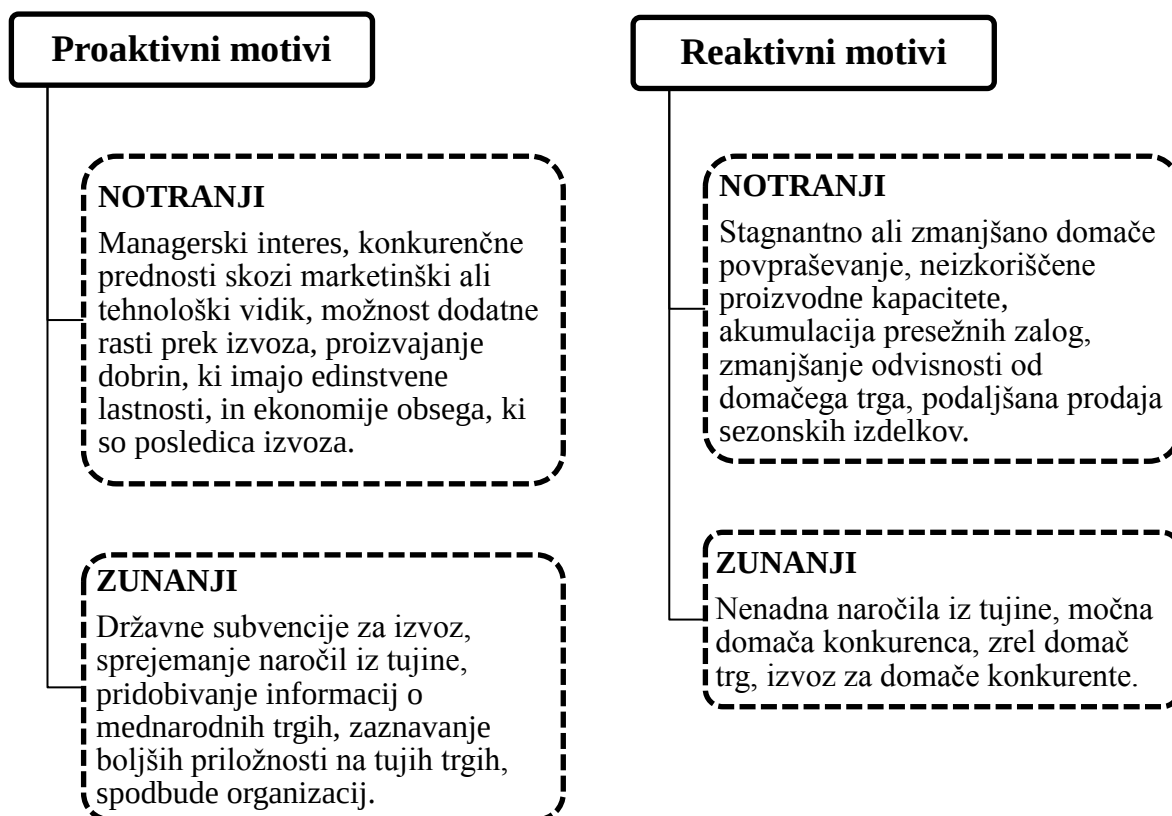
Leonidou (1995b) pravi, da morajo podjetja in podjetniki imeti vpliv faktorja spodbujanja, da lahko sploh začnejo z mednarodnim podjetništvom ter ga v nadaljevanju razvijajo in ohranjajo. Ugotovili so tudi, da obstaja izjemna povezava med področji, kjer so prisotna MSP, in potencialom pri izvozu (Jones, 2009). Zelo pomembno je torej, da razvijemo tiste potenciale, ki vplivajo na odločitve, ki so povezane z mednarodnimi procesi. Na drugi strani pa Ebner (2001) razlaga, da se podjetja odločijo za internacionalizacijo zaradi tujih podjetij, ki se pojavljajo v domačem okolju in dosegajo tržni delež prek agresivne cenovne politike. To v domačih podjetjih spodbuja večjo učinkovitost, ki pa se pozneje kaže na tujih trgih.

Ebner (2001) kot glavne motive izpostavlja:

- Zahtevnost trga, ki omogoča dostop do tujih trgov. Bodoče države vstopa podjetja izberejo na osnovi potencialne prodaje, ki pa se kaže v velikosti in rasti trga, segmentih kupcev in obsegu povpraševanja.
- Sledenje kupcem. Ti kupci so po navadi velika podjetja, ki lahko prihajajo tudi iz domače države in so prisotni na tujem tržišču in so se ravno tako internacionalizirala, lahko pa med kupce štejemo tudi posamezne potrošnike. Tu se konkurenčne prednosti dosegajo prek poznavanja potreb kupcev.
- Iskanje naravnih virov, kar dovoljuje MNC dostop do relevantnih virov, kot je na primer nafta. Prav ta surovina mnogim podjetjem predstavlja nujen vložek v proizvodnem procesu.
- Iskanje strateških virov, kamor sodijo zmogljivosti, tehnologija in inovacije. To so glavne informacije, ki jih podjetja potrebujejo v procesu učenja.
- Sledenje vodilnim. Velika vloga oligopola na domačem področju lahko spodbudi podjetja, da se odločijo srečo poiskati v tujini.

Nekoliko drugače pa motive deli Leonidou (1995b), in sicer na notranje in zunanje proaktivne ter reaktivne motive. Proaktivni so pravzaprav vlečni motivi, reaktivne pa z drugimi besedami poimenujemo tudi potisni motivi. Prve lahko povezujemo s podjetniškim obnašanjem, ki je agresivno in išče poslovne priložnosti, medtem ko drugi vpliva na iskanje naključnih poslovnih priložnosti. Shema je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Prikaz notranjih in zunanjih proaktivnih ter reaktivnih motivov po Leonidouvu



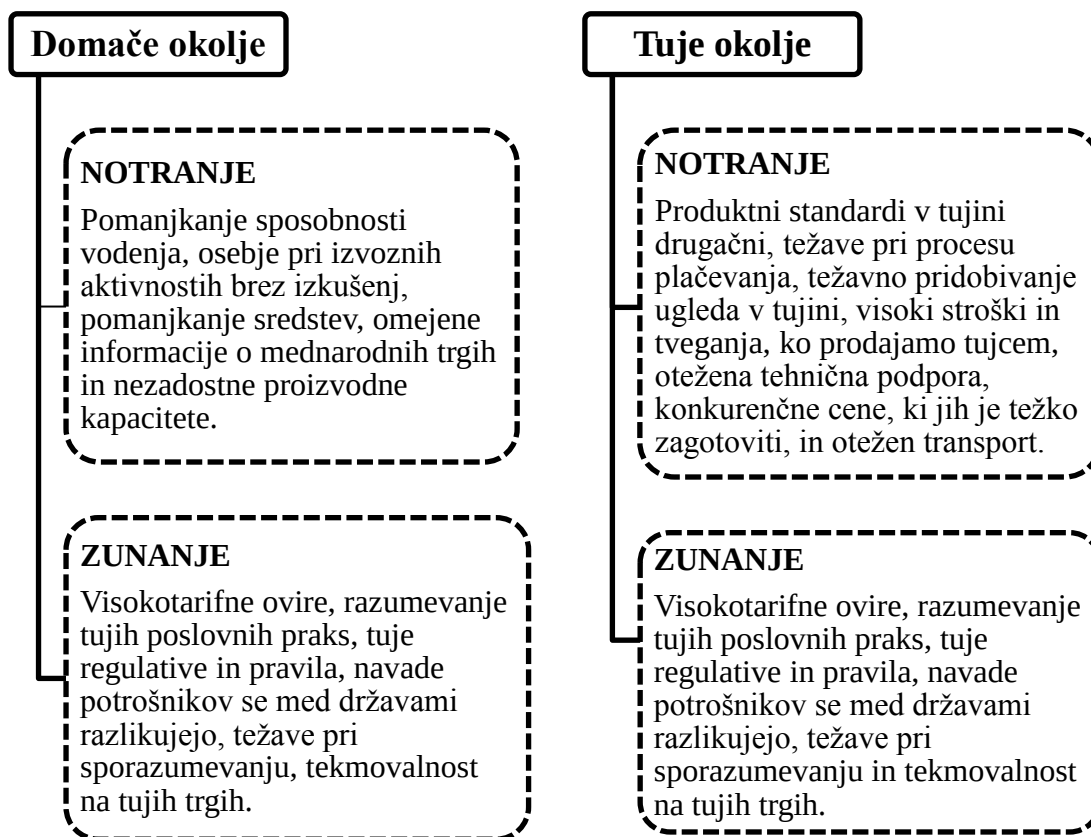
Vir: L. C. Leonidou, *Export stimulation: A non-exporter's perspective*, 1995b.

Med notranje proaktivne motive uvrščamo managerski interes, ki se od posameznika do posameznika razlikuje in lahko privede to težave principala in agenta, sledijo konkurenčne prednosti, ki jih lahko povzročijo tako marketinške kot tehnološke aktivnosti. Poleg tega lahko izvoz še dodatno pospeši rast podjetja, prav tako ugodno vplivajo tudi ekonomije obsega in dobrine z edinstvenimi lastnostmi. Vsi ti dejavniki spodbujajo podjetje, da razvije edinstvene zunanje kompetence. Med zunanje proaktivne motive uvrščamo subvencije, ki jih država nameni izvoznim podjetjem. Pomemben dejavnik so tudi naročila iz tujine, ki povečujejo promet podjetja ter pridobivanje informacij o tujih trgih. Zelo dobro je tudi, da znajo podjetja zaznati boljše priložnosti na trgu, pri čemer dobivajo tudi spodbude s strani zunanjih organizacij. Vsi ti dejavniki pravzaprav spodbujajo tržne možnosti pri managementu. Notranji reaktivni motivi pa zajemajo stagnantno ali upadajoče domače povpraševanje, ki mu lahko sledijo neizkoriščene proizvodne kapacitete ter akumulacija presežnih zalog. Lahko pride do zmanjšanja odvisnosti od domačega povpraševanja ali do podaljšane prodaje sezonskih izdelkov. Vsi dejavniki, ki so opisani v tem odstavku, predstavljajo reakcije, ki so izpostavljene notranjemu okolju. Kot zadnji pa so zabeleženi zunanji reaktivni motivi, kamor sodijo nenadna naročila iz tujine, močna konkurenca doma, zrel domač trg in izvoz za domače konkurente.

1.5 Ovire pri internacionalizaciji podjetja

Ugotovitve Lloyd-Reasona in Seara (2007) kažejo, da so med najpogostejšimi ovirami internacionalizacije zakoni in regulacije v tujih državah, sledita pomanjkanje kapitala in podpore, kulturne in jezikovne pomanjkljivosti ter na koncu pomanjkanje informacij.

Slika 4: Ovire v domačem in tujem notranjem ter zunanjem okolju po Leonidouvu



Vir: L. C. Leonidou, *Export barriers: A non-exporter's perspective*, 1995b.

Leonidou (1995a) ovire razdeli na tiste v domačem in na tiste v tujem okolju, te pa še na notranje in zunanje, kar prikazuje Slika 4. V okviru domačega notranjega okolja lahko pride do težav, kot so pomanjkanje sposobnosti vodenja in sredstev, lahko je osebje, ki je prisotno pri izvoznih aktivnostih, popolnoma brez izkušenj ali so informacije o mednarodnih trgih omejene, poleg vsega pa se pojavijo še nezadostne proizvodne kapacitete. Vse te težave se v grobem nanašajo na organizacijske pomanjkljivosti. Na drugi strani pa domače zunanje okolje zajema podporo vlade, ki je pomanjkljiva, pojavijo se težave pri birokraciji, premalo je iniciativ in upravljanje je izjemno zapleteno. Ovire so povezane z domačim okoljem, vendar so zunaj nadzora podjetja in nanje ni mogoče vplivati. Prav tako se tudi tuje okolje deli na notranje in zunanje. V notranjem tujem okolju se produktni standardi v tujini razlikujejo od tistih doma, pojavijo se težave v procesu plačevanja, ugled v tujini je težko pridobljiv, prav tako se prodajalci soočajo z izjemno visokimi stroški in tveganji, tehnična in logistična podpora sta oteženi, težko zagotovimo

konkurenčne cene in tudi transport je težaven. Ta tip ovir je povezan predvsem s trženjskimi strategijami, ki jih imajo podjetja, in s tujimi trgi, na katere vstopajo oz. želijo vstopiti.

Tuje zunanje okolje pa prinaša visokotarifne ovire, težave pri razumevanju tujih poslovnih praks in regulative in pravila tujih držav, ki jih je treba poznati, razumeti ter ažurirati. Razlikujejo se tudi navade potrošnikov med državami, pojavljajo se tekmovalnost ter nesporazumi v komunikaciji. Sem sodijo težave, ki jih ni moč nadzorovati in so povezane s tistim tujim okoljem, na katerega bi podjetje rado vstopilo.

Podobnega mnenja so tudi Minocha, Rees in Wall (2010), ki nimajo tako podrobne delitve, temveč opozarjajo predvsem na nezadostne proizvodne kapacitete, pomanjkanje in nesposobnost delovne sile, pomanjkanje informacij in managerskega časa, nezmožnost kontakta s tujimi kupci, nepoznavanje tujih poslovnih praks, produktnih standardov in izvoznega procesa.

1.6 Teorije internacionalizacije

1.6.1 Model Uppsala šole

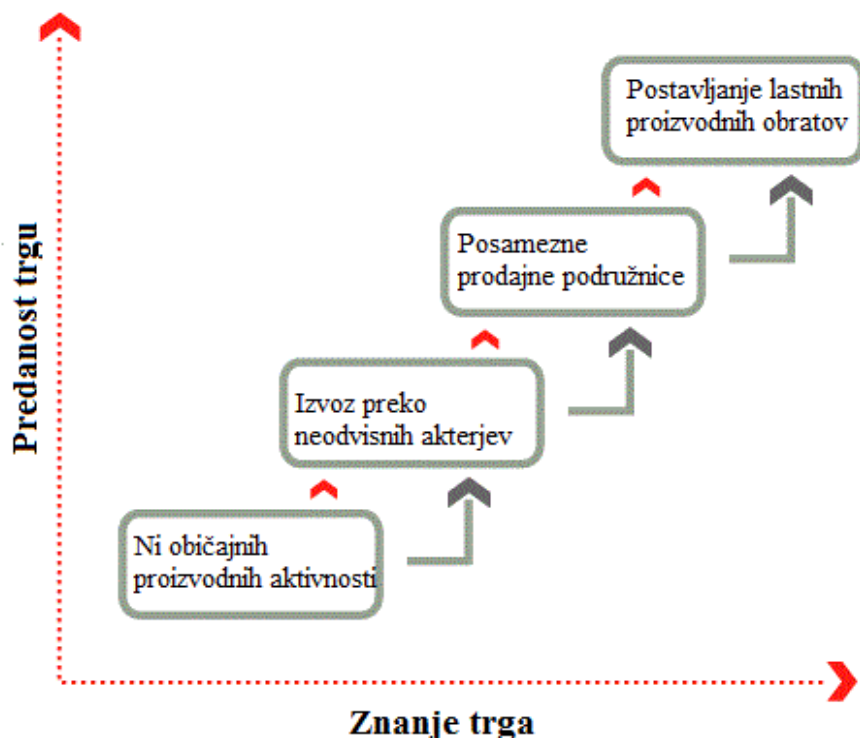
Cyert in March (1963) omenjata, da ima model Uppsala šole teoretične povezave s teorijo obnašanja podjetja, Penrose (1995) pa jo povezuje s teorijo rasti podjetja. Teorija obnašanja opisuje proces internacionalizacije kot postopen proces, kjer se podjetje postopoma sooča z vpletenostjo na tujih trgih. Proces vsebuje medsebojno povezavo med razvojem znanja o tujih trgih in viri, ki so za te trge namenjeni (Johanson & Vahlne, 1990).

Model Uppsala šole uvrščamo med najstarejše modele internacionalizacije (Atik, 2012) in pojasnjuje dve plati v procesu internacionalizacije podjetja, in sicer podjetja se zavežejo k sodelovanju s specifičnim tujim trgom s pomočjo ustanovitvene verige. Ta veriga nastane zaradi manjših inkrementalnih korakov skozi posamezno stopnjo. Johanson in Wiedersheim-Paul (1975) pa sta to verigo delila na naslednje štiri stopnje, kar je prikazano na Sliki 5 na naslednji strani.

Druga plat pa odkriva, zakaj podjetja vstopajo na tuje trge z odličnima distancama – tako psihološko kot geografsko. Psihološko distanco avtorja definirata kot skupek elementov, ki preprečujejo pretok informacij z določenega trga na določen trg. To naj bi vključevalo razlike med jeziki, izobrazbo, poslovnimi spretnostmi, kulturo idr. Izbran model je pravzaprav stopenjski, saj se podjetja glede na psihološko ter geografsko distanco najprej odločijo za trge, ki so jim bližje (Johanson & Vahlne, 1990).

Iz tega sledi, da manj ko podjetje razume tuje trge, večje bodo psihološka distanca in zaznave negotovosti. Poleg tega pa podjetja po navadi poznajo trge, na katere vstopajo, in vidijo priložnosti, ki jih ti prinašajo, takrat pa je zaznana negotovost izjemno nizka.

Slika 5: Štiri stopnje v procesu internacionalizacije modela Uppsala šole skozi znanje in predanost trgu



Vir: J. Johanson & F. Wiedersheim-Paul, *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases*, 1975.

Nekateri avtorji so mnenja, da je najpomembnejša omejitev omenjenega modela pomanjkanje znanja. S povečanjem znanja se zaznana negotovost in tveganje zmanjšata, posledično pa se povečata mednarodna vpletenost in predanost trgu (Atik, 2012).

Najboljši način za minimiziranje zaznane negotovosti so izkušnje na določenih trgih in izdelani inkrementalni koraki.

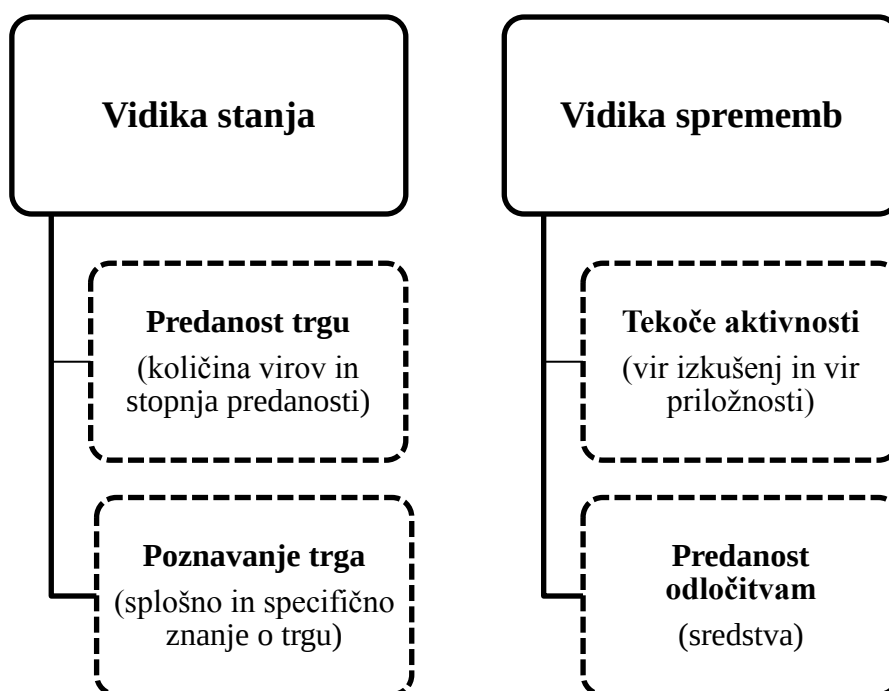
Uppsala šola temelji na štirih osnovnih konceptih, ki sta jih razdelala Johanson in Vahlne (1977). Razdeljeni so na dva dela, in sicer na vidika stanja in vidika sprememb. Prva zajemata predanost trgu ter poznavanje trga, druga dva pa tekoče aktivnosti in predanost odločitvam.

- **Predanost trgu:** količina virov je opisana kot velikost investicij v trženje, organizacijo, osebje idr. Stopnja predanosti pa postaja čim višja, čim več virov je povezanih z različnimi deli organizacije, ki ustvarjajo vrednost.
- **Poznavanje trga:** splošno znanje se nanaša na metode trženja in na različne tipe potrošnikov, specifično znanje o trgu pa zadeva poslovno kulturo, kulturne vzorce, strukturo trga, značilnosti posameznih skupin kupcev v okviru izbrane države.

- Tekoče aktivnosti: skozi takšne aktivnosti podjetje pridobi določen vir izkušenj, iz katerih pozneje zazna določene poslovne priložnosti, ki potem vodijo do predanosti trgu. Izkušnje lahko pridobijo z najemanjem novih delavcev, ki imajo izkušnje, oz. z nasveti drugih podjetij z izkušnjami.
- Predanost odločitvam: gre za odločitve v povezavi s sredstvi, ki so namenjena trgu. Te odločitve oz. težave so lahko odvisne bodisi od izkušenj posameznih aktivnosti bodisi od tržnega tveganja bodisi od obstoječe tržne negotovosti.

Shema na Sliki 6 prikazuje štiri osnovne koncepte v modelu Uppsala šole.

Slika 6: Štirje osnovni koncepti modela Uppsala šole



Vir: J. Johanson & J. E. Vahlne, *The Mechanism of Internationalization*, 1990.

Veliko raziskovalcev se ne strinja, da je model primeren za vsako podjetje, na drugi strani pa je mnogo raziskovalcev, ki so mnenja, da je model odličen za MSP (Jones, 2012). Ravno izvoz, ki je prva stopnja internacionalizacije v izbranem modelu, je preferiran v MSP (Kuratko, 2008). Podjetja na tak način povečujejo mednarodno vpletenost in svoje znanje o tujih trgih menita Atik (2012) in Margardt (2007).

Podjetja se bodo po modelu Uppsala šole internacionalizirala skozi majhne inkrementalne korake dimenzije predanosti trga in kulturno-geografske dimenzije. Pri tem pa se pojavijo tri izjeme. Prva izjema govori o podjetjih, ki imajo velik obseg sredstev in pri katerih so posledice predanosti majhne; večja podjetja in podjetja s presežnimi viri lahko naredijo večje mednarodne korake. Na drugo izjemo naletimo, ko imamo stabilne in homogene tržne pogoje, relevantno poznavanje trga pa je izraženo na druge načine in ne prek

izkušenj. Tretja izjema pa so obsežne izkušnje, ki jih ima podjetje s trgov in jih lahko posreduje na specifičen trg, seveda pod določenimi pogoji (Johanson & Vahlne, 1990).

1.6.1.1 Novi koncepti v modelu Uppsala šole

Hannson, Sundell in Öhman (2004) v svoji raziskavi omenjajo dodaten koncept, ki v prvotnem modelu ni omenjen, in sicer konkurenčno prednost. Že prej sta ga bežno omenila tudi Nordström in Vahlne, omenjeni trije avtorji pa so ga opredelili kot splošnega in selektivnega. Selektivne konkurenčne prednosti imajo podjetja, ki so prisiljena izbrati nekatere trge samo zato, da bi prodala svoje izdelke. Dejstvo pa je, da to ni v skladu z modelom Uppsala šole in s psihološko distanco. Medtem pa se splošne konkurenčne prednosti pojavljajo v podjetjih, kjer izdelek podjetja ni odvisen od tržnih pogojev.

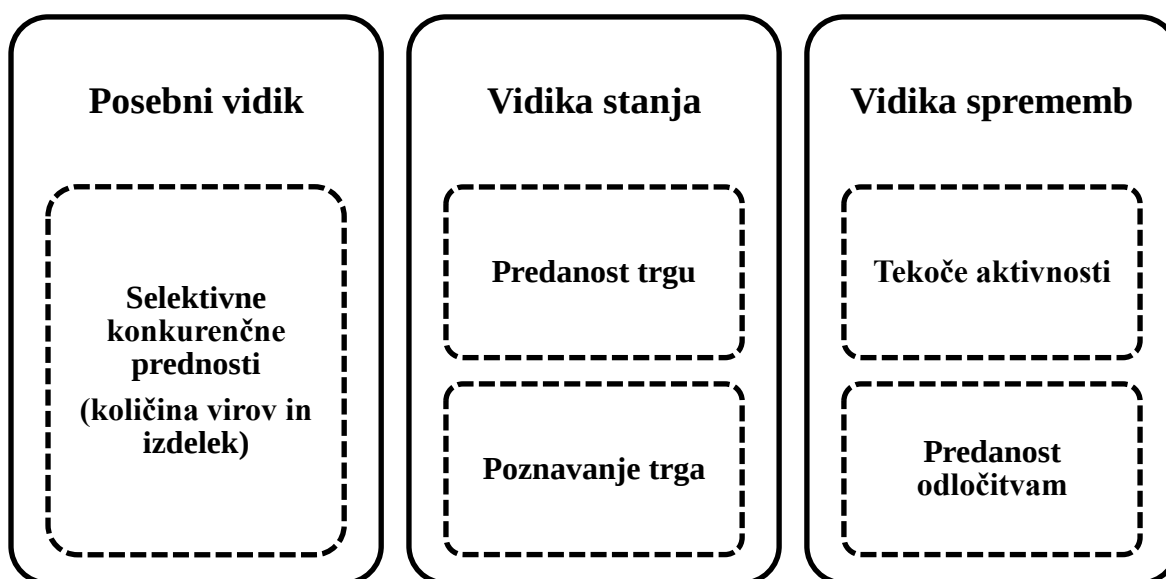
Iz tega lahko sklepamo, da naj bi majhna podjetja bila nagnjena k selektivnim konkurenčnim prednostim, velika podjetja pa naj bi imela le splošne konkurenčne prednosti. Omenjen sklep pa je bil že implementiran v modelu Uppsala šole (Hannson, Sundell & Öhman 2004).

Selektivne konkurenčne prednosti pa Hannson, Sundell in Öhman (2004) delijo na dva elementa, in sicer na količino virov in na izdelek sam. Sam model Uppsala šole količine virov ne upošteva, je pa pomembna, saj podjetja, ki imajo omejene vire, lahko izbirajo samo med tujimi trgi, kjer je konkurenca precej nizka. Kot sta že Johanson in Vahle (1990) omenila, se podjetja s presežnimi viri poslužujejo večjih inkrementalnih korakov.

Raziskave Hannson, Sundell in Öhman (2004) pa so pokazale, da lahko tudi podjetja z omejenimi viri včasih storijo inkrementalne korake, ker so v to prisiljena. Drugi element pa zajema izdelke, tu lahko kot primer navedemo, da je določene izdelke izjemno težko prodajati na določenih trgih, bodisi zaradi majhnega povpraševanja bodisi zaradi močne konkurence. Morda takšne izdelke potrebujejo trgi v razvoju. Zato morajo podjetja s specializiranimi izdelki pogledati skozi psihološko distanco in izbrati popolnoma oddaljen trg, morda geografsko, morda pa konceptualno.

Tako naj bi nadgrajen model Uppsala šole vseboval kar pet konceptov, ki so ponazorjeni na Sliki 7. Dodatni posebni vidik naj bi povečal pojasnjeno vrednost modela in koncept psihološke distance. To bi pomenilo, da opisani model temelji na predpostavki, ko ima podjetje splošne konkurenčne prednosti. Vendar pa so raziskave Hannsona, Sundella in Öhmana (2004) dokazale, da imajo podjetja s selektivnimi konkurenčnimi prednostmi dober vpliv na obnašanje v procesu internacionalizacije.

Slika 7: Nadgrajen model Uppsala šole

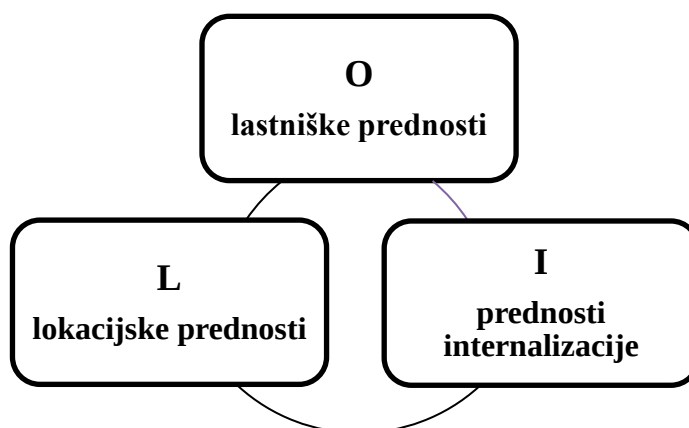


Vir: G. Hannson, H. Sundell & M. Öhman, *The new modified Uppsala model*, 2004.

1.6.2 Model eklektične paradigme

Dunning (1995) pogoje, ki jih morajo multinacionalna podjetja zasledovati, poimenuje O – L – I. O kot lastniške prednosti govorijo o tem, da mora podjetje imeti sredstva oz. transakcijske sposobnosti, na nek način mora znati pridobiti prednost pred preostalimi konkurenti. L kot lokacijske sposobnosti podjetje lahko pridobi na več načinov, in sicer tako, da prednostno izrablja vire ali na strani inputov – z nižjimi cenami in primerno tehnologijo – ali na strani outputov – s tržnimi pogoji. I pa označuje prednosti internalizacije, kjer podjetje izkorišča svoje prednosti. Pogoji so prikazani tudi na Sliki 8.

Slika 8: O – L – I pogoji multinacionalnih podjetij, ko vlagajo v tuje investicije



Vir: J. Dunning, *Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism.*, 1995.

Če multinacionalna podjetja zasledujejo zgoraj opisane pogoje, se lahko potem osredotočijo na neposredne tuje investicije, kjer je zelo pomembno, da poznajo le en tuj trg oz. sklop več trgov. Pri tem morajo razumeti funkcije posameznega tujega trga, se seznaniti z določenimi pomanjkljivostmi, ki se najpogosteje pojavljajo. Zelo pomemben je poslovni bonton, ki se iz države v državo razlikuje, prav tako lokalno investicijsko obnašanje na tujem. In zadnje, poznati tehnološko, pravno ter ekonomsko okolje, ki so elementi znotraj orodja PEST analize. Vse to poznavanje pa podjetjem ne koristi le za investicije, temveč tudi za preostale tuje posle (Dunning, 1995).

1.6.3 Model analize transakcijskih stroškov

Model analize transakcijskih stroškov, pozneje omenjen kot TCA, je bil prvič omenjen že leta 1937, od takrat naprej je bil mnogokrat poenostavljen in raziskovan. Model je osredotočen na stroške, na to, kako ti stroški vplivajo na odločitve podjetij, in na načine vstopov. Seveda si podjetje prizadeva, da bi jih čim bolj minimiziralo. Slika 9 prikazuje, kako so sestavljeni transakcijski stroški.

Slika 9: Formula za računanje transakcijskih stroškov



Vir: S. Hollensen, Global Marketing: A market-responsive approach, 2001.

Transakcijski stroški so posledica sklepanja pogodb in njihovih poznejših nadzorov, iskanja novih poslovnih partnerjev, pogajanj, koordinacije idr., mnogi pa jim dodajajo še proizvodne stroške, ki zajemajo izobraževanje zaposlenih ter organizacijo proizvodnje (Whitelock, 2002).

Višina transakcijskih stroškov je odvisna od stopnje zaupanja med pogodbenima strankama ter oportunističnega obnašanja ene od strank. Pri oportunističnem obnašanju gre za lastno okoriščenje na račun preostalih strank; nizka stopnja zaupanja pa povzroča visoke transakcijske stroške. Stroške pa podjetje lahko zniža tudi s samostojnim razvojem ter morebitno združitvijo podjetja, s trgi in sodelovanjem s poslovnimi partnerji (Williamson, 1995).

Omenjen model TCA uporabljajo predvsem MNC za sklepanje strateških zvez prek vertikalne integracije podjetja z drugimi stabilnimi podjetji. Lahko se odločijo za vstop na

tuj trg prek lastnih enot, internalizacije, ali prek sodelovanja z zunanjim partnerjem, kar imenujemo tudi eksternalizacija. V majhnih in srednje velikih podjetjih pa je pomanjkanje znanja in virov, zato se podjetja po navadi odločijo za zunanje sodelovanje, saj s tem minimizirajo svoje transakcijske stroške (Hollensen, 2001).

1.6.4 Model življenjskega cikla v mednarodni trgovini

Model življenjskega cikla v mednarodni trgovini je zasnovan na osnovi Združenih držav Amerike, saj avtorji predpostavljajo, da je bila večina inovacij izdelana prav na tem območju. Začetki segajo v pozna šestdeseta leta prejšnjega stoletja in gre pravzaprav za širjenje nekega novega izdelka iz ene države v drugo, pod pogojem, da dokler je lahko ta izdelek prodan po relativno visoki ceni, ni potrebe, da bi proizvodnja potekala z nizkimi stroški na območju naprednih držav (Hill, 2003).

Hill (2003) govori o tem, da domače povpraševanje v zgodnjih fazah življenjskega cikla izdelka zelo hitro raste, medtem pa je v naprednih državah izdelek namenjen samo bogatejšim. Zato v takšnih državah ni nobene potrebe po lastni proizvodnji in razvoju izdelkov in je bolj enostavno, če se izdelek kupuje v Združenih državah Amerike. Čez čas, ko povpraševanje tudi v naprednih državah naraste, začne proizvodnja izdelkov potekati kar tam. Prav tako lahko tudi ameriška podjetja nadaljujejo s proizvodnjo v teh državah, zaradi tega pa se pozneje zmanjša povpraševanje po izvozu iz države same. Ko izdelek na ameriškem trgu doseže fazo zrelosti, v naprednih državah postane standardiziran in vsestransko uporaben, posledično mu pade tudi cena in postane konkurenčen. Proizvodnja poteka z nižjimi stroški, in kmalu pride do preobrata – napredne države lahko začnejo ravno zaradi nižjih stroškov izvažati izdelek na ameriški trg po nižjih prodajnih cenah. Na koncu procesa imajo razvite države stroškovne in proizvodne prednosti, zato lahko izvažajo v napredne države.

Hill (2003) je mnenja, da teorija zajema najnovejše izdelke, ki so bili izdelani v Združenih državah Amerike, in sicer dokler je imela globalno prevlado. Vedno so se pojavljale tudi izjeme, ki pa so postale vidne v zadnjih letih. Dandanes so novi izdelki predstavljeni hkrati v Združenih državah Amerike, na Japonskem in v naprednih državah Evropske unije. Proizvodnja pa je razpršena, locirana je v državah, kjer so primerjalne prednosti lahko dosežene.

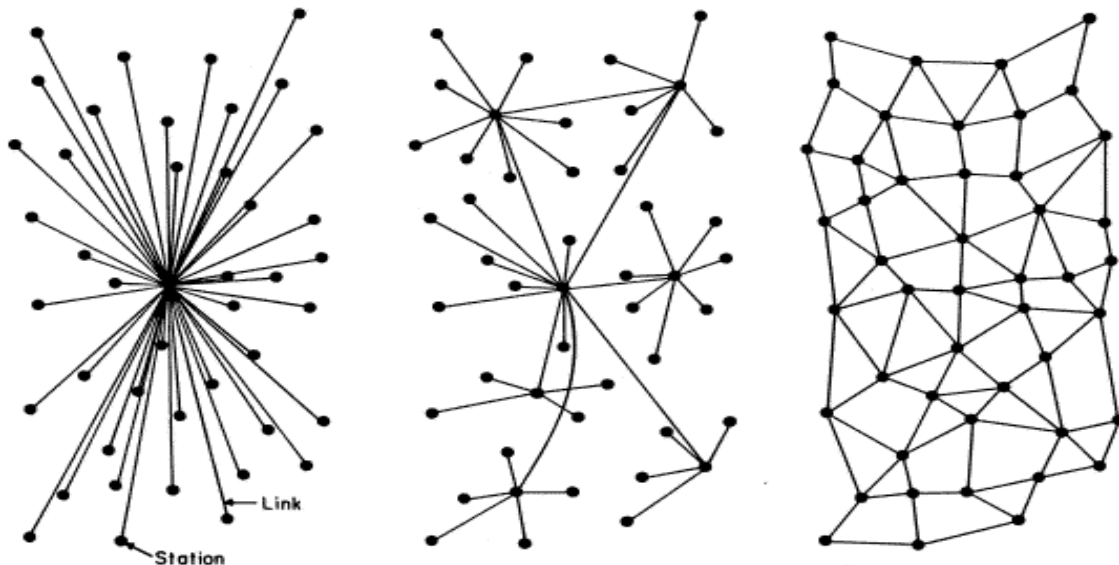
1.6.5 Mrežni model

V mrežnem modelu gre za dolgoročno povezavo med poslovnimi partnerji in sektorjem, kjer ima podjetje pomembno pojasnjevalno vlogo v procesu internacionalizacije (Antončič, Hisrich, Petrin, Vahčič, 2002). Tu je treba omeniti tudi socialne in kognitivne vezi, tako pri osebnih kot pri poslovnih odnosih. Predpostavka modela je, da je mreža, v kateri je podjetje aktivno, gonilna sila v procesu internacionalizacije in podjetja niso samo med seboj povezana, gre tudi za prepletenost odnosov (Johansen & Johansen, 1999).

Slika 10 spodaj prikazuje možne vrste mrež, in sicer:

- centralizirane, kjer je vsako podjetje v mreži povezano s centralnim podjetjem;
- decentralizirane, podjetja med seboj sodelujejo v nekakšnih skupinicah;
- distribucijske pa so med seboj povezane glede na bližino prek posameznih distributerjev.

Slika 10: Vrste mrež med podjetji (levo centralizirana, na sredini decentralizirana in desno distribucijska)



Vir: Towards a Critique of the Politics of the Void, 2012.

Björkman in Forsgren (2000) razlagata, da so vsi akterji znotraj mreže med seboj soodvisni in sodelujejo enosmerno ali dvosmerno. To daje podjetju večjo možnost za internacionalizacijo, pri tem pa ne potrebuje obsežnejših sredstev za namene na tujih trgih. Ravno zaradi te soodvisnosti znotraj mreže podjetja privarčujejo sredstva.

Internationalizacija spodbuja nastajanje mrež in odnosov na tujih trgih na tri načine. Prvi način je ustvarjanje popolnoma novih kontaktov znotraj novih mrež podjetij, drugi način je razvijanje odnosov znotraj novih mrež s penetracijo in tretji način je širjenje obstoječih mrež na popolnoma nove trge. Avtorji opozarjajo na možne slabosti, na primer različne poglede na strukturo posameznih akterjev v mreži. Več ko je vključenih akterjev znotraj mreže, večje so razlike med njimi in več težav jim to povzroča znotraj poslovanja. Pri tem pa je pomembno poudariti, da se za mreženje odločajo predvsem majhna in srednje velika podjetja, ker so na ta način lahko konkurenčna preostalim podjetjem (Björkman & Forsgren, 2000).

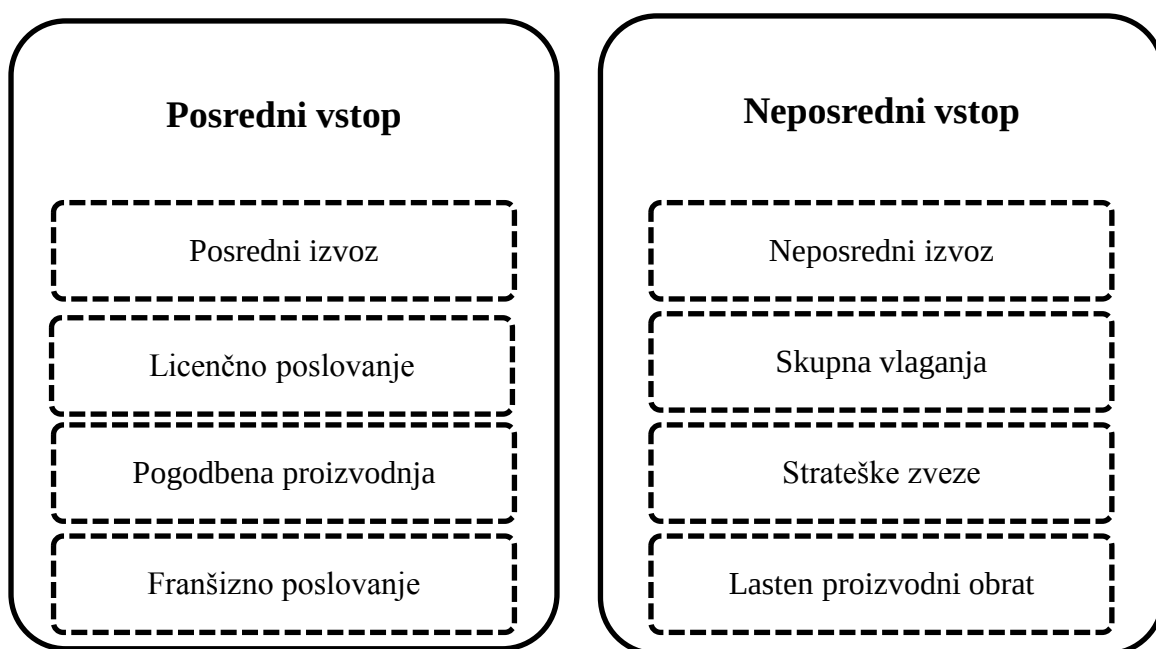
1.7 Strategije vstopa na tuje trge

Obstaja kar nekaj pravil, ki se jih podjetja poslužujejo, ko želijo vstopiti na tuje trge. Imamo naivno, pragmatično in strateško pravilo. Prvo govori o tem, da podjetja uporabljajo enake oblike vstopa na vse tuje trge in upoštevajo, da so homogeni. Pri drugem podjetja uporabljajo kar se da učinkovite in poznane načine za vsakega od trgov. Začnejo s tistimi, ki so najmanj tvegani, in če se ti izkažejo za neustrezne, jih zamenjajo. Zadnje pravilo pa pravi, da moramo alternative med seboj sistematično primerjati ter na koncu realno oceniti tveganja in izbrati pravšnjo (Albaum, Duerr, Strandskov, 1998).

Raziskave so pokazale, da MSP v procesu internacionalizacije izkoriščajo predvsem oprijemljiva sredstva. Podjetja, ki akumulirajo presežek oprijemljivih sredstev, ustvarjajo konkurenčne prednosti in kot rezultat učenja mednarodnih izkušenj implementirajo različne strategije (Camison & Villar-Lopez, 2010; Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

O'Cass in Weerawardena (2005) opozarjata, da ko podjetja vstopajo na tuje trge, morajo biti skoncentrirana na vlogo, ki jo imajo v mednarodnem podjetništvu in pri vstopu MSP s pomočjo strategije inoviranja. V procesu vstopa so zelo pomembne organizacijske inovacije, ki spadajo med netehnološke inovacije. Sem uvrščamo tudi marketinške in distribucijske inovacije, nove poslovne modele, ki ustvarjajo nove vrednosti za uporabnike. Za to vrsto inovacij je vloga uporabnikov ključnega pomena in so vpeljene predvsem v storitvenih dejavnostih. Na drugi strani pa k prednostnemu položaju pripomorejo tudi tehnološke inovacije, ki so najbolj uveljavljene v predelovalni industriji. Da to uspe, pa se morajo tehnološke in netehnološke inovacije med seboj prepletati.

Slika 11: Vrste strategij vstopa na tuje trge



Dandanes moramo biti pozorni na globalizacijo, ki je prisotna tako v MNC kot v MSP. Podjetja lažje premagujejo ovire, ponuja se več možnosti in priložnosti pri raziskovanju tujih trgov, še posebej v primerih, ko je domače tržišče majhno (Susman, 2007; Grünig & Morschett, 2012). In zanimiv je podatek, da v procesu internacionalizacije ne najdemo samo velikih multinacionalk, temveč tudi MSP, ki so v večini locirani v razvitih državah (Imm, Kassim, Zain, 2012).

Podjetja, ki vstopajo na tuje trge, pa lahko izbirajo med različnimi strategijami vstopa, ki jih delimo na posredne in neposredne. Celotna shema strategij je prikazana na Sliki 11 na prejšnji strani.

Pod posredni vstop uvrščamo posredni izvoz, ki je najenostavnejša izbira, sledijo mu licenčno poslovanje, pogodbeno proizvodnja in franšizno poslovanje.

Na drugi strani pa imamo tudi neposredni vstop, kamor sodijo neposredni izvoz, skupna vlaganja ter strateške povezave.

1.7.1 Izvoz

Izvoz kot strategija vstopa na tuje trge je najstarejša in najenostavnejša oblika, kjer, če upoštevamo vse kriterije pričakovanj in varnosti, je najmanjše tveganje. Delimo ga na dve stopnji, in sicer na aktivni in pasivni izvoz. Pri prvem gre za obvezo podjetja, da bo izvažalo na tuj trg, pri drugem pa za občasna naročila iz tujine. Obe stopnji imata proizvodnjo v matični državi. Obstaja možnost, da se proizvodnja lahko prilagodi tujemu trgu, ni pa pogoj. Prednosti, ki jih prinaša omenjena oblika, so stroškovne. Stroški so razdeljeni na tržne raziskave, na lokacijske zmožnosti, vrednost izdelka ter na izbiro primernega zastopnika (Hisrich, 2010).

Podjetje svojo izvozno pot lahko začne z izvozom majhnih količin, ko pa začuti potrebe po večjih količinah, se temu ustrezno prilagodi. Tako postopoma spoznava preference posameznih narodov ter posameznikov. Morda se lahko izkaže, da ima nek izdelek večjo vrednost, kot se je to pokazalo v matični državi. Tuji kupci lahko pokažejo ekstremno zanimanje ter se povežejo s proizvajalcem kar prek tovarne same. Če podjetje aktivno izvaža na nekem trgu, se mora spoznati s tujim okoljem. Primerna je izdelava PEST analize ter analize Porterjevih petih silnic, kjer podjetje razdela panogo in spozna svojo konkurenco. Truditi se mora, da postane oz. ostane konkurenčno (Hisrich, 2010).

Za nekatera podjetja je lahko ključnega pomena poiskati svoj izvozni potencial. Mnogi to naredijo prek mednarodnih sejmov. Sprva so lahko samo gostje oz. obiskovalci, kjer spoznajo ljudi in navežejo stike, pozneje pa se lahko na sejmu predstavijo tudi sami (Hollensen, 2001).

Po Kotlerju (1997) se lahko izvozne dejavnosti odvijajo bodisi prek oddelka za izvoz v domači državi bodisi prek potujočih predstavnikov podjetja ter podružnice ali pa prek distributerjev na tujem trgu.

1.7.1.1 Neposredni izvoz

Pri neposrednem izvozu gre za neposredno prodajo izdelkov kupcem iz tujine ali posrednikom iz tujine, ki imajo lastni proizvodni obrat v matični državi. Lahko se oblikujejo tudi ekskluzivni prodajni sporazumi s tujimi posredniki, ki so ekskluzivni distributerji v določeni državi. Je neka nadgradnja posrednega izvoza, ki je opisan v naslednjem razdelku. Podjetja mnogokrat izberejo neposredni izvoz kot neko trajnejšo obliko internacionalizacije, saj se s tem zavarujejo pred konkurenčnimi podjetji (Hisrich, 2010).

Tabela 1 prikazuje prednosti, ki jih imajo podjetja, ki izberejo obliko neposrednega izvoza, pred preostalimi izvoznimi oblikami. Hollensen (2001) kot prednost izpostavlja lokalno podporo, ki vpliva na prodajo in storitve, skrajšan čas distribucijske verige, izkušnje na tujih trgih, strategije, izgradnjo lastnih tujih omrežij, krepitev ugleda podjetja samega ter spoti pridobljene povratne informacije. Za slabosti pa opredeljuje nepoznavanje kulture, ki lahko povzroči komunikacijske probleme, trgovinske omejitve in morebiten nadzor nad cenami in distribucijo.

Tabela 1: Prednosti in slabosti neposrednega izvoza

Prednosti	Slabosti
• Lokalna podpora; • krajši čas distribucijske verige; • lokalne izkušnje iz trženja; • lastne strategije; • izgradnja lastnega tujega omrežja; • krepitev ugleda podjetja; • pridobljene sprotne povratne informacije.	• Nepoznavanje kulture; • komunikacijski problemi; • trgovinske omejitve; • nadzor nad cenami in distribucijo.

Vir: S. Hollensen, Global Marketing: A market-responsive approach, 2001.

1.7.1.2 Posredni izvoz

Značilnost posrednega izvoza je, da proizvajalec neposredno ne prevzema nobenih izvoznih aktivnosti in tako nima nikakršnega stika s končnim potrošnikom, saj te aktivnosti prevzame neko drugo podjetje. Opisani način je eden od najpogostejših izvoznih oblik, ki ga uporabljajo predvsem MSP. Akterji, ki so v posrednem izvoznem načinu šibki, se nadomestijo z domačimi posredniki. Dogaja se tudi, da mnogi proizvajalci ne vedo, da se njihovo blago izvaža, saj to lahko počnejo lokalni partnerji (Dubrovski, 2000).

Če so posredniki locirani v domači državi, to proizvajalcu omogoča enostavnejšo komunikacijo s kupci in neprekinjen prodajni proces, saj ne potrebuje toliko izkušenj (Hisrich, 2010).

Tabela 2: Prednosti in slabosti posrednega izvoza

Prednosti	Slabosti
• Minimalna politična in tržna tveganja; • pretirane izkušnje niso potrebne; • omejeno angažiranje in investiranje.	• Nadzor trženja in distribucijske verige; • pomanjkanje stika s trgom.

Vir: S. Hollensen, Global Marketing: A market-responsive approach, 2001.

Tabela 2 prikazuje prednosti posrednega izvoza, povezane z minimalnimi političnimi in tržnimi tveganji, pretirane izkušnje so nepotrebne, ter omejitve pri angažiranju in investiranju. Na drugi strani pa je kot slabost omenjen nadzor trženja in distribucijske verige in pomanjkanje stika s tujim trgom (Hollensen, 2001).

1.7.1.3 Kooperativni izvoz

Primer kooperacijske oblike izvoza so izvozno trženske družbe, ki po navadi izvedejo celoten proces izvoznih aktivnosti in poslov na mednarodnih trgih za manjša podjetja, ki so brez izkušenj in brez lastnih sredstev, da bi to storila sama. Druga oblika pa so združenja, ki imajo omejene obsege in področja, na katerih delujejo. Po navadi je ta oblika izvoza prisotna v zelo zrelih panogah, kjer je močna konkurenca (Dubrovski, 2000).

Prednosti po Hollensen (2001), v Tabeli 3, so predvsem razdelitev stroškov in tveganj ter zagotavljanje celotne prodajne poti pri trženju poprodajnih aktivnosti. Možne slabosti pa zajemajo pojav neuravnoteženih in neusklajenih odnosov in odrekanje suverenosti ter neodvisnosti.

Tabela 3: Prednosti in slabosti kooperativnega izvoza

Prednosti	Slabosti
• Delitev stroškov in tveganj; • zagotovitev celotne prodajne poti pri trženju poprodajnih aktivnosti.	• Možnost pojava neuravnoteženih in neusklajenih odnosov; • možnost, da se podjetja ne odrečejo suverenosti in neodvisnosti.

Vir: S. Hollensen, Global Marketing: A market-responsive approach, 2001.

1.7.2 Licenčno poslovanje

Dubrovski (2000) je mnenja, da gre pri licenčnem poslovanju za inovacije, ki so usmerjene tržno, ali za mednarodni prenos tehnoloških prednosti. Izdajanje licenc se običajno nanaša na določeno uporabo tehnologije, know-how, materiala, trženja, opremo. Licencojemalec mora za to plačati licenčnino, ki je odvisna od vrste licence, inovacije, izvirnosti in položaja v pogajanjih in se določa v odstotkih prodaje.

Tabela 4: Prednosti in slabosti licenčnega poslovanja

Prednosti	Slabosti
• Vstop na nekatere trge; • nizek razvojni kapital; • možnost razširitve sodelovanja; • carinske olajšave; • zavarovanje patentov; • prednosti pri državnih ustanovah; • zahteve po investicijah.	• Hitro naraščanje stroškov; • bodoči konkurent; • nezanesljivost licencojemalca; • licenčnina je kot del prihodka; • manjši nadzor; • prilagajanje pogojem vlade.

Vir: S. Hollensen, Global Marketing: A market-responsive approach, 2001.

V Tabeli 4 je kot prednost omenjen vstop na nekatere trge, ki so zaradi carin in kvot drugače zaprti in nedosegljivi. Potreben je nizek razvojni kapital, možnost razširitve sodelovanja je velika, obstajajo carinske olajšave pri lokalni proizvodnji. Patenti so zavarovani s patentno zakonodajo, lastna proizvodnja pa povečuje prednosti pri državnih ustanovah. Na proces izdelave izdelka pa vplivajo zahteve po investicijah. Kot prvo slabost lahko omenim hitro naraščanje stroškov, licencojemalec lahko po izteku roka najema

licence postane konkurent ali pa je že od vsega začetka nezanesljiv. Licenčnina je opredeljena kot del prihodkov, prisoten je manjši nadzor in treba se je prilagajati vladnim pogojem.

1.7.3 Pogodbena proizvodnja

Dandanes majhna podjetja sodelujejo z velikimi korporacijami, saj sta delitev dela in kooperacija pomembni tako na domačem kot na tujem trgu. Namen pogodbene proizvodnje je zmanjšanje transportnih stroškov, pridobiti prednost pred nacionalnimi proizvajalci, znižanje stroškov pri proizvodnji in zmanjšanje carinskih in necarinskih omejitev pri vstopu na tuje trge (Ekar et al., 2009).

Po Ekar et al. (2009) jo delimo na tri dele, in sicer:

- ekonomsko: zasnovana na ekonomskih temeljih;
- kapacitetno: zapolnitev kapacitet kooperanta ali premajhen obseg kontraktorja;
- specializirano: specializirana znanja, veščine in sposobnosti, ki manjkajo kontraktorju, zato jih poišče drugje.

Specializirana proizvodnja naj bi imela najboljše izhodišče za razvoj kooperativnih odnosov, ki naj bi bili enakovredni, poleg tega pa je tudi na dolgi rok zelo vzdržljiva. Veliko pripomore k mednarodni podjetniški rasti (Ekar et al., 2009).

Čater, Lahovnik, Pučko in Rejc Buhovac (2011) navajajo naslednje prednosti, ki so prikazane v Tabeli 5. To so nižje potrebe po analizi nabavnih cen, višja kakovost proizvodov, znižanje celotnih stroškov sistema, porazdelitev tveganja med pogodbenike, nižja potreba po nadzoru zaradi odgovornosti, ki jo ima vsak od pogodbenikov, in zmanjševanje kapitalskih tveganj s strani dobaviteljev zaradi dolgoročnega prilagajanja kupcem in njihovim potrebam.

Tabela 5: Prednosti in slabosti pogodbene proizvodnje

Prednosti	Slabosti
• Nižje potrebe po analizi nabavnih cen in višja kakovost proizvodov; • zniževanje celotnih stroškov sistema; • porazdelitev tveganja in nižja potreba po nadzoru; • zmanjševanje kapitalskih tveganj.	• Neupoštevanje pogodbe; • nezaupanje med poslovnimi partnerji.

Vir: T. Čater, M. Lahovnik, D. Pučko, & A. Rejc Buhovac, Strateški management 2, 2011.

Kot slabosti pa bi sama omenila neupoštevanje pogodbenih klavzul in možno nezaupanje med poslovnimi partnerji.

Lejpras (2012) ugotavlja, da so MSP, ki namenijo velik obseg sredstev v raziskave in razvoj, veliko manj odločena, da bodo svojo proizvodnjo locirala na druge trge, kjer je sicer ceneje, a je intenzivnost raziskav zelo nizka. To je lahko posledica razlik v nadzoru in transakcijskih stroških proizvodnje, ki je prestavljena na drugo lokacijo, poleg tega pa se nahaja med z znanjem zelo intenzivno proizvodnjo ter zelo enostavno proizvodnjo. Proizvodnja, ki ima zelo intenzivno znanje, vsebuje tudi več tihega znanja, stroški kontrole pa so mnogo višji, v primerjavi s proizvodnjo s preprostimi izdelki.

Tudi Louart in Martin (2012) sta mnenja, da je bil fenomen internacionalizacije in inovacij prikazan kot gonilna sila pri razvoju MSP.

1.7.4 Franšizno poslovanje

Franšizing je vrsta licenčnega sodelovanja, kjer eno podjetje daje drugemu podjetju, ki je neodvisno, licenco in pravico uporabe blagovne znamke, know-howa in show-howa, tehničnih in marketinških izkušenj ali izdelke oz. storitev. Naloga franšizojemalca je, da upošteva smernice franšize in redno plačuje licenčnino (Dubrovski, 2000).

Tabela 6: Prednosti in slabosti pri franšiznem poslovanju

Prednosti	Slabosti
• Višja stopnja nadzora franšizodajalca; • izkoriščanje ekonomij obsega; • potencialen razvoj novih trgov; • sklepanje poznanstev.	• Izguba ugleda in visoki stroški zaščite blagovne znamke; • manjši nadzor nad posameznimi franšizami; • iskanje franšizojemalca; • lokalne pravne norme.

Vir: S. Hollensen, Global Marketing: A market-responsive approach, 2001.

Tabela 6 prikazuje prednosti, ki jih prinaša franšizno poslovanje. Najprej moramo omeniti višjo stopnjo nadzora, ki ga ima franšizodajalec nad franšizojemalcem. Druga pomembnejša stvar je izkoriščanje ekonomij obsega, sledi potencialen razvoj novih trgov in kot zadnje sklepanje novih poznanstev. Pojavijo pa se lahko slabosti, kot so izguba ugleda, visoki stroški zaščite blagovne znamke, manjši nadzor nad posameznimi franšizami, iskanje franšizojemalca, ki je lahko dolgotrajen in precej drag postopek, in ne nazadnje lokalne pravne norme, ki jih morajo podjetniki poznati ter jih upoštevati pri poslovanju.

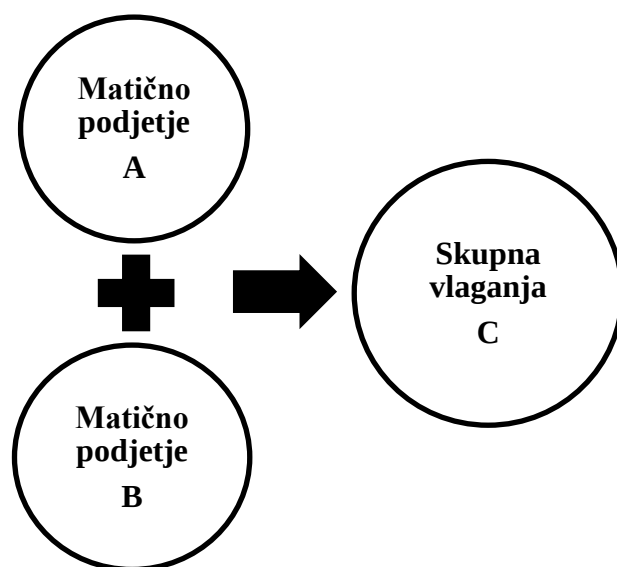
1.7.5 Skupna vlaganja

Skupna vlaganja govorijo o kapitalskih povezavah med dvema podjetjema, s ciljem ustvariti popolnoma novo, skupno podjetje. Podjetjem, ki želijo vstopiti na tuje trge, omogočajo vstop z nižjim obsegom investiranega kapitala. Lokalni partner ima po navadi že razvito strategijo za obvladovanje lokalnega trga. Posledično je vstop hitrejši in bolj fleksibilen, prilagajanje trgu je preprostejše, vplivi okolja pa so precej nižji. Opisana oblika je še posebej primerna za trge, kjer je visoka stopnja domačega gospodarstva (Ekar et al., 2009).

Ko se MSP odločajo za neposredne tuje investicije, se soočajo z ogromnimi ovirami, zato je zelo velika verjetnost, da jim pri tem spodleti. To so posledice omejenih virov, tako finančnih, managerskih kot informacijskih, in odnosa do tveganja. Seveda so te ovire premostljive in se podjetja posledično odločajo za uspešnejše tuje investicije. V tem primeru so zelo pomembna skupna vlaganja, saj le tako lahko podjetja pridejo do nekaterih virov – bodisi s tem, da najemajo lokalne strokovnjake in se s tem približujejo hitremu vstopu na tuj trg (Kaiser & Kirby, 2003).

Shema skupnega vlaganja dveh podjetij je prikazana na Sliki 12. Matično podjetje A se poveže z matičnim podjetjem B, ki skupaj ustanovita neodvisno podjetje – skupna vlaganja C.

Slika 12: Grafični prikaz skupnih vlaganj dveh podjetij



Vir: S. Hollensen, *Global Marketing: A market-responsive approach*, 2001.

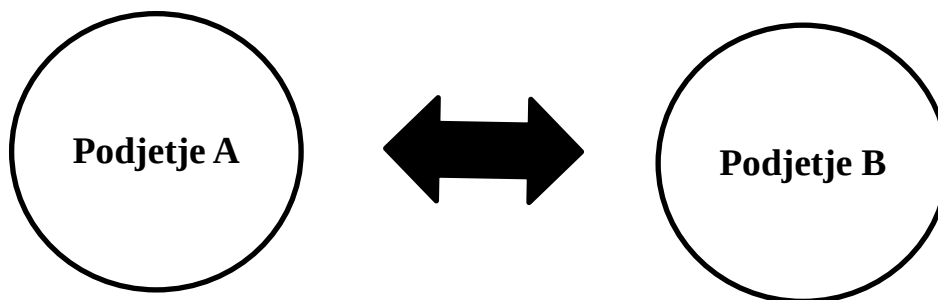
1.7.6 Strateške zveze

Po Ekar et al. (2009) med nekapitalske oblike vlaganj uvrščamo strateške zveze, kjer se podjetja povežejo prek pogodb in sodelujejo ter sledijo ciljem na mednarodnem tržišču.

Mnogokrat se med seboj povezujejo nekdanji konkurenti, kjer jim te združitve prinesejo konkurenčnejši položaj na trgu.

Strateško povezavo prikazuje Slika 13. Vidimo, da gre za medsebojno povezavo med dvema podjetjema, ki skupaj tvorita strateško zvezo.

Slika 13: Grafični prikaz strateške povezave dveh podjetij



Vir: S. Hollensen, Global Marketing: A market-responsive approach, 2001.

Po sklenitvi zveze imajo podjetja enostavnejši vstop na tuje trge, tveganje je razpršeno in ustvarjajo sinergije, kar z drugimi besedami pomeni, da ustvarjajo medsebojne koristi. V primerih, ko gre za povezave med šibkimi in močnimi partnerji, so zveze lahko precej neuspešne, saj ima nekdo prevladujoč interes. Pomembno je, da sta oz. so podjetja enakovredna med seboj in poznajo ter podpirajo medsebojne interese (Dubrovski, 2000).

1.7.7 Lasten proizvodni obrat

Postavitev lastnega proizvodnega obrata ali podružnice v tujini je ena od najzahtevnejših in najdražjih odločitev. Obstajata dve strategiji za pridobitev lastnih proizvodnih obratov, in sicer prvo imenujemo greenfield investicija, pri kateri podjetje kupi zemljišče in nato zgradi prostore, ki jih potrebuje; pri drugi, t. i. brownfield investiciji, pa kupi oz. prevzame neko tuje podjetje ali objekt (Jurše, 1993).

Jurše (1993) pa v Tabeli 7 kot razloge, zakaj se podjetje odloči za lasten proizvodni obrat oz. podružnico, navaja predvsem visoke transportne stroške, uvozne carine in nizke stroške proizvodnje. Za slabosti pa lahko izpostavimo visoke stroške kapitala, bolj široko znanje, večje tveganje.

V tem razdelku lahko omenim tudi konkurenčno inteligenco, ki je sposobnost popolnega razumevanja, analize in sredstev tako zunanjega kot notranjega okolja, povezanega s kupci, konkurenti, trgom, panogo in uporabo ustreznega znanja za dolgoročno in kratkoročno strateško planiranje. Znotraj tega pa lahko obstaja oprtni dogovor, ki pa je le del mednarodne konkurenčne inteligence podjetja. Gre torej za priložnosti na trgu, ki so zaznane prek lokalnih podružnic, poleg tega pa predstavljajo tudi strateške prednosti (Grandval & Merino, 2012).

Tabela 7: Prednosti in slabosti lastnega proizvodnega obrata oz. podružnice v tujini

Prednosti	Slabosti
• Visoki transportni stroški; • uvozne carine; • nizki stroški proizvodnje.	• Visoki stroški kapitala; • več znanja; • večje tveganje.

Vir. M. Jurše, Mednarodni marketing, 1993.

Grandval in Merino (2012) pravita, da na začetku nekega sodelovanja lahko pride do napetosti med partnerji, sčasoma pa komunikacija postane neka stalnost, kjer se krepi medsebojno zaupanje. V MSP sta zaupanje in komunikacija bistvenega pomena in pripomoreta k skupnemu sodelovanju. Komunikacijo prinese zaupanje, ki pa tudi vpliva na komunikacijo. Volontersko obnašanje v MSP ima lahko specifičen učinek na razvoj medsebojnega sodelovanja in na maksimalen prenos informacij iz lokalne podružnice v MSP.

1.7.8 Tabelarni pregled izvoznih strategij

Tabela 8: Pregled izvoznih strategij in njihove lastnosti

	Izvoz	Skupna vlaganja in strateške zveze	Licenčno in franšizno poslovanje	Lastni proizvodni obrat oz. podružnica
Predanost virom	ni razlike med domačim in tujim trgom	majhna	nizka	visoka
Stroški sodelovanja	nizki, ni potovalnih stroškov	majhni	majhni	visoki, odvisno od velikosti podružnice
Stopnja kontrole	visoka	majhna	odvisno od pogodbe	visoka zaradi lastne organizacije
Tveganje podjetja	nizko	majhno	odvisno od odvisnosti poslovnega partnerja	visoko

Vir: Internationalization of Family Business, 2012.

Tabela 8 nam pove, kakšne so razlike med različnimi strategijami glede na določene elemente, predanost virom, stroške sodelovanja, stopnjo kontrole in glede na tveganje podjetja.

Po analizi najboljša izhodišča pripadajo skupnim vlaganjem in strateškim povezavam, kjer bi bilo treba opozoriti le na to, da je predanost virom majhna, kar je precejšnja slabost. Najtežje in najdražje strategije pa so povezane z vzpostavitvijo lastnega proizvodnega obrata oz. podružnice v tujini. Izstopajo predvsem stroški sodelovanja in visoka tveganja.

Internacionalizacijo lahko izpeljemo za proizvodnjo, blagovne znamke, storitve, kadre, vire idr. Moja naloga bo usmerjena predvsem v internacionalizacijo prodaje, saj temelji na primeru proizvodnega podjetja Opara Vido, s. p. Podjetje deluje na evropskem trgu in se osredotoča na prodajo predvsem nemško govorečim kupcem, saj se na tem območju kažejo največje potrebe po tovrstnih izdelkih.

2 IZBIRA STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE: ŠTUDIJA PRIMERA

2.1 Predstavitev podjetja Opara Vido, s. p.

Podjetje Opara Vido, s. p., je pred 25 leti ustanovil Vido Opara, ki se že več kot 30 let aktivno ukvarja z obdelavo kovin in izdelkov iz umetnih mas. Sedež podjetja se nahaja v Radomljah, lokacija proizvodnje pa v Turnšah, kjer po SKD opravlja dejavnost C 25.620 Mehanska obdelava kovin.

Trenutno imajo osem zaposlenih, ki so mladi, komunikativni, željni novih znanj, zato se sproti izobražujejo in nadgrajujejo že osvojene metode. Na delovnem mestu dosegajo dobre rezultate, za kar je zelo pomembna motivacija, ki pa je v podjetju ne primanjkuje.

Proizvodnja temelji na struženju in rezkanju z uveljavljenimi CNC-stroji, ki so posebej specializirani za izdelavo visoko preciznih, malo serijskih strojnih delov. Ti so lahko polirani, galvansko zaščiteni ali lakirani. Veliko pozornosti posvetijo kontroli in kakovosti končnih izdelkov, saj se zavedajo, da je kontrolni proces zelo pomemben segment za izdelavo kakovostnega izdelka. Ves čas pa podjetje tudi sledi hitremu in nenehnemu razvoju na področju tehnologije.

Podjetje svojim strankam nudi storitve, kot so CNC- in klasično struženje in rezkanje, razrez materiala, varjenje, lotanje in razvoj novih proizvodov. Te storitve opravijo sami ali pa zanje priskrbijo ustreznega izvajalca. Podjetje po navadi z naročniki začne sodelovati že v začetni fazi, ko je cilj razviti izdelek, veliko pozornost pa namenjajo tudi dvostranski komunikaciji z naročnikom, saj morajo biti končni izdelki skladni z zahtevami kupcev.

Poslujejo tako na domačem kot na tujem tržišču. Fleksibilnost podjetja, kratki roki dobave, visoka kakovost ter konkurenčne cene mu omogočajo, da kar 100 odstotkov izdelkov

izvozi izključno na evropski trg – v Slovenijo, Avstrijo, Nemčijo ter v Švico. Obenem pa tudi ti štirje elementi označujejo konkurenčne prednosti podjetja pred drugimi podjetji.

Podjetje lahko na dokaj enostaven način prilagodi svojo proizvodnjo in poskrbi, da bo ta ustrezala naročnikovim potrebam. Zaradi ugodne lokacije podjetja ter lokacije države kot take pa lahko poskrbijo za hitro dostavo – bodisi prek prevoznika, pošte ali z lastnim prevozom. Vsi izdelki so pregledani z ustreznimi merilnimi napravami, s katerimi preverijo, ali točno ustrezajo meram, ki so jih želeli naročniki, poleg tega pa skušajo vzdrževati konkurenčne cene, saj so le tako lahko konkurenčni na trgu in si zagotovijo nove stranke. Vse te prednosti skušajo ohranjati in jih še izboljšati.

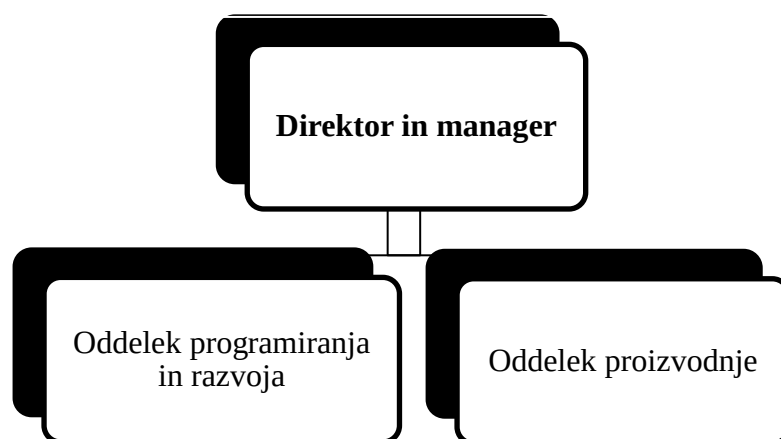
Veliko vlogo igrata tako kontrola kot kakovost končnih izdelkov, saj se zavedajo, da je kontrolni proces izjemno pomemben segment pri izdelavi končnega izdelka, ki ga označuje visoka kakovost. Poleg tega sledijo spremembam in napredku novih standardov ter dobrim poslovnim praksam, ki jih nato vpeljejo v lastno proizvodnjo in razvoj izdelkov. Primeri izdelkov so prikazani na Sliki 14.

Slika 14: Primeri izdelkov podjetja Opara Vido, s. p.



Podjetje ima funkcijsko organizacijsko strukturo, kar pomeni, da je glavni direktor, ki je obenem tudi manager, sledijo pa mu podrejeni, ki opravljajo eno od različnih funkcij: programiranje in razvoj oz. delo v proizvodnji. Struktura je prikazana tudi na Sliki 15.

Slika 15: Struktura podjetja Opara Vido, s. p.



Poslanstvo podjetja se nanaša na vse štiri glavne deležnike podjetja in pravi, da:

- poslovnim partnerjem nudijo razvoj in izdelavo visoko preciznih kovinskih izdelkov z najsodobnejšimi CNC-stroji in točnost dobave;
- dobaviteljem zagotavljajo redna plačila in dolgoročne poslovne odnose;
- zaposlenim nudijo redno plačo, usposabljanje in prijetno delovno okolje;
- športnim klubom in društvom pa zagotavljajo finančna sredstva in donacije.

2.2 SWOT analiza podjetja Opara Vido, s. p., za mednarodni trg

V Tabeli 9 in Tabeli 10 je izdelana SWOT analiza podjetja Opara Vido, s. p. Opisane so prednosti, slabosti, priložnosti ter morebitne nevarnosti za podjetje.

Tabela 9: Prednosti in slabosti podjetja Opara Vido, s. p.

Prednosti	Slabosti
• Ugodna lokacija proizvodnje; • ugled podjetja; • hitri roki dobave; • visoka kakovost proizvodov; • velika vlaganja v raziskave in razvoj novih izdelkov; • prilagodljivost proizvodnje za izdelavo produktov, ki jih želijo naročniki; • visoka produktivnost dela.	• Slog vodenja direktorja (centralizirano in avtorsko); • premajhne zmogljivosti podjetja; • premalo je oglaševanja na tujih trgih.

Tabela 10: Priložnosti in nevarnosti podjetja Opara Vido, s. p.

Priložnosti	Nevarnosti
• Lažje dostopni tuji trgi zaradi vstopa Slovenije v EU; • okolju prijazno poslovanje; • novi poslovni partnerji na območju Nemčije.	• Močni konkurenti v panogi v tujini; • dolgoročni učinki recesije (upad naročil, nižji prihodki s strani tujih podjetij); • slabo poznavanje kulturnih razlik na tujih trgih.

Prednosti in slabosti se nanašajo na notranje okolje podjetja, na katerega podjetje lahko vpliva. Pri priložnostih in nevarnostih pa upoštevamo zunanje okolje, na katerega podjetje praktično nima nobenega vpliva.

Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali jih okrepiti in podobno.

2.2.1 Prednosti

Lokacija proizvodnje se nahaja v osrednji Sloveniji, v Turnšah (1233 Dob), in je slabe tri kilometre oddaljena od avtocestne povezave, izvoza Domžale ali Krtina. Zaradi dobre avtocestne povezave so izdelki lahko v doglednem času v tujini. Druga možnost je tudi transport prek letalskih prevoznikov, saj je letališče Brnik oddaljeno le petnajst kilometrov.

Ugled podjetja je zelo dober, saj redno plačujejo račune, redno nakazujejo plače zaposlenim, poleg tega pa imajo dobre odnose s poslovnimi partnerji.

Zaradi najnovejših CNC-strojev so izdelki visoke kakovosti, zaradi ustreznih računalniških programov, s katerimi se razvijajo novi produkti, pa je proizvodnja prilagodljiva.

Zaposleni so motivirani, saj so plačani glede na delovno uspešnost in imajo možnost napredovanja v višji plačni razred, poleg tega pa so konec leta nagrajeni s 13. plačo, kar vpliva na visoko produktivnost dela.

2.2.2 Slabosti

Glede na način vodenja direktorja uvrščamo med avtorske vodje, saj je usmerjen k centralizaciji avtoritete in vse odločitve praktično sprejema sam.

Podjetje spada med mikropodjetja, saj ima sedem zaposlenih, zato kapacitete občasno ne morejo pokriti večjih serij naročil.

Podjetje oglašuje le na nekaterih manjših kulturnih prireditvah in športnih dogodkih. Morda bi lahko začeli razmišljati o udeležbi na sejnih, tako v Sloveniji kot v Evropi, kjer bi morda prišli tudi do novih idej.

2.2.3 Priložnosti

Tuji trgi so lažje dostopni zaradi vstopa Slovenije v EU, odprla so se nova delovna mesta, odpravile so se mnoge tehnične, pravne in birokratske ovire, znižale so se cene ter povečala se je potrošniška izbira.

Podjetje je družbeno odgovorno, saj ima v svoji proizvodnji kar nekaj odpadnih surovin, predvsem kovin, ki jih je treba predelati, da se lahko znova uporabijo. Podjetje svoje odpadke posreduje odkupovalcem odpadnih surovin – odpadu za kovinske odpadke, ki stvari uredi do konca.

Nemška strojna industrija, ki predstavlja ključni del nemške predelovalne industrije, bo v letih 2012 in 2013 kljub upočasneni aktivnosti največjega gospodarstva v območju evra beležila okoli dvoodstotno rast (Nemška strojna industrija bo v prihodnje kljub krizi beležila rast, 2012).

2.2.4 Nevarnosti

Močna konkurenca v panogi, saj se po podatkih Gvina v tej panogi nahaja čez 2000 podjetij z enako dejavnostjo ter podobno velikostjo. Za konkurenčna podjetja štejemo podjetja, ki se prav tako ukvarjajo s kovinarsko ali predelovalno dejavnostjo oziroma z mehanskimi obdelavami, npr. galvanizacijo in preostalimi kemičnimi postopki. Konkurenca bi podjetje lahko izrinila s trga zaradi boljše tehnološke opremljenosti, razvojnih programov, postopkov in metod.

Gospodarska kriza, ki je nastopila v letu 2008, je zmanjšala prihodke, naročila in s tem tudi dobiček ter število zaposlenih. Posledice se čutijo še danes.

Podjetje mora pri širjenju na tuje trge preučiti kulturne značilnosti vsake države, v katero vstopa, ker se poslovanje v tujini razlikuje od poslovanja v domači državi. Če tega ne stori, lahko pride do neuspeha.

2.3 Nadaljnji razvoj podjetja Opara Vido, s. p.

Podjetje Opara Vido, s. p., je v svojem obstoju vidno raslo. Iz malega, garažnega podjetja iz leta 1987, ko je bil zaposlen le lastnik Vido Opara, so se leta 2008 preselili v nove, lastne poslovne prostore, ki merijo več kot 2000 m².

Tabela 11: Delež osnovnih sredstev v sredstvih za podjetje Opara Vido, s.p. med leti 2008 in 2012

Leto	2008	2009	2010	2011	2012
Vrednost v %	60,15	41,47	35,31	14,20	0,00

Vir: Opara Vido, s.p., Gvin, 2014.

Trenutno imajo v lasti štiri vertikalne stružnice in dva rezkalna stroja s štirimi osmi ter klasične stružnice in žage za razrez materiala. Iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida je razvidno, da v zadnjih petih letih ni bilo nobenih investicij ter nakupa sodobnejše tehnologije, delež osnovnih sredstev v sredstvih je bil leta 2012 namreč nič, kar prikazuje Tabela 11.

Glede na obstoječ tehnološki park in potrebe v proizvodnji bi bilo smiselno kupiti 5-osni obdelovalni center, s katerim bi povečali natančnost izdelave preciznih izdelkov in prihranili čas – optimizirali bi proizvodni proces. Cena takšnega stroja znaša približno 150.000 evrov in bi se amortiziral v petih letih, 20 odstotkov letno. S tem bi podjetje poleg investicijskega stroška ustvarilo vsaj eno prosto delovno mesto, razširil pa bi se tudi obseg naročil, saj podjetje ne more izdelati določenih izdelkov zaradi nezadostnih kapacitet oz. previsokih cen, ki pa so posledica proizvodnega procesa. Del investicije bi podjetje lahko pokrilo z rezervnim sklado dobička, ki je namenjen za investicije, za del pa bi vzeli posojilo. Po pregledu bilance stanja in izkazu poslovnega izida za dobo petih let je podjetje stabilno, zato ni nikakršnih dvomov, da posojila ne bi dobili.

Manjša pomanjkljivost podjetja Opara Vido, s. p., so tudi zaloge, ki sicer delujejo po principu »Just in time«, vendar niso vodene v nobenem programu. V prihodnje bi bilo smiselno za natančno evidenco vpeljati program za materialno skladiščno poslovanje. Primerno bi bilo predvsem zaradi obširnega programa izdelkov, ki jih proizvajajo. Strošek uporabe programa znaša med 15 in 20 evrov na mesec, kar ni pretirano visok znesek.

Delovanje in obstoj podjetja v naslednjih petih letih sta dokaj jasna. Obstaja tudi verjetnost menjave nasledstva, saj bo direktor izpolnil pogoje za pokoj, nasledila pa ga bosta njegova otroka, ki že nekaj časa spremljata potek dela in vodenje majhnega proizvodnega podjetja, poleg tega pa v podjetje vpeljujeta nove pristope in načine poslovanja.

2.4 Prednosti in slabosti internacionalizacije MSP

Prednosti in slabosti, ki vplivajo na širjenje MSP, so povezane s tveganji, blagovno znamko, konkurenčnimi prednostmi, novimi tehnologijami in informacijami, internetom, kulturami, jezikom, vero, regulativami, stabilnostjo vlade in gospodarsko recesijo. Na posamezna MSP lahko vpliva več dejavnikov, ki pa jih ne moremo določiti kot

najpogostejše oz. po moči vpliva. Lahko pa rečemo, da so odvisni od panoge in dejavnosti posameznega podjetja ter so os strategije, ki jo ima podjetje.

Prednosti, ki jih je internacionalizacija prinesla v podjetje Opara Vido, s. p., so bile predvsem delitev tveganja, saj so njihovi kupci razpršeni v več državah, poleg tega pa so svoje konkurenčne prednosti, kot so fleksibilnost, hitri dobavni rok in konkurenčne cene, razširili tudi na tuja območja. Svojim strankam skušajo ponuditi čim boljše opcije. Največja slabost, s katero so se v zadnjih letih soočili v podjetju, pa je gospodarska kriza, ki ni pustila posledic samo doma, temveč se z njimi spopadajo tudi v tujini.

2.5 Razlogi in motivi za internacionalizacijo MSP

MSP pa se internacionalizacije poslužujejo predvsem zaradi občutno večjega obsega novih potencialnih kupcev ter zaradi izgube obstoječega tržnega deleža na domačem trgu. Nekatera podjetja proizvajajo zelo specifične izdelke oz. storitve, za katere na domačem trgu najdejo izjemno malo zanimanja. Ravno to je razlog, da želijo svojo pot nadaljevati v tujini, in sicer na tistih območjih, ki so zanje najprimernejši. Izgubo obstoječega tržnega deleža pa lahko povzročijo novi konkurenti, ki bi za enak izdelek zahtevali manj denarja oz. bi obstoječ izdelek izboljšali in nadgradili za enako ceno.

V podjetju Opara Vido, s. p., je bil glavni razlog za širjenje prek meja lastne države premalo kupcev znotraj lastne države. Izdelki, ki jih proizvajajo, so specifični in jih po navadi potrebujejo podjetja, ki sestavljajo razne mehanske stroje ipd. V Sloveniji takšnih podjetij ni veliko, za Nemčijo pa vemo, da je močna na področju predelovalne dejavnosti.

Motivov oz. spodbud, ki podjetja potiskajo v odločitev za internacionalizacijo, je veliko. Z nekaterimi se srečajo MSP, z drugimi pa MNC. V nadaljevanju razdelka bom skušala opredeliti le tiste motive, ki zadevajo MSP.

MSP se v procesu internacionalizacije soočajo z različnimi zunanjimi in notranjimi tako proaktivnimi kot reaktivnimi motivi.

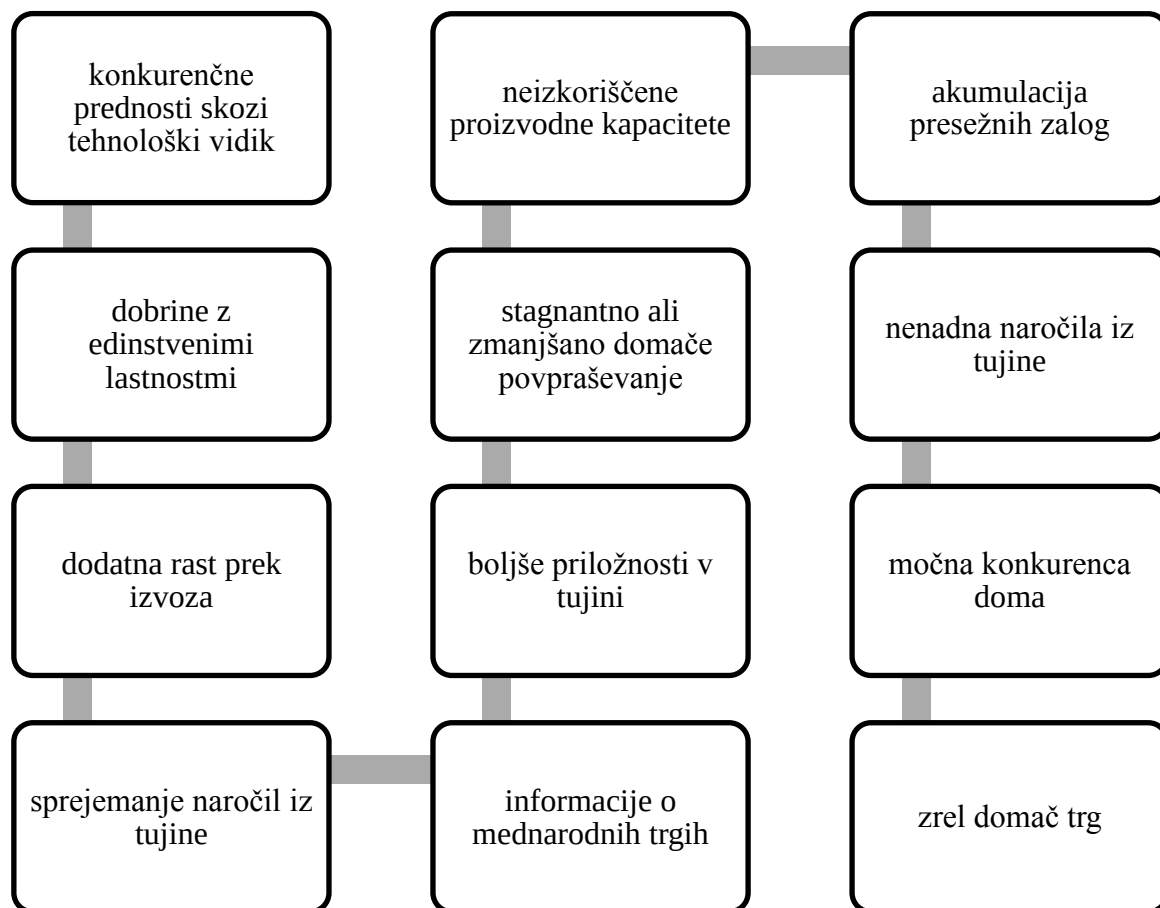
- Doseganje konkurenčnih prednosti prek tehnološkega vidika. Podjetja veliko vlagajo v raziskave in razvoj ter v tehnologijo. Zaposlene imajo ključne kadre, ki podjetju nekaj pomenijo, in ravno tista majhnost podjetja ima lahko prednost pred velikim podjetjem.
- Proizvodnja dobrin z edinstvenimi lastnostmi, ki pa jih podjetja lahko ustvarjajo bodisi v inkubatorjih bodisi tehnoloških parkih, kjer je na kupu precej znanja, ki pa ga med seboj skrbno dopolnjujejo.
- Rast prek izvoza. Za nekatera podjetja je Slovenija enostavno premajhen trg oz. kupcev enostavno ni. Ravno zaradi tega se podjetja odločijo za svojo mednarodno pot, ker jim pravzaprav omogoča obstoj na trgu in morebitno prepoznavnost.

- Stagnantno ali zmanjšano domače povpraševanje, ki pa je danes v nekaterih panogah še tako izrazito in se mu podjetja želijo izogniti tako, da priložnosti iščejo v drugih segmentih, območjih ali panogah idr.
- Neizkoriščene proizvodne kapacitete, ki pa se pojavljajo v podjetjih zaradi pomanjkanja povpraševanja doma ali v tujini. Rešitve so spet podobne, podjetja bi lahko začela iskati priložnosti v drugih panogah ali območjih.
- Akumulacija presežnih zalog. Podjetja ne načrtujejo uspešno svojih zalog, ki so odvisne od prodaje, in tako pride do kopičenja. V skrajnem primeru jih lahko prodajo, v najslabšem pa jim ostajajo.
- Sprejemanje naročil iz tujine. Podjetja želijo povečati ali svoj obseg ali prihodke podjetja. Želijo prodreti na tuj trg, pri čemer je spet največji razlog majhnost domačega tržišča. Če ima izdelek potencial, je za proizvajalca izziv stopiti na mednarodni trg in uveljaviti izdelek.
- Informacije, ki jih imajo podjetja o ciljnih trgih, če so seznanjeni z vsemi podrobnostmi, in imajo veliko prednost pred podjetji, ki se s tem šele srečujejo. Nekatera podjetja pa iščejo boljše priložnosti v tujini. Morda zaradi obsega trga ali zaradi pomanjkanja naročil znotraj domače države.
- Zrel domači trg, od katerega je posledično odvisno povpraševanje. Če ne pride do porasta zanimanja, lahko nekateri proizvodi ali storitve podjetje pripeljejo do propada.
- Konkurenca doma je v nekaterih panogah precejšnja, trgi so zasičeni, zato ponudba postane večja od povpraševanja. Za podjetja je primerno, da raziščejo tuja tržišča in ugotovijo, na katerem območju lahko dokažejo svoje sposobnosti.
- Nenadna naročila iz tujine, prek katerih podjetja širijo oz. povečujejo svojo dejavnost in prepoznavnost podjetja.

Podjetje Opara Vido, s. p., se srečuje z zmanjšanim domačim povpraševanjem in neizkoriščenimi proizvodnimi kapacitetami, saj imajo v podjetju zadostne zmogljivosti za večjo proizvodnjo, a ne dobivajo zadostnih naročil. Poleg tega lahko omenim še močno domačo konkurenco. Konkurentov iz kovinskopredelovalne dejavnosti je veliko, z nekaterimi podjetje sodeluje, predvsem pri izvajanju aktivnosti. Drugi konkurenti pa podjetju potencialno odvzemajo kupce. In ne nazadnje tudi zrel domač trg sili podjetje, da iščejo priložnosti v sosednjih evropskih državah. Kot sem že omenila, trenutno ne vidijo dovolj potenciala za prodajo in razvoj svojih izdelkov na domačem tržišču. Zato sprejmejo katero od možnosti v tujini, če se jim le ponudi. Vseskozi pridobivajo informacije o tujih trgih, za zdaj predvsem evropskih, tako jih tudi motivira dodatna rast preko izvoza.

Vsi zgoraj opisani motivi, povzeti na Sliki 16, so podjetjem nekakšna spodbuda oz. prisila, da se odločijo za mednarodno pot. V praksi verjetno obstaja še mnogo drugih razlogov, sama sem se namreč osredotočila le na teoretična izhodišča Leonidoua, ki sem jih opisala v prvem delu naloge.

Slika 16: Notranji in zunanji proaktivni in reaktivni motivi, prisotni pri MSP



2.6 Ovire v procesu internacionalizacije MSP

Ovire v procesu internacionalizacije delimo na notranje ali zunanje v domačem ali tujem okolju, ki jih bom glede na MSP, opredelila spodaj.

- Velikokrat lahko oviro povzročijo vodje, ki nimajo sposobnosti, da bi to bili. Ne znajo komunicirati in deliti dela med zaposlene, kar lahko podjetju škodi, saj ne tvori neke povezane celote, zato lahko pride do ozkih grl bodisi v proizvodnji bodisi v drugih oddelkih.
- MSP imajo na voljo tudi precej manj sredstev, ki jih namenjajo razvoju in raziskavam in sami infrastrukturi, v tem primeru se težko kosajo z velikimi MNC, ki jim za nekatera področja ni težko nameniti sredstev.

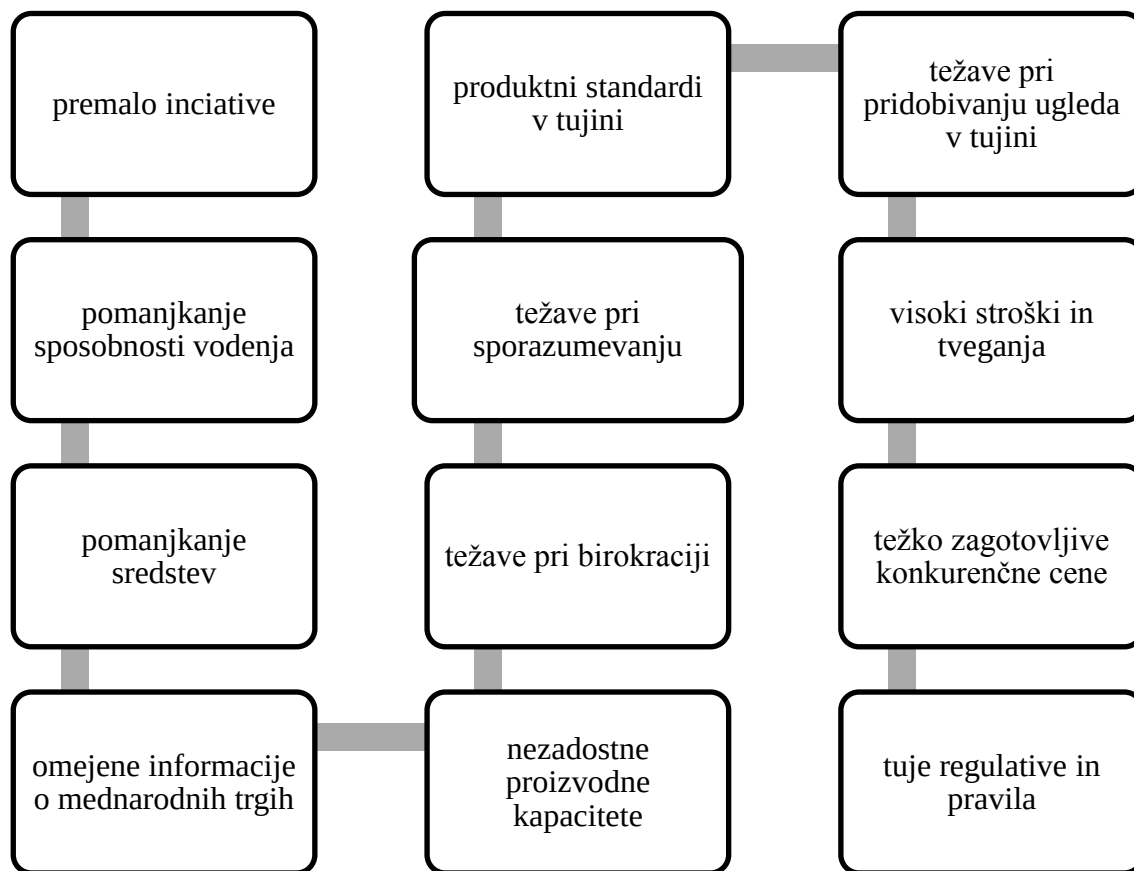
- Informacije o tujih trgih so lahko precej omejene in nepopolne, kar lahko povzroči zmedo in neuspešno izpeljan posel.
- Poleg neizkoriščenih proizvodnih kapacitet, ki so bile omenjene med motivi, pa se lahko pojavi ravno nasprotno, nezadostne proizvodne kapacitete, in sicer, da podjetja dobijo preobsežna naročila, ki pa jih s svojimi zmožnostmi ne morejo izvesti.
- Težave pri birokraciji in premalo iniciative. Nekatera podjetja ne sledijo birokratskim novostim ali pa jih prezrejo, kar lahko slabo vpliva na podjetje. Premalo iniciative pa pomeni, da podjetja kljub tržnim potrebam kažejo premajhen interes oz. strah za vstop na tuja tržišča.
- Produktni standardi v tujini, ki pa jim nekatera podjetja ne sledijo oz. jih ne upoštevajo. Pri nas je poznan ISO-standard, ki ga nekatera tuja podjetja zahtevajo, preden pride do medsebojnega sodelovanja.
- Za MSP je tudi zelo težko pridobiti ugled v tujini, ravno zaradi svoje majhnosti. Tu imajo precejšnjo prednost velika MNC, ki imajo v Sloveniji že velik ugled.
- Visoki stroški in tveganja, ki jih lahko prinese posel v tujini. Med takimi stroški sta zagotovo transport in skladiščenje. Mala podjetja zaradi svojega obsega proizvodnje zelo težko zagotavljajo konkurenčne cene. Ne dosegajo ekonomij obsega in krivulje učenja, ki jih imajo velike MNC, kjer so stroški na enoto izjemno majhni. Podjetja morajo spremljati tuje regulative in pravila, če želijo ostati konkurenčna na mednarodnem tržišču, poleg tega je pomembno, da imajo čim manjše težave pri sporazumevanju in se poglobijo v navade in običaje posamezne države oz. regije.

Zanimivo je, da se v podjetju Opara Vido, s. p., kljub pomanjkanju naročil občasno pojavijo naročila, ki jih s svojim tehnološkim parkom ne morejo obdelati, saj so serije enostavno prevelike. Druga stvar pa so sredstva. Podjetje je sicer finančno stabilno, vendar zaradi trenutne finančne krize ne namerava vlagati enormnih zneskov v novo tehnologijo in skuša potrebe pokriti z obstoječo tehnologijo. Poleg tega, se pojavljajo tudi težave pri zagotavljanje konkurenčnih cen v tujini, saj so že zaradi transporta in dobave materialov iz tujine stroški izdelka na enoto nekoliko višji. Težav pri sporazumevanju s svojimi kupci in poslovnimi partnerji v tujini podjetje nima, saj so zaposleni seznanjeni z ustreznimi regulativami in postopki, ki jih morajo upoštevati pri svojem delu. Seznanjeni so s tujimi poslovnimi praksami držav, kjer imajo največ tujih kupcev. V prihodnje imajo cilj izboljšati svojo konkurenčnost in cene z zniževanjem stroškov proizvodnje, ter odpraviti težave, ki se občasno pojavljajo pri birokraciji.

Tako na domačem kot v tujem okolju so različne ovire, s katerimi se podjetja soočajo in jih skušajo premostiti. Povzetek najpogostejših ovir pri MSP ne nahaja na Sliki 17. Nekatera podjetja se s temi ovirami soočijo in jih skušajo premagati in odpraviti, spet

druga se ustrašijo izziva in izstopijo iz procesa internacionalizacije. Vsako podjetje se o tem odloča po svojih zmožnostih, in če vidijo priložnosti, je vstop v tujino zaželen.

Slika 17: Notranje in zunanje ovire v domačem in tujem okolju, prisotne pri MSP



2.7 Primernost uporabe modelov internacionalizacije pri MSP

Teorija opisuje kar nekaj modelov internacionalizacije, zato jih bom v nadaljevanju opredelila po primernosti za MSP in MNC. Rangirala jih bom z eno do tremi zvezdicami (v tabeli *, ** ali ***). Najmanj primeren model za MSP oz. MNC bo označen z eno zvezdico, najbolj primeren pa s tremi, kar prikazuje Tabela 12 na naslednji strani.

Iz tabele je razvidno, da so za MSP primerni vsi modeli, a kot najustreznejša sta se izkazala model Uppsala šole ter mrežni model. Preostalih treh modelov, modela eklektične paradigme, modela analize transakcijskih stroškov in modela življenjskega cikla, pa se v veliki meri poslužujejo le MNC, zato pri nadaljnji razlagi ne bodo več omenjeni.

Iz povzete teorije v prvem poglavju lahko ugotovimo, da model Uppsala šole uporabljajo tako MSP kot multinacionalna podjetja. Model je stopenjski, saj je razdeljen na štiri stopnje, ki se začnejo z bolj enostavnimi oblikami internacionalizacije in se nadaljujejo v težje. Po navadi sta 1. in 2. stopnja namenjeni MSP, 3. in 4. stopnja pa velikim multinacionalkam. Treba je omeniti tudi geografsko in psihološko distanco, ki igrata

pomembno vlogo v procesu. Manjši ko sta, večji je uspeh podjetja. Podjetja morajo poznati trge ter znati zaznavati priložnosti. Sam model pa je razdeljen na štiri glavne koncepte – predanost trgu, poznavanje trga, tekoče aktivnosti in predanost odločitvam. Novodobni raziskovalci pa so mu dodali peti koncept, in sicer selektivne konkurenčne prednosti, ki naj bi bile lastnost prav MSP.

Tabela 12: Uporabnost določenega modela glede na velikost podjetja

Model/velikost podjetja	MSP	MNC
Model Uppsala šole	***	**
Model eklektične paradigme	*	**
Model analize transakcijskih stroškov	**	***
Model življenjskega cikla v mednarodni trgovini	*	***
Mrežni model	***	**

Če pa pod drobnogled vzamemo tudi model mreženja, ugotovimo, da gre za povezovanje podjetij. Podjetja se ne povezujejo le prek pogodb, temveč sklepajo poznanstva in tvorijo nek medsebojen odnos – so soodvisna in se dopolnjujejo. S tem si znižujejo stroške, ki so lahko proizvodni, lokacijski, transakcijski idr. Uspešna mreža je lahko boljša od velikega MNC. Prednost nekaterih mrež je, da so lokacijsko usklajene, s čimer lahko poskrbijo tudi za kakovost, hitre dobavne roke in fleksibilnost. Distribucijske mreže pa omogočajo dobavo določenih izdelkov tudi na drugih trgih, kjer so pridobljene ustrezne licence in dokumentacija.

MSP imajo omejene vire, zato za določene zadeve na morejo nameniti veliko denarja. Raziskave in razvoj so enostavnejše izvedljive v velikih multinacionalkah; prav tako pa so veliko lažje dostopna podjetjem v mreži kot pa posameznemu MSP, saj si stroške razdelijo med seboj.

Druga pozitivna stvar mrež je, da so lahko lokacijsko povezane, vsi pomembni kadri so na enem mestu in kooperativno sodelujejo z drugimi ter so preverjeno vredni zaupanja. Nekatera MNC pa najemajo zunanja podjetja, da določene stvari naredijo namesto njih, in če podjetje ni poznano, lahko izrabi priložnost in se okoristi.

Tabela 13 prikazuje primerjavo modela Uppsala šole z modelom mreženja. Izpostavila sem šest dejavnikov, iz katerih sem pozneje izhajala s primerjavo.

Tabela 13: Primerjava modela Uppsala šole z modelom mreženja

Postavka/ vrsta šole	Model Uppsala šole	Model mreženja
Kompleksnost modela	srednja	majhna
Tveganje	veliko	srednje
Sklepanje partnerstev	srednje	veliko
Poznavanje tujega trga	veliko	srednje
Izkušnje	veliko	srednje
Primernost modela za internacionalizacijo MSP	srednja	velika

Najprej sem se osredotočila na kompleksnost modela – za kompleksnejšega se je izkazal model Uppsala šole, saj potrebuje veliko več predpriprav in poznavanj, v okviru mreže pa si podjetja delijo informacije in drug drugega seznanijo z njimi. Tudi tveganje je v prvem modelu večje, saj podjetje samo prevzema odgovornost za morebitne spodrslejše, znotraj mreže pa si podjetja delijo tveganje in se trudijo, da je čim manjše. Mreža ima po navadi boljša izhodišča, če je že uveljavljena in mednarodno prepoznavna. Sklepanje partnerstev pa je veliko bolj pomembno v modelu mreženja, saj na osnovi tega mreža sploh nastane. Podjetje, ki želi prek katere od stopenj modela Uppsala šole vstopiti na tuj trg, sicer potrebuje poznanstva, vendar ne v takšnem obsegu. Pri poznavanju tujega trga pa podjetje potrebuje ogromen obseg informacij, ki si jih bodo lažje razdelila podjetja znotraj mreže kot pa podjetje samo. Res je da, se znotraj mreže lahko nekatere informacije izgubijo, vendar predpostavimo, da so akterji mreže pošteni. Če pa podjetje samo pridobiva informacije, mu to lahko vzame precej časa, zato je bolj racionalno, da se informacije razdelijo glede na posamezna področja. In tudi pri izkušnjah bo imelo podjetje, ki bo samo vstopalo na tuj trg, precej težav, če ne bo imelo mednarodnih izkušenj. Lahko pride do neuspeha. V nasprotnem primeru pa, če nekaj podjetij iz mreže ne bo imelo izkušenj, to ne bo kritično, saj se bodo hitro naučila, če bodo imela interes.

Iz vseh dejstev, ki so bila obravnavana na osnovi teorije, je razvidno, da imajo MSP, ki delujejo po principu modela mreženja, boljša izhodišča za internacionalizacijo od podjetij, ki vstopajo po stopenjskem modelu Uppsala šole.

Podjetje Opara Vido, s. p., pa deluje po principu modela Uppsala šole. Internacionalizacija poteka v stopnjah, vse se je začelo s pogodbeno proizvodnjo in se počasi nadaljevalo tudi v obliko neposrednega izvoza. Podjetje deluje predvsem na nemško govorečih trgih in je seznanjeno z ustrežno kulturo, tako osebno kot poslovno, poleg tega pa pozna tamkajšnji način življenja ter navade in običaje. Z ljudmi znajo navezovati stike. Ciljni nemško govoreči trgi so podjetju blizu tudi geografsko, transportni stroški ne predstavljajo previsoke številke. Zato sta psihološka in geografska distanca majhni, kar je ugodno za uspešnost podjetja.

Podjetje dobro pozna trge, saj se nenehno izobražujejo na tem področju, in sicer s tem, da ugotavljajo preference trenutnih ali prihodnjih kupcev. Trgu so predani, imajo zadostne količine virov. Tekoče aktivnosti spremljajo na osnovi preteklih in trenutnih izkušenj, s pomočjo katerih gredo naprej in zaznavajo priložnosti. Pri predanosti odločitvam pa se osredotočajo na zmožnost sredstev, ki jih imajo na voljo. Selektivne konkurenčne prednosti, ki se pojavljajo v MSP, so prisotne tudi v podjetju Opara Vido, s. p.

Najpomembnejša prednost je fleksibilna proizvodnja, kar pomeni, da podjetje lahko glede na želje kupcev kadar koli spremeni lastnosti izdelkov, za katere so napisani programi, bodisi dimenzije, materiale, galvansko obdelavo itd., poleg tega pa na želje kupcev izdelujejo in razvijajo popolnoma nove izdelke.

Druga prednost je, da v podjetju lahko na želje svojih kupcev izdelujejo unikatne, prototipne izdelke, ki se pozneje uveljavijo kot serijska proizvodnja. Tretja prednost pa so izjemno hitri odzivni časi in dobavni roki, ki so izpolnjeni v več kot 95 odstotkih primerov.

2.8 Primernost strategij vstopa pri MSP

Tudi strategije vstopa ločijo primernost glede na velikost podjetja. Za moj vidik so spet pomembne samo tiste strategije, ki so namenjene MSP.

V Tabeli 14 sem rangirala primernost posamezne strategije za določeno velikost podjetja, in sicer ena zvezdica pomeni, da je posamezna strategija najmanj primerna, medtem ko tri zvezdice kažejo največjo primernost. Med MSP je bil najvišje rangiran izvoz, pri MNC pa pogodbeno proizvodnja, skupna vlaganja, strateške povezave in lasten proizvodni obrat.

Tabela 14: Strategije vstopa glede na velikost podjetja

Strategija/velikost podjetja	MSP	MNC
Izvoz	***	**
Licenčno poslovanje	**	**
Pogodbena proizvodnja	**	***
Franšizno poslovanje	**	**
Skupna vlaganja	*	***
Strateške povezave	*	***
Lasten proizvodni obrat	*	***

Za MSP je najenostavnejši neposredni izvoz, saj se izdelek neposredno prodaja na tuja tržišča. Pri tem so pomembni lokalna podpora, lastne strategije, pridobljene povratne informacije, ki skrajšajo čas distribucijske verige. Ključni elementi so poznavanje kulture, saj se le tako razrešijo komunikacijski problemi, ter poznavanje trgovinskih omejitev in iskanje boljših rešitev. Najbolj razširjena oblika pa je posredni izvoz, kjer se izdelki prek posrednikov, lahko enega ali več, prodajajo v tujino. Tako izvozno podjetje ne prevzema nobenih izvoznih aktivnosti, posledično ima minimalna tveganja, poleg tega pa ne potrebuje veliko izkušenj. Imeti mora nadzor nad trženjem in celotno distribucijsko verigo, da ne pride do zlorab. Kooperativni izvoz pa izberejo predvsem podjetja s pomanjkanjem izkušenj. Imajo nek izdelek, za katerega menijo, da bi uspel v tujini. Podjetjem zmanjša stroške in tveganja, poleg tega pa zagotovi vse poprodajne aktivnosti.

Licenčno poslovanje izdaja licence za določeno uporabo tehnologije, know-howa, materiala, trženja in opreme. Za to obliko se po navadi odločajo podjetja, ki imajo cilje in vizijo, povezano s konceptom posameznega podjetja, ki izdaja licence. Podjetja se zanj odločajo zaradi potrebnega nizkega razvojnega kapitala, carinskih olajšav, zavarovanja patentov in zahtev pri investicijah.

Izbira pogodbene proizvodnje podjetjem nudi višjo kakovost izdelkov, nižje stroške, razdelitev tveganja in manjše potrebe po nadzoru. Pogodbene stranke morajo biti pozorne na pogodbene klavzule in zahteve. Delovati morajo v skladu z dogovorom, odnos pa mora temeljiti na zaupanju.

Franšizno poslovanje zajema izdajanje licenc in pravic uporabe neke blagovne znamke, know-howa in show-howa, tehničnih in marketinških izkušenj oz. izdelkov in storitev. Podobno kot pri licenčnem poslovanju se podjetja zanj odločajo, ker so blizu viziji podjetja, imajo podobne poglede in cilje, nimajo pa dovolj lastnih sredstev za razvoj.

Franšizojemalci morajo paziti, da zaradi njihovega neuspeha franšizno podjetje ne izgubi ugleda.

Ko govorimo o kapitalskih povezavah med podjetji, mislimo na skupna vlaganja. Cilj je ustanovitev tretjega, neodvisnega podjetja. Obe podjetji morata imeti usklajeno vizijo. Vstop na trg je na tak način hitrejši in fleksibilnejši, vplivi iz okolja pa so nižji. Novoustanovljeno podjetje je močnejše, tako zaradi na novo pridobljenih virov kot zaradi znanja.

Nekapitalske povezave med dvema podjetjema pa označujejo strateške zveze. Velikokrat so produkt dveh podjetij, ki sta si bili v preteklosti konkurenčni, saj na tak način pride do globalne konkurenčnosti. Tveganje in stroški se razdelijo, določena znanja se lahko dopolnjujejo. Podjetji morata imeti podobne interese in podoben finančni položaj.

Lasten proizvodni obrat je ena od najdražjih strategij vstopa na tuje trge. Potrebna so zadostna sredstva, podjetja morajo sprejeti zelo visoka tveganja, po drugi strani pa močno znižuje transportne stroške, izognejo pa se tudi plačilu carin, če gre za podjetja zunaj Evropske unije.

Za MSP obstaja veliko strategij internacionalizacije, pri tem pa ni izjema niti podjetje Opara Vido, s. p. Podjetje danes deluje na evropskih trgih in pri tem uporablja neposredni izvoz. Svoje izdelke prodaja direktno v tujino, v Avstrijo, Nemčijo ali Švico. Posledično podjetjem omogoča krajši dobavni čas, pridobiva sprotne povratne informacije in uveljavlja lastne strategije. Pred tem se je podjetje moralo seznaniti s kulturami in načini poslovanja v določeni državi. Kontaktna oseba govori tekoče nemško in angleško, saj s tem poskrbijo, da ne pride do komunikacijskih problemov.

Za nekatere poslovne partnerje v Sloveniji pa izdeluje sestavne dele, ki jih potem sestavijo v celoto in izvozijo v Združene države Amerike, na Japonsko, Kitajsko itd. To podjetje počne prek pogodbene proizvodnje. S končnimi potrošniki nimajo stikov, saj vse nadaljnje aktivnosti prevzame velika korporacija. Pojavljajo se minimalna tveganja, pretirane izkušnje niso pomembne, potrebni pa so visoka kakovost, hitri dobavni roki ter fleksibilnost proizvodnje.

Proizvodnja podjetja Opara Vido, s. p., je specifična, podjetje svojih izdelkov ne more prodajati v trgovini ali prek spleta. Izdelki so narejeni po zahtevah kupcev, vsaka serija je drugačna. Lahko se na določena obdobja ponavlja, v principu pa je različna. Izdelki imajo zahteve tako po dimenzijah kot po materialu in nadaljnjih obdelavah, npr. galvanizaciji. Za izdelavo so potrebne predpriprave programov, ki potekajo prek programske opreme UGS-NX. Pozneje se ustrezen program namesti na CNC-stroj, in podjetje začne s proizvodnjo.

V Tabeli 15 so prikazane izvozne strategije, skupaj s posameznimi cilji.

Tabela 15: Vrste izvoznih strategij za MSP in njihovi cilji

Vrsta strategije	Cilj
Neposredni izvoz	neposredna prodaja izdelkov v tujino
Posredni izvoz	prodaja izdelkov prek posrednikov
Kooperativni izvoz	velike družbe izvedejo vse izvozne aktivnosti namesto malih podjetij
Licenčno poslovanje	izdajanje licenc za določeno uporabo tehnologije, know-howa, materiala, trženja, opreme.
Pogodbena proizvodnja	delitev dela med malimi podjetji in velikimi korporacijami
Franšizno poslovanje	izdajanje licenc in pravic uporabe neke blagovne znamke, know-howa in show-howa, tehničnih in marketinških izkušenj oz. izdelkov in storitev
Skupna vlaganja	kapitalske povezave med dvema podjetjema, s ciljem ustvariti tretje, popolnoma novo
Strateške zveze	nekapitalske oblike med dvema podjetjema
Lasten proizvodni obrat	greenfield ali brownfield investicije

V primeru podjetja Opara Vido, s. p., licenčna ali franšizna proizvodnja ne prideta v poštev, saj podjetje ne deluje po takšnem principu in tudi nima potrebe, da bi takšen način vpeljalo v podjetje. Takšen princip se je uveljavil predvsem v verigah trgovin, restavracij, menz in barov.

Dobra priložnost za podjetje pa bi bila skupna vlaganja ali pa strateške povezave. S tem bi podjetje okrepilo sredstva, zmanjšalo stroške, tako proizvodnje kot raziskav in razvoja, in tveganja. Podjetje bi si za partnersko podjetje moralo izbrati ali neko konkurenčno podjetje ali samo podjetje iz iste panoge s komplementarnimi storitvami. Obe podjetji bi morali zasledovati enake cilje, imeti podobna sredstva in dopolnilne vire ter biti med seboj soodvisni.

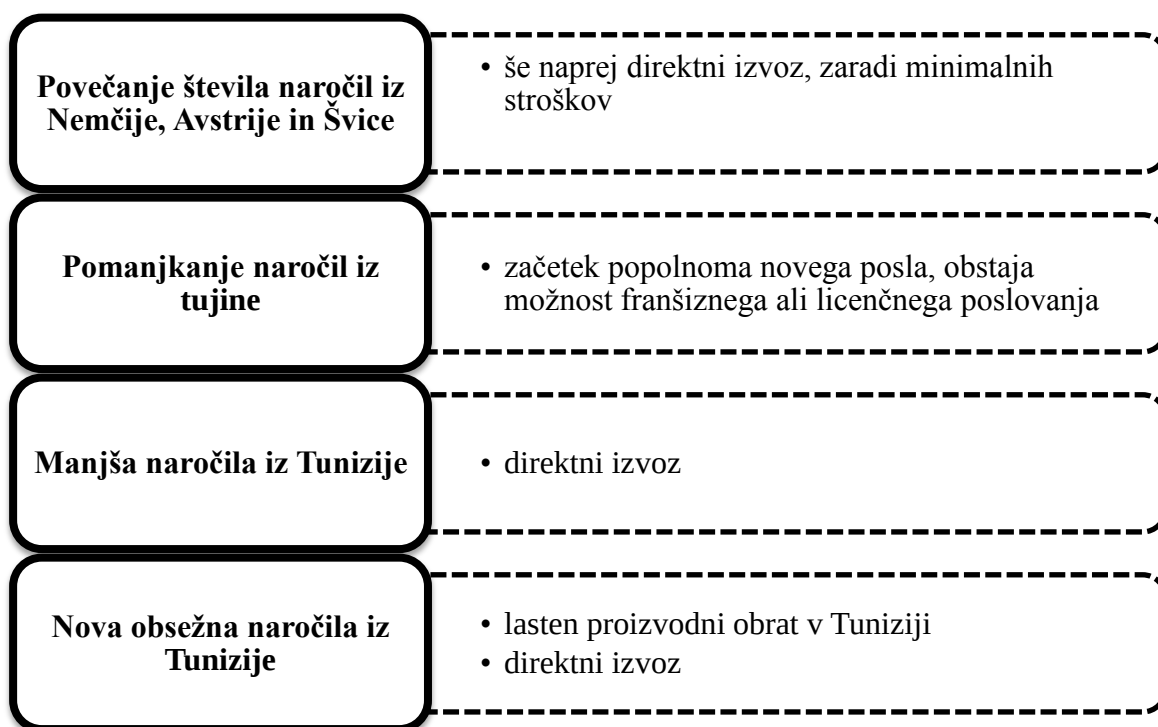
Podjetje Opara Vido, s. p., ima kar nekaj možnosti, ki jim lahko sledi v prihodnje, njihova izbira pa je odvisna od potreb podjetja in njegovih poslovnih partnerjev.

Prva možnost je večji obseg naročil iz Nemčije, Avstrije in Švice. Menim, da bi bilo za podjetje najbolj stroškovno učinkovito, da še naprej direktno izvaža.

Če pa bi podjetju zmanjkalo naročil tako iz tujine kot iz Slovenije, bi se lahko odločili za licenčno oz. franšizno poslovanje. To pa zato, ker imajo ogromno prostih proizvodnih kapacitet in bi posledično imeli minimalne stroške bodisi skladiščenja bodisi poslovanja.

Kot tretja in četrta možnost pa bi se lahko pojavila naročila iz Tunizije. To državo sem izbrala zato, ker ni niti v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) niti v Evropi, je pa relacijsko dokaj blizu in so zaradi nečlanstva v EU drugačni pogoji sodelovanja (uvoz, izvoz ter preostali postopki in dokumentacija). Če bi bila količina naročil zmerna, bi lahko izbrali direktni izvoz, medtem ko se pri peti možnosti obseg naročil iz Tunizije močno poveča. To pomeni, da se podjetju ne bi več stroškovno izplačalo direktno izvažati zaradi previsokih transakcijskih stroškov in stroškov prevoza. V tem primeru bi se lahko odločili za lasten proizvodni obrat v tujini, v mojem primeru Tuniziji. Seveda je pri odločitvi treba upoštevati vse stroške in se zavedati visokih tveganj. Na voljo mora imeti tudi ustrezno znanje in preostale vire podjetja. Na tem primeru sem želela ponazoriti smisel in princip lastnega proizvodnega obrata. Slika 18 spodaj prikazuje možne fiktivne opcije, ki naj bi jih imelo podjetje.

Slika 18: Fiktivne opcije podjetja Opara Vido, s. p., v povezavi z možnimi strategijami vstopa



2.9 Ključne ugotovitve

Internacionalizacija je proces, prek katerega se podjetja širijo čez meje lastne države predvsem zaradi večjega obsega tržišča. Slovenija je majhna država in ne prinaša toliko možnosti, ki so na voljo v tujini.

Za podjetja je dobro, če pred vstopom v tujino analizirajo okolje (tako notranje kot zunanje), kamor želijo vstopiti. Prvega analiziramo s pomočjo PEST analize, kjer zajamemo politično-pravne, ekonomske, socio-kulturne in tehnološke elemente, ki vplivajo na podjetje v določeni državi. Analizo drugega pa opravimo prek Porterjevih petih silnic, kjer pod drobnogled vzamemo panogo in preučimo konkurente in odnos med njimi, dobavitelje, substitute in vstopne ovire. Tako ocenimo, ali je panoga dovolj privlačna za naš vstop.

Motivi so v procesu internacionalizacije izjemno pomembni, saj pripomorejo k temu, da se podjetja hitreje odločijo postati internacionalna. Lahko označujejo podjetnike, ki agresivno iščejo poslovne priložnosti oz. se s poslovno priložnostjo srečajo zgolj po naključju.

Na drugi strani pa se pojavljajo tudi ovire, zaradi katerih se podjetja premislijo vstopiti na tuje trge oz. jih te še bolj spodbudijo, saj jim predstavljajo izzive, ki jih želijo doseči. Najpomembneje je, da se jih podjetja ne ustrašijo, temveč skušajo najti primerne rešitve.

Širjenje podjetja na mednarodne trge pa lahko povežemo tudi s številnimi teorijami. Če začnem z modelom Uppsala šole, ki je najstarejši in poteka v stopnjah; najprej potekajo neobičajne izvozne aktivnosti, v nadaljevanju sledijo izvoz prek neodvisnih akterjev, posamezne prodajne podružnice in pa ne nazadnje lastni proizvodni obrati. Podjetja se po navadi odločijo za tiste trge, ki so jim geografsko blizu, pri tem pa se lahko pojavi težava zaradi pomanjkanja znanja, ki pa jo je najenostavneje rešiti kar z izkušnjami.

Drugi model se nanaša na eklektične paradigme, kjer je Dunning določil pogoje, ki bi jih podjetja morala zasledovati. To so lastniške (O) in lokacijske prednosti (L) ter prednosti internalizacije (I). Prve govorijo o tem, da morajo podjetja imeti sredstva in transakcijske sposobnosti, pri drugih morajo znati prednostno izrabit vire na strani inputov in outputov, pri tretjih pa podjetja na splošno izkoriščajo svoje prednosti.

Model analize transakcijskih stroškov pa je osredotočen na preučevanje stroškov, predvsem tistih, ki so posledica sklepanja pogodb, iskanja novih poslovnih partnerjev, pogajanj. Nekateri tem stroškom dodajajo tudi stroške proizvodnje, kamor sodita izobraževanje zaposlenih in organizacija proizvodnje.

V Združenih državah Amerike pa so razvili model življenjskega cikla v mednarodni trgovini, ki temelji na njihovem inoviranju in pravi, da ko izdelek na tem območju doseže fazo zrelosti, v naprednih državah postane standardiziran, počasi mu pade cena in postane konkurenčen. V naprednih državah proizvodnja poteka z nižjimi stroški in posledično izdelek pride na ameriški trg po nižjih prodajnih cenah. Danes se je to spremenilo, ker so novi izdelki predstavljeni na več trgih hkrati, proizvodnja pa je locirana na različnih območjih.

Mrežni model pa predstavlja dolgoročne povezave in odnose med poslovnimi partnerji znotraj posameznega sektorja. Poznamo centralizirane mreže, kjer so vsa podjetja povezana s centralnim, gonilnim podjetjem, decentralizirane, kjer podjetja sodelujejo v nekakšnih skupinicah, in distribucijske, kjer se povezujejo prek distributerjev. Podjetja v mreži so tako močnejša in imajo boljša izhodišča za nastop na mednarodnem trgu.

Na mednarodne trge pa lahko podjetja vstopajo prek različnih strategij vstopa. Najenostavnejša in najbolj poznana je izvoz, kjer je tudi tveganje najmanjše. Poznamo tri vrste, in sicer neposredni izvoz, kjer gre za neposredno prodajo izdelkov kupcem ali posrednikom iz tujine, z lastnim proizvodnim obratom v matični državi. Posredni izvoz poteka prek posrednikov, pri čemer proizvajalec neposredno ne prevzema nobenih izvoznih aktivnosti. V kooperativnem izvozu pa sodelujejo izvozne trženjske družbe, ki po navadi izvedejo celoten proces za manjša podjetja, ki so brez sredstev ali izkušenj.

Drug primer strategije je licenčno poslovanje, kjer gre za prenos tržno usmerjenih inovacij oz. tehnoloških prednosti. Licence se običajno izdajajo za določeno uporabo tehnologije, know-howa, materiala ali opreme. Tisti, ki najame licenco, jo mora v obliki licenčnine tudi plačati. Prinaša pa kar nekaj prednosti, in sicer carinske olajšave, zavarovanje patentov, prednosti pri državnih ustanovah, nizek razvojni kapital idr.

Podobno je tudi franšizno sodelovanje, le da gre tu za licenco in pravico uporabe blagovne znamke, know-howa in show-howa, tehničnih in marketinških izkušenj za nek izdelek ali storitev, za katerega je prav tako treba plačati nek znesek, pri tem pa mora upoštevati smernice in vizijo franšize. Pri tem ima tisti, ki daje franšizo, večji nadzor, izkoriščajo se ekonomije obsega in sklepajo se nova poznanstva.

Pri obliki pogodbene proizvodnje pa gre za sodelovanje majhnih podjetij in velikih korporacij – ali zaradi delitve dela ali zaradi sodelovanja doma oz. v tujini. Namen tega je zmanjšati transportne in proizvodne stroške, carinske omejitve pri vstopu na tuje trge in pridobiti prednost pred nacionalnimi proizvajalci. Posledično so proizvodi kakovostnejši, tveganje se porazdeli, stroški pa so nižji.

Skupna vlaganja so strategija, kjer govorimo o kapitalskih povezavah med dvema podjetjema, ki imata cilj ustanoviti popolnoma novo, skupno podjetje. To podjetjem omogoča vstop z nižjim obsegom investiranega kapitala. Včasih se pojavijo težave, kot so omejeni finančni, managerski in informacijski viri ter odnos do tveganja.

Za razliko od skupnih vlaganj pa pri strateških zvezah govorimo o nekapitalskih povezavah med podjetji. Podjetja se med seboj povežejo s pogodbami in sledijo skupnim ciljem na tržišču. Velikokrat se med seboj povežejo kar nekdanji konkurenti, saj jih to pripelje do konkurenčnejšega položaja na trgu, ustvarjajo se sinergije, poleg tega pa se tveganje razprši.

Najzahtevnejša in obenem najdražja strategija pa je postavitve lastnega proizvodnega obrata v tujini, ki pa lahko poteka skozi greenfield investicijo, kjer podjetje kupi zemljišče in potem zgradi prostore, ali skozi brownfield investicijo, kjer podjetje prevzame že obstoječe podjetje ali prostore.

Katero strategijo bo podjetje izbralo, pa je odvisno od virov, ki jih ima na razpolago, in ciljev, ki si jih je zadalo. Vsaka od strategij ima določene prednosti in slabosti, ki jih je treba preučiti in preveriti, kaj je za določeno podjetje najboljše.

V svoji magistrski nalogi sem skušala ugotoviti, kako so posamezne teorije in strategije internacionalizacije primerne za širitev MSP. Pri tem sem se najprej ukvarjala z motivi in ovirami, ki so povezane z MSP in tujimi trgi. V nadaljevanju pa sem izločila tiste teoretične modele, ki nimajo pretirane povezave z MSP, nato pa sem podobno naredila tudi s strategijami, saj sem izbrala le tiste, ki so najenostavnejše in najbolj priljubljene, ter tiste, ki jih MSP vseeno lahko izvedejo.

Med najpogostejšimi proaktivnimi motivi, ki so povezani z MSP, so konkurenčne prednosti skozi tehnološki vidik, tako zaradi ključnih kadrov kot zaradi specifičnih znanj, sledijo jim dobrine z edinstvenimi lastnostmi, ki so tesno povezane s prvimi, ter potencialna rast, ki bi jo podjetja lahko pridobila prek izvoza. Ti motivi so bili notranji, med zunanje pa uvrščamo naročila, ki jih podjetja prejmejo iz tujine; informacije, ki jih pridobijo o tujih trgih, in na splošno boljše priložnosti v tujini. Druga vrsta motivov pa so notranji reaktivni, med katere sodijo stagnantno ali zmanjšano domače povpraševanje, neizkoriščene proizvodne kapacitete ter zbiranje presežnih zalog. Nenadna naročila iz tujine, močna domača konkurenca in posledično zrel domači trg pa sodijo med zunanje motive.

Poleg tega, da se pojavljajo motivi v procesu internacionalizacije, pa lahko naletimo tudi na ovire, ki se lahko pojavijo v domačem ali tujem okolju. Najpogostejše se v domačem okolju MSP srečajo z notranjimi ovirami, kot so pomanjkanje vodstvenih sposobnosti nadrejenih, omejene informacije o mednarodnih trgih, pomanjkanje sredstev in nezadostne proizvodne kapacitete. Zunanje ovire pa se nanašajo na težave pri birokraciji in na premalo iniciative, ki bi spodbujala k razvoju in širjenju podjetja. V tujem okolju pa se MSP srečujejo z zahtevami produktnih standardov v tujini, težavami pri pridobivanju ugleda na tujih trgih, visokimi stroški in tveganji ter težkim zagotavljanjem konkurenčnih cen. Opisane ovire so notranje, med zunanje pa štejemo tuje regulative in pravila ter težave, ki se lahko pojavijo pri sporazumevanju.

Nato pa sem se osredotočila na primernost modelov internacionalizacije, ki so povezani z MSP. Po teoretičnih izhodiščih sem za najprimernejša izbrala model Uppsala šole in model mreženja. Model Uppsala šole je razdeljen na stopnje in je uporaben tako v MSP kot v MNC, in sicer prvi dve stopnji, kjer ni običajnih izvoznih aktivnosti oz. kjer izvoz poteka prek neodvisnih akterjev, sta enostavni in primerni za MSP. Model ni pretirano

kompleksen, tveganje je precejšnje in ni porazdeljeno med partnerje, treba je poznati trg in imeti nekaj izkušenj. V modelu mreženja pa gre predvsem za povezovanje podjetij med seboj – bodisi prek pogodb bodisi prek medsebojnih odnosov. Podjetja so med seboj soodvisna in se dopolnjujejo; lahko imajo hitre dobavne roke in so fleksibilna. Model ni kompleksen, treba je sklepati čim več novih poznanstev, saj se tako tudi tveganje porazdeli. Treba je poznati tuje trge in imeti izkušnje, a v nekoliko manjši meri, saj se partnerji znotraj mreže dopolnjujejo in si pomagajo med seboj, če predpostavljamo, da so poštene.

Pri preučevanju primernosti strategij vstopa MSP pa se je za najenostavnejšo izkazal neposredni izvoz, saj se izdelki neposredno prodajajo na tuje trge. Podjetja morajo imeti lokalno podporo in povratne informacije, lastne strategije, saj le tako zmanjšajo čas distribucije. Za boljšo komunikacijo morajo poznati ustrezne kulture in biti seznanjeni s trgovinskimi omejitvami. Med MSP pa je najbolj priljubljena oblika posrednega izvoza, kjer vse aktivnosti potekajo kar prek posrednikov. Pretirane izkušnje niso pomembne, tveganja pa so minimalna. Potreben je le nadzor nad trženjem in distribucijsko verigo, da se ne pojavijo težave. Ko pa MSP primanjkuje izkušenj na področju tujih trgov in imajo nek izdelek, za katerega menijo, da bo uspel, se po navadi odločijo za kooperativni izvoz. Velika podjetja prevzamejo vlogo v vseh izvoznih aktivnostih, kar MSP zniža stroške in tveganja, uspeh pa je skoraj zagotovljen. Med dokaj primerne strategije za MSP pa uvrščamo tudi licenčno in franšizno poslovanje, kjer se morata koncept posameznega podjetja in vizija MSP usklajevati. Prav tako tudi izbira pogodbene proizvodnje ni napačna strategija, saj podjetjem nudi višjo kakovost, nižje stroške, porazdelitev tveganja in manjši nadzor. Obe pogodbeni stranki se morata držati dogovora in klavzul, ki sta jih zaznamovali s pogodbo.

Podjetja imajo v procesu internacionalizacije veliko možnosti pri izbiri strategij. Izbrati morajo zase najugodnejšo in takšno, ki je skladna z vizijo ter cilji podjetja. Če se izkažejo za uspešne, jih lahko zasledujejo več hkrati in sčasoma opustijo tiste, ki niso dobičkonosne.

SKLEP

Mnogo podjetij je v mednarodnem poslu zaradi večjega obsega trga ali zaradi prednosti, ki jim jih prinaša. Veliko podjetnikov pojma internacionalizacija kot takega ne pozna, vsi pa vedo, kaj je mednarodno podjetništvo in z njim povezane aktivnosti. Pravzaprav sta pojma povezana in skozi pisanje magistrske naloge sem iskala ustrezne rešitve, ki bi bile v pomoč prav MSP, ki se odločijo svojo pot nadaljevati v tujini.

Prek naloge sem analizirala malo proizvodno podjetje Opara Vido, s. p., ki se ukvarja s proizvodnjo in razvojem kovinskih izdelkov in izdelkov iz umetnih mas. Proizvodnja je locirana v Turnšah pri Dobu, sedež podjetja pa se nahaja v Radomljah. Trenutno so prisotni na evropskih trgih, predvsem v Avstriji, Nemčiji in Švici, saj njihovi ciljni kupci za zdaj prihajajo iz nemško govorečih držav.

Glavna omejitev magistrskega dela je izvedba ene študije primera. Za zagotovitev večje zanesljivosti in veljavnosti rezultatov bi bilo smiselno magistrsko delo nadgraditi s poglobljeno študijo več primerov ali kvantitativnim pristopom. Prav tako bi bilo smiselno raziskati, kako se priporočila razlikujejo v primeru različnih proizvodnih panog ter kakšen vpliv imajo na proces internacionalizacije kadrovska struktura, finančne zmogljivosti podjetij, velikost domačega trga in število zaposlenih.

Najprej sem izpostavila najpogostejše motive, ki se pojavljajo v MSP, kot taki so se izkazali konkurenčne prednosti prek tehnologije, izdelki z edinstvenimi lastnostmi, rast prek izvoza ter tiste, ki so povezane s tujimi trgi, in sicer naročila iz tujine, informacije o mednarodnih trgih in boljše priložnosti v tujini. Poleg tega sem sodijo tudi stagnantno ali zmanjšano domače povpraševanje, neizkoriščene proizvodne kapacitete ter tudi akumulacija presežnih zalog in močna domača konkurenca.

Motive sem analizirala tudi v študiji podjetja Opara Vido, s. p., ugotovitve pa kažejo, da se srečujejo z motivi, kot so možnost dodatne rasti prek izvoza, saj ne vidijo potenciala za prodajo svojih izdelkov na domačem trgu, ter pridobivanje informacij o tujih trgih, posebno tistih, na katerih so prisotni oz. si nanje želijo vstopiti.

Nasproti motivov pa pri vstopu na tuje trge veliko vlogo igrajo tudi ovire, pri MSP najdemo pomanjkanje sposobnosti vodenja, pomanjkanje sredstev, omejene informacije o tujih trgih, nezadostne kapacitete, poleg tega pa se pojavljajo tudi težave pri birokraciji in premalo iniciative.

V podjetju Opara Vido, s. p., pa se včasih pojavljajo obsežna naročila, ki jih s svojo tehnologijo ne morejo obdelati, malokrat pa podjetje naleti tudi na težave pri birokraciji, ki jih skuša odpravljati s čim večjo ažurnostjo.

Glavna dela moje magistrske naloge pa sta bila posvečena modelom in strategijam internacionalizacije, ki so ustrezni za širitev MSP. Če pogledamo najprej teorije internacionalizacije, kamor sodijo model Uppsala šole, model mreženja, eklektične paradigme, model analize transakcijskih stroškov in življenjskega cikla v mednarodni trgovini, sta za MSP najprimernejša prva dva modela.

Model Uppsala šole je razdeljen na štiri stopnje, predvsem prvi dve sta primerni za MSP, in sicer, kjer ni običajnih izvoznih aktivnosti ali kjer izvoz poteka prek neodvisnih akterjev. V modelu mreženja pa podjetja tvorijo medsebojne odnose in so med seboj soodvisna in se dopolnjujejo. Podjetje Opara Vido, s. p., deluje po principu modela Uppsala šole, saj internacionalizacija poteka v stopnjah, vse se je začelo s pogodbeno proizvodnjo in se danes nadaljuje z neposrednim izvozom v tujino.

Med strategije, ki so primerne za MSP, pa najpogosteje uvrščamo izvoz. Najenostavnejši je neposredni izvoz, najbolj priljubljen pa posredni izvoz, ki poteka prek distributerjev,

kooperativno obliko izvoza pa podjetja izberejo v primeru pomanjkanja izkušenj v mednarodnem poslovanju. Primerne strategije so tudi pogodbeni proizvodnja, kjer morata stranki upoštevati pogodbene klavzule, ter franšizno in licenčno poslovanje. V prvem primeru gre za izdajanje licenc in pravic uporabe neke blagovne znamke, know-howa in show-howa, tehničnih in marketinških izkušenj oz. izdelkov in storitev, v drugem pa za prenos tržno usmerjenih inovacij ali tehnoloških prednosti. Druge strategije, kot so skupna vlaganja, strateške povezave in lastni proizvodni obrati, v MSP niso smiselne.

Obravnavano podjetje za tuje trge najpogosteje uporablja neposredni izvoz, saj mu to posledično omogoča krajše dobavne roke, sprotne povratne informacije in uveljavljanje lastne strategije. Za slovenska podjetja pa prek pogodbene proizvodnje izdelujejo sestavne dele, ki pa jih ta potem sestavijo v celoto in izvozijo v tujino.

Iz zgornjih ugotovitev je razvidno, da ni univerzalnega modela ali strategije internacionalizacije, ki bi se jih MSP lahko posluževala, so pa načini, ki so enostavnejši ali cenejši oz. podjetjem bolj primerni. Podjetja morajo izbrati takšnega, ki bo v skladu s cilji in interesi podjetja oz. bo primeren njihovi panogi, če ima ta kakšen poseben vpliv. Motivi naj bi podjetja spodbujali v proces širjenja na tuje trge, medtem ko naj bi jim ovire povzročale težave in nove pomisleke, zato je treba pretehtati razloge za in proti ter se premišljeno odločiti, ali se aktivnosti v tujini sploh izplačajo.

LITERATURA IN VIRI

1. Albaum, G., Duerr, E., & Strandskov, J. (1998). *International Marketing and Export Management*. Harlow: Addison Wesley Longman.
2. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
3. Atik, A. (2012). A Strategic Investment Decision – Internationalization of SMEs: A Multiple Appraisal Approach and Illustration with a Case Study. *iBusiness*, 4(2), 146–156.
4. Björkman, I., & Forsgren, M. (2000). Nordic International Business Research – A Review of its development. *International studies of Management and Organization*, 30(1), 6–25.
5. Camison, C., & Villar-Lopez, A. (2010). Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 116–151.
6. Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5), 796–820.
7. Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
8. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Doole, I., & Lowe, R. (2004). *International Marketing Strategy: Analysis, development and implementation*. London: Cengage Learning EMEA.
10. Dubrovski, D. (2000). *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
11. Dunning, J. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, 3(26), 461–491.
12. Ebner, H. (2001). *Reasons for the Internationalisation Process of Companies*. Norderstedt: GRIN Verlag.
13. Ekar, A., Lisjak, M., Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., & Rašković, M. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Gjellerup, P. (2000). *SME support services in the face of globalization*. Copenhagen: Danish Agency for Trade and Industry.
15. Grandval, S., & Merino, P. B. (2012). Partnerships between SMEs and MNEs on Foreign Industrial Markets: A Strategy to Reduce the Liability of Foreignness. *International Business Research*, 5(6), 53–61.
16. Groen, A., Oakey, R., Van der Sijde, P., & Cook, G. (2012). *New Technology-Based Firms in the New Millennium: Strategic and Educational Options*. Bingley: Emerald Group.

17. Grünig, R., & Morschett, D. (2012). *Developing International Strategies: Going and Being International for Medium-sized Companies*. Fribourg: Springer.
18. Hannson, G., Sundell, H., & Öhman, M. (2004). *The new modified Uppsala model* (doktorska dizertacija). Höskolan: Kristianstad University.
19. Harris, S., Kuivalainen, O., & Stoyanova, V. (2012). *International Business: New Challenges, New Forms, New Perspectives*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
20. Henry, A. (2008). *Understanding Strategic Management*. New York: Oxford University.
21. Hill, C.W.L. (2003). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. London: McGraw-Hill Irwin.
22. Hisrich, R. D. (2010). *International Entrepreneurship: Starting, developing and managing a Global Venture*. California: Thousand Oaks.
23. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A market-responsive approach*. London: Prentice Hall.
24. Imm, S., Kassim, N., & Zain, M. (2012). Networking as a Strategy for Firms in a Developing Country to Enter Developed Country Markets. *The Business Review*, 20(1), 151–158.
25. *Izdelovanje kovinskih izdelkov Opara Vido*, s. p. Najdeno 18. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.oparavido.com/si/index.html>
26. Johansen, R., & Johansen, T. (1999). International Market Development through Networks. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(4), 23–32.
27. Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). *The Internationalization Process of the Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Stockholm: Almquist & Wiksell International.
28. Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1990). *The Mechanism of Internationalization*. Stockholm: Almquist & Wiksell International.
29. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases*. Stockholm: Almquist & Wiksell International.
30. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Harlow: Prentice Hall FT.
31. Jones, M. V. (2009). *Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm: Evidence from Around the World*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
32. Jurše, M. (1993). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
33. Kaiser, S., & Kirby, D. A. (2003). Joint ventures as an internationalisation strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21(2), 229–242.
34. Kazmi, A. (2008). *Strategic Management and Business Policy* (3rd ed.). New Delhi: Tata Mc Graw – Hill Plc.
35. Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

36. Kuratko, D. F. (2008). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Mason: Cengage Learning.
37. Lejpras, A. (2012) *Knowledge, Location, and Internationalization Empirical Evidence for Manufacturing SMEs*. Berlin: DIW.
38. Leonidou, L. C. (1995a). Export barriers: Non-exporter's perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4–25.
39. Leonidou, L. C. (1995b). Export stimulation: A non-exporter's perspective. *European Journal of Marketing*, 29(8), 18–36.
40. Lloyd – Reason, L., & Sear, L. (2007). *SMEs in the Global Economy: A Critical Research Handbook*. Northampton: Edward Elgar.
41. Louart, P., & Martin, A. (2012). Small and Medium-sized Enterprises and Their Attitudes towards Internationalization and Innovation. *International Business Research*, 5(6), 14–23.
42. Margardt, D. (2007). *A Critical Comparison of Internationalisation Theories: Eclectic Paradigm of Dunning Vs. Uppsala School*. Norderstedt: GRIN Verlag.
43. Minocha, S., Rees, B., & Wall, S. (2010). *International Business* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall FT.
44. *Internationalization of Family Business*. Najdeno 11. decembra 2012 na spletnem naslovu http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Internationalization_of_Family_Business
45. *Nemška strojna industrija bo v prihodnje kljub krizi beležila rast*. Najdeno 9. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://kr-og.sta.si/2012/09/vdma-nemska-strojna-industrija-bo-v-prihodnje-kljub-krizi-belezila-rast/>
46. O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2005). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(11), 1325–1358.
47. Opara Vido, s.p. (b.l.) V Gvin. Najdeno 3. marca 2014 na spletni strani <http://www.gvin.com>.
48. Hannson, G., Sundell, H., & Öhman, M. (2004). *The new modified Uppsala model* (doktorska dizertacija). Höskolan: Kristianstad University.
49. Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm* (3rd ed.). Great Britain: Oxford University Press.
50. Pleitner, J. H. (2002). *The future of SMEs in a globalized world*. Bruselj: AISE Conference.
51. Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Boston: Harward Business School.
52. Ruzzier, M. (2005). *International Entrepreneurship: Small and medium companies' internationalization model*. Kranj: Arak.
53. Susman, G. I. (2007). *Small and Medium Sized Enterprises and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

54. *Towards a Critique of the Politics of the Void*. Najdeno 6. decembra 2012 na spletnem naslovu <https://larvalsubjects.wordpress.com/2008/11/17/towards-a-critique-of-the-politics-of-the-void/>
55. Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342–347.
56. Williamson, O. E. (1995). Some uneasiness with the Coase Theorem: Comment. *Japan and the World Economy*, 7(1), 9–11.