

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA ITAK ŠPORT

Ljubljana, oktober 2011

MARUŠA RADANIČ

IZJAVA

Študentka Maruša Radanič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof. dr. Danijelom Pučkom in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega/specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 03. 10. 2011

Podpis:_____

KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
1 MEDNARODNO POSLOVANJE IN INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA	
PODJETJA	4
1.1 Globalizacija.....	4
1.1.1 Splošna opredelitev in pomen globalizacije.....	5
1.1.2 Globalizacija v luči mednarodnega poslovanja.....	5
1.1.3 Vpliv globalizacije na mednarodno poslovanje	6
1.1.4 Vpliv globalizacije na prihodnost mednarodnega poslovanja.....	7
1.1.5 Pomen mednarodnih podjetij v luči globalizacije	7
1.2 Mednarodno poslovanje	8
1.2.1 Osnovni pojmi mednarodnega poslovanja	8
1.2.2 Vpliv posameznih elementov na mednarodno poslovanje	8
1.2.2.1 Kulturne razlike	9
1.2.2.2 Politični status države.....	9
1.2.2.3 Osnovna strategija podjetja	10
1.2.2.4 Finančno stanje države	11
1.2.2.5 Finančno stanje in tveganje podjetja	11
1.3 Mednarodna podjetja.....	12
1.3.1 Značilnosti in posebnosti poslovanja mednarodnih podjetij	12
1.3.2 Vrste mednarodnih podjetij	13
1.3.3 Mednarodna podjetja in globalizacija	14
1.4 Internacionalizacija poslovanja	14
1.4.1 Pomen internacionalizacije za podjetje	16
1.4.2 Motivi za internacionalizacijo	16
1.4.3 Izbira ciljnih trgov	18
1.4.3.1 Izbira primerne strategije rasti podjetja.....	19
1.4.4 Načini vstopa na tuje trge	21
1.4.4.1 Izvozne oblike vstopa	22
1.4.4.2 Nepremoženjske oblike vstopa.....	23
1.4.4.3 Premoženjske oblike vstopa	24
1.4.5 Ključni dejavniki uspeha in ključni problemi na tujih trgih.....	25
2 ŠIRITEV PODJETJA iTak Šport, d. o. o., NA IZBRANE TUJE TRGE	26
2.1 Predstavitev podjetja	26
2.1.1 Delovanje in zgodovina podjetja.....	27
2.1.2 Vizija podjetja.....	28
2.1.3 Strategija podjetja.....	29
2.1.4 Prodajni program in prodajni trg	31
2.1.5 Glavni kupci	34
2.1.6 Pregled preteklega poslovanja podjetja.....	36
2.2 Rast podjetja	37
2.2.1 Strategija rasti podjetja	38
2.2.2 Dejavniki izbire ciljnih tujih trgov	39
2.2.3 Strategija nastopa na izbranih ciljnih trgih.....	40
2.2.3.1 Posredni izvoz	40
2.2.3.2 Neposredni izvoz.....	41
2.2.3.3 Franšiza	42
2.2.3.4 Strateško partnerstvo	43

2.2.3.5 Skupna vlaganja	43
3 ANALIZA PODJETNIŠKEGA IN EKONOMSKEGA OKOLJA IZBRANIH DRŽAV:	
SLOVENIJE, AVSTRIJE, HRVAŠKE IN SRBIJE	44
3.1 Opredelitev malih in srednje velikih podjetij (MSP)	44
3.1.1 Ustanavljanje malih in srednje velikih podjetij	45
3.1.2 Pomen in vloga MSP v gospodarskem sistemu	47
3.2 Mala in srednje velika podjetja v Sloveniji	48
3.2.1 Zakonska ureditev gospodarskih družb	50
3.2.2 Razvoj in trendi MSP v Sloveniji	51
3.2.3 Ovire poslovanja gospodarskih družb v Sloveniji	53
3.2.4 Davčno poslovanje MSP v Sloveniji	53
3.3 Mala in srednje velika podjetja v Avstriji, na Hrvaškem in v Srbiji	54
3.3.1 Zakonska ureditev in davčno poslovanje gospodarskih družb v Avstriji	54
3.3.2 Zakonska ureditev in davčno poslovanje gospodarskih družb na Hrvaškem	58
3.3.3 Zakonska ureditev in davčno poslovanje gospodarskih družb v Srbiji	61
3.4 Analiza avstrijskega trga	62
3.4.1 Analiza konkurence	63
3.4.2 Priložnosti na avstrijskem trgu	64
3.5 Analiza hrvaškega trga	64
3.5.1 Analiza konkurence	65
3.5.2 Priložnosti na hrvaškem trgu	66
3.6 Analiza srbskega trga	67
3.6.1 Analiza konkurence	67
3.6.2 Priložnosti na srbskem trgu	68
3.7 Podporne institucije malim in srednje velikim podjetjem	69
3.7.1 Ukrepi pomoči v Sloveniji	70
3.7.2 Ukrepi pomoči v Avstriji	71
3.7.3 Ukrepi pomoči na Hrvaškem	72
3.7.4 Ukrepi pomoči v Srbiji	73
3.7.5 Analiza privlačnosti ukrepov pomoči v obravnavanih državah	74
4 STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA iTak Šport, d. o. o.	75
4.1 Swot analiza	75
4.2 Opredelitev ključnih strateških dejavnikov	75
4.3 Razlogi širitve poslovanja na tuje trge	78
5 IZBIRA PRIMERNIH STRATEGIJ ŠIRJENJA PODJETJA iTak Šport, d. o. o. NA	
TUJE TRGE	79
5.1 Izbira in ovrednotenje primerne strategije za avstrijski trg	80
5.2 Izbira in vrednotenje primerne strategije za hrvaški trg	82
5.3 Izbira in ovrednotenje primerne strategije za srbski trg	82
SKLEP	83
LITERATURA IN VIRI	86
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Hokejska oprema	31
Slika 2: Izdelki Powerslide.....	32
Slika 3: Izdelki za najmlajše.....	32
Slika 4: Izdelki iz skupin tekstila, obutve, nahrbtnikov, rokometne opreme in slacklininga...	33
Slika 5: Storitve brušenja drsalk in popravila kompozitnih palic	33
Slika 6: Umetno drsališče Xtraice	34
Slika 7: Porazdelitev glavnih kupcev podjetja iTak Šport, d. o. o., po prodajni vrednosti v letu.....	35
Slika 8: Višina dodane vrednosti, vseh sredstev in zalog podjetja iTak Šport, d. o. o., leta 2009 v primerjavi z letom 2008 v EUR	36
Slika 9: Gibanje prihodkov od prodaje podjetja iTak Šport, d. o. o.....	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnje mednarodnega razvoja podjetja	13
Tabela 2: Osnovni podatki podjetja iTak Šport, d. o. o.	26
Tabela 3: Glavni kupci podjetja iTak Šport, d. o. o., in obseg prodaje v letu 2010	35
Tabela 4: Vrednosti izbranih TEA-indeksov za članice EU ¹ v obdobju 2002 – 2005.....	49
Tabela 5: Izbrane mere podjetniške aktivnosti v Sloveniji v obdobju 2005 - 2010	52
Tabela 6: Prednosti in slabosti d. o. o., d.d. in s.p. v Avstriji	56
Tabela 7: Razlike med d. o. o. in obrtjo v hrvaškem gospodarstvu.....	60
Tabela 8: Ugotovitve SWOT analize podjetja Itak Šport, d. o. o.....	76

UVOD

Opredelitev področja in opis problema. Magistrsko delo obravnava strategijo internacionalizacije poslovanja slovenskega podjetja iTak Šport, d. o. o. Gre za malo podjetje s tremi zaposlenimi, kljub temu pa slovensko tržišče zanje postaja premajhno. Zaradi tega so v preteklem obdobju že razširili svoje poslovanje na trg Italije, v prihodnje pa nameravajo svojo prisotnost širiti tudi na trge bivše Jugoslavije in morebiti tudi Avstrije. Prav tako nameravajo širiti svoj prodajni asortiment. Trenutno prevladuje hokejska oprema, vendar želijo program razširiti na šport in prosti čas. Podjetje vsekakor že sedaj posluje globalno, saj nabava poteka globalizirano po celem svetu, in sicer v Evropi, Aziji kot tudi Ameriki. Za doseganje ciljev poslovanja pa bo potrebno internacionalizirati tudi prodajno poslovanje. Iz tega razloga so na začetku magistrskega dela predstavljeni pojmi globalizacije, internacionalizacije, mednarodnega poslovanja in mednarodnih podjetij.

V današnjem globalnem poslovnem okolju so mala in srednje velika podjetja, kamor spada tudi obravnavano podjetje iTak Šport, d. o. o., motor evropske ekonomije. So priznana kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva, še posebej tisti del podjetij, ki je konkurenčno sposoben za nastop na razvitih trgih in dosega visoko dodano vrednost. Tovrstna podjetja so tudi pomemben vir delovnih mest, ustvarjalci podjetniškega duha in inovacij, s čimer povečujejo konkurenčnost in zaposlovanje. Vse bolj spoznavamo, da samo izvoz v svoji osnovni obliki ni več zadosten način povečanja oziroma ohranjanja konkurenčnosti.

Za začetek bomo v magistrskem delu dali poudarek samim pojmom, ki so povezani z internacionalizacijo, kar pa je glavna tema. Tako bomo opredelili pojem globalizacije ter pojasnili, kaj globalizacija pomeni v mednarodnem poslovanju. Potem se bomo osredotočili na samo mednarodno poslovanje in vplive posameznih elementov na mednarodno poslovanje. Sledi še opredelitev mednarodnih podjetij in internacionalizacije poslovanja. Nadalje bomo predstavili podjetje iTak Šport, d. o. o., ter njihovo trenutno strategijo rasti.

V magistrski nalogi bomo zatem analizirali podjetniško in ekonomsko okolje izbranih držav Avstrije, Hrvaške in Srbije, strateško analizirali podjetje iTak Šport, d.o.o. s SWOT analizo, na koncu pa se bomo opredelili, kakšna bi bila primerna strategija nadaljnje internacionalizacije izbranega podjetja na trge nam sosednjih držav, Avstrije, Hrvaške, pa tudi Srbije, ki zaradi težnje po vključitvi v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) postaja vse bolj zanimiva za tuje investitorje.

Za sodoben čas je značilno, pa tudi nujno globalno poslovanje. Podjetja selijo svoje poslovanje ali del svojega poslovanja v tuje države. Predvsem jih vleče želja in težnja po čim bolj enostavnem poslovanju, po finančnih učinkih in tudi težnja po širitvi proizvodnje. Pri tem

pa je pomembno poznati zakonitosti poslovanja podjetij na različnih tujih trgih. Kljub temu da ostajajo osnovne zakonitosti poslovanja ne glede na izbrano državo iste, pa moramo vsekakor dodati, da je za uspešno poslovanje nujno potrebno poznavanje vseh možnih oblik vzpodbud in pomoči v teh državah. V preteklosti smo bili v Srbiji in na Hrvaškem priča dokaj privilegiranemu položaju domačih podjetij v primerjavi s podjetji v tuji lasti. Potrebno je ugotoviti, ali so se ti trendi končali in ali lahko rečemo, da je gospodarsko okolje Hrvaške in Srbije enako prijazno do vseh poslovnih subjektov, ne glede na lastništvo. Glede na rezultate analize podjetniškega okolja v posameznih državah bomo v magistrskem delu ocenili, ali je v določeni državi smiselno samostojno nastopanje podjetja ali pa je bolj primerno sodelovanje s kakšnim izmed tamkajšnjih domačih podjetij, ki ta trg že dobro pozna.

V magistrski nalogi želimo predvsem odgovoriti na vprašanje, katera je najprimernejša strategija internacionalizacije podjetja na posameznem tujem trgu, kar pomeni, da je v magistrskem delu uporabljen strateški pristop: vsi alternativni načini bodo sistematično primerjani in ovrednoteni pred izborom, in sicer glede na razpoložljivost sredstev podjetja, tveganje in cilje podjetja.

V teoretičnem delu magistrskega dela pa smo prikazali osnovne značilnosti globalizacije in internacionalizacije, faze procesa internacionalizacije ter proces razvijanja strategij. V drugem delu bomo analizirali okolje in strateško analizirali podjetje. Bistvo magistrskega dela predstavlja tretji del, kjer smo razvili strategijo nadaljnje internacionalizacije podjetja, vključno z njegovimi strateškimi cilji in začetnim vrednotenjem razvijanja strateških alternativ.

Namen magistrske naloge je analizirati strategijo vstopa na tuje trge, konkretno na avstrijski, hrvaški in srbski trg, izbranega podjetja iTak Šport, d. o. o. Ta raziskava je pomembna tudi z vidika podjetja, saj le-to v prihodnosti načrtuje vstopiti na prej opisana tržišča s svojim prodajnim programom, poleg tega pa v podjetju zaenkrat podrobna analiza vstopa na tuje trge še ni bila izpeljana. Tako jim bo magistrska naloga lahko služila tudi kot pomoč predvsem pri strateškem odločanju vodstva podjetja o morebitnem vstopu na ciljna tržišča.

V magistrski nalogi imamo zastavljene naslednje cilje:

- predstaviti želimo, zakaj so podjetja prisiljena globalizirati svoje poslovanje;
- analizirati podjetniško okolje v Sloveniji, Avstriji, na Hrvaškem in v Srbiji;
- kritično prikazati osnovne razlike med ukrepi vzpodbujanja ustanavljanja novih podjetij v primerjanih državah;
- prav tako želimo ugotoviti, kakšne so možne strategije vstopa na tuje trge obravnavanih držav;
- na koncu pa iz vsega tega želimo potegniti neko vodilo za podjetje iTak Šport, d. o. o., predvsem katero strategijo internacionalizacije naj uporabi za posamezno ciljno državo.

Metodologija. Primerna strategija širjenja na tuje trge je v magistrski nalogi izbrana na podlagi študij in analiz podjetniškega okolja v posameznih državah. Postopek izbire primerne strategije pa bo potekal po naslednjih fazah:

- analizirali bomo vizijo, cilje in strategijo podjetja iTak Šport, d. o. o.,
- opravili bomo analizo podjetniškega okolja v posameznih državah, in sicer z vidika samega poslovanja, vzpodbujanja podjetništva ter naklonjenosti tujim investicijam,
- izvedli bomo analizo možnih strategij vstopa na tuje trge, kot jih opisujejo strokovnjaki po naslednjih kriterijih: kam, kako, s katerimi proizvodi in kdaj,
- na koncu bomo izbrali najprimernejšo strategijo internacionalizacije poslovanja podjetja iTak Šport, d. o. o., za posamezno analizirano državo, torej katera izvozna oblika vstopa na tuji trg je najboljša – izbirali pa bomo med pogodbeno in investicijsko obliko vstopa na tuji trg.

V magistrskem delu bomo uporabili naslednje metode:

- deskriptivno metodo, ki daje prednost opisu dejstev, pojavov ali procesov;
- kompilacijsko metodo, ki pomeni razumno uporabo ter strnitev izsledkov in spoznanj iz relevantne strokovne literature, raziskav, študij, seminarjev in konzultacij specialistov za izbran problem;
- metodo opazovanja, ki temelji na opazovanju načina dela sodelavcev v podjetju, ki so odgovorni za poslovanje na tujih trgih;
- za potrjevanje oz. zavračanje hipotez bomo uporabili tudi metodo induktivnega sklepanja.

Ker v magistrski nalogi obravnavamo vstop podjetja iTak Šport, d. o. o., na avstrijski, hrvaški in srbski trg, bomo torej analizirali konkretni primer podjetja, kar pomeni, da bomo izvedli raziskavo poslovnega primera. Ker bomo za doseg cilja, preučevanju podjetja in njegovega udejstvovanja na izbranih tujih trgih, analizirali tudi izbrana tržišča, gre tudi deloma za mikroekonomsko raziskavo, saj bomo v manjši meri proučevali tudi celotno gospodarstvo Avstrije, Hrvaške in Srbije.

Pri sestavi magistrskega dela si bomo največ pomagali s sekundarnimi viri, kot so domača in tuja strokovna literatura, periodične publikacije, strokovni časopisi ter spletni viri. Za osrednje poglavje smo največ ažurnih podatkov in informacij dobili na svetovnem spletu, pri praktičnem delu naloge pa so bili nepogrešljivi primarni viri, ki smo jih pridobili pri podjetju iTak Šport, d. o. o., oz. pri zaposlenih.

Magistrsko delo bo strukturirano iz petih poglavij. Prvo poglavje bomo razdelili na štiri podpoglavja, in sicer se bomo osredotočili na opredelitev globalizacije, mednarodnega poslovanja, mednarodnih podjetij in internacionalizacije poslovanja. V drugem poglavju bomo skušali razložiti širitev podjetja iTak Šport, d. o. o., na izbrane trge Avstrije, Hrvaške in Srbije, tako da bomo najprej predstavili podjetje, za tem pa še opisali rast in strategije rasti

podjetja. Tretje poglavje bo s sedmimi podpoglavji obravnavalo analizo podjetniškega in ekonomskega okolja izbranih držav Slovenije, Avstrije, Hrvaške in Srbije. Najprej se bomo osredotočili na opredelitev malih in srednje velikih podjetij v vseh štirih omenjenih državah, za tem bomo analizirali avstrijski, hrvaški in srbski trg, na koncu pa se bomo posvetili tudi podpornim institucijam malih in srednje velikih podjetij. V četrtem poglavju bomo opravili in opisali strateško analizo podjetja iTak Šport, d. o. o., v zadnjem, petem poglavju pa izbrali in ovrednotili primerno strategijo širjenja podjetja na trge Avstrije, Hrvaške in Srbije.

1 MEDNARODNO POSLOVANJE IN INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA

Vsako podjetje, tako tudi iTak Šport, d. o. o., želi na trgu preživeti in rasti, kar pa zagotovo privede do soočenja z mednarodno konkurenco in seveda mednarodnim poslovanjem. To je za rastoče podjetje neizbežna nujnost, predvsem zaradi vse hitrejšega tehnološkega napredka, hitrega prilagajanja spremembam v poslovnih okoljih in globalizaciji. To potrjuje tudi oblikovanje skupnega trga po vstopu Slovenije v Evropsko skupnost.

Mednarodno poslovanje poteka preko meja, med podjetji, ki imajo sedež v različnih državah. Ta okolja običajno precej manj poznamo. Zavedati se moramo, da smo izpostavljeni spremembam, da so pravzaprav spremembe stalnica; spreminjajo se tuja okolja, udeleženci, aktivnosti, kar moramo zaznati in ustrezno reagirati. Zato je razumljivo, da so z mednarodnim poslovanjem povezana tudi večja tveganja. Poleg tega je komuniciranje s tujino vezano na znanje tujih jezikov, ki pa samo po sebi še ni dovolj, saj je potrebno komuniciranje prilagoditi omenjenemu sociokulturnemu okolju, upoštevati posebnosti, razlike v komuniciranju.

1.1 Globalizacija

Beseda »globalizacija« izhaja iz angleške besede »globe« oz. »global«, kar pomeni krogla, obla, globus; zemlja, planet, zvezda. Tako pojmujeemo besedo globalizacija, nanašajoč se na vso zemljo, ves svet, kot globalno družbo, ki postaja vedno manj razlikujoča politična, gospodarska in kulturna celota človeštva. Vse to pa omogoča današnja hitro razvijajoča se tehnologija, ki se prenaša globalno po vsem svetu, in to zaradi treh poglavitnih izumov: reaktivni avion, satelitska TV, internet. Ti trije izumi omogočajo, da se tehnologija razvija in neustavljivo prenaša po celem svetu. Lahko bi rekli, da je tehnologija glavni faktor globalizacije.

Da bomo bolje razumeli globalizacijo, moramo vedeti, kaj je gonilo globalizacije. Globalizacija je sestavljena iz sedmih področij, ki sovplivajo med seboj (Bunc, 2006, str. 17):

- Potrebe in želje potrošnikov (kupcev): v današnjih časih je kupec postal »kralj«, kar pomeni, da se je treba prilagajati tako njegovim željam, kot potrebam (policentrično), saj se na tak način lahko poveča odstotek odjemalcev naših izdelkov in storitev.

- Kvaliteta storitev in proizvodov oz. izdelkov: z zadovoljivo kvaliteto pridobimo stalne uporabnike naših izdelkov in storitev.
- Svetovni gospodarski trendi: katerim sledi ali skuša slediti večina populacije na svetu.
- Prvina globalizacije: to je tehnologija in njen razvoj, ki nam omogoča hitro rast gospodarstva na vseh področjih.
- Stroški razvoja produktov so zelo tesno povezani tako s tehnologijo proizvodnje kot s potrebami in željami potrošnikov, saj je potrebno prilagoditi (adaptirati) izdelke za različne trge, kar pa povečuje začetne in nadaljnje razvojne stroške produktov.
- Šesti dejavnik – zelo pomembno za globalizacijo – pa zaseda logistika, saj lahko pozitivno upoštevamo vse prej naštetе točke, toda če ni logistične povezave s trgi v svetu, ne moremo biti konkurenčni. Poudariti moramo, da lahko prodajamo nek proizvod, vendar če blaga ni mogoče transportirati oz. ga ne moremo dostaviti do odjemalca teh produktov na sprejemljiv način, ga nihče ne bo kupil.
- Zadnji dejavnik, ki zelo vpliva na vse te točke, pa so regionalni, državni, evropski in svetovni ekonomski globalni sporazumi.

1.1.1 Splošna opredelitev in pomen globalizacije

Z globalizacijo preprosto mislimo na proces povečane medsebojne povezanosti med družbami, tako da dogodki v enem delu sveta vedno bolj vplivajo na ljudstva in družbe daleč stran (Baylis & Smith, 2007, str. 10).

Bistvo globalizacije, ki jo opredeljuje Omanova ekonomska definicija, kaže razumeti takole: »Globalizacija je mikroekonomski proces, ki ga poganjajo ekonomske sile, zbližuje ekonomsko oddaljenost med narodi in ekonomsko suverenost prek pospešenih gibanj komercialnih dobrin zunaj državnih in regionalnih meja.« Na ta način pa se krepi soodvisnost držav (Svetličič, 2004, str. 20).

Globalizacijo lahko opredelimo tudi v sociološkem pomenu, v katerem gre za homogenizacijo kulture, proizvodov, načina življenja, skupnosti idej, standardizacije navad, kot posledica pa se kaže tudi razpršitev družbenega nadzora pri upravljanju organizacij (Svetličič, 2004, str. 20).

Najpomembnejša značilnost globalizacije je ta, da dovoljuje prosto gibanje finančnega kapitala, nasprotno pa je z gibanjem ljudi, ki ostane precej nadzorovano. Globalizacija predstavlja zaželen razvoj v različnih pogledih. Državna podjetja si na njen račun prizadevajo izkoriščati svojo moč, zasebna podjetja pa učinkoviteje ustvarjajo blaginjo kot državna (Soros, 2003, str. 4).

1.1.2 Globalizacija v luči mednarodnega poslovanja

Globalizacija je z nami že dolgo, čeprav jo od prej poznamo pod drugačnimi imeni in

pojavnimi oblikami, vendar ne gre za nič drugega kot za nadaljevanje liberalizacije mednarodne trgovine, ki se je začela sredi 19. stoletja.

Kazalci globalizacije v luči mednarodnega poslovanja so najpogostejše:

- rastoč delež trgovine in tujih neposrednih investicij v bruto domačem proizvodu (v nadaljevanju BDP),
- hitrejša rast mednarodne trgovine od BDP ali prodaj lokalnih podružnic v primerjavi z izvozom,
- povečan pomen tujih neposrednih investicij in mednarodne proizvodnje,
- rastoč delež mednarodnih storitev,
- nastanek integriranih finančnih trgov,
- rastoč pomen ekonomij obsega ter ekonomij skupne proizvodnje in razdelitev,
- odločilen vpliv tehnologije na mednarodno trgovino in druge oblike gospodarskega sodelovanja in
- naraščajoča oligopolizacija svetovnega trga (Svetličič, 2007, str. 23).

1.1.3 Vpliv globalizacije na mednarodno poslovanje

Podjetja uveljavljajo načelo »*going international*« (poslovati mednarodno) iz različnih razlogov. Nekateri razlogi so pasivni, nekateri proaktivni ali celo agresivni:

- Pasivni razlogi so tisti, na temelju katerih se podjetje odziva na dogajanja na domačem in tujih trgih tako, da se podjetje pasivno prilagaja s spreminjanjem svojih poslovnih aktivnosti (Hollensen, 2001, str. 28). Pasivni razlogi so na primer globalna konkurenca, trgovinske ovire, pravne in institucionalne omejitve s strani domače države in rešitve v zvezi z logističnimi težavami. Države, ki želijo privabiti čim več tujega kapitala in tehnološkega know-howa, pogosto nudijo tujim investitorjem različne vzpodbude za investiranje tujih podjetij, kar predstavlja dodaten pasivni razlog za rast mednarodnega poslovanja.
- Zaradi nevarnosti zmanjševanja lastne konkurenčnosti se mnoga večja podjetja odločajo za strategijo aktivne globalizacije. Aktivni razlogi so motivi, ki vzpodbujajo strateške spremembe v podjetju na temelju izkoriščanja tehnološkega znanja ali tržnih priložnosti (Hollensen 2001, str. 28). Aktivni ali celo agresivni razlogi predstavljajo ekonomije obsega, ki jih podjetja dosežejo s porazdelitvijo fiksnih stroškov na čim večje število proizvedenih in prodanih enot, kar rezultira v manjših proizvodnih in prodajnih stroških na enoto. Priložnosti, povezane z rastjo, so pomemben agresiven razlog, ko postanejo možnosti širitve na domačem trgu omejene in se zato podjetja usmerijo v osvajanje novih tujih trgov. Podjetja lahko izdelkom in storitvam, ki so v fazi zrelosti in omejeni glede rasti prodaje na domačem trgu, podaljšujejo življenjski cikel s prodajo na drugih tujih trgih, kjer šele pričenjajo s fazo rasti.

Na katere trge vstopiti je v bistvu odvisno od treh dejavnikov: tržne privlačnosti, konkurenčnih prednosti in tveganja na posameznih trgih. Ko podjetje na podlagi teh kriterijev izbere potencialne države, mora še oceniti, ali sploh katera med njimi izpolnjuje potrebni pogoj: ali bo podjetje na tem trgu doseglo želeno stopnjo donosnosti. Lahko se namreč izkaže, da nobena izmed izbranih držav ne upravičuje stroškov, povezanih z vstopom. Zato je treba za vsako državo oceniti verjetno stopnjo donosnosti naložb (Kotler, 1996, str. 414).

1.1.4 Vpliv globalizacije na prihodnost mednarodnega poslovanja

Globalizacija je prinesla veliko sprememb. Različna gospodarstva imajo od nje različne koristi, nekatera gospodarstva pa nanjo gledajo negativno, saj ima globalizacija tudi svoje slabosti. Koristni učinki, ki jih prinese globalizacija v eno državo, lahko terjajo številne slabosti, ki jih trpijo gospodarstva v drugih državah.

Globalizacija gospodarstva povsod predstavlja priložnost, da se poveča splošna produktivnost in življenjski standard, saj lahko vodi k boljši delitvi dela med posameznimi državami, tako da omogoča tistim z najnižjo ceno delovne sile specializacijo za delovno intenzivne naloge, drugim, kjer pa je strošek dela zelo visok, pa zaposlovanje delavcev na bolj produktivne načine (Dubrovski, 2006, str. 53).

Vendar pa kritiki na drugi strani tudi opozarjajo, da bo vpliv globalizacije v mnogih, sicer bogatejših državah uničil veliko delovnih mest in znižal plače ali pa celo z zniževanjem plač, davkov, socialnih koristi in nadzora varovanja okolja povzročil t. i. tekmo navzdol, da bi lahko bila podjetja in države dovolj konkurenčne. Tudi vpliv finančnih kriz na vse predele sveta ne gre prezreti (Dubrovski, 2006, str. 53).

1.1.5 Pomen mednarodnih podjetij v luči globalizacije

Pojem mednarodno podjetje se je prvič pojavil v začetku šestdesetih let prejšnjega, 20. stoletja. Deset let pozneje je bil že v središču pozornosti medijskih in znanstvenih raziskovanj (Svetličič, 1986, str. 11). Toda prva mednarodna podjetja so nastala že dosti pred tem.

Podjetja se zaradi konkurenčne borbe in želje po preživetju na eni strani ter želje po uspešnosti in rasti na drugi stani tem spremembam v okolju prilagajajo. V mednarodnih podjetjih je vse več komponent, ki jih zahteva proces internacionalizacije in globalizacije. Določene komponente mora mednarodno podjetje sprejeti iz okolja (npr. tuji jeziki, tuje valute, različne zakonodaje ...), določene pa gradi podjetje samo (npr. odločitev glede prodajnih trgov, glede notranje organiziranosti ...). Proces internacionalizacije in globalizacije omogoča nenehno povečevanje velikosti podjetij in njih razširjanje na mednarodno oz. globalno raven (Jelovčan, 2009, str. 17).

Podjetje se v procesu internacionalizacije in globalizacije spreminja. Proces internacionalizacije in globalizacije ima svoje zahteve. Podjetje, ki želi v današnjem svetu

delovati mednarodno, mora imeti vrsto kompetenc, ki jih lokalnemu podjetju ni potrebno obvladovati (Kent & Omar, 2003, str. 116).

1.2 Mednarodno poslovanje

Danes si sveta ne moremo predstavljati brez mednarodnega poslovanja, saj bi to pomenilo, da bi imela vsaka država samo tiste proizvode, ki bi jih proizvedla sama. Ko govorimo o mednarodnem poslovanju, imamo v mislih poslovanje s tujino, ki lahko vključuje vse transakcije: izvoz, uvoz, pogodbene oblike mednarodnega poslovanja, neposredno investiranje med posamezniki, podjetji, institucijami in državami. V povezavi z mednarodnim poslovanjem sta pomembna tudi med seboj tesno povezana termina, in sicer internacionalizacija in globalizacija. Mnogi avtorji ju celo enačijo, vendar razlike med pojmom obstajajo. Globalizaciji smo se že posvetili v prejšnjem poglavju, termin internacionalizacija pa bomo obravnavali v nadaljevanju magistrskega dela.

1.2.1 Osnovni pojmi mednarodnega poslovanja

Ko govorimo o mednarodnem poslovanju, ne mislimo samo na mednarodno trgovino (angl. *foreign trade*). Tako mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo prek nacionalnih meja z namenom, da bi zadovoljili cilje posameznikov, podjetij, institucij in tudi držav, ter hkrati vključuje tudi procese trženja, poslovanja in financiranja teh aktivnosti (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak, Ekar, 2009, str. 9).

Mednarodna trgovina, mednarodno trženje (angl. *international marketing*), mednarodno poslovanje (angl. *international business*) in mednarodno poslovanje (angl. *international management*) so pojmi, ki so med seboj zelo povezani in se med seboj prepletajo. Med njimi ni ostre ločnice, različni avtorji jih različno opredeljujejo. Mednarodna (zunanja) trgovina predstavlja ožji pomen, saj se osredotoča predvsem na uvoz in izvoz, ki sta osnovni transakciji v mednarodni trgovini, in je nadaljevanje notranje trgovine. Mednarodno trženje presega mednarodno trgovino, saj vključuje izvedbo vseh trženjskih aktivnosti in procesov, ki podpirajo transakcijski vidik mednarodne trgovine. Mednarodno poslovanje, ki ga mnogi uporabljajo kot sinonim za mednarodno trženje, je tako najširši pojem, ki poleg trženjskih funkcij vključuje tudi druge poslovne aktivnosti v tujini (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 9–10).

1.2.2 Vpliv posameznih elementov na mednarodno poslovanje

Pot podjetja, ki želi mednarodno poslovati, ni lahka. Najmanj, kar mora storiti, je, da dobro preuči različne možnosti širitve na tuje trge. Odgovoriti si mora na naslednja vprašanja: Ali sploh se širiti na tuji/e trg/e? S katerimi izdelki ali storitvami se bo podalo v tujino? Kateri/e trg/e sploh izbrati? Kako organizirati poslovanje doma in v tujini? Kdaj je najbolj pravi čas za širitev poslovanja? Koliko ga bo to stalo oz. kako financirati poslovanje v tujini? Podjetje se

mora mednarodnega poslovanja lotiti premišljeno, saj mu vsaka nepremišljena poteza povzroči stroške, ki so lahko zelo visoki (Šuštar, 2009, str. 3).

Na odločitev podjetij o mednarodnem poslovanju vpliva vrsta dejavnikov. Pri preučevanju različnih možnosti potrebujejo različne informacije, znanja, izkušnje in sredstva. Pri tem pa se, kot je razvidno iz različnih raziskav, predvsem mala in srednja podjetja soočajo z različnimi ovirami: kadrovskimi in finančnimi omejitvami ter pomanjkanjem znanja, izkušenj in informacij o tujih trgih. Vse to jim mnogokrat onemogoča izvedbo temeljite raziskave o tujih trgih. Posledica tega je neizkoriščen potencial, ki izhaja iz mednarodnega poslovanja (Šuštar, 2009, str. 3).

Tako mora podjetje dovolj natančno preučiti zunanje pogoje poslovanja. Podjetje to lahko stori s PEST analizo, ki čimbolj obširno zajame dejavnike, ki lahko vplivajo na podjetje pri vstopanju na tuje trge. PEST analiza vsebuje analizo naslednjih bistvenih elementov okolja (Šuštar, 2009, str. 4):

- sociokulturnega,
- političnopravnega,
- ekonomskega in
- tehnološkega.

Seveda pa kaže zunanje pogoje poslovanja preučiti tudi z analizo ustrezne panoge (ustreznih panog).

1.2.2.1 Kulturne razlike

Kultura ima velik vpliv na mednarodno poslovanje, zato je potrebno poznavanje različnih kultur v svetu. Če kulture posamezne države ne poznamo, ne bomo sklenili nobenega posla, saj naš pristop ne bo pravilen, prav tako bomo nepravilno komunicirali.

Kultura podjetja globalne organizacije odraža, kako se organizacija sooča s konkurenco in spremembami pri tehnologiji, ekonomiji in pri ljudeh. Ljudje, ki poslujejo globalno, gredo čez tri stopnje socializacije. Najprej v njihovi kulturi, potem v kulturi poslovanja in nazadnje v kulturi podjetja. Ko poslujemo na svetovnem tržišču, moramo poznati kulture kupcev, konkurentov, partnerjev, dobaviteljev, pa tudi vladnih uslužbencev (Rifelj, 2003, str. 46).

1.2.2.2 Politični status države

Sleherna država ima pravico podeljevanja ali odvzema dovoljenja za opravljanje raznih poslov znotraj meja države, kot tudi pravico nadzora poslovanja njenih državljanov zunaj meja države. Vlada države uravnava in omejuje aktivnosti podjetij. Odvisno od želja in prioritete vlade jih lahko ta spodbuja z nudenjem podpore ali pa zavira s prepovedjo določenih

aktivnosti. Delovanje vlade pa je odvisno od skupka ciljev ekonomskega, političnega in socialnega sistema, ki predstavljajo podlago političnega okolja. Vlada izvaja politike, ki naj bi kar najboljše uveljavile državni interes, izpolnile cilje in pričakovanja določenega okolja. Vlada predstavlja integralni del vsakršne tuje ali domače poslovne skrivnosti – je nekakšen tihi partner s skoraj popolnim nadzorom (Čoha, 2005, str. 12).

Pri vodenju podjetij na tujem je najpomembneje, da znamo tako lokalni vladi kot tudi širši javnosti predstaviti naš prispevek in koristi delovanja podjetja na ekonomski, socialni in človeški razvoj v državi. Pomemben političen pogoj, ki zadeva tuja podjetja, je tudi stabilnost oz. nestabilnost vladne politike.

1.2.2.3 Osnovna strategija podjetja

Strategija vstopa na mednarodne trge je celovit načrt različnih aktivnosti, ki v ospredje postavlja cilje, vire in politiko podjetja. Ti dejavniki bodo vodili podjetje skozi njegove mednarodne aktivnosti, s katerimi bo podjetje doseglo rast na svetovnih trgih (Root, 1994, str. 22).

V literaturi najdemo različne klasifikacije za načine in strategije vstopa, sami pa bomo na kratko opisali naslednje štiri vrste strategij, ki jih podjetja uporabljajo na mednarodnem trgu:

Multinacionalna strategija: Multinacionalni strateški pristop temelji predvsem na nacionalnih razlikah za uresničevanje večine svojih strateških ciljev. Podjetja, ki zasledujejo takšen pristop, stremijo k povečanju svoje ekonomske učinkovitosti predvsem z osredotočenostjo na prihodke, večinoma preko diferenciacije svojih proizvodov in storitev glede na nacionalne razlike v preferencah porabnikov, značilnostih panog ter vladnih predpisov (Zagoršek, 2007, str. 36).

Internacionalna strategija: Podjetja, ki zasledujejo tako širok pristop, se osredotočajo predvsem na ustvarjanje in izkoriščanje inovacij na svetovni osnovi ter pri tem uporabljajo vsa različna sredstva za doseganje tega cilja. Mednarodna podjetja v večjih in tehnološko razvitejših državah se pogosto poslužujejo internacionalnega strateškega pristopa, ki pa ga omejujejo predvsem na izkoriščanje domačih inovacij za razvoj konkurenčnega položaja v tujini (Zagoršek, 2007, str. 36).

Globalna strategija: Podjetja, ki zasledujejo globalni strateški pristop, se osredotočajo predvsem na razvoj globalnih učinkovitosti. V skladu s tem se poslužujejo vseh najrazličnejših sredstev za doseganje stroškovnih učinkovitosti ter kakovostnega pozicioniranja svojih proizvodov (Zagoršek, 2001, str. 37).

Transnacionalna strategija: Vsak izmed predstavljenih strateških pristopov temelji na določenih implicitnih predpostavkah o tem, kako najboljše ustvariti svetovne konkurenčne prednosti. Globalno podjetje tako predpostavlja, da je stroškovni položaj ključni vir

konkurenčnosti, medtem ko multinacionalno podjetje vidi ključ v diferenciaciji proizvodov, storitev in/ali procesov. Internacionalno podjetje vidi rešitev v vlogi inovacij pri zniževanju stroškov, povečevanju prihodkov ali kar obojem. Podjetja, ki zasledujejo transnacionalno strategijo, priznavajo omejenosti vseh treh tradicionalnih pristopov, saj se vsi osredotočajo samo na določen problem, ne pa na celotno sliko (Zagoršek, 2007, str. 37).

1.2.2.4 Finančno stanje države

Ko podjetje na podlagi kriterijev tržne privlačnosti, konkurenčne prednosti in tveganja na posameznem trgu izbere potencialno državo, mora nujno oceniti, če le-ta izpolnjuje pogoj za doseganje želene stopnje donosa. Država namreč lahko ne upravičuje stroškov, ki bi bili povezani z vstopom na njen trg (Kotler, 1996, str. 414).

Indikatorji stanja ekonomije v izbrani državi so njena gospodarska razvitost, stopnja inflacije, obrestne mere, proračunski primanjkljaj ali presežek, trgovinski primanjkljaj ali presežek, raven zadolženosti države, bruto družbeni proizvod ipd. Podjetja morajo upoštevati vse te elemente ne samo v domači ekonomiji, ampak zasledovati in ocenjevati trende tudi v državah, s katerimi je nacionalna ekonomija najbolj povezana.

1.2.2.5 Finančno stanje in tveganje podjetja

Finančne omejitve, s katerimi se srečujejo podjetja v fazi odločanja širitve na tuje tržišče, so zelo pogoste, še posebej pri malih in srednje velikih podjetjih. Finančno stanje podjetja jim mnogokrat preprečuje, da bi tuje tržišče raziskali, kar je nujno, pa čeprav imajo v podjetju močan potencial za mednarodno poslovanje.

Finančna naloga med drugim vsebuje odločanje o sestavi virov, politiko transfera dobičkov, računovodska in kontrolna vprašanja in drugo. Le-ta ostaja v fazi oblikovanja strategije podjetja in v fazi odločanja pretežno centralizirana. Njena centralizacija pa dopušča večjo decentralizacijo pri oblikovanju in odločanju pri drugih nalogah (Zagoršek, 2007, 53).

Finančna analiza je zelo pomembna pri oceni izvedljivosti zastavljenega projekta. **Finančna analiza naj bi vključevala naslednje dele:**

- Napoved trga, ki je osnova napovedi prodaje.
- Napoved prodaje, ki podaja napovedi na osnovi tržne analize.
- Dobiček in izguba, ki upošteva napovedi, stroške prodaje, profite. Za prvo leto se naredijo mesečne ocene prodaje in stroškov in izračuna dobiček pred davki in obrestmi kot tudi neto dobiček.
- »Pro forma« bilanca stanja (denar, sredstva, obveznosti in kapital).
- Analiza denarnega toka (denarni prihodki in odhodki, pri čemer si podjetje prizadeva prikazati, da lahko ohrani pozitivni denarni tok kljub izdatkom za financiranje izvoza in

obrestim).

- Analiza točke preloma, ki rezultira iz ocene prihodkov in stroškov in določa, ali bo posel prinesel dovolj denarja, da se bodo pokrili stroški in pričel ustvarjati dobiček.
- Analiza poslovnih kazalcev (profitabilnostni in likvidnostni kazalniki) (Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije, 2008, str. 46–47).

V napovedi je v zgornje izkaze potrebno vključiti potrebe po različnih virih financiranja. Potrebe po dodatnih virih se lahko določijo tako, da se izdela napoved potrebnih virov za določene aktivnosti (kratkoročni viri) in posebej za tiste aktivnosti, ki so potrebne za ohranjanje delovanja podjetja.

1.3 Mednarodna podjetja

Zadnja desetletja so bila zaznamovana z liberalizacijo in večjo odprtostjo nacionalnih gospodarstev, kar je v povezavi z razvojem sodobnih tehnologij in drugimi procesi povzročilo vse večja čezmejna gibanja blaga, storitev, kapitala in ljudi. Multinacionalna ali globalna podjetja imajo v sodobnih globalizacijskih procesih poseben pomen, saj s prenosom in opravljanjem proizvodnih procesov izven meja nacionalnih držav ter vse večjim obsegom menjave blaga in storitev med povezanimi podjetji v različnih državah pomembno vplivajo na strukturo mednarodnega gospodarskega okolja. Pomen globalizacije pa ni omejen le na aktivnosti multinacionalnih podjetij, temveč se dotika tudi gospodinjstev, zaposlenosti, posameznika in celotne podobe nacionalnega in mednarodnega gospodarstva.

1.3.1 Značilnosti in posebnosti poslovanja mednarodnih podjetij

Mednarodna podjetja delujejo v zelo dinamičnih okoljih, kjer zaostrene konkurenčne razmere in hitrost tehnološkega razvoja silijo poslovneže k pridobivanju novih znanj in veščin, potrebnih za mednarodno rast in razvoj podjetij. Za mednarodno podjetje štejemo tisto podjetje, ki ima v lasti in nadzira dejavnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost v dveh ali več državah ter ima managerje, ki gledajo globalno na priložnosti podjetja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 309).

Nobeno podjetje ne postane mednarodno kar čez noč. Podjetje mora skozi določene faze razvoja, ki se od podjetja do podjetja razlikujejo. Razvoj mednarodnega podjetja je odvisen od domačega in tujega okolja in od trenutnega položaja na trgu. Opaziti je tudi, da podjetja iz majhnih držav svoje dejavnosti hitreje internacionalizirajo. Ne glede na vse na splošno velja, da se **mednarodno podjetje razvije v štirih korakih oz. fazah:**

- Prva faza je **domača faza**, ko podjetje posluje samo na domačem trgu, na katerem ima tudi omejene prodajne možnosti.
- Drugi fazi rečemo **internacionalna faza**, ko podjetje začne resno gledati na izvozne možnosti, ki jih ima. Tujo državo začne opazovati kot posamezno tržišče, ki ima svojo

značilnost.

- Ko je podjetje v tretji, **multinacionalni fazi**, si je že pridobilo mednarodne izkušnje, v različnih državah pa ima že ustanovljene proizvodne, tržne ali raziskovalne obrate.
- Zadnja faza je **globalna faza**, ko podjetje preseže okvire enega samega kontinenta. Tako podjetje posluje povsem globalno, njihov trg je ves svet.

1.3.2 Vrste mednarodnih podjetij

Ena izmed pomembnih značilnosti je tudi organiziranost mednarodnih podjetij. Podjetja ponavadi oblikujejo svojo organiziranost v odvisnosti od situacijskih spremenljivk, organiziranost pa je odvisna tudi od določenih značilnosti, ki jih podjetje ima.

Organiziranost globalnih dejavnosti je odvisna od naslednjih dejavnikov:

- stopnje mednarodnega razvoja podjetja,
- stopnje koordinacije, ki jo zahteva strategija,
- stopnje aktivnosti države gostiteljice v ekonomskem procesu in
- raznovrstnosti poslovnega programa podjetja.

Seveda to niso edini dejavniki, saj na izbiro organiziranosti vpliva tudi dosednji razvoj in pa trenutek, ko se podjetje odloči za vstop na tuji trg, ter velikost trga podjetja v domači državi. Tudi podružnice igrajo pomembno vlogo v mednarodnem razvoju podjetja. Ta vloga je različna od enostavne prodajne enote do enote, z izgrajenim celotnim poslovnim sistemom. Tako imajo na začetku mednarodnega razvoja podjetja, podružnice le vlogo sledilca, ki se zatem lahko razvije v vlogo dopolnjevalca in na koncu tudi voditelja. Sam potek stopnje mednarodnega razvoja nam nazorno prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Stopnje mednarodnega razvoja podjetja

Stopnja	Delež premoženja in zaposlenih izven domače države	Vloga podružnice	Tip mednarodne organizacije
I	Nič	Nič	Nacionalno podjetje
II	Nizek	Sledilec	Internacionalna geografska divizija
III	Srednji	Dopolnjevalec	Multidimenzionalna mreža
IV	Visok	Voditelj	Transnacionalna organizacija

Vir: Mohrman, Galbraith, Lawler 1998, str. 105.

1.3.3 Mednarodna podjetja in globalizacija

Podjetja dandanes mislijo globalno ali pa počasi zaostanejo za drugimi. Razlika med domačim in tujim podjetjem je vedno bolj zabrisana in svet se pospešeno spreminja v en sam velik globalni trg. Globalna trgovina se je v zadnjih treh desetletjih potrojila. Globalno okolje predstavlja za podjetja ogromen trg, kjer pa se skrivajo tudi mnoge nevarnosti. Internacionalizacija podjetja lahko vodi do velikih dobičkov, učinkovitosti, večje prilagodljivosti podjetja idr. Vedno več multinacionalnih podjetij raste s širitvijo v nove države. Svetovni trgi, ki so bili nekdanj ločeni, se vedno bolj združujejo v en sam trg. Posamezna nacionalna gospodarstva postajajo vedno bolj odvisna od mednarodnega okolja (Mokorel Sicherl, 2007, str. 15).

1.4 Internacionalizacija poslovanja

Za majhno in odprto slovensko gospodarstvo je mednarodna trgovina ključnega pomena za rast ravni blaginje in socialne varnosti v državi. To izraža dejstvo, da morajo slovenska podjetja na tujih trgih prodati približno tri četrtine proizvedenega blaga. Intenzivne uvozne in izvozne dejavnosti ključno prispevajo k uveljavljanju številnih komparativnih prednosti slovenskih podjetij in omogočajo njihovo uveljavitev v mednarodnem okolju. V majhnem gospodarstvu lahko le izvoz omogoči ekonomijo obsega, ki je potrebna za optimalno proizvodnjo in naraščanje konkurenčnosti. Z mednarodno menjavo raste produktivnost posameznih panog, ki je osnova za razvoj gospodarstva in podjetij.

Globalizacija in liberalizacija mednarodne menjave sta bistvena dejavnika, ki silita razvite in nerazvite države v internacionalizacijo poslovanja. Pri vstopu na tuje trge imajo podjetja na razpolago številne strategije, od preprostih oblik izvoza, zastopstev, licenčnega poslovanja, franšizinga, partnerstva in podobno, pa vse do raznih oblik naložbenega poslovanja. Podjetje ob vstopu na določen trg običajno izbere v tistem trenutku optimalno strategijo, ki je odvisna od različnih dejavnikov. V primeru, da želi biti dolgoročno uspešno, mora strategijo prilagajati spremembam na trgu. Neposredne tuje naložbe predstavljajo dolgoročno strateško in aktivno obliko nastopa na tujih trgih in jih uvrščamo med zahtevnejše oblike internacionalizacije.

Po osamosvojitvi si je Slovenija prizadevala za vse večje in učinkovitejše vključevanje na mednarodna tržišča. Pri tem so prevladovale t. i. trgovinske oblike internacionalizacije, saj so neposredne naložbe v tujini za nekatera slovenska podjetja prezahtevne (zahtevajo veliko finančnih virov in izkušenj). Investiranje v tujini je povezano s posedovanjem specifičnih podjetniških prednosti, zato v zadnjem obdobju ni bilo realno pričakovati večjih naložb v razvita zahodnoevropska gospodarstva, temveč njihovo usmeritev v države Južne in Vzhodne Evrope. Podobno velja to tudi za kratkoročno in srednjeročno obdobje v prihodnosti.

V mednarodnem okolju so izrazite prisotne nepredvidljive in nestabilne razmere, ki se kažejo v pojavu najrazličnejših vrst tveganj. Nepoznavanje le-teh pogosto pripelje do

nezaželenih stranskih učinkov, včasih celo do negativnih ekonomskih rezultatov, ki so povezani z visokimi podjetniškimi ter tudi družbenimi stroški, kot je npr. izguba delovnih mest. Ocene deželnega tveganja se načeloma izdelujejo za pomoč tujim investitorjem in finančnim institucijam pri ocenjevanju tveganosti njihovih naložb in posojil. Na osnovi tega bi lahko sklepali, da naj bi bile dobre ocene deželnega tveganja vodilo tujim podjetjem za neposredne investicije. Podatki kažejo nasprotno, saj Slovenija pri neposrednih naložbah močno zaostaja za ostalimi tranzicijskimi državami, kar kaže na nizko korelacijo deželnega tveganja in tujih neposrednih investicij, saj vemo, da ima Slovenija ugodne ocene deželnega tveganja v okviru tranzicijskih držav.

V preteklosti se je pojem internacionalizacija uporabljal v zvezi s širjenjem ekonomskih aktivnosti preko meja posamezne države. V sodobnem svetu besedo nadomešča globalizacija. To, kar se je nekoč imenovalo internacionalizacija proizvodnje, danes pomeni globalizacijo, ki jo lahko definiramo kot (Svetličič, 1996, str. 71–78):

- večdimenzionalni proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, ki skupaj oblikuje novo kakovost;
- globalno internacionalizacijo, kot so trgovina, neposredne tuje naložbe, joint ventures, pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja in podobno;
- krepitev povezanosti, ki zahteva globalno koordinacijo in integracijo aktivnosti na nov način;
- proizvodnjo enakih produktov, ki je prilagojena okusom in navadam tako na domačem kot tudi tujem tržišču;
- velik delež vključenih sestavin iz tujine v proizvodih, ki so namenjeni za domačo porabo in izvoz.

Internationalizacija proizvodnje je postopen proces, ki posledično vodi v mednarodno proizvodnjo. Razlikuje se od podjetja do podjetja, od panoge do panoge, hkrati pa tudi od države do države. Pri slednjem je pomembna velikost države, saj so tekom let manjše države hitreje internacionalizirale svoje poslovanje (Svetličič, 1996, str. 290).

Največkrat vstopajo podjetja najprej na bližnja poznana tržišča s preprostejšimi oblikami vstopa, kot je npr. posredni ali neposredni izvoz. Temu sledijo pogodbene oblike sodelovanja (licence, franšize). Naslednjo, višjo fazo internacionalizacije predstavljajo podružnice v tujini, skupna proizvodnja, portfolio investicije in neposredne tuje investicije. Pridobljeno znanje in izkušnje jim služijo za razpršitev tveganja na osnovi geografske diverzifikacije proizvodnje (Casson, 1995, str. 89).

Po Luostarinen in Hellmanu (1994, str. 18) je internacionalizacija dvosmeren proces. Po eni strani na mednarodno poslovanje v določeni državi vplivajo tuji konkurenti, ki silijo domača podjetja v sodelovanje z njimi. Domače gospodarstvo se vhodno internacionalizira z uvozom, prejemanjem licenc, skupnimi vlaganji in podobno. Nasprotno pa je za izhodno internacionalizacijo značilna širitev poslovanja preko nacionalnih meja na tuja tržišča.

Pogostokrat obstaja povezava med obema vrstama, ko je vhodna internacionalizacija izhodišče za izhodno.

1.4.1 Pomen internacionalizacije za podjetje

Internationalizacija je dinamičen proces, kateremu nujno sledi sprememba stanja podjetja in podjetja se zanjo odločajo z razlogom. K temu jih sili tudi več dejavnikov, npr. zasičenost domačega trga, želja po rasti, omejujoča zakonodaja, izboljšanje strateškega položaja. Podjetja, ki se za internacionalizacijo ne odločijo, ne dosegajo ustrezne ekonomije obsega niti ne povečujejo učinkovitosti poslovanja.

Razlikujemo **pet vrst koristi**, ki jih imajo lahko podjetja od internacionalizacije poslovanja, in sicer (Casson 1995, str. 37–39):

- podjetju lastni notranji trgi omogočajo enoten nadzor nad odvisnimi aktivnostmi;
- notranji trg omogoča podjetju izkoriščati monopolne prednosti razpolaganja z vmesnimi proizvodi in posledično diskriminatorne cene;
- nestabilnemu pogajalskemu položaju se podjetje lahko izogne s prevzemom ali združitvijo;
- zaradi asimetričnosti informacij med prodajalcem in kupcem o vrednosti transakcije je za podjetje včasih smiselno prevzeti kupca (oz. prodajalca), da se izogne konkurenčnemu boju;
- z internacionalizacijo poslovanja se podjetja lahko izognejo raznim negativnim vladnim ukrepom, kar jim omogočajo transferne cene.

Slabosti, ki izhajajo iz internacionalizacije, so:

- razpršenost trgov;
- zaradi geografske oddaljenosti rastejo stroški komuniciranja;
- nestabilnost in nestanovitnost političnih odnosov med relevantnimi državami;
- stroški upravljanja in poslovanja delovanja na več trgih.

1.4.2 Motivi za internacionalizacijo

Motivov, zakaj se podjetja odločajo za mednarodno poslovanje, je več, razlikujejo pa se od podjetja do podjetja ali celo od izdelka do izdelka, med njimi pa zaradi prepletenosti ostrih ločnic ni mogoče postaviti. Načeloma se motivi za izvoz razlikujejo od motivov za uvoz, saj gre pri izvozu za prodajo izdelkov oziroma storitev, pri uvozu pa za nabavo surovin (Dubrovski, 2006, str. 91).

Vsako podjetje, ki se odloči za internacionalizacijo, si zagotovo prizadeva, da bi ustvarilo čim večji dobiček in povečalo tržno vrednost lastniškega kapitala. Vendar pa dobiček ni edini

motiv za internacionalizacijo.

Hollensen (2004, str. 31) motive za internacionalizacijo deli na:

1. **proaktivne** (angl. *proactive*): motivi, ki predstavljajo spodbude, s katerimi bi spremenili strategijo, ki bi temeljila na interesu podjetja za izkoriščanje edinstvene sposobnosti oz. tržne priložnosti. Sem sodijo motivi, kot so dobiček in rast, ekonomija obsega, davčne ugodnosti, tržne priložnosti na tujih trgih, edinstven proizvod;
2. **reaktivne** (angl. *reactive*): motivi, ki kažejo, kako se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem in tujem trgu. Mednje sodijo predvsem konkurenčni pritiski na domači trg (zasičen, majhen, presežne zmogljivosti, širjenje prodaje sezonskih izdelkov).

Poleg proaktivnih in reaktivnih motivov obstajajo tudi zunanje in notranje vzpodbude, tako lahko dejansko govorimo o štirih vrstah motivov za internacionalizacijo. V mednarodnem podjetju namreč delujejo tako proaktivni in reaktivni motivi, kot tudi notranji in zunanji motivi, kar pomeni, da se med seboj nenehno prepletajo. In kateri so notranji in zunanji motivi?

- **Notranji motivi** so posebni notranji dogodki, npr. uvoz kot aktivna internacionalizacija, dojemljiv management ipd.
- **Zunanji motivi** so povpraševanje na trgu, konkurenčna podjetja, trgovska združenja in zunanji strokovnjaki.

Motivi za internacionalizacijo lahko temeljijo tudi na ofenzivnem oz. defenzivnem vedenju in glede na takšno opredelitev dejavnikov ločimo tudi naslednje skupine motivov (Dunning, 1993, str. 56–63):

- **motiv iskanja virov:** pridobitev specifičnih virov v tujini po nižjih stroških za podjetje, kar mu omogoča večjo dobičkonosnost in konkurenčnost. To so npr. poceni delovna sila, pridobivanje tehnologije ter managerska, organizacijska in trženjska znanja;
- **motiv iskanja trgov:** podjetja investirajo v tujo državo z namenom, da bi njen trg oskrbovala s proizvodi in storitvami. Tako podjetje izvoz nadomesti z namenom ohranjanja ali zaščite trgov ali izkoriščanje in pridobivanje novih trgov. Podjetje namreč lahko nadomesti izvoz v določeno državo s proizvodnjo v neki tretji državi in izvaža od tam;
- **motiv povečanja učinkovitosti:** podjetja investirajo v tujino z namenom racionalizacije strukture predhodnih ter obstoječih naložb, kar omogoča ekonomijo obsega in razpršitev tveganja. Za takšno internacionalizacijo je pogoj, da so mednarodni trgi dobro razviti;
- **motiv strateških razlogov:** da se podjetja odločijo za strateške motive, jih mora motivirati pričakovanje, da se bodo koristi od skupnega lastništva enot v tujini odrazile tudi v tržni vrednosti podjetja in njegovega lastniškega kapitala.

1.4.3 Izbira ciljnih trgov

Za nobeno podjetje odločitve o tem, na katere trge naj vstopi, ni lahko sprejeti, saj je trgov in segmentov na trgih veliko. Potrebno je poznati in razumeti procese, modele in postopke selekcioniranja ali izbora trgov in segmentov. Nesmiselno je tudi za vstop preučevati vsa tuja tržišča hkrati. To še posebej velja za podjetja, ki na tuj trg vstopajo prvič in jim primanjkuje potrebnih izkušenj. Pri izbiri tujega trga oz. trgov moramo izvesti selekcijo potencialno zanimivih trgov ter poznati načine, modele in postopke presoje izbora tržišča, da bomo lahko izbrali tiste, ki jih bomo kasneje podrobneje preučili.

Za vstop na tuje trge ne obstaja idealna pot. Pred vstopom na tuje tržišče naj bi podjetje pretehtalo vse razpoložljive možnosti. Upoštevati mora stopnjo konkurence na tujem trgu, različna tveganja, politiko podjetja, stabilnost trga, na katerega vstopa, politiko države gostiteljice do tujih podjetij, vladne ukrepe ipd. Na izbor primerne strategije vstopa na tuje trge vplivajo hitrost zelenega vstopa, posredni in neposredni stroški vstopa, fleksibilnost vstopa, tveganja, čas pokritja stroškov vstopa oz. investicije in dolgoročni profitni motivi (Paliwoda, 1993, str. 138).

Izbira primerne strategije vstopa na tuje trge predstavlja za številna podjetja osnovno in obenem najbolj kritično odločitev na področju mednarodnega poslovanja. V primeru, da podjetje izbere obliko licenčnega poslovanja, omeji svoj vpliv pri razvoju izdelka, promociji in ceni. Nasprotno ima pri neposrednih tujih investicijah velik vpliv na omenjene dejavnike, vendar hkrati narastejo tudi stroški in tveganja. Posredni in neposredni izvoz predstavlja za podjetje nižjo stopnjo tveganja, po drugi strani pa tudi nižjo obvladljivost trga (Chee, Harris, 1993, str. 287).

Podjetje se mora pri vstopu na tuje trge vprašati, kakšno tržno prisotnost želi doseči, kje bo proizvajalo, kakšne strateške povezave naj ustvari, kdo so njihovi konkurenti, kakšne so njihove strategije in viri. Pri tem se srečuje s številnimi tveganji, med katerimi še posebno izstopajo (Kotler, 1996, str. 410):

- velika zadolženost v tujini: nekatere države s privlačnimi tržišči so tako močno zadolžene, da ne morejo odplačevati obresti, kaj šele glavnice;
- nestabilne vladne politike: visoka zadolženost, visoka inflacija in visoka brezposelnost lahko posledično povzročijo razlastitve, nacionalizacije in omejevanje prenosa dobička;
- problemi s tujo valuto: politična nestabilnost lahko povzroči nihanje tečajev tuje valute, kar destabilizira poslovanje;
- zahteve tuje vlade pri vstopu in birokracija: vlada lahko zahteva skupno lastništvo, pri čemer ima domači partner večji delež;
- carine in druge omejitve: uvedba visokih carin, ki ščitijo domače gospodarstvo;
- korupcija: birokrati v številnih državah lahko zahtevajo visoke podkupnine;
- tehnološko piratstvo: podjetja, ki vstopajo na tuje trge, morajo računati, da se bodo tuji managerji naučili proizvajati izdelek, kar eventualno lahko povzroči odkrito ali prikrito bojevanje za premoč;

- visoki stroški izdelka in komunikacijske prilagoditve: podjetja morajo pri vstopu na tuje trge natančno preučiti tuje tržišče z gospodarskega vidika, zakonodaje, politike in kulture, da bi se izognila kasnejšim nepredvidenim stroškom.

Na osnovi analiz in ocenjevanja vseh teh dejavnikov si mora podjetje izoblikovati svojo strategijo vstopa na vsak posamezni tuji trg. Na kakšne načine pa podjetje lahko vstopa na tuja tržišča, pa si bomo pogledali v nadaljevanju.

1.4.3.1 Izbira primerne strategije rasti podjetja

Izbira strategije rasti podjetja med obstoječimi možnostmi ne temelji le na željah managementa v podjetju, ki se je odločilo za internacionalizacijo svojega poslovanja, temveč mora upoštevati (Dubrovski, 2000, str. 79–81):

- značilnosti sestavin okolja,
- značilnosti in posebnosti izdelkov,
- značilnosti in posebnosti trgov,
- dosedanje strateške usmeritve podjetja in
- zmožnosti podjetja.

Zaradi omejenih materialnih in nematerialnih sredstev ter nasploh obsega poslovanja predvsem mala podjetja največ uporabljajo pragmatično in v mnogih primerih naivno pravilo. Izbira se med alternativnimi strategijami vstopa. Načini vstopa se velikokrat medsebojno prepletajo tako, da je pogosto težavno med njimi zastaviti jasne meje. V praksi so zato zelo običajne kombinacije poznanih načinov.

Vsekakor je vprašanje izbire ustrezne strategije vstopa zelo pomembno za uspešno delovanje podjetja na tujih tržiščih. Vstop na posamezne nacionalne trge je lahko težaven, zlasti kadar je lokalno okolje svojevrstno zaradi vpliva kulture in ukrepov lokalnih vladnih organov. Pogosto pa je zaradi specifičnih lokalnih tržnih razmer in splošnih poslovnih pogojev primerneje, da si izbere podjetje lokalnega zastopnika ali distributerja, ki že obvladuje lokalni trg, ima zagotovljen dostop do tržnih informacij in pozna tržne razmere, sočasno pa lahko zagotovi končnim odjemalcem tudi primerno kakovost storitev. Izbor zahtevnejše strategije vstopa pogosto torej pogojujejo lokalne tržne razmere in pogoji vstopa ter posebnosti nacionalne in poslovne kulture v izbrani državi. Vsekakor je izbira ustrezne strategije vstopa težavna in kompleksna naloga, ki pa je istočasno ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja na izbranem tujem tržišču.

V procesu analiziranja in izbire strategije vstopa je potrebno upoštevati vsaj sledeče značilnosti alternativnih strategij vstopa na mednarodna tržišča (Jurše, 1997, str. 298):

- lociranje nadzora,

- dodelitev resursov,
- transfer resursov,
- motivacija,
- ostale dimenzije: časovne omejitve, prostorske omejitve, oblike in metode plačila.

Za različne strategije vstopa je značilna različna raven nadzora podjetja nad strateškimi in operativnimi odločitvami in s tem nad poslovnimi aktivnostmi v tujini. Nadzor ima kritičen vpliv na uspeh podjetja na tujih tržiščih, kajti le-ta omogoča podjetju, da izvaja in spreminja svoje strategije, koordinira akcije in razrešuje nesporazume. Vsaka strategija vstopa zahteva tudi dodelitev specifične kombinacije poslovnih potencialov, ki so lahko snovni (fizični objekti) ali pa nesnovni (znanje o upravljanju in poslovanju). Pri strategijah vstopa se pojavljajo tržni, politični riziki in riziko razširitve. S prenašanjem pravice izkoriščanja določenega znanja podjetja na tujega partnerja, ki pa ga podjetje pogosto lahko nadzira le v omejenem obsegu, se podjetje izpostavlja riziku, da bo zaradi razširitve tega znanja poslabšalo svoj monopolni tržni položaj.

Zelo pomembno pa je, da izvoznik vstopa na tuje tržišče ob pravem času, ki se spreminja od primera do primera. V nekaterih primerih izvoznik izbere zgodnji vstop, da bi prehitel konkurenco. V drugih primerih pa je vstop odložen do takrat, ko je pridobljeno dodatno znanje o tržišču in konkurentih. Prav tako pa mora biti ne samo vsak vstop, ampak tudi vsak ukrep ustrezno tempiran. Optimalni čas je tisti, ki minimizira ali izloča konkurenco in obljublja izvozniku doseganje ciljev brez vsakih ovir. Odločitev o »*timingu*« temelji na analizi sledečih dejavnikov:

- razpoložljivost informacij o tujem tržišču,
- konkurenčni vidiki vstopa (zgodnji, kasnejši vstop z ozirom na konkurenco),
- pripravljenost podjetja za vstop na tuje tržišče (potenciali, finančna sredstva).

Kadar podjetje vstopa na tuje trge z neposrednim izvozom izdelkov, lahko obdeluje tuji trg bodisi neposredno z lastnim prodajnim osebjem, ki pogosto potuje v izbrano državo, razvija poslovna razmerja z lokalnimi kupci (posredniki, končnimi uporabniki), v tuji deželi lahko ustanovi lastno predstavništvo, ki je zadolženo za neposredno obdelavo lokalnega trga, ali pa si lahko izbere primerne lokalnega zastopnika, ki prevzame nalogo obdelave trga in povezovanja podjetja s potencialnimi odjemalci njegovih izdelkov. Kadar želi podjetje samo obvladovati trženje na lokalnem trgu, mora imeti ustrezno usposobljene tržne strokovnjake, ki poznajo lokalne tržne razmere, kulturo in poslovno prakso.

Poslovna tveganja, ki jih zaznavajo mednarodni tržniki na tujih trgih, so nedvomno pomemben dejavnik, ki pogosto vpliva na izbiro bolj »konservativne« strategije vstopa na tuji trg, s katero se podjetje v začetnem obdobju pomanjkljivega in nezadostnega znanja o lokalnem trgu zelo omejeno izpostavlja poslovnim tveganjem v tujini. Na drugi strani imajo mednarodni managerji zelo redko na razpolago lagodno možnost, da pred načrtovanim

vstopom na novi tuji trg zberejo vse potrebne tržne informacije, saj morajo svoje odločitve pogosto sprejemati v časovni stiski in ob omejenem budžetu za izvajanje marketinških raziskav. Izbrana strategija vstopa je le eden od dejavnikov, sicer zelo pomemben, pa vendarle ne edini, ki jih morajo mednarodni tržniki sprejeti v fazi izgrajevanja začetne tržne pozicije na ciljnem trgu. S kasnejšim utrjevanjem tržne pozicije lahko mednarodni managerji popravijo začetno konservativnost v odločanju.

Podjetje lahko omeji svoja neposredna vlaganja v visoko rizičnih državah z uporabo oblik, ki zahtevajo majhno dodelitev resursov, kot na primer odstop licence, pogodbeni proizvodnja, dolgoročna kooperacija ali manjšinsko skupno vlaganje. S temi oblikami si podjetje pridobi s pomočjo dostopa do znanja o lokalnem trgu in tržnih razmerah, ki ga zagotovi pogodben partner iz tuje dežele, kljub omejenim vlaganjem lastnih virov in naporov v tuji trg možnost, da s sprejemljivim tveganjem tudi na dokaj rizičnih trgih ali trgih z omejenim tržnim potencialom ustvari primerne možnosti za razvoj lastne tržne pozicije. Pogosto pa managerji iščejo takšne oblike vstopa na tuji trg, ki bodo podjetju zagotovile želeno stopnjo nadzora nad procesom izgrajevanja tržne pozicije podjetja na trgu. Te oblike, ki zahtevajo sicer majhno dodelitev resursov, zagotavljajo tudi majhen nadzor podjetja nad procesom trženja in tudi omejene možnosti za ustvarjanje dobička. Večji nadzor pa zagotavljajo večinsko skupno vlaganje in naložbe v lastne gospodarske enote v tujini, s tem pa tudi možnosti za doseganje večjega dobička, čeprav so tudi tveganja precej večja za podjetje. Medtem ko je vstop na tuji trg z izvozom izdelkov ali storitev začetna in za veliko podjetij tudi osnovna ter edina strategija vstopa na tuje trge, pa je ta strategija lahko tudi prvi korak k lokalni proizvodnji ali tesnejšemu sodelovanju z lokalnim partnerjem in s tem k razvoju neposredne prisotnosti na izbranem trgu. Splošni okvir za presojo primerne oblike vstopa pa je mogoče izoblikovati z analizo sledečih dejavnikov:

- velikost trga in možna dinamika nadaljnje rasti tržnega potenciala,
- stroški lokalne proizvodnje,
- stroški prekomorskega prevoza,
- carinske dajatve in druge uvozne omejitve,
- vpliv uvoznih ovir in stroškov na konkurenčnost podjetja na izbranem trgu,
- marketinški cilji podjetja,
- vizija in pričakovanja vodstva glede tržne pozicije na tujem trgu,
- pomen mednarodnih aktivnosti za podjetje,
- pričakovani finančni učinki.

1.4.4 Načini vstopa na tuje trge

Mednarodna podjetja so tako doma kot tudi na tujih trgih izpostavljena konkurenci, zato mora tako podjetje vselej iskati najustreznejši način, s katerim bi ohranilo ali izboljšalo svojo tržno pozicijo. Pri tem lahko govorimo o reagiranju podjetja na izzive na domačem in tujem trgu. Poznamo tri oblike takšnega reagiranja, ki imajo ne glede na različnost skupno bistvo. To

bistvo predstavlja lokacija proizvodnje oz. odgovor na vprašanje, iz katerega mesta in v kakšnih pogodbenih oblikah je najprimerneje oskrbovati domači ali tuji trg. In katere tri oblike reagiranja podjetja poznamo? Gre za:

- **klasični izvoz:** proizvodnja poteka doma in izdelki se izvozijo v tujino;
- **nepremoženjska oblika izvoza:** prenos proizvodnje v tujino na podlagi pogodbenih sporazumov in
- **premoženjska oblika izvoza:** neposredne investicije v tujini.

Naštete oblike reagiranja pomenijo tudi sam proces internacionalizacije podjetja, saj ima vsaka oblika več različic.

Kenda (2001, str. 151–153) pod pojem klasičen izvoz uvršča skupek opravil, ki vključujejo raziskavo tujega trga, iskanje kupcev, izbiro ponudnikov doma in v tujini, promocijo, fizični prenos blaga preko državnih meja, vključno z zavarovanjem. Bistvo pri klasičnem izvozu je, da poteka proizvodnja doma, od koder se organizira fizični prenos blaga na različne lokacije v tujini. Med nepremoženjske oblike vstopa na tuja tržišča prištevajo pogodbene oblike med klasičnim blagovnim oz. storitvenim izvozom in neposredno tujo investicijo. Takšne oblike omogočajo oskrbovanje tujega trga preko lokalne proizvodnje. Ko pa gre za kapitalski prenos oz. prenos premoženja v tujino, pa govorimo o premoženjski obliki vstopa.

1.4.4.1 Izvozne oblike vstopa

Izvažanje je še najenostavnejša oblika internacionalizacije domačega podjetja. Ob tem je tudi najpogostejša oblika mednarodne poslovne aktivnosti. Izvažanje nudi podjetjem precej prednosti, saj lahko podjetje kontrolira svojo finančno izpostavljenost na tujem trgu po lastni presoji. Za najem distributerja na tujem tržišču ni potreben prevelik finančni vložek, saj mora podjetje zagotoviti finančna sredstva za stroške, povezane s poslovanjem podjetja na novem tržišču. Med omenjene stroške bi lahko prišteli stroške marketinške raziskave, stroške oglaševanja in stroške, povezane z iskanjem in izbiranjem lokalnega distributerja. Po drugi strani pa se podjetje lahko odloči, da bo samo distribuiralo svoje izdelke z namenom, da bi si zagotovili več kontrole pri trženju. V takem primeru lahko podjetje cilja na večje prodajne cene, saj je posrednik (distributer) izločen. Drži pa, da se stroški lahko na takšen način zelo povečajo, saj mora podjetje opremiti in upravljati lastni distribucijski center, zaposliti uslužbence in tržiti svoje izdelke. Izvažanje podjetju dovoljuje, da se postopoma vključuje na tuje tržišče in na ta način oceni razmere na trgu ter svoj produkt prilagodi tako, da bo v največji meri zadovoljeval potrebe lokalnih odjemalcev. V primeru, da se izvoženi izdelki zadovoljivo prodajajo, lahko podjetje izkušnje, ki si jih je pridobilo z izvažanjem, izkoristi za drugačne oblike vstopa na tuje trge (Kunčič, 2009, str. 23).

Aktivnosti na izvoznem področju se delijo na (Griffin & Pustay, 2005, str. 346–350):

- **posredni izvoz:** podjetje svoje produkte proda domačemu kupcu, ki jih v spremenjeni ali nespremenjeni obliki izvozi. Proizvajalec na ta način nima stika s končnim uporabnikom in neposredno ne prevzema nobene izvozne dejavnosti. V večini primerov posredni izvoz ni posledica načrtovane oblike internacionalizacije podjetja;
- **neposredni izvoz:** predstavlja prodajo odjemalcem, ki so lahko distributerji ali pa končni kupci v tujini. V večini primerov je neposreden izvoz tipičen rezultat truda, ki ga podjetje vloži, da bi svoje poslovanje razširilo na mednarodni nivo. Podjetje si z neposrednim izvozom pridobi pomembne izkušnje in znanja o tem, kako deluje poslovanje v določeni državi. Če se tak način izvoza izkaže za zelo uspešnega, to pogosto vodi v agresivnejšo strategijo mednarodnega poslovanja;
- **medpodjetniški transferji:** pri tej obliki podjetje prodaja dobrine iz ene države podjetju v drugo državo, ki pa je tudi lastniško povezano. Taki transferji so postali pomembnejši z razmahom multinacionalnih podjetij, predstavljajo pa pomemben delež v mednarodni menjavi. Mnoga multinacionalna podjetja namreč poslujejo na tak način, saj tako učinkoviteje izrabljajo kapacitete tako domačih kot tudi tujih proizvodnih enot.

1.4.4.2 Nepremoženjske oblike vstopa

Druga oblika vstopa na tuje trge, ki jo bomo obravnavali, je nepremoženjska oblika vstopa na tuje trge oz. pogodbene oblike vstopanja na tuje trge. Razlogov za razvoj takšnega vstopanja na tuje trge je več: podjetje želi biti bližje kupcem, zmanjšati želi proizvodne stroške, skrajšati želi prodajne poti in znižati transportne stroške, predvsem zaradi geografske oddaljenosti tujih trgov. Prav tako se podjetje želi izogniti omejitvam vstopa, kot so carinske in necarinske omejitve, ki bistveno dvigujejo ceno na enoto uvoženega izdelka. Prav tako je za podjetje ugodnejše, če je na trgu navzoče kot »domači« proizvajalec in če izkoristi razne oblike pospeševanja lokalne proizvodnje, kot so subvencije in spodbude (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 149–150).

Najpogostejše pogodbene oz. nepremoženjske oblike vstopanja so:

- **licenciranje oz. licenčno poslovanje:** predstavlja sporazum med podjetjem – dajalcem licence in podjetjem v tujini – pridobiteljem licence. Tak sporazum se nanaša na odstop zaščiteneh pravic in znanja, ki imajo za to podjetje določeno vrednost. V zameno za pridobitev licence pridobitelj plača licenčnino, ki pa je običajno kompleksno oblikovana. Predstavlja lahko namreč kombinacijo začetnega plačila, ki ni povezano z obsegom proizvodnje ali minimalno licenčnino ter tekoče pristojbine, obračunane kot odstotek od cene ali fiksni znesek na enoto proizvedenih izdelkov. Možno je tudi vključevanje dodatnih pristojbin in nekaterih posrednih prihodkov za dajalca licence (Makovec Brenčič

& Hrastelj, 2003, str. 153–163);

- **franšizing:** je sistem trženja blaga in storitev, ki je zasnovan na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom. Ta pravica hkrati pooblašča in posameznega franšizija zadolžuje, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo trgovsko ime oz. blagovno znamko, »know-how«, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice. Takšen dogovor ob pravicah izhaja iz industrijske ali tehnične pomoči, v vsebinskem in časovnem okvirju pisnega franšiznega sporazuma, ki ga obe strani skleneta prav s tem namenom (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 153–163);
- **pogodbena proizvodnja:** je pri nas dokaj znan način poslovnega sodelovanja, pri katerem so najbolj znani posli oplemenitenja v okviru tekstilnega, čevlarskega, lesarskega ali kovinsko-predelovalnega sektorja. Pri pogodbeni proizvodnji tuji naročnik izloči proizvodno funkcijo tako, da jo v svoje izvajanje prevzame druga pogodbeni stranka, ki jo lahko izvede na hitrejši in cenejši način, bolj učinkovito in večkrat tudi bolj kakovostno. Interesi dajalca takšnega posla so v tem, da poveča svojo konkurenčnost, interesi prevzemnika pa so v zapolnitvi njegovih proizvodnih kapacitet in zagotavljanju primernih prihodkov. Kljub načelnim koristim obeh partnerjev ima lahko takšna oblika veliko nevarnosti tako za naročnika kot tudi za izvajalca. Izvajalec je lahko v celoti odvisen od naročnika, kar povečuje poslovna tveganja, naročnik pa je izpostavljen tehničnemu tveganju, saj se lahko izkaže, da pogodbeni partner nima zadovoljivega tehničnega znanja ali primerne tehnološke opreme (Dubrovski, 2006, str. 207–208).

Z gotovostjo lahko trdimo, da so danes pogodbene oblike prevladujoče oblike vstopov na tuje trge ob pogoju, da sodelujejo s kredibilnimi partnerji. Izraz pogodbene oblike izhaja iz dejstva, da prenos proizvodnje brez neposrednih naložb kapitala temelji na pogodbenem razmerju med zainteresiranimi udeleženci poslovanja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 151).

1.4.4.3 Premoženjske oblike vstopa

Prvi dve obliki vstopa na tuje trge sicer omogočata, da se podjetje internacionalizira brez investiranja v proizvodne obrate ali poslovne prostore v tujini, vendar kljub temu mnoga podjetja na tuji trg raje vstopijo v premoženjski obliki, se pravi, da so lastniki premoženja v tujini, ki ga potem tudi sami nadzirajo.

Najpogostejši obliki premoženjskega vstopa na tuje tržišče sta (Jurše, 1997, str. 286–288):

- **mešana podjetja** (*angl. joint venture*): so kot oblika vstopa na tuji trg še posebej privlačna

za države, ki imajo izoblikovano politiko zaščite domačega nacionalnega bogastva. Mešana podjetja dajejo lokalnim podjetjem možnost dostopa do sodobnega poslovnega, tržnega in proizvodnega znanja, ki ga bo naložbeni partner posredoval lokalnemu. Možnosti dostopa do znanja in tržišča, ki bo pridobljeno s takšnim poslom, imajo ponavadi večji pomen kot delitev finančnih in političnih rizikov. Zaradi tega je takšna strategija kot oblika vstopa še posebej zanimiva v državah v razvoju, kjer tuji partner lokalnemu zagotavlja dostop do manjkajočih poslovnih potencialov, istočasno pa si pridobi možnost za izkoriščanje lokalnega tržnega potenciala, ki ga zaradi visokih uvoznih pregrad ne more vselej uspešno izkoriščati z izvoznim trženjem;

- **neposredne tuje investicije:** v tem primeru vstopa podjetje samo nosi vse stroške razvoja in oskrbovanja tujega tržišča, hkrati pa tudi v celoti razpolaga s prihodki, ustvarjenimi od prodaje izdelkov. Pogosto so neposredne naložbe edina strategija mednarodnega marketinga podjetja, ki izpolnjuje visoke zahteve glede možnosti za ustvarjanje dobička in nadzora poslovnih aktivnosti v tujini. Med pomembnejšimi razlogi za neposredne naložbe v lastne proizvodne zmogljivosti v tujini so visoki transportni stroški do tujega tržišča, uvozne carine, pospeševanje nakupa domačih izdelkov in nižji proizvodni stroški. Takšne naložbe dajejo investitorju dejanski nadzor nad poslovanjem in upravljanjem obratov v tujini. Glavna slabost pa je, da je podjetje izpostavljeno številnim tako političnim kot tudi finančnim rizikom v primerjavi z drugimi oblikami vstopa.

1.4.5 Ključni dejavniki uspeha in ključni problemi na tujih trgih

Pri vstopu na tuje trge je potrebno izhajati iz nekaterih priporočil. **Pred vstopom je potrebno upoštevati, da je za uspeh potrebno upoštevati naslednje dejavnike:**

- močan položaj in dobičkonosno poslovanje na domačem trgu,
- realistično strateško oceno novega tržišča,
- oceno trenutne in bodoče konkurence, trgovskih marž,
- specifične ključne dejavnike uspeha na tržišču,
- ekonomijo obsega in potencial doseganja kritične mase,
- vzdržnost poslovanja, stabilnost trga, ovire za izstop ...,
- oceno potencialne moči lastnega koncepta diferenciacije po posameznih državah,
- učinkovitost inovacij z lokalno distribucijo,
- nabavo, logistiko in komercialni »know-how« na tržišču,
- moč blagovne znamke in pogajalski položaj proizvajalcev in distributerjev,
- uporabo koncepta, ki vodi v primerno nakupovalno izkušnjo glede na lokalne specifične,
- prilagoditev asortimenta tržnim specifikam z močno podporo lokalne nabave, maržo naj določa lokalna ekipa,
- identificirati priložnosti za pametne prevzeme (potencial rasti, usklajenost s ciljnim poslovanjem, kulturna usklajenost ...),
- zagotavljati kulturno prožnost, biti odprt do lokalnih specifik, zmožnost prilagajanja (ne

samo asortimenta, tudi oblike poslovanja in formatov).

Ko podjetje že vstopi na trg, je potrebno upoštevati:

- dogajanja na tržišču in razvoj trga: okno priložnosti traja od 5 do 10 let in ima svoje faze, ki zahtevajo določena ravnanja,
- razumeti pripravljenost potrošnika na moderne trgovske formate,
- vedeti, kdaj je čas za širitev izven glavnih oziroma večjih mest: odločitev za širitev v mesta t. i. drugega in tretjega kroga je zelo pomembna, saj zahteva običajno drugačno strategijo, formate in produkte,
- treba je spremljati priložnosti za pametne prevzeme,
- delati na razvoju asortimenta in obogatitvi nakupovalne izkušnje in propozicije vrednosti za potrošnika,
- predvideti poteze konkurentov, zapiranje mikro tržišč (aktivno grajenje ovir za vstop/širitev konkurentov).

2 ŠIRITEV PODJETJA iTak Šport, d. o. o., NA IZBRANE TUJE TRGE

2.1 Predstavitev podjetja

Za uvod bomo v Tabeli 2 predstavili osnovne podatke o podjetju iTak Šport, d. o. o.

Tabela 2: Osnovni podatki podjetja iTak Šport, d. o. o.

Naziv:	iTak Šport, d. o. o.
Naslov:	Sejmišče
Poštna številka in kraj:	4000 Kranj
Telefon:	+386 (0)1 585 22 50
GSM:	041 373 824
Fax:	+386 (0)1 585 22 50
E-pošta:	info@itaksport.com
Spletna stran:	www.itaksport.com
Lastniki:	Štefan Nahtigal
Direktor:	Štefan Nahtigal
Matična številka podjetja:	3357589
ID številka za DDV ali davčna številka podjetja:	71998578
Šifra glavne dejavnosti podjetja:	G47.640
Število redno zaposlenih na dan 31.12. preteklega leta (2010):	4
Celotni prihodek podjetja v letu 2010 v EUR:	538.337,00 EUR

Vir: Internetna stran podjetja iTak Šport, d.o.o. http://www.itaksport.com/predstavitev_podjetja

Glede na število zaposlenih in bilančno vsoto na dan 31. 12. 2010 lahko zaključimo, da podjetje spada v skupino **mikro podjetij**.

Vodstvo: Lastnik in direktor podjetja iTak Šport, d. o. o., je Štefan Nahtigal, rojen leta 1978, po izobrazbi strojni tehnik. Svoje delovne izkušnje si je več kot 10 let nabiral v družinskem podjetju Nahtigal, d. o. o., ki se že več kot 60 let ukvarja s popravilom motornih koles. Oče, ki je omenjeno podjetje vodil do leta 2009, ko se je podjetje iz oblike obrtne delavnice preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo, mu je omogočil poslovne prostore, v katerih je Štefan Nahtigal pričel z delovanjem podjetja iTak Šport, d. o. o., ki se ukvarja s spletno prodajo opreme za hokej, »in-line hokej«, »floorball«, rolanje in drsanje. Štefan Nahtigal je s svojimi družabniki pred dvema letoma odprl trgovino v BTC Cityju v Ljubljani, sedaj pa je edini družbenik. Z 10-letnim delovanjem v družinskem podjetju je na področju managementa pridobil bogate in pomembne praktične izkušnje, ki bodo skupaj z veliko stopnjo angažiranosti in samoiniciative predstavljale pomemben faktor pri poslovanju novega podjetja. Kljub pridobljenemu praktičnemu znanju in bogatim izkušnjam na svojem področju se Štefan Nahtigal neprestano udeležuje različnih dodatnih izobraževanj in hkrati nenehno intenzivno pridobiva informacije o neposrednih konkurentih ter analizira ciljne trge. Pridobil je tudi potrdilo o znanju tujih jezikov, in sicer certifikat italijanskega jezika in certifikat angleškega jezika, kar je za prodor na tuje trge izredno pomembno.

11. 9. 2009 je Štefan Nahtigal ustanovil podjetje ITAK SPORT ITALIA SAS di Nahtigal Stefan & C. v Arezzu v Italiji, ki je ekvivalentno slovenskemu podjetju iTak Šport, d. o. o., in je namenjeno širjenju blagovne znamke iTak Šport. Direktor podjetja Štefan Nahtigal je prav tako uspešen igralec hokeja na kolesčkih v prvi italijanski »in-line« ligi Serie A1 za klub Lions Hockey Club Arezzo, kar pomeni, da je tudi s tega vidika najbolj kompetenten za prodajo omenjene opreme in izvajanje le-te v podjetju iTak Šport, d. o. o. Tako so v podjetju združeni znanje in izkušnje s poslovanjem podjetja ter strast in veselje do področja, na katerem podjetje deluje.

2.1.1 Delovanje in zgodovina podjetja

iTak Šport, d. o. o., je trgovsko maloprodajno podjetje, ki želi svojim strankam nuditi kar najboljše storitve in najkvalitetnejšo opremo za hokej, *in-line* hokej, *floorball*, rolanje in drsanje. Podjetje zastopa kvalitetne in uveljavljene znamke, namenjene tako široki potrošnji, kot tudi specialnemu, namenskem spektru uporabnikov. Izdelki svetovno znanih proizvajalcev BAUER, MISSION, X3M ter POWERSLIDE so samo del ponudbe. Produkti, ki jih podjetje trži, so vodilni v svojem segmentu. V programu podjetja so poleg že omenjene ponudbe tudi rekreativni rolerji in drsalke ter veliko izdelkov za najmlajše: skiroji, rolke, rolerji, drsalke, čelade in ščitniki. Podjetje nudi tudi izdelavo dresov za vse športe (nogomet, košarka, odbojka, hokej, kolesarstvo ...), popravilo kompozitnih hokejskih palic, menjavo kolesčkov na rolerjih in brušenje drsalk (<http://www.itakSPORT.com>/prodajni program).

Podjetje od ustanovitve neprestano širi svoj prodajni program. V mesecu maju leta 2009 je

podjetje odprlo športno trgovino Itak Šport v dvorani A nakupovalnega centra BTC City v Ljubljani, ki ponuja najboljšo ponudbo hokejske, »in-line« hokejske in »floorball« opreme svetovno priznanih proizvajalcev. Zaradi širjenja ponudbe podjetja pa so postale kapacitete trgovine premajhne, zato je podjetje dne 31.3.2011 na isti lokaciji trgovino iz prejšnjih 50m² razširilo na sedanjih 100 m², kar pomeni, da je kupcem na voljo nova večja trgovina z razširjeno ponudbo. Cilj podjetja je tudi odprtje manjše trgovine v Mariboru. Biti vodilen na svojem področju je tudi osnovni cilj, ki ga podjetje zasleduje skozi svojo zgodovino.

Trgovina v Sloveniji predstavlja zelo pomembno gospodarsko dejavnost, ki ima velik vpliv na gospodarsko rast in druge družbene premike. Pojavili so se novi trendi na področju prodaje športnih izdelkov, ki izhajajo predvsem iz sociokulturnih sprememb v celotni Evropi in jih je podjetje iTak Šport, d. o. o., zaradi delovanja v tej dejavnosti primorano spremljati ter se jim čim bolj prilagajati. Že zelo zgodaj so v Slovenijo vstopile verige športnih trgovin iz zahodne Evrope oziroma Avstrije. Vzroki za hiter vstop tujih športnih verig v Slovenijo so precej različni, vendar, če gledamo s poslovnega področja, zelo enostavni:

- smo mejna država zahodne Evrope, zato je malo verjetno, da bi veriga športnih trgovin najprej postavila trgovine na Hrvaškem in šele nato v Sloveniji;
- bili smo najrazvitejša država med državami vzhodne Evrope;
- potrošniki iz Slovenije so zaradi pomanjkanja ponudbe v Sloveniji veliko kupovali v sosednji Avstriji. Poznali so kakovostnejše produkte in njihove (višje) cene.

Podjetje iTak Šport, d. o. o., je vse od ustanovitve naprej le povečevalo število zaposlenih in ima trenutno 4 zaposlene. Glede na leto 2008 je podjetje leta 2009 prihodke povečalo za 600 % oziroma na 335.623 EUR, ki jih je preteklo leto znova občutno povečalo, in sicer na 538.337,00 EUR (iBON, 2011).

Sedež podjetja je v Kranju, vendar večinoma podjetje deluje v poslovni enoti v Ljubljani, ker je ta lokacija tudi v logističnem pogledu izredno ugodna, saj samo glavno mesto države, bližina avtoceste in ugodna geografska lega v državi omogočata hitro povezavo v vse smeri države, tako hkrati omogoča tudi maksimalno dostopnost večjemu številu kupcev.

Spletna trgovina podjetja trenutno še ne dosega večjih prihodkov in služi predvsem kot katalog in predstavitev prodajnega programa in samih izdelkov, saj podjetje večino prihodkov dosega preko klasične trgovine v Ljubljani. S samo izpopolnitvijo spletne trgovine, ki bo omogočala tudi pregled zalog, s čimer bo možno videti, v kolikšnem času je možna dobava izdelka, pa podjetje planira tudi povečanje prihodkov iz tega naslova.

2.1.2 Vizija podjetja

Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Slika je lahko močno zamegljena ali pa dokaj jasna, je bolj ali manj domišljajska in raje manj kot bolj

povezana s sedanostjo. Mora dati lepšo sliko podjetja, kot je sedaj, mora biti realistična, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu podjetje teži (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 92).

Vizija z nekaj besedami opisuje, kaj naj bi delalo podjetje v prihodnosti. Najbolje je, da je izražena razumljivo in da kupcem in zaposlenim zveni iskreno. Tiste vizije, ki so izražene abstraktno ali pa izražajo nesmiselne in neverjetne trditve o podjetju, naredijo več škode kot koristi (Urbanija, 2004, str. 35).

Vizija podjetja iTak Šport, d. o. o., je (iTak Šport, d.o.o., 2010, Vizija in poslanstvo, interno gradivo str. 2):

- ostati med vodilnimi podjetji v Sloveniji, ki se ukvarjajo s trženjem visoko kvalitetnih športnih proizvodov v športnih panogah, kot so: hokej, rolikanje in rolanje, na dolgi rok pa pa postati vodilni in najboljši;
- s svojo ponudbo prodreti na čim več tujih tržišč in se tako uveljaviti tudi v tujini;
- uspešno razvijanje novih storitev in trženja, vertikalno in horizontalno povezovanje;
- povečati obseg poslovanja na domačem tržišču;
- ohraniti visoko kakovost prodajnih proizvodov, tako na domačem kot tujih trgih;
- ohranjati vse poslovne funkcije in obstoječe število zaposlenih;
- krepiti učinkovitost in konkurenčnost;
- usposablјati, izobraževati in motivirati zaposlene za potrebe dela v mednarodno konkurenčnem podjetju;
- stalno obvladovati stroške;
- držati se še naprej določenih vrednot, in sicer v: inovativnost, samozavest, zaupanje v uspeh, načelnost, ustvarjalnost, strokovnost, varno in timsko delo, kar vse skupaj pripelje do zadovoljnih kupcev oz. končnih porabnikov.

Podjetje, gledano s strokovnega vidika, nima dobro definirane strategije, zato jim priporočamo, da si opredelijo vizijo z naslednjo trditvijo: Z inovativnostjo, energijo in znanjem zastopamo priznane blagovne znamke, s katerimi izboljšujemo kvaliteto življenja.

2.1.3 Strategija podjetja

Strategija dobesedno pomeni »*generalova umetnost*«. Pojem izhaja iz stare grščine, kjer »*strategos*« pomeni general. Na področju poslovnih ved ni enotne opredelitve pojma strategije. Pučko (1999, str. 173–174) podrobno opisuje različna pojmovanja strategije. Strategijo razumemo kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju (Pučko, 1999, str. 173).

Za dobro strategijo so značilni jasni cilji, razumevanje trga in ciljnih skupin, solidna ideja in

odlična izvedba. Strategija je osnova za poslovanje v prihodnosti in je proces, s katerim podjetje razporedi svoje vire tako, da izkoristi svoje priložnosti na trgu, doseže zastavljene cilje in oblikuje trajnostne konkurenčne prednosti. Tako tudi podjetje iTak Šport, d. o. o., stremlji k izvajanju dobre strategije:

- Glavni cilj poslovanja podjetja iTak Šport, d. o. o., je rentabilnost oziroma dobičkonosnost sredstev in kapitala, ki ga podjetje želi doseči preko stroškovno učinkovitega prodajnega procesa in visoke ravni kvalitete prodajnega programa.
- Kljub razmeroma visoki stopnji donosnosti, ki jo ima podjetje, želi preko uspešnega doseganja podrejenih ciljev slednjo še izboljšati. Da bi prišlo do podrejenega cilja stroškovne učinkovitosti, podjetje teži k boljši organizaciji samega prodajnega procesa.
- Prav tako si podjetje prizadeva povečati kvaliteto poslovanja z dodatnim izobraževanjem zaposlenih. Doseganje podrejenih ciljev podjetja naj bi posredno vplivalo tudi na povečanje učinkovitosti poslovanja.
- S specializacijo v prodajo izdelkov, ki jih konkurenca ne ponuja, sledi podjetje strategiji osredotočenja na tržne niše. Pri tem se seveda zaveda pomembnosti tako cene, kot tudi kvalitete izdelkov.
- Družba deluje v Sloveniji in Italiji, njihovi ciljni trgi naj bi bili v prihodnosti tudi Avstrija, Hrvaška in Srbija. Na Hrvaškem je v zadnjem času velik porast interesa za hokej, kar lahko ustvarja potencialno pomemben tržni segment podjetja.

V podjetju iTak Šport, d. o. o., se zavedajo, da se celovita (tudi korporacijska ali osnovna) strategija podjetja ukvarja z namenom in obsegom podjetja. Določa smer razvoja (rasti) podjetja in opredeljuje panoge in tržišča, na katerih bo podjetje poslovalo. Zavedajo se tudi, da mora strategija odgovoriti na bistvena razvojna vprašanja v podjetju, in sicer: na katera področja poslovanja in razvoja se bo podjetje sploh podalo, v kakšnem obsegu se bo razvoja lotilo, na kakšen način bodo zagotavljali rast poslovanja ter ali se povezati z drugimi podjetji ali ostati samostojni.

Glede na smer rasti podjetja se celovita strategija podjetja loči na tri, in sicer na strategijo rasti (razvoja), stabilizacije (normalizacije) in krčenja (dezinvestiranja). V iTak Šport, d. o. o., jih vodi **strategija rasti podjetja (razvoja)**, saj služi za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin (uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov) in je tudi primarno namenjena rasti podjetja. Zavedajo se tudi, da mora biti sicer podjetje že v osnovi usmerjeno k cilju rasti podjetja. Izbrana strategija podjetja iTak Šport, d. o. o., **strategija razvoja trga**, se nanaša na kombinacijo novega oz. novih trgov in obstoječih proizvodov. Tako želi obravnavano podjetje svojo obstoječo ponudbo, ki zajema najboljše storitve in najkvalitetnejšo opremo za hokej, »in-line hokej«, »floorbal«, rolanje in drsanje, razširiti še na nove trge.

Ob kopici možnih strategij so se v podjetju iTak Šport, d. o. o., torej odločili za strategijo rasti podjetja oz. razvoja trga. Menijo namreč, da ni smiselno odpirati trgovin po vsej Sloveniji, saj s pomočjo spleta dosežejo vse kupce. Na osnovi faz rasti zunanjetrgovinske mreže podjetja, ki

jih je podjetje že prešlo, faze, v kateri se podjetje nahaja, ter analize posameznih strategij rasti, ki jih je podjetje uporabilo in jih uporablja, je izbrana strategija rasti skozi internacionalizacijo zunanjetrgovinske mreže podjetja obetavna, hkrati pa omogoča nadaljnjo rast in razvoj podjetja ter njegove zunanjetrgovinske mreže. Izbrana strategija naj bi omogočala nadaljnjo rast podjetja ter zunanjetrgovinske mreže v prihodnosti, zlasti zaradi dejstva, da je podjetje trgovska družba in s tem v precejšnji meri odvisno od svojih dobaviteljev in kupcev. S širjenjem prodajnega programa in s prodorom na nove trge se namreč lahko poveča možnost za pridobivanje novih strateških dobaviteljev na eni strani in novih strateških kupcev na drugi. Z uvajanjem novih proizvodov, s katerimi podjetje trguje, se povečuje tudi varnost njegovega poslovanja in njegov obstoj na dolgi rok, hkrati pa omogoča boljše pokrivanje trga in tržnih niš. Po postavitvi trgovinske mreže na novih tujih trgih se bo za nosilni segment opreme za hokej, rolanje in rolkanje potrebno usmeriti tudi v strategijo obdelave trga, tj. učvrstitve tržnega položaja hčerinskih podjetij na posameznih trgih.

2.1.4 Prodajni program in prodajni trg

Podjetje iTak Šport, d. o. o., ponuja najkvalitetnejšo opremo za hokej, »in-line« hokej, »floorball«, rolanje in drsanje. Podjetje zastopa kvalitetne in uveljavljene znamke, namenjene tako široki potrošnji kot tudi specialnemu, namenskem spektru uporabnikov. Izdelki svetovno znanih proizvajalcev BAUER, MISSION, X3M ter POWERSLIDE so samo del ponudbe podjetja.

V športni trgovini Itak Šport kupci najdejo najboljšo in najugodnejšo ponudbo hokejske, »in-line« hokejske in floorball opreme (Slika 1).

Slika 1: Hokejska oprema



Vir: iTak Šport, d.o.o., 2010, Prodajni program, interno gradivo str. 9

V prodajnem programu podjetja je pestra izbira moških in ženskih rolerjev svetovno znanega proizvajalca Powerslide, dobitnika svetovne nagrade za najboljši moški roler do vrednosti 200 EUR. Revija »Skate-IN« vsako leto organizira test fitnes rolerjev, ki jih testira 50 naključnih bralcev omenjene revije in 10 profesionalnih športnikov. Po uspehu, ki so ga v letu 2009 dosegli rolerji Phuzion 6, je podjetje Powerslide tudi v letošnjem letu k svojemu nizu uspehov dodalo še dve priznanji. Rolerji Phuzion 4 Pure so postali prepričljivi zmagovalci testa v kategoriji ženskih fitnes rolerjev, katerih cene se gibljejo do 200 EUR. Hitrostni rolerji

Powerslide R4 pa so postali zmagoviti v kategoriji rolerjev za hitrostno rolanje, saj inovativni, lahki materiali skrbijo za še boljši rezultat in tako tudi višje uvrstitve na tekmovanju.

Podjetje ponuja tudi poletno različico rolerjev, ki posnema to vrsto gibanja. Powerslide Nordic ponuja Nordic rolerje ter serijo X, ki ima možnost pritrditve vezi za zimske tekaške smuči, tako lahko enostavno obujemo tekaške čevlje, zamenjamo smuči za rolerje in že smo na poti (Slika 2). Novi modeli rolk z močno gibljivim podvozjem dajejo občutek surfanja po ulicah, ponudbo pa dopolnjuje prva kombinacija rolke in skiroja Urban carver.

Slika 2: Izdelki Powerslide



Vir: iTak Šport, d.o.o., 2010, Prodajni program, interno gradivo str. 7

V podjetju je poleg že omenjene ponudbe veliko izdelkov za naše najmlajše (Slika 3): skiroji, rolke, rolerji, drsalke, čelade in ščitniki različnih motivov. Otroci vsakodnevno potrebujejo neko vrsto gibanja, in za poletje sta rolanje in rolanje nadvse primerna. Powerslide je s svojo licenčno kolekcijo Batman, Barbie, Polly Pocket, Monster high in Hot wheels poskrbel tako za kakovost kot tudi za atraktiven izgled. Tako lahko otroci varno in zanesljivo razvijajo svoje sposobnosti. Seveda je ob vseh aktivnostih na rolerjih in rolkah potrebno razmisliti tudi o varnosti. Powerslide ščitniki in čelade hkrati poskrbijo za visoko stopnjo varnosti in udobnosti.

Slika 3: Izdelki za najmlajše



Vir: iTak Šport, d.o.o., 2010, Prodajni program, interno gradivo str. 6

Za široko paleto ponudb je podjetje poskrbelo tudi z izdelki iz programa outdoor: pohodniške palice, pedometer za merjenje korakov, dolžine in kalorij ter naglavne svetilke znamke Silva. Prav tako pa prodajni program podjetja vsebuje izdelke iz skupin tekstila, modne obutve, nahrbtnikov, rokometne opreme in slacklininga oziroma hoje po vrvi (Slika 4).

Slika 4: Izdelki iz skupin tekstila, obutve, nahrbtnikov, rokometne opreme in slacklininga



Vir: iTak Šport, d.o.o., 2010, Prodajni program, interno gradivo str. 12

Podjetje nudi tudi izdelavo dresov za vse športe (nogomet, košarka, odbojka, hokej, kolesarstvo ...), popravilo kompozitnih hokejskih palic, menjavo kolesčkov na rolerjih in brušenje vseh vrst drsalk (Slika 5).

Slika 4: Storitve brušenja drsalk in popravila kompozitnih palic



Vir: iTak Šport, d.o.o., 2010, Prodajni program, interno gradivo str. 2

Popravilo kompozitnih palic – SRS™ – Shaft Repair System se lahko uporabi za popravilo votlih kompozitnih palic vseh kategorij (Junior ali Senior). SRS™ – Shaft Repair System je sistem, izdelan s pomočjo več kot 30-letnih izkušenj razvijanja in proizvodnje kemikalij in epoxy sistemov ter ljubezni do hokeja ameriškega podjetja Edgewater Industries. Popravilo traja približno 48 ur, palice pa se lahko ponovno uporabi za igro po 96 urah, ko se vse kemikalije dokončno strdijo. Igralci hokeja in in-line hokeja vseh starosti in kategorij zlomijo na tisoče kompozitnih palic vsako leto. Zdaj je tu način, s katerim se lahko te palice popravi in jih znova uporabi za igranje.

Podjetje iTak Šport, d. o. o., se je s španskim podjetjem Xtraice, izdelovalcem ekološkega ledu, dogovorilo za partnerstvo in uradno zastopništvo njihovih produktov (umetni led). Omenjeno podjetje je vodilni izdelovalec umetnih drsalnih površin in s svojimi kvalitetnimi izdelki odpira vrata v popolnoma nov svet športa in kapacitet za prosti čas z več kot 150 postavitvami svojih drsališč v več kot 35 državah po svetu. XTRAICE je novost na področju umetnih drsališč in je izdelan po strogih tehnoloških standardih. S pravilno postavitvijo in vzdrževanjem drsališče ostane v odličnem stanju, kar mu omogoča podaljšanje njegove

življenjske dobe. Njihova drsališča se zaradi odlično premišljene izdelave posameznih plošč ponašajo z zelo enostavno montažo. Vsaka plošča je velika 2 m x 1m, z njimi pa je možno zgraditi drsališča raznih oblik in velikosti. Odličen spoj med posameznimi ploščami omogoča celotni konstrukciji (drsališču) potrebno togost ter zagotavlja popolnoma gladko in ravno površino (Slika 6).

Slika 5: Umetno drsališče Xtraice



Vir: iTak Šport, d.o.o., 2010, Prodajni program, interno gradivo str. 14

XTRAICE drsališče je ekološko in cenovno dostopno. XTRAICE drsališča so ekološka predvsem zaradi svojih pozitivnih lastnosti za okolje: v primerjavi z ostalimi podobnimi drsalnimi površinami, ki porabijo energije približno za 300 gospodinjstev, XTRAICE za svoj obstoj ne potrebuje vira dodatne energije, ne potrebuje vode, je nestrupen, čiščenje površine se izvaja z nevtralnimi in neagresivnimi detergenti, možno ga je reciklirati, poleg tega pa drsanje na njem ne povzroča hrupa. Uporablja se lahko tako v zaprtih kot tudi odprtih prostorih. Umetni led je sestavljen iz montažnih plošč in omogoča enostavno ter poceni vzdrževanje.

2.1.5 Glavni kupci

Glavni kupci podjetja iTak Šport, d. o. o., so predvsem fizične osebe in pa športni klubi, katerim podjetje dobavlja predvsem športno opremo s področja hokeja.

Glavne kupce podjetja prikazujeta Tabela 3 in Slika 7. Glavne kupce predstavljajo predvsem hokejski klubi v Sloveniji in Italiji, katerim podjetje iTak Šport, d. o. o., dobavlja hokejsko opremo.

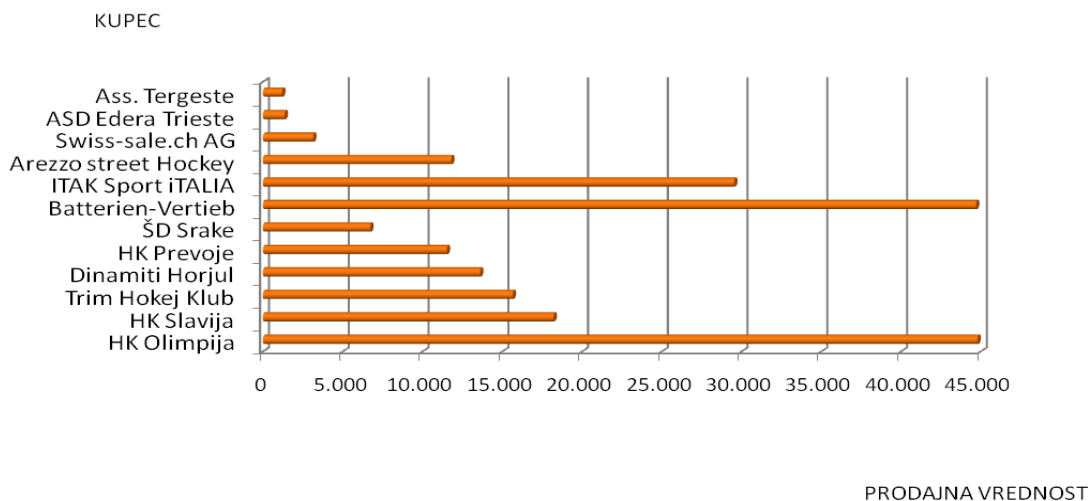
Tabela 3: Glavni kupci podjetja iTak Šport, d. o. o., in obseg prodaje v letu 2010

Kupec	Prodajna vrednost v EUR Leta 2010
HK Olimpija	44.798,76
HK Slavija	18.222,86
Trim Hokej Klub	15.659,95
Dinamiti Horjul	13.614,71
HK Prevoje	11.530,63
ŠD Srake	6.726,26
Batterien-Vertieb	44.713,00
ITAK Sport ITALIA	29.545,58
Arezzo Street Hockey	11.806,71
Swiss-Sale.ch AG	3.150,67
ASD Edera Trieste	1.363,65
Ass. Tergeste	1.202,77
Skupaj	202.335,55

Vir: iTak Šport, d.o.o.,2010, Glavni kupci 2010, interno gradivo str. 2

Ciljni kupci podjetja so predvsem končni kupci oziroma fizične osebe na domačem trgu. Zaradi same lokacije trgovine v glavnem mestu države in spletne trgovine pa podjetje pokriva celoten slovenski trg. Zaradi podobnih razlogov pa so kupci na tujih trgih ali preveč oddaljeni ali pa so stroški pošiljanja izdelkov po pošti neekonomični za nakup. Ciljni kupci podjetja so locirani tudi na italijanskem trgu, vendar predvsem na račun podjetja ITAK SPORT ITALIA, ustanovljenega v Italiji, s katerim se bo širila blagovna znamka ITAK ŠPORT.

Slika 7: Porazdelitev glavnih kupcev podjetja iTak Šport, d. o. o., po prodajni vrednosti v letu



Vir: iTak Šport, d.o.o.,2010, Glavni kupci 2010, interno gradivo str. 3

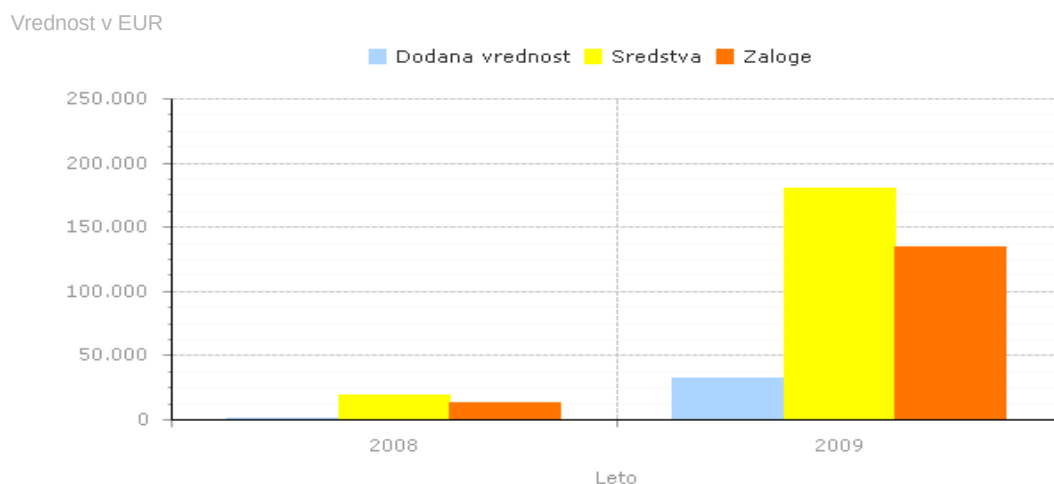
2.1.6 Pregled preteklega poslovanja podjetja

Podjetje iTak Šport, d. o. o., v skladu s svojim poslanstvom že od ustanovitve ponuja najbolj prestižne in priznane blagovne znamke na svojem področju. Podjetje je izrazito tržno naravnano, zato skrbno spremlja ciljne trge in pozna tržne niše. Podjetje si je tako z neprestanim širjenjem prodajnega programa odprlo pot na nov trg in osvojilo nove kupce ter uspelo svoj program specializirati na področje hokeja. Cene se oblikujejo na podlagi nabavne (dobaviteljeve) cene in marže podjetja. Skrbna izbira dobaviteljev je prispevala tudi k maksimalnemu obvladovanju stroškov v podjetju. Pri dobaviteljih je podjetje deležno različnih popustov, popustov pa so deležni tudi kupci podjetja v obliki različnih akcij in razprodaj ter količinskih popustov, predvsem pri sodelovanju s športnimi društvi. Marketinške akcije so v preteklosti temeljile predvsem na oglaševanju v obliki TV-oglasov na športnem programu, oglasov v športnih časopisih in revijah ter na najbolj obiskani slovenski spletni strani v kategoriji malih oglasov.

Podjetje iTak Šport, d. o. o., se je v preteklih letih trudilo, da bi kupci za dano prodajno ceno dobili izdelek z najvišjo kakovostjo, zato sodeluje z dobavitelji, ki zagotavljajo najvišjo kakovost proizvodov na svojem področju in na širšem trgu predstavljajo ugledne blagovne znamke. Takšni strategiji preteklih let bo podjetje sledilo tudi v prihodnosti, saj je osnovno poslanstvo podjetja zadovoljevanje potreb in zahtev ciljnih kupcev na svojem področju ter v širšem smislu prispevati k popularizaciji hokeja ter športa na splošno.

Dobro poslovanje podjetja kaže tudi Slika 8. Podjetje je moralo zaradi nemotenega tekočega poslovanja povečati zaloge, povečala pa se je tudi dodana vrednost.

Slika 8: Višina dodane vrednosti, vseh sredstev in zalog podjetja iTak Šport, d. o. o., leta 2009 v primerjavi z letom 2008 v EUR

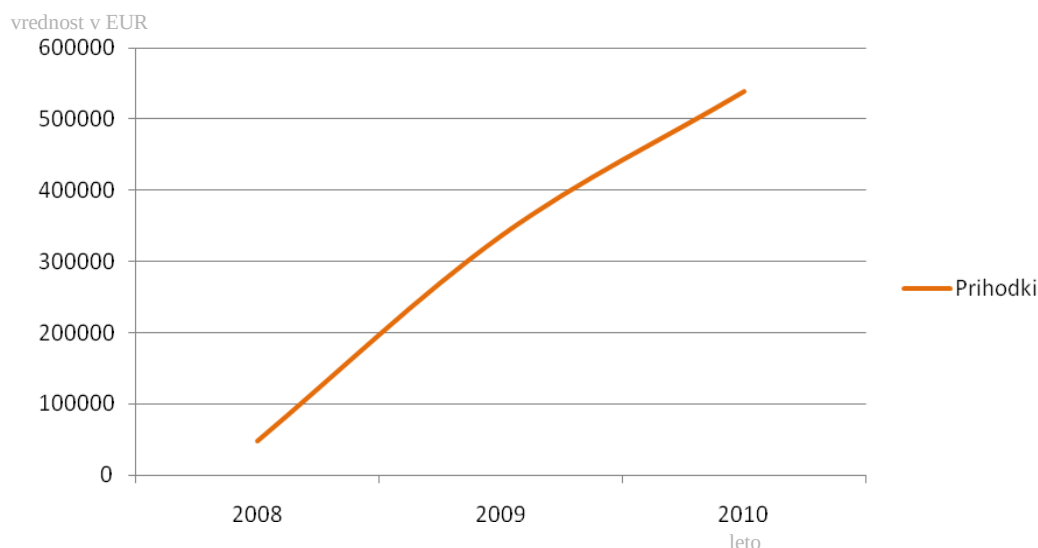


Vir: iBON, 2011

Povečevanje čistih prihodkov od prodaje (Slika 9) lahko pripišemo specializaciji ponudbe na področje hokeja, vodilnemu položaju na tem področju na domačem trgu ter razširitvi podjetja

na italijanski trg. V podjetju pričakujejo, da bo povečanje prodajnih prostorov v Ljubljani glede na minimalno povečanje stroškov poslovanja pozitivno prispevalo k celotni prodaji in poslovanju podjetja. Razširitev spletne trgovine z možnostjo spremljanja zalog pa naj bi pripomoglo tudi k povečani prodaji na področju spletne trgovine. Veliko priložnost pa vidi podjetje tudi s ponudbo umetnega leda Xtraice, pri katerem bodo prodajo le-tega osredotočili na občine (Vir: iTak Šport, d.o.o., Poslovno poročilo podjetja 2010, str. 5–10).

Slika 9: Gibanje prihodkov od prodaje podjetja iTak Šport, d. o. o.



Sliko 9 bomo okrepili s prilogami 1 in 2 na koncu magistrskega dela, iz katerih je razvidno, da sta se dobiček iz poslovanja in čisti dobiček v letih 2009 in 2010 glede na leto 2008 močno povečala, predvsem zaradi uspešnega poslovanja podjetja. Kljub temu da je podjetje v razvoju, je od svojega nastanka raslo po prodajni vrednosti, kadrih, dejavnosti, kapitalu in znanju. To potrjuje dejstvo, da so čisti prihodki od prodaje znašali leta 2008 48.454,00 EUR, leta 2009 335.623,00 EUR in leta 2010 538.337,00 EUR. Prav tako je zgovoren podatek čistega dobička, ki je izkazan v poslovnih izidih, in sicer za leto 2008 201,00 EUR, za leto 2009 1.625,00 EUR in leto za 2010 3.028,00 EUR (iBON, 2011).

2.2 Rast podjetja

Podjetja lahko rastejo na različne načine; pri različnih avtorjih najdemo različne razlage za pojem rasti podjetja. Po mnenju Penrosove podjetje raste zaradi dveh dejavnikov, zunanjih in notranjih. Spremembe v povpraševanju, tehnološke inovacije in spremembe v drugih pogojih na trgu ponujajo podjetju zunanje možnosti za rast. Notranji dejavniki rasti pa so v prvi vrsti neizkoriščeni viri podjetja (Penrose, 1995, str. 12–22).

Pojem rasti podjetja ni tako preprost, saj se rast podjetja v praksi pojavlja na različne načine. Povečevanje proizvodnje ali storitev, števila zaposlenih in dobička so osnovni kazalci rasti. Poti do rasti pa so: povečevanje števila kupcev, povečevanje izvoza, razvoj novih poslov, širša

sestava blaga in povečevanje produktivnosti (Benett, str. 1989, 7–16).

Pri opredeljevanju rasti podjetja ne moremo mimo treh hipotez, ki so povezane z rastjo podjetja in so zanj značilne, zato jih bomo v nadaljevanju tudi na kratko predstavili.

Hipoteze o rasti podjetja so:

- **Neoklasična hipoteza:** poskuša pojasnjevati rast in razvoj podjetja kot rezultat težnje podjetnika po maksimiziranju dobička (Pučko, 2003, str. 35). Po tej hipotezi podjetje raste do optimalne velikosti, pri kateri so dolgoročni povprečni stroški minimalni.
- **Stohastična hipoteza:** pojasnjuje, da so priložnosti za rast gospodarske celice odvisne od njene rentabilnosti in od mnogih drugih dejavnikov, ki so odvisni od kakovosti njenega upravljalno-poslovnega aparata, od širine njenega proizvodnega oziroma prodajnega programa, od razpoložljivosti določene temeljne sestavine, splošnih pogojev gospodarjenja itd. Omenjeni dejavniki rasti povzročajo kombinirani učinek, ki ga izraža zakon proporcionalnega učinka, ki pravi, da je verjetnost, da bo gospodarska organizacija rasla po dani proporcionalni stopnji v danem časovnem obdobju, neodvisna od njene začetne velikosti. Za stohastično hipotezo je še značilno, da izhaja iz empiričnega spoznanja, da je frekvenčna porazdelitev podjetij po velikosti razpršena (Pučko, str. 2003, 36–37).
- **Managerska hipoteza:** rast podjetja jemlje kot smoter (tj. osnovni cilj) gospodarske organizacije ter trdi, da podjetje teži k maksimizaciji rasti ob neki zadovoljivi donosnosti. Rast podjetja je zaželena, saj s tem podjetje ohranja svoj sorazmerni položaj na trgu, z velikostjo pridobiva večjo varnost in stabilnost, poslovni ugled in prestiž posloводства pa se z rastjo in velikostjo povečujeta (Pučko, 2003, str. 37).

2.2.1 Strategija rasti podjetja

Podjetniška strategija rasti je opredelitev poti, po kateri bo podjetje prešlo iz sedanjega stanja v stanje v prihodnosti. Če bo strategija rasti prava, bo končni rezultat rast podjetja, kar se lahko kaže na različne načine (velikost podjetja, večji dobiček itd.) (Lawson, 1987, 12).

Strategijo rasti podjetnik ali vodstvo podjetja oblikuje oziroma načrtuje, ko se odloča, kako naj podjetje iz sedanjega stanja ob manjši velikosti privede v novo stanje, v katerem je podjetje večje. Glede na različne poslovne razmere ima lahko načrtovanje rasti tri namene (Tajnikar, 2000, str. 118):

- iz dosedanje rasti narediti v prihodnje še več rasti,
- iz trenutne rasti narediti novo rast,
- iz zatona podjetja ali posla narediti posel, ki bo rasel.

Pri razvijanju strategije rasti je potrebno poleg dejavnikov, ki jih navaja Penroseva, razvijati še druge pomembne notranje in zunanje dejavnike rasti. Med **zunanji dejavniki rasti** je potrebno opozoriti na hitro razvijajoče se gospodarske panoge, na obstoječe in ugotovljene tržne priložnosti, na učinke zunanje ekonomije in na ekonomijo obsega. Med **notranji dejavniki rasti** pa ne smemo pozabiti niti na ustrezno organizacijsko strukturo podjetja ter na značilnosti upravljalno-poslovodstvenih sposobnosti, s katerimi razpolaga podjetje (Pučko, 1999, str. 174–175).

V različnih fazah rasti se podjetje lahko odloči za različne strategije rasti, možno pa je tudi, da je z zunanjimi dejavniki prisiljeno k izbiri različnih strategij. V osnovi sicer poznamo **sedem strategij podjetniške rasti**, in sicer: generična rast, diverzificirana rast, kateri sta izvirni strategiji. S pomočjo nakupa in prodaje licence ali franšize, s pomočjo skupnih naložb, mreženja in podpogodbništva ter spojitve, pripojitve in prevzemi podjetij pa pravzaprav na različne načine uresničujemo prvi dve (izvirni) strategiji rasti (Tajnikar, 2000, str. 118–157).

2.2.2 Dejavniki izbire ciljnih tujih trgov

Na izbiro ciljnega trga vpliva več dejavnikov, katere smo na kratko že predstavili v predhodnem poglavju. Na tem mestu, pa bi nekoliko podrobneje opisali tiste, ki bodo imeli največji pomen v prihodnji internacionalizaciji obravnavanega podjetja.

Tuja okolja slabše poznamo in so povezana z večjimi tveganji. Osnovno sliko o ekonomskem okolju nam ponazorijo že najpomembnejši makroekonomski kazalniki. Za tržnika je še posebej pomembno finančno okolje, da bi lahko zagotovili tudi plačilo blaga oz. storitve. Odločitve o investicijah so odvisne od rezultatov analize političnega in pravno-zakonodajnega okolja. Sociokulturno okolje kot mehka razsežnost trženja pomeni obvladovanje razlik v vrednotah, veri, jeziku, materialni kulturi. Tehnološko okolje pa je tudi pomemben dejavnik dinamike povpraševanja na posameznih trgih.

Podjetje mora pred vstopom na tuje trge dobro premisliti, katera tržišča bo izbralo, kajti temu nato prilagodi strategijo trženja. V poslovni praksi se podjetja pri izbiranju tujih tržišč večkrat ravna po načelu geografske in kulturne distance ter izbiro praviloma omejijo na tista tržišča, ki so jim geografsko blizu ali pa so jim podobna po kulturnem vzorcu. Podjetja morajo načrtno pristopiti k preučevanju tujih tržišč in proces raziskovanja mednarodnih tržišč oblikovati na osnovi naslednjih dejavnikov (Ješovnik, 2001, str. 97):

- management mora zelo natančno predvideti težave in priložnosti podjetja na tujih trgih;
- potrebna je jasna opredelitev ciljev raziskovanja;
- potrebno je sistematično spoznavanje in izbiranje virov informacij na terenu in »za mizo«;
- zaključek raziskovanja mora zagotoviti tržnikom končne ugotovitve in realna priporočila.

Podjetje mora upoštevati merila za ocenjevanje dosegljive lastne konkurenčne pozicije na

novem trgu. Mednje uvrščamo: primernost izdelkov za tuj trg, potrebne modifikacije izdelka za tuj trg (kakšni bodo stroški prilagajanja), razvitost trženjske strukture podjetja v tujini (lastna prodajna mesta, poprodajni servis), prodajni potencial in tržni delež podjetja na tujem trgu, raven tržne podpore v tujini (lastne proizvodne enote v tujini, zastopniki/predstavniki, informiranost porabnikov ...), stopnja pokritja na izbranem trgu in imidž podjetja ter raven prepoznavnosti blagovne znamke podjetja (Jurše, 1997, str. 11–14).

2.2.3 Strategija nastopa na izbranih ciljnih trgih

Z odločitvijo o izboru trga je neposredno povezana tudi odločitev o načinu in obliki vstopa oz. o izbiri vstopne strategije za izbrani trg, zato je proces selekcije ali izbora trgov še toliko bolj pomemben.

Podjetje ima na voljo različne možne oblike nastopa na tujih trgih, na kratko so že bile opisane v poglavju 1.4.4, na tem mestu pa bomo primerne možne oblike podrobneje razčlenili.

2.2.3.1 Posredni izvoz

Posredni izvoz predstavlja najobičajnejši in najpreprostejši način vstopa na tuje trge. Pri tem ločujemo med občasnim izvozom, ko podjetje npr. izvaža na osnovi spontanega naročila iz tujine, in aktivnim izvozom, ko se podjetje obveže, da bo kontinuirano oskrbovalo določeno tržišče. Ta oblika izvoza povzroča najmanj sprememb v organizaciji, naložbah in proizvodnji (Kotler, 1996, str. 416).

Posredni izvoz je primerna oblika vstopne strategije za podjetja, ki občasno izvažajo na tuje trge, saj ne zahteva poglobljenega znanja o tuji državi. Za nekatera manjša podjetja predstavlja posredni izvoz edino razpoložljivo pot na tuje trge. V nadaljevanju predstavljamo dve najbolj značilni obliki posrednega izvoza:

- a) Domači izvozni trgovec kupuje izdelke od proizvajalcev na domačem trgu, ki jih potem izvaža s pomočjo svojih prodajnih agentov. Nekateri izvozni trgovci so specializirani za določene trge in določene proizvode. Prednosti tega načina poslovanja so: proizvodi podjetja so razmeroma hitro plasirani na tuje trge s pomočjo razvejane distribucijske mreže in kontaktov izvoznega trgovca; ni potrebe, da bi imelo podjetje svoj lasten izvozni oddelek, saj izvozni trgovci obvladujejo celoten izvozni posel (dokumente, transport, plačila); izvozni trgovci običajno izvršijo plačilo, ko prejmejo blago, kar za proizvajalce pomeni, da se jim ni treba ukvarjati s finančnimi in izvoznimi transakcijami; na ta način se izognejo kreditnemu tveganju; nekateri trgovci se specializirajo za določeno področje, npr. za barter menjavo (Chee & Harris, 1993, str. 290–291).

V primeru, da se celotna prodaja na tujih trgih vrši s pomočjo domačega izvoznega trgovca, podjetje na teh trgih ne razvija direktnih kontaktov in naklonjenosti s strani kupcev, kar sicer včasih lahko predstavlja osnovo za začetno rast. Druge slabosti te strategije so: podjetje ima majhno ali nikakršno kontrolo nad tujim trgom; podjetje nima pravih informacij o prodajnih možnostih na tujih trgih; izvozni trgovec ima v svojem asortimanu preveliko število podobnih izdelkov.

b) Domači izvozni agent s tujimi kupci sklepa pogodbe o izvozu blaga. Na osnovi sklenjenih in realiziranih pogodb prejema provizijo. Pod njegovo pristojnostjo je večina izvoznih nalog, pri čemer pogosto pokrivajo specifični proizvodni sektor. Za manjša podjetja lahko domači izvozni agenti predstavljajo določene prednosti, in sicer: večja prodaja izven domačega tržišča; takojšnje oblikovanje izvoznega oddelka z minimalnimi stroški; blago se prodaja v proizvajalčevem imenu, kar omogoča oblikovanje in kasneje tudi širitev prodajne mreže (Chee & Harris, 1993, str. 291–292).

Podjetje, ki izvoznemu agentu ne zagotavlja visokih provizij, tvega, da se ta ne bo maksimalno angažiral pri iskanju tujih kupcev in da bo celo opustil prodajo zastopanega proizvodnega programa. Na ta način podjetja tudi ne pridobivajo izvoznih izkušenj, ker agenti posredujejo pri vseh izvoznih aktivnostih. Mogoče bo izvozni agent pripravljen prevzeti zastopstvo le, če mu bo to omogočalo prodajo na vseh trgih, kar je lahko v nasprotju s politiko proizvodnega podjetja.

2.2.3.2 Neposredni izvoz

Neposredni izvoz omogoča podjetju direktno prodajo svojih izdelkov na tujih tržiščih. Pri tem so stroški in tveganja večji, hkrati pa je večji potencialni donos. Na ta način lahko podjetje izvažata s pomočjo uvoznikov, agentov in distributerjev v tuji državi, trgovcev na drobno, lastnih izvoznih oddelkov, podružnic v tujini in podobno.

Z neposrednim izvozom odgovorni v podjetju pridobivajo mednarodne marketinške izkušnje in povečujejo svoj vpliv na tujih tržiščih. Posebno pozornost morajo nameniti v nadaljevanju naštetim poslovnim operacijam: transportu, carinskim postopkom, iskanju distributerjev, plačilom, zavarovanju plačil, izvoznim licencam, najemanju agentov, poprodajnim aktivnostim itn. V nadaljevanju bomo podrobneje obravnavali agenta in distributerja, ki predstavljata pogosto uporabljeno strategijo vstopa podjetij na tuje trge.

Med najpogostejše uporabljene strategije vstopa na tuje trge se podjetja največkrat odločijo za najem agenta ali distributerja:

a) Agent je lahko fizična ali pravna oseba, ki posluje v principalovem ali svojem imenu in je upravičen do določene provizije. Pri izbiri agentov morajo biti podjetja pazljiva, saj lahko dobri agentje identificirajo lokalne poslovne priložnosti, povežejo podjetja s potencialnimi odjemalci in priskrbijo druge uporabne informacije (Patrick,

1998, str. 208).

Navkljub temu da veleposlaništva in trgovinske zbornice razpolagajo z dolgimi seznammi agentov, je pogosto izredno težko najti primerne osebe, ki bi jo bilo smiselno vključiti v izvozne posle. Provizija agentov običajno temelji na prodaji, zato lahko postane vprašljiva njihova lojalnost pri servisnih storitvah. Prisotne so tudi druge oblike oportunističnega vedenja, ko agent mimo vednosti principala zastopa druga podjetja (Paliwoda 1993, str. 147).

Podjetja se morajo zavedati, da imajo v tuji državi omejen nadzor nad izbranimi agenti, zato morajo njihovem izboru nameniti posebno pozornost. V pomoč so jim lahko naslednji podatki o agentih (Patrick, 1998, str. 204–205): trajanje prejšnje zaposlitve, število sklenjenih pogodb, poznanstva, poznavanje proizvodov podjetja, konkurenčnih proizvodov, zakonodaje, uvoznih restrikcij ipd. Veliko agentov nima osvojenega tako tehničnega kot strokovnega znanja, ki je nujno potrebno za celovit nastop na tržišču ter za izpolnjevanje prodajnih ter servisnih obveznosti, ki izhajajo iz pogodb.

b) Distributerji igrajo pomembno vlogo pri uresničevanju vstopnih strategij, še posebno na zelo oddaljenih trgih. Nemalokrat se lahko bolj učinkovito spopadajo z lokalnimi in regionalnimi problemi. Podobno kot vse predhodno opisane oblike tudi ta oblika izvoza predstavlja strategijo vstopa na tuja tržišča z nizkimi stroški. Običajno distributerji zahtevajo ekskluzivne dogovore za prodajo določenih izdelkov na določenih področjih. Distributer se od agentov razlikuje v tem, da skrbi za vse prodajne in poprodajne aktivnosti, ima zaloge proizvajalčevega blaga, opravlja marketinške aktivnosti, sestavlja prodajna poročila, napovedi prodaje in podobno (Paliwoda, 1993, str. 148–149).

Pomanjkljivosti, ki izhajajo iz te relacije, so: pogodbo o sodelovanju je težje prekiniti, ker distributer investira v posel dosti več v primerjavi z agentom; ker distributer prevzema kreditno in prodajno tveganje, se lahko pripeti, da ne bo naročal novih proizvodov; pogosta nesoglasja o višini marketinških izdatkov; v primeru, da oceni izdelke, ki jih prodaja za nekonkurenčne, lahko hitro zamenja dobavitelja (Chee & Harris, 1993, str. 286–287).

2.2.3.3 Franšiza

Franšizing predstavlja zahtevnejšo obliko vstopa na tuje trge, za katero so značilni nadpovprečni letni donosi. Vsebuje elemente licenčnega, zastopniškega, naložbenega in drugih oblik poslovanja ter pomeni izvajanje storitev na višjem nivoju. Običajno pomeni trajnejšo obliko poslovanja. Vključuje zamisel sodelovanja velikih podjetij, ki več vlagajo v raziskave in razvoj, z majhnimi podjetji, ki so se pripravljena kapitalsko in osebno vključiti pri posredovanju blaga in storitev končnim porabnikom. Storitveni program dajalca franšize vključuje koncepte nabave, prodaje in organizacije, uporabo zavarovalnih pravic, usposabljanje jemalca franšize ter obveznost dajalca franšize, da bo jemalca stalno podpiral. Franšizing omogoča vertikalno delitev dela, standardizacijo oblikovanja mreže in skupinski

sloves (Hrastelj, 1995, str. 139–141).

Franšizing je postal popularna strategija vstopa na tuje trge, ker omogoča uspešen nadzor marketinških aktivnosti. V primeru, da jemalec franšize ne dosega iste kakovosti, tvega prekinitev pogodbenega odnosa z dajalcem franšize. Predmet franšizinga so največkrat uveljavljene blagovne znamke, podprte z globalno promocijo in oglaševanjem, vključno s sponzorstvom ob različnih priložnostih.

2.2.3.4 Strateško partnerstvo

Strateško partnerstvo (angl. *strategic alliance*) je po mnenjih nekaterih podjetniška povezava med ekonomskimi subjekti, pogosto nekdanjimi tekmeci, v kateri pridejo bolj do izraza skupne moči na ta način povezanih partnerjev, kar omogoča boljše možnosti na globalnih trgih. Poleg tega je lahko povezava dveh ali več samostojnih firm, ki soglašajo o usklajevanju nekaterih virov za skupne namene. Iz opisanega izhajajo naslednje značilnosti (Hrastelj, 1995, str. 491):

- strateško partnerstvo je posledica vse večje globalizacije in razvoja globalnih trgov, pri čemer je tehnološki razvoj najmanj enakovreden dejavnik;
- podjetja z njimi usklajujejo določene vire, medtem ko pri drugih ohranjajo svojo samostojnost;
- pokrivajo široko področje različnih formalnih in institucionalnih kooperativnih oblik, izvozno uvoznih razmerij in včasih celo združitve;
- lahko predstavljajo obliko zavarovanja pred sovražnimi združitvami, pri čemer podjetja ohranijo del avtonomije.

2.2.3.5 Skupna vlaganja

O skupnih vlaganjih (angl. *joint venture*) govorimo, ko dva ali več partnerjev ustanovijo neodvisno podjetje, ki je nova pravna oseba, v katero vloži vsak partner svoj delež sredstev z namenom sodelovanja pri upravljanju, tveganju in udeležbi pri dobičku. Običajno so partnerji pri skupnih vlaganjih iz različnih držav. To obliko vstopa na tuje trge je smiselno uporabiti, ko so izpolnjeni naslednji pogoji:

- cilj dveh ali več partnerjev je ustanoviti samostojno podjetje;
- partnerska sredstva so določljiva in lahko ločljiva od matičnih podjetij;
- dosežki partnerjev so merljivi;
- obstaja potreba po partnerstvu;
- partnerji želijo vložiti vnaprej določena sredstva v skupno podjetje;
- skupna vlaganja so neizogibna pri vstopu na trge določenih držav.

Razvoj ustrezne strategije podjetja je nujen, v kolikor želi ta uspešno nastopiti na trgu,

predvsem tujem. Še posebej to velja v času recesije, v kateri smo se znašli, saj so resursi veliko bolj omejeni in težje dostopni, potrošniki pa se pri svojih nakupih obnašajo bolj racionalno.

Pomembno je, da podjetje identificira svoje cilje, ugotovi najboljši možni način, kako bo do ciljev prišlo in kako bo prilagodilo svoje poslovne procese glede na razmere na trgu. Analiza zunanjega okolja in analiza podjetja vodita na pot, ki določi in ugotovi konkurenčno prednost podjetja ter ga pozicionira na trgu.

Že na začetku tega poglavja smo zapisali, da je z izborom tujega trga neposredno povezana tudi odločitev o obliki vstopa na izbrani trg. Pri izboru tržišč je potrebno sistematično povezati znanje s področja analize okolja in raziskav mednarodnega trženja. Hkrati pa je to znanje potrebno nadgraditi s poznavanjem možnih strategij vstopa, za kar je potrebno kompleksno znanje mednarodnega marketinga in poslovanja v različnih trženjskih okoljih. Če smo pri izbiri trgov praktično neomejeni, pa smo pri oblikovanju vstopne strategije za izbrani trg bistveno bolj omejeni že s samim izborom trga in prevladujočimi načini poslovanja na letem (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 98).

3 ANALIZA PODJETNIŠKEGA IN EKONOMSKEGA OKOLJA IZBRANIH DRŽAV: SLOVENIJE, AVSTRIJE, HRVAŠKE IN SRBIJE

3.1 Opredelitev malih in srednje velikih podjetij (MSP)

Podjetništvo je bistvenega pomena za delovanje tržnega gospodarstva, še posebej ob strukturnih spremembah, značilnih za obdobje prehoda na višjo raven razvoja ali iz enega družbenega sistema v drugega. V obdobjih strukturnih sprememb gospodarska rast, ki temelji na obstoječi industriji in trgih, praviloma stagnira, rast pa postane še bolj odvisna od ustvarjanja novih trgov in dejavnosti, kar pa je ravno značilnost delovanja podjetnikov (Davelaar, 1991, str. 1–2).

Mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) so samostojna podjetja, ki zaposlujejo manj ljudi od določenega števila zaposlenih. To število ni enako v vseh nacionalnih statističnih sistemih. Najpogostejše je zgornja meja števila zaposlenih 250 ljudi, kot je to tudi v Evropski uniji. Nekatere članice organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *organization for economic cooperation and development*, v nadaljevanju OECD) so mejo določile na 200, v Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) pa med MSP prištevajo podjetja z manj kot 500 zaposlenimi. Poleg števila zaposlenih se kot kriterij za določevanje velikosti podjetja najpogostejše uporabljata še letni prihodek od prodaje in bilančna vsota oz. vrednost aktive podjetij (OECD, 2000, str. 2).

Definicija MSP, ki jo določa Evropska komisija (v nadaljevanju EC), je namenjena poenotenju standardov, ki določajo upravičenost do sodelovanja v nacionalnih in EU podpornih shemah za mala in srednje velika podjetja. Spremembe v definiciji naj bi skupaj s

promocijo sodelovanja in povezovanja neodvisnih podjetij v grozde stimulirale podjetništvo, rast, investicije in inovacije.

V Sloveniji je najbolj uporabljana klasifikacija podjetij, ki temelji na Zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06–UPB2, 65/2009), in sicer v skladu s 52. členom omenjenega zakona. Družbe se glede na določila zakona razvrščajo na mikro, male, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje,
- vrednost aktive.

Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 EUR,
- vrednost aktive ne presega 2.000.000 EUR.

Mala družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjem odstavku in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 EUR,
- vrednost aktive ne presega 3.650.000 EUR.

Srednja družba je družba, ki ni mikro družba po drugem odstavku tega člena ali majhna družba po prejšnjem odstavku in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 29.200.000 EUR, in
- vrednost aktive ne presega 14.600.000 EUR

Velika družba je družba, ki ni mikro, majhna ali srednja družba.

3.1.1 Ustanavljanje malih in srednje velikih podjetij

Pri ustanovitvi podjetja je potrebno začeti pot korak za korakom. Po odločitvi, da bomo ustanovili podjetje, je potrebno najprej definirati bodoče podjetje. **Poiskati moramo odgovore na naslednja vprašanja** (Siropolis, 1995, str. 101):

- **S čim naj se podjetje ukvarja?** Potrebno je izbrati proizvodni program ali vrsto storitev. Lastnik podjetja je v začetku srce in duša novega podjetja. Za večino ali celo vse bo

odgovoren sam. Vprašati se mora, ali ima vse, kar potrebuje, da bi uspel s tem proizvodom. Oceniti mora finančne, organizacijske, prostorske, kadrovske možnosti in lastne sposobnosti in pomanjkljivosti.

- **Kakšno je tržišče?** Analizirati je potrebno kupce in dobavitelje. Zanima nas:
 - Kdo so potencialni kupci in kje so?
 - Koliko jih je in kolikšen del jih bo verjetno kupoval od nas?
 - Po kateri ceni bodo kupci izdelek pripravljeni kupiti in v kakšnih količinah ter kako pogosto ga bodo kupovali?
Vsa dejavnost je podrejena trgu in potrebam kupcev. Od ugotovljene možnosti prodaje in pričakovane dosežene cene je odvisen načrtovani obseg proizvodnje in ekonomska uspešnost. Prav tako pomemben kot trg kupcev je tudi trg dobaviteljev. Predvideti moramo:
 - Kdo bodo naši glavni dobavitelji?
 - Kakšne prodajne pogoje nam bodo pripravljeni priznati?
 - Po kakšni ceni bomo lahko kupovali?
 - Kako bo z dostavo, s skladiščenjem?
- **Katera lokacija je najbolj primerna?** Izbira lokacije ima različni pomen v različnih panogah. Izredno pomembna je na primer za trgovino na drobno, ki mora biti čim bližje kupcem in jim omogočiti lahek dostop in možnost parkiranja v neposredni bližini. Drugače je pri dejavnosti, ki nudi posebne storitve, kot so na primer restavriranje starega pohištva, svetovalne storitve ipd. Pri izbiri lokacije za postavitev proizvodne dejavnosti je potrebno izbrati glede na predhodne marketinške raziskave. V kolikor se načrtuje prodaja v ožjem zemljepisnem področju, je potrebno minimizirati stroške prevozov izdelkov do kupcev.
- **Kolikšna sredstva so potrebna?** Za uresničitev ideje o podjetju moramo vedeti, koliko finančnih sredstev bomo potrebovali za začetek proizvodnje. To je eden največjih problemov, s katerimi se srečujejo novoustanovljena podjetja, saj še tako dobra ideja brez denarja za uresničitev ni kaj dosti vredna. Predvideti je potrebno, koliko denarja potrebujemo za kritje dolgoročnih sredstev in koliko za pokrivanje kratkoročnih potreb (material, delo, energija, uprava, reklama ...). Predvideti moramo tudi, kako hitro se bodo sredstva obračala, pričakovane prilive in odlive.
- **Iz katerih virov bomo potrebna sredstva pridobili?** Ko smo ugotovili potrebno višino finančnih sredstev, moramo narediti načrt, kako pridobiti ta sredstva in koliko bo lastnega, dolgoročnega tujega in koliko kratkoročnega kapitala. V veliki večini banke niso pripravljene posojati denarja začetnikom, če pa že, potem mora imeti lastnik podjetja dovolj veliko osebno premoženje, s katerim zavaruje kredit.
- **Kakšna naj bo organiziranost v podjetju?** Organizacijo poslovanja moramo definirati

glede na potrebe procesov, ne na temelju razpoložljivih virov (osebe, delovna sredstva). Določiti je potrebno, katere vrste poslovnih funkcij ali dele poslovnih funkcij bomo izvajali v podjetju in katere bomo zaupali zunanjim strokovnjakom. To je odvisno od predvidene velikosti podjetja in sposobnosti ljudi, ki jih nameravamo zaposliti. Določiti moramo organizacijsko strukturo, hierarhijo, zadolžitve in odgovornost.

- **Kakšno ekonomsko uspešnost lahko pričakujemo?** Osnovni namen podjetja je dolgoročno ustvarjanje dobička. S proizvodnjo in prodajo proizvodov ali storitev bomo pridobili prihodke. Za izvajanje proizvodnih in prodajnih procesov pa potrebujemo vhode (delovna sredstva, predmete dela, delovno silo in storitve drugih). Načrtovati moramo: prihodke, odhodke, poslovni izid, finančni in premoženjski izid. Izračunati moramo prag rentabilnosti, ki nam pokaže, pri kateri količini proizvodnje in prodaje ob predvideni ceni bodo pokriti vsi stroški. Pri načrtovanju stroškov seveda ne smemo pozabiti na vpliv fiksnih stroškov, ki so še posebej ob začetku poslovanja izredno visoki. Priporočljivo je, da ekonomske izračune naredimo v več variantah in da pripravimo tudi pesimistični scenarij z vnaprej pripravljenimi ukrepi za izboljšanje.

3.1.2 Pomen in vloga MSP v gospodarskem sistemu

MSP predstavljajo pomemben vir delovnih mest, zaradi večje fleksibilnosti pa se tudi hitreje prilagajajo spreminjajočemu se konkurenčnemu okolju. S svojo inovativnostjo, specializacijo in prilagodljivostjo pomembno prispevajo k ekonomskemu razvoju, pomembno vlogo imajo tudi pri pospeševanju regionalnega razvoja, še posebej v regijah, ki so ekonomsko manj razvite in z visoko stopnjo brezposelnosti.

Pri tem lahko vlogo MSP obravnavamo iz naslednjih vidikov:

- **Vpliv na učinkovitost gospodarstva.** Razvoj malih in srednje velikih podjetij izboljšuje učinkovitost gospodarstva. Daje ustrezno fleksibilnost in zaokroženost ter vodi do nastajanja svetovno konkurenčnih podjetij. Bistvenega pomena je dejstvo, da enote malega gospodarstva omogočajo prilagajanje velikostne strukture gospodarstva konkurenčni evropski in svetovni strukturi (Tajnikar, 2000, str. 10).
- **Vpliv na zaposlenost.** Novoustanovljena in rastoča MSP ustvarjajo veliko delovnih mest. Veliko jih na žalost tudi propade, kljub temu pa je njihov prispevek k zaposlovanju izrazit. V državah, v katerih se je višala stopnja podjetništva, se je občutno zmanjšala tudi stopnja brezposelnosti (Glas, 2000, str. 47).
- **Prispevek na področju inovacij.** MSP so tudi zelo inovativna. Dinamična, visoko tehnološka mala podjetja so ključni nosilec inovacij, še posebej v obrtniški dejavnosti. Mala podjetja veliko vlagajo v diferenciacijo proizvodov, inovativne oblike distribucije in prodaje, v prilaganje proizvodov in storitev povpraševanju. S svojo fleksibilnostjo pospešujejo uporabo raznih novosti. Na področju raziskav in razvoja so omejena s finančnimi sredstvi in kadrovskim potencialom, kar pa zlasti ob državnih spodbudah

premagujejo z mrežnim povezovanjem in ustanavljanjem konzorcijev večjega števila podjetij (Glas, 2000, str. 48).

- **Vpliv na regionalno in sektorsko strukturo gospodarstva.** MSP so geografsko razpršena in veliko prispevajo k enakomernemu regionalnemu razvoju. So pomembno dopolnilo ponudbe na regionalnem področju. Pojavljajo se kot:
 - dobavitelji večjih podjetij, in sicer kot specializirani proizvajalci delov, sklopov, proizvodnih storitev z nižjimi fiksnimi stroški kot velika podjetja;
 - povezana skupina malih specializiranih podjetij s skupno razvojno in raziskovalno dejavnostjo in s trženjem zagotavljajo tudi zahtevne proizvode na visoki tehnološki ravni ali pa na nekem območju pod skupno marketinško podobo zagotavljajo široko, raznovrstno ponudbo;
 - ponudniki proizvodov in storitev, ki niso zanimivi za večja podjetja zaradi omejenega trga (tržne niše), so pa zato pravo področje delovanja specializiranih malih podjetij (Glas, 2000, str. 48).
- **Povečanje dohodka v regiji.** Prodor MSP na tuje trge je otežen zaradi pomanjkanja finančnih sredstev, znanja, zmožnosti in izkušenj podjetnikov. Pri tem jim lahko država nudi učinkovito podporo s spodbujanjem skupnega nastopa na tujih trgih, z informacijsko podporo, z organizacijo predstavništev in poslovnih stikov (Glas, 2000, str. 48).

3.2 Mala in srednje velika podjetja v Sloveniji

V Sloveniji se je podjetniška miselnost začela uveljavljati po letu 1989 s tako imenovanim »Markovičevim zakonom«, kateri je dal pravno podlago in možnost, da je lahko vsak polnoletni državljani z minimalnim zneskom ustanovitvenega kapitala ustanovil podjetje. Potem se je zgodil razpad socialistične federativne Republike Jugoslavije in s tem so se tudi začeli težki časi za dotedanje, po večini velike gospodarske družbe. Začeli so se dolgotrajni stečajni postopki in masovna odpuščanja zaposlenih. Veliko ljudi je bilo kot tehnološki višek odpuščenih z delovnih mest. Prisiljeni so bili iskati novo zaposlitev, pravice na zavodu za zaposlovanje, možnost za predčasno upokožitev in druge oblike reševanja lastne eksistence. V tem času se je začel tudi razcvet podjetništva, ki je trajal do leta 1995. V največji meri so ljudje ustanavljali družbe z omejeno odgovornostjo (Malgaj, 2007, str. 7).

Mala in srednja podjetja delujejo v vseh področjih gospodarstva. Njihova prisotnost v različnih panogah je predvsem odvisna od različnih potreb po začetnih vlaganjih v opremo in kader. Najštevilčnejša so na področju trgovine in storitev. Precej manj MSP pa najdemo v proizvodnih dejavnostih, predvsem zaradi potreb po velikih vlaganjih v delovna sredstva in zgradbe. Rast in razvoj MSP in podjetniške miselnosti je temelj bodočega gospodarstva. Postala bodo glavni potencial za nove zaposlitve, okolje za rojevanje poslovnih idej, močan generator inovacij in upanje za prihodnost. Glede na to, da so prav MSP tudi najbolj občutljivejša za spremembe v okolju, je potrebno narediti vse, da bi bilo okolje čim bolj ugodno za njihov razvoj (Mencinger, 1997, str. 7).

Slovenija se po vključenosti prebivalstva v podjetniške aktivnosti ne uvršča med podjetniško aktivnejše države (Tabela 4). Obdobje 2002–2004 sta zaznamovala upadanje stopnje celotne zgodnje podjetniške aktivnosti (TEA-indeksa) in naraščanje vrednosti indeksa smrtnosti nastajajočih podjetij, kar je nakazovalo na slabšanje učinkovitosti zgodnjega podjetniškega procesa v Sloveniji. V letu 2005 je prišlo do preobrata, saj se je vrednost zgodnje podjetniške aktivnosti opazno povečala, izboljšala se je učinkovitost zgodnjega podjetniškega procesa, prav tako pa se je močno okrepilo že v prejšnjih letih naraščajoče število podjetnikov iz nuje (Žakelj, 2006, str. 13).

Tabela 4: Vrednosti izbranih TEA-indeksov za članice EU v obdobju 2002–2005

	2002			2003			2004			2005			povprečje 2002-2005		
	TEA	TEAp	TEAn	TEA	TEAp	TEAn	TEA	TEAp	TEAn	TEA	TEAp	TEAn	TEA	TEAp	TEAn
Irska	9,1	7,8	1,4	8,1	6,7	1,3	7,7	6,6	1	9,8	7,9	1,9	8,7	7,3	1,4
Latvija	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,6	5,4	1,1	-	-	-
Grčija	-	-	-	6,8	4,2	2,6	5,8	3,8	1,7	6,5	5,3	0,9	-	-	-
V. Britanija	5,4	4,4	0,7	6,4	5,3	1	6,3	5,5	0,6	6,2	4,7	0,7	6	5	0,7
Španija	4,6	3,4	1	6,8	6,1	0,5	5,2	4,5	0,6	5,7	4,7	0,8	5,6	4,7	0,7
Francija	3,2	2,8	0,1	1,6	1,1	0,4	6	4,6	1,4	5,4	2,6	2,1	4,1	2,8	1
Nemčija	5,2	3,9	1,2	5,2	3,7	1,2	4,5	3,1	1,2	5,4	3,8	1,6	5,1	3,6	1,3
Avstrija	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,3	4,4	0,8	-	-	-
Finska	4,6	3,9	0,3	6,9	5,8	0,6	4,4	3,5	0,3	5	3,8	0,6	5,2	4,3	0,5
Italija	5,9	3,3	0,5	3,2	2,9	0,2	4,3	3,1	0,3	4,9	4	0,8	4,6	3,3	0,5
Danska	6,5	5,9	0,4	5,9	5,3	0,4	5,3	4,8	0,4	4,8	4,2	0,2	5,6	5	0,3
Nizozemska	4,6	4	0,5	3,6	3	0,4	5,1	4,3	0,7	4,4	3,9	0,3	4,4	3,8	0,5
Slovenija	4,6	3,3	1,4	4,1	3,1	0,8	2,6	2,2	0,4	4,4	3,8	0,5	3,9	3,1	0,8
Švedska	4	3,3	0,7	4,1	3,8	0,4	3,7	3,3	0,3	4	3,2	0,6	4	3,4	0,5
Belgija	3	2	0,3	3,9	3,3	0,3	3,5	2,9	0,2	3,9	3,4	0,4	3,6	2,9	0,3
Madžarska	6,6	4	2,1	-	-	-	4,3	2,8	1,2	1,9	1,1	0,7	-	-	-
Poljska	4,4	2,8	1,3	-	-	-	8,8	5,7	3,1	-	-	-	-	-	-
Portugalska	-	-	-	-	-	-	4	3	1	-	-	-	-	-	-

1*Članice EU 2002-2005, ki so navedene v tabeli in so sodelovale pri projektu

GEM

*TEA-indeks = oznaka za celotno zgodnjo podjetniško aktivnost, ki je izražena kot delež prebivalstva v starostnem razredu 18-64 let, ki se vključuje v podjetništvo. Zajema posameznike, ki so začeli vzpostavljati nova podjetja ali opravljati nove poslovne dejavnosti.

*TEAp = indeks podjetniške aktivnosti zaradi priložnosti *TEAn = indeks podjetniške aktivnosti zaradi nuje

Povprečna vrednost TEA indeksa v obdobju 2002–2005, ki je zapisana v Tabeli 4, je v Sloveniji znašala 3,9, kar nas med 12 članicami s podatki za celotno obdobje uvršča na predzadnje mesto, v ospredju pa je Irska.

3.2.1 Zakonska ureditev gospodarskih družb

Poslovanje gospodarskih družb v Sloveniji ureja ZGD-1. Zadnja sprememba zakona, ki je upoštevana v čistopisu, je veljavna od 18. 5. 2011.

Za začetek bomo navedli nekaj definicij glede pojmovanja gospodarskih družb, kot jih predvideva zakon (ZGD-1). Po tem zakonu je gospodarska družba pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Pridobitna dejavnost po tem zakonu je vsaka dejavnost, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička.

Gospodarske družbe se organizirajo v eni izmed oblik:

- **kot osebne družbe:** družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba, ali
- **kot kapitalske družbe:** družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba, komanditna delniška družba in evropska delniška družba.

Družbe se štejejo za gospodarske družbe, tudi če v skladu z zakonom v celoti ali deloma opravljajo dejavnost, ki ni pridobitna. Ustanovitelj družbe ali gospodarskega interesnega združenja je lahko vsaka fizična ali pravna oseba, če zakon ne določa drugače. Podjetnik po tem zakonu je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja (ZGD-1).

Vse družbe pridobijo status pravne osebe z vpisom v register in s tem tudi pridobijo pravico opravljati dejavnost na trgu. Družba pa lahko opravlja vsako dejavnost, katera ni z zakonom izrecno prepovedana, vendar le v obsegu dejavnosti, katere so vpisane v register. Podjetnik oz. družba sta za svoje obveznosti odgovorna z vsem svojim premoženjem.

Vsekakor je pri obravnavanju podjetniške aktivnosti zelo pomembna tudi davčna zakonodaja. Jerman in Odar (2008, str. 17) opredelita davek kot obvezno (prisilno) dajatev v denarju ali v obliki stvari, ki jo plačujejo davčni subjekti državi ali njenim enotam. Davčni subjekti v zameno za davke ne prejema nikakršnih neposrednih storitev ali dobav. Davek je prihodek proračuna Republike Slovenije (v nadaljevanju RS). **Glavni davčni zakoni so:**

- **Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb** (Uradni list RS, št. 117/2006v nadaljevanju Zakon ZDDPO-2) s spremembami: s tem zakonom se ureja sistem in uvaja obveznost plačevanja davka od dohodkov pravnih oseb. Skupaj z njim pa je potrebno uporabljati tudi

vse tri direktive Sveta Evropske unije (Direktiva Sveta 90/434/EGS, Direktiva Sveta 90/435/EGS, Direktiva Sveta 2003/49/ES), sodbe Sodišča evropskih skupnosti, mednarodne pogodbe o izogibanju dvojnemu obdavčevanju, Slovenske računovodske standarde, Mednarodne standarde računovodskega poročanja in Zakon o gospodarskih družbah.

- **Zakon o davku na dodano vrednost** (Uradni list RS, št. 18/2011, v nadaljevanju ZDDV-1D): s katerim se ureja sistem in uvaja obveznost plačevanja davka na dodano vrednost (v nadaljnjem besedilu DDV) na ozemlju RS v skladu z Direktivo Sveta 2006/112/ES, Direktivo Sveta 2008/9/ES in s Trinajsto direktivo Sveta 86/560/EGS.
- **Zakon o dohodnini** (Uradni list RS, št. 11/2011, v nadaljevanju Zdoh): ki ureja sistem in uvaja obveznost plačevanja dohodnine.
- **Zakon o davčnem postopku** (Uradni list RS 13/2011 v nadaljevanju v nadaljevanju ZDavP). Zakon o davčnem postopku je temeljna listina, ki opredeljuje davčni sistem in s tem poslovanje podjetij v Sloveniji ter ureja pobiranje davkov, pravice in obveznosti zavezancev za davek, varovanje podatkov, medsebojno upravno pomoč pri pobiranju davkov in izmenjavi podatkov med državami članicami EU ter izvajanje mednarodnega sodelovanja na področju pobiranja davkov. V primeru, da davčni postopek ni določen, pa zanj veljajo določila Zakona o upravnem postopku (Uradni list RS 22/2005, v nadaljevanju ZUP).

In kateri so glavni davki, ki bremenijo poslovanje pravnih oseb v Sloveniji? To so: davek od dohodkov pravnih oseb, davek na dodano vrednost, davek na motorna vozila, dohodnina, davek na promet nepremičnin, nadomestilo za uporabo stavbnega zemljišča, davek na promet zavarovalnih poslov, davek na izplačane plače, prispevki za socialno varnost, okoljske dajatve zaradi onesnaževanja okolja zaradi uporabe mazalnih olj in tekočin, dodatna koncesijska dajatve za študentske servise.

3.2.2 Razvoj in trendi MSP v Sloveniji

Pred osamosvojitvijo Slovenije so gonilno silo gospodarstva predstavljala velika podjetja, vendar se je že na koncu 80. let v strukturi slovenskega gospodarstva začel povečevati pomen MSP. Danes postaja njihova vloga vse pomembnejša, saj zagotavljajo nova delovna mesta, inovativnost, razvoj in ustvarjanje velikega deleža dodane vrednosti ter tudi krepitev konkurenčnega okolja. Intenzivno ustanavljanje MSP v Sloveniji je značilno za obdobje devetdesetih let. Slovensko gospodarstvo je v 21. stoletju bistveno drugačno kot v preteklosti. Sooča se tudi z novimi izzivi tehnološke revolucije in globalizacije, na katere lahko odgovori le z učinkovito organizacijo gospodarskih osebkov, dobrim medsebojnim sodelovanjem podjetij ter s partnerskim odnosom z državo, ki naj zagotovi podjetništvu prijazno okolje. V partnerskem odnosu imajo gospodarski osebki različne velikosti precej različne interese, zato se morajo tudi ustrezno organizirati v svoja interesna združenja (Glas, 2005, str. 5).

V tranziciji so velika podjetja stagnirala ali celo bistveno skrčila svojo gospodarsko dejavnost,

zato so prav nova MSP ustvarila v nekaj letih pozitivno rast; število aktivnih MSP se je iz 20.302 v letu 1992 povečalo na 39.837 v letu 2003, mala podjetja pa relativno manj zaostajajo za podjetji v EU pri višini dodane vrednosti na zaposlenega (Rebernik, 2005, str. 21).

Glede na že prej omenjeni indeks TEA Slovenija ne spada med podjetniško aktivnejše države. Obdobje 2002–2004 sta zaznamovali upadanje stopnje celotne zgodnje podjetniške aktivnosti (TEA-indeksa) in naraščanje vrednosti indeksa »smrtnosti« nastajajočih podjetij, kar je nakazovalo na slabšanje učinkovitosti zgodnjega podjetniškega procesa v Sloveniji. V letu 2005 je prišlo do preobrata, saj se je vrednost TEA-indeksa opazno povečala, izboljšala se je učinkovitost zgodnjega podjetniškega procesa, prav tako pa se je močno okrepilo že v prejšnjih letih naraščajoče število podjetnikov iz priložnosti na podjetnika iz nuje (Žakelj, 2006, str. 13).

Po podatkih Global Entrepreneurship Monitor (v nadaljevanju GEM) se je v obdobju krize podjetniška aktivnost v Sloveniji znižala (Tabela 5). Stopnja celotne zgodnje podjetniške aktivnosti, ki meri delež prebivalstva, katero se vključuje v podjetništvo (TEA-indeks), se je precej znižala že drugo leto zapored (2009: za 1 o. t., 2010: za 0,7 o. t.), in sicer na raven iz obdobja 2006–2007 (Žakelj, 2011, str. 108).

Tabela 5: Izbrane mere podjetniške aktivnosti v Sloveniji v obdobju 2005–2010

V % prebivalstva (18-64 let)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1*TEA-indeks	4,4	4,6	4,8	6,4	5,4	4,7
2*TEA-nastajajoči	3	2,9	3	4,1	3,2	2,2
3*TEA-novi	1,4	1,8	1,8	2,4	2,1	2,4
4*TEA-priložnost	3,8	4	4,2	5,6	4,7	3,7
5*TEA-nuja	0,5	0,5	0,5	0,8	0,5	0,8
6*ustaljeno podjetništvo	6,3	4,4	4,6	5,6	5,7	4,9
7*celotna podjetniška aktivnost	10,1	9	9,3	11,8	10,8	9,5

1*TEA-indeks je stopnja celotne zgodnje podjetniške aktivnosti in meri delež prebivalstva, ki se vključuje v podjetništvo.

2*TEA-nastajajoči podjetniki, ki niso izplačevali plač dlje kot tri mesece.

3*TEA-novi vključuje posameznike, ki so zaposleni kot lastniki/managerji novih podjetij, ki ne izplačujejo plač dlje kot 42 mesecev.

4*TEA-priložnost meri delež prebivalstva, ki se je lotil podjetništva zaradi zaznane poslovne priložnosti.

5*TEA-nuja meri delež prebivalstva, ki se je lotil podjetništva zaradi pomanjkanja drugih možnosti na trgu dela.

6*ustaljeno podjetništvo predstavlja delež podjetnikov v prebivalstvu, ki poslujejo dlje kot 42 mesecev.

Vir: Žakelj, L. Podjetniška aktivnost in podjetniško okolje v Sloveniji 2006, 108

Glavni razlog za padec je občutno zmanjšanje deleža nastajajočih podjetnikov, torej tistih, ki se šele odločajo za pot podjetništva ali samostojno poslujejo manj kot tri mesece (v obdobju krize za 1,9 o. t.). Na drugi strani se je delež novih podjetnikov nekoliko povečal, v zadnjih treh letih pa niha na ravni, ki je višja od povprečja v obdobju 2005–2007 (Tabela 5). V državah članicah EU, ki so sodelovale v raziskavi GEM v letu 2010, se je stopnja zgodnje podjetniške aktivnosti znižala precej manj kot v Sloveniji, zgolj za 0,1 o. t. in je znašala 4,8 %. Pri tem je treba dodati, da je bilo v obdobju konjunktura tudi povišanje celotne zgodnje podjetniške aktivnosti v povprečju teh držav nižje kot v Sloveniji. V Sloveniji se je v letu

2010 občutno znižala tudi stopnja celotne podjetniške aktivnosti, za 1,3 o. t., k čemur je prispeval padec celotne zgodnje podjetniške aktivnosti, za razliko od leta 2009 pa je tudi manjši delež podjetnikov, ki poslujejo več kot 3,5 let (ustaljeni podjetniki). Tudi znižanje celotne podjetniške aktivnosti je bilo v Sloveniji precej večje kot v povprečju EU (za 0,2 o. t.) (Žakelj, 2011, str. 108).

3.2.3 Ovire poslovanja gospodarskih družb v Sloveniji

V državah, ki poudarjajo razvojno vlogo MSP, so vladne politike oblikovane in vodene tako, da spodbujajo nastajanje novih podjetij ter podpirajo razvoj najuspešnejših med njimi. Tako razvojno vlogo države poudarja tudi sedanja Strategija razvoja Slovenije, sprejeta junija leta 2005. V okviru prve prednostne razvojne naloge »konkurenčno gospodarstvo in hitrejša gospodarska rast« naj bi država med drugim prispevala k izboljšanju dostopa MSP do finančnih virov (npr. sistem podeljevanja državnih pomoči podjetjem po načelu »vse na enem mestu«, lažji dostop do začetnega in tveganega kapitala, enostavnejši in cenejši bančni postopki kreditiranja) ter boljši dostop in kakovost podpornih storitev ter njihova povezanost v enotno mrežo (Strategija razvoja Slovenije, 2005, str. 25–27).

Država lahko poskrbi za izboljšanje podjetniškega okolja z ustanavljanjem specializiranih skladov. Ti so pristojni za pospeševanje razvoja MSP z zagotavljanjem kapitala, spodbujanjem reform fiskalnega sistema, zmanjševanjem regulatornega bremena, zagotavljanjem managerskega in drugega usposabljanja zaposlenih v MSP ter z izboljšanjem dostopa do informacij in trgov. Tovrstni skladi opravljajo tudi vlogo razdeljevanja državnih pomoči, namenjenih malemu gospodarstvu. V Sloveniji ukrepe države za izboljšanje dostopa do virov financiranja razvojnih investicij za MSP izvaja Slovenski podjetniški sklad (Žakelj, 2006, str. 26).

Zmanjševanje administrativnih ovir je lahko ena od najučinkovitejših spodbud za razvoj MSP, saj se podjetniki pri svojem delovanju pogosto srečujejo s težavami, ki so povezane s togim administrativnim okoljem. Pri tem kot glavne ovire pogosto navajajo visoke administrativne stroške ter obsežne in zapletene uradniške postopke. Države se na omenjene težave odzivajo tako, da si prizadevajo za zmanjševanje administrativnih ovir z racionalizacijo uradniških postopkov in zmanjševanjem administrativnih stroškov. V Sloveniji je primer takega delovanja države projekt VEM (vse na enem mestu) (Žakelj, 2004, str. 21).

3.2.4 Davčno poslovanje MSP v Sloveniji

Glavni davki, ki bremenijo poslovanje pravnih oseb v Sloveniji so:

- Davek od dohodkov pravnih oseb,
- Davek na dodano vrednost,

- Davek na motorna vozila,
- Dohodnina,
- Davek na promet nepremičnin,
- Nadomestilo za uporabo stavbnega zemljišča,
- Davek na promet zavarovalnih poslov,
- Davek na izplačane plače,
- Prispevki za socialno varnost,
- Okoljske dajatve zaradi onesnaževanja okolja zaradi uporabe mazalnih olj in tekočin,
- Dodatna koncesijska dajatev za študentske servise.

Za podjetja je najpomembnejši davek od dobička pravnih oseb. Obračunavanje in plačevanje davka od dobička pravnih oseb je urejeno z ZZDPO-2.

3.3 Mala in srednje velika podjetja v Avstriji, na Hrvaškem in v Srbiji

Danes živimo v času globalizacije, ko podjetje ne posluje nujno več le na enem območju, ampak ima zaradi različnih poslovnih interesov postavljene podružnice po celem svetu. Multinacionalna podjetja so danes neizbežna realnost. Države lahko z različnimi sredstvi za vzpodbujanje razvoja in ustanavljanja MSP vplivajo na kroženje kapitala, zato mora podjetje za sprejemanje ekonomskih odločitev podrobno poznati te možnosti v državi, kjer posluje in/ali želi investirati.

Za slovenske MSP, ki se želijo prebiti na tuji trg, je zelo pomembno, da se natančno seznanijo z vsemi pogoji poslovanja v tujih državah. Zato si bomo v nadaljevanju pogledali značilnosti poslovanja držav (Avstrije, Hrvaške in Srbije), kamor želi vstopiti podjetje iTak Šport, d. o. o.

3.3.1 Zakonska ureditev in davčno poslovanje gospodarskih družb v Avstriji

Avstrija je ena mlajših članic EU, saj se ji je pridružila leta 1995. Avstrija je razvita država, ki ima tudi že dolgo zakoreninjeno tržno gospodarstvo. Večina avstrijskega gospodarstva je izvozno usmerjenega, predvsem zaradi majhnosti domačega trga (*Eurostat*, <http://epp.eurostat.ec>).

a) **Zakonska ureditev.** Avstrijska zakonodaja pozna tri oblike podjetij (Malgaj, 2007, str 21):

- kapitalske družbe; to so družba z omejeno odgovornostjo in delniška družba,
- osebne družbe; to so komanditna družba in javna trgovska družba,
- podjetja samostojnih podjetnikov.

Družba z omejeno odgovornostjo: družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) je poleg podjetja samostojnega podjetnika najpogostejša pravna oblika podjetništva v Avstriji. Razlog

za priljubljenost družbe z omejeno odgovornostjo je v tem, da je odgovornost omejena na družbo in je ta oblika podjetja izredno prilagodljiva. Ponuja prednosti kapitalske družbe, vendar vodstvo lahko deluje kot podjetnik posameznik oziroma družinsko podjetje.

Družba z omejeno odgovornostjo je kapitalska družba z imensko določenimi družbeniki; družbeniki torej niso anonimni kot denimo pri delniški družbi. Družbeniki so udeleženi pri družbi z osnovnim vložkom. Prek tega svojega osnovnega vložka ne odgovarjajo za obveznosti družbe. Osnovni kapital znaša najmanj 35.000 EUR, polovico zneska, torej 17.500 EUR, je treba ob ustanovitvi vplačati v denarju. Zakon o družbah z omejeno odgovornostjo vsebuje le najnujnejša določila glede družbe, vse drugo pa lahko v pogodbi podrobneje določijo družbeniki sami. Družba z omejeno odgovornostjo je zelo prožna pravna oblika in jo je mogoče dobro prilagoditi potrebam (glej tudi Tabelo 6).

Delniška družba: je kapitalska družba, katere družbeniki so delničarji. Ustanovni kapital je razdeljen na delnice. Družbeniki ne odgovarjajo osebno za obveznosti družbe. Udeleženi so samo z vrednostjo svojih delnic. Ustanovni kapital znaša najmanj 70.000 EUR.

Delniška družba nastane z vpisom v register trgovskih firm. Za ustanovitev sta potrebna najmanj dva delničarja, po vpisu je mogoče združiti vse deleže na eno osebo (enoosebna družba). To je primerna oblika za velika podjetja in kapitalsko intenzivna podjetja.

Samostojni podjetnik: je najpogostejša oblika poslovanja in tudi najbolj preprosta za začetnika, da začne opravljati dejavnost. Lastnik podjetja je posameznik, ki opravlja dejavnost. Samostojni podjetnik sam, neomejeno in osebno s svojim celotnim premoženjem odgovarja za obveznosti, ki jih je prevzel v okviru svojega podjetja.

Tabela 6: Prednosti in slabosti d. o. o., d.d. in s.p. v Avstriji

	Prednosti	Slabosti
D. O. O.	Osebna odgovornost družbenikov je omejena na osnovni vložek Prožnost pri oblikovanju družbene pogodbe Ni predpisan minimalni obseg poslovanja Možna je tudi enoosebna družba, kjer je možna tudi lastna zaposlitev Dokaj ugodna davčna stopnja (25 %) Omejena odgovornost delničarjev, odgovarjajo samo z vloženim	Relativno visoki stroški ustanovitve Davek od dohodka najmanj 1.750 EUR letno Stvar v lasti firme – plačilo 25% davka Pri ustanovitvi je potrebno denarno vplačilo v višini najmanj 17.500 EUR Visok osnovni kapital – 70.000 EUR, od česar je potrebno plačati 17.500 EUR v denarju
D.D.	delniškim kapitalom Lažja pridobitev kapitala, kapital se zbira z emisijo delnic Zamenjava delničarjev ne vpliva na delovanje podjetja Preprosta, poceni ustanovitev	Minimalni davek na dohodek pravnih oseb znaša vsaj 3.500 EUR, tudi v primeru izgube Delničarji kot fizične osebe izgub družbe ne morejo prikazati v osebni dohodnini Podjetnik posameznik odgovarja neomejeno z vsem poslovnim in zasebnim premoženjem
S.P.	Ni predpisanega minimalnega kapitala Dokler promet ne presega določenih meja, zadostuje enostavno knjigovodstvo Poceni in prilagodljiva uprava Ni predpisanega minimalnega kapitala Brez dolgov je prenehanje dejavnosti preprosto in brez znatnih stroškov	Morebitno rast podjetja zavirajo omejena delovna sila in denarna sredstva Majhne možnosti oblikovanja svoje davčne in socialne varstvene politike

Vir: Vouk, R. Rechts – und Wirtschaftsratgeber Österreich/Slowenien 2004, str. 12

V Avstriji poznajo **tri vrste obrti**, to je zakonsko predpisano, delno predpisano in prosto. Za opravljanje **zakonsko predpisane obrti** je potreben mojstrski izpit. Pri tem gre za specifične dejavnosti, npr. določena dela v gradbeništvu in strojništvu. Za opravljanje **delno predpisane obrti** ni potreben mojstrski izpit, saj zadostuje že dokazilo o izobrazbi, **proste obrti** pa lahko opravlja vsakdo, ne glede na izobrazbo. Glede ustanavljanja obrti je v Avstriji tako, da sedaj, ko je Slovenija članica EU, glede tega ni težav, državljani drugih držav, nečlanic EU, pa brez bilateralnega sporazuma med državama tega ne morejo storiti (Malgaj, 2007, str. 23).

Davčno poslovanje. Avstrijski davčni sistem je po večini dokaj podoben slovenskemu. Prav tako kot pri nas se tudi v Avstriji srečujejo s potrebnimi reformami davčne uprave. Davčna uprava v Avstriji je bila v letu 2004 korenito spremenjena (Vlada Republike Avstrije, <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht>). Glavna institucija je Zvezno finančno ministrstvo. Namesto prejšnjih 80 finančnih uradov jih je po reformi ostalo le še 41. Glavni cilj davčne reforme v Avstriji pa je, da bi ta postala učinkovita, da bi bila sposobna boja proti davčnim utajam, da bi upoštevala potrebe in želje strank v smislu modernega managementa. Prav tako pa pričakujejo, da bodo z reformo uspeli na letni ravni prihraniti okoli 250 milijonov EUR (Vlada Republike Avstrije, <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht>).

Davki in dajatve v Avstriji ponavadi nista sopomenki, pa čeprav se včasih tako uporabljata. Nadrejeni pojem je dajatev, saj pod tem pojmom razumemo davke, prispevke in pristojbine. V Avstriji razlikujejo neposredne in posredne davke. O posrednem davku govorimo, če davčni dolžnik, to je oseba, ki je zavezana za plačilo davka finančnemu uradu, s tem davkom lahko pogodbeno obremeni neko drugo osebo. Primeri za tak davek so davek na dodano vrednost, davek na tobak, davek na mineralna olja itd.

V Avstriji se **dajatve pobirajo na dva načina**. Razlikujemo med dajatvami samostojno in nesamostojno zaposlenih. Za **nesamostojno zaposlene** (delojemalce ali delavce) izračuna davek od dohodka (davek od plače) delodajalec, ga pridrži in odvede finančnemu uradu. **Samostojno zaposleni** plačujejo svoje davke in dajatve prek lastnega računa pri finančnem uradu. Številka tega računa je t.i. davčna številka.

Najpomembnejši datum za poravnavo davčnih obveznosti je 15. v mesecu. Na ta dan se plačujejo (Malgaj, 2007, str. 48):

- akontacije davka na dodano vrednost,
- dajatve od plače,
- prispevki zbornicam,
- akontacije dohodnine,
- komunalni davek.

Pred davčno reformo leta 2004 je znašala stopnja davka na dobiček pravnih oseb 34 %, po reformi leta 2005 ta stopnja znaša 20 %. Davek se plača po enotni stopnji od vsega dobička, ne glede na to, ali izhaja iz kapitala ali poslovanja, in ne glede na to, ali je razdeljen ali ne.

Družba kot rezident mora plačati prvo leto delovanja minimalni znesek davka od dobička v višini 1090 EUR, ne glede na obliko poslovanja. Drugo leto poslovanja pa ta minimalni davek znaša za družbo z omejeno odgovornostjo 1.750 EUR, za delniško družbo pa 3.500 EUR. Ti zneski so neodvisni od poslovnega izida in jih je treba v vsakem primeru plačati.

Dividende so obdavčene in jih ni mogoče odbiti od davčne osnove. Na prejemnikovi strani so obdavčene kot prihodek. Nekatere izjeme veljajo le za dividende, izplačane družbam, udeleženim v kapitalu druge družbe, v skladu s smernicami EU.

Akontacija davka od dobička se plačuje za vsako četrtoletje. Zneski akontacije temeljijo na zadnjih letnih davčnih napovedih. Pri tem se ta znesek za prvo leto poveča za 4 %, za drugo in vsako naslednje leto poslovanja pa se ta znesek poveča za 5 %. Davčno napoved je potrebno vložiti do 31. marca, ne glede na to, kdaj se konča finančno leto za družbo.

Napoved mora vsebovati finančne izkaze, če je bilo pripravljeno tudi revizorjevo poročilo in posebne finančne izkaze za obračun davka. V primeru, da davčni organ ugotovi, da je družba z akontacijami plačala preveč davka, se ta presežek družbi vrne ali pa obračuna pri drugih njenih obveznostih.

Tudi Avstrija je podpisnica sporazuma o izogibanju dvojnega obdavčevanja. Pri tem se ravna po dveh načelih:

- nekatere vrste dohodkov, ki prehajajo iz ene v drugo državo, so izvzete iz obdavčitve, ali pa so obdavčene po nižji stopnji v eni državi;
- če je dohodek deloma ali v celoti obdavčljiv v obeh državah, se davek, ki je bil obračunan v državi, kjer je nastal, upošteva pri obdavčitvi v državi, kjer ima prejemnik dobička bivališče.

3.3.2 Zakonska ureditev in davčno poslovanje gospodarskih družb na Hrvaškem

- a) **Zakonska ureditev.** Pravne okvire za tuja vlaganja na Hrvaškem predstavljajo zakoni, ki ne predvidevajo razlik med domačimi in tujimi vlagatelji. To pomeni, da je vse, kar je možno v odnosih med domačimi vlagatelji, možno tudi v odnosih med tujimi. Lahko rečemo tudi drugače. Tuji vlagatelji so v nekaterih pogledih celo bolj zavarovani kot domači, saj dobijo dodatna jamstva, katerih domači ne dobijo. Ustava tudi omogoča, da se ves dobiček po plačilu vseh obveznosti lahko prenese iz države. Ko tuji vlagatelj zasnuje ali sodeluje pri zasnovanju podjetja na Hrvaškem, s tem prevzema iste obveznosti in pravice, kot jih ima domači vlagatelj. Kljub temu pa je v vseh zakonih navedeno, da se predpostavlja vzajemnost, kar pomeni, da imajo tudi hrvaški vlagatelji iste pravice v državi vlagatelja (Malgaj, 2007, str. 27).

Tujci lahko vlagajo kapital na naslednjih osnovah (Hrvatska gospodarska komora, <http://www.hgk.hr>):

- na pogodbeni osnovi,
- v podjetje oblike d. o. o.,
- v banko ali zavarovalno hišo,
- z odprtjem obrti ali delovanjem kot samostojni podjetniki,
- dobijo lahko koncesijo za uporabo naravnih bogastev.

Podjetništvo v Republiki Hrvaški pozna naslednje oblike delovanja:

- obrt (prosta, vezana, pooblaščen obrt),
- gospodarska družba (družba z neomejeno odgovornostjo, delniška družba, komanditna družba, javna gospodarska družba, gospodarsko interesno združenje, podružnica),
- družinsko kmetijsko gospodarstvo,
- zadruga,
- fizična oseba, kot delavec v svobodnih poklicih.

Obrt je samostojno in trajno opravljanje dovoljenih gospodarskih dejavnosti s strani fizičnih oseb, z namenom pridobivanja dobička s proizvodnjo, prometom in nudenjem storitev na tržišču. Obrt, pogoji za opravljanje dejavnosti in vsa določila so opredeljena v Zakonu o obrti (Zakon o obrti; NN 49/03).

Na hrvaškem poznajo **tri vrste obrti**. Za **prosto obrt** ni potrebna specifična strokovna usposobljenost ali mojstrski izpit. Za **vezano obrt** je potreben mojstrski izpit ali neka specifična strokovna usposobljenost. Pri **pooblaščen obrti** pa je potrebno pridobiti tudi dovoljenje pristojnega ministrstva (Hrvaško ministrstvo za malo gospodarstvo in obrt, <http://www.mingorp.hr>). Vrste obrti so določene glede na vrsto dejavnosti, vendar pa je potrebno poudariti, da je delovanje tujcev kot obrtnikov zapleten postopek. Registracija dejavnosti pa se izvrši v Uradu državne uprave – službi za gospodarstvo posamezne županije. V pomoč pri odpiranju podjetij so na hrvaškem odprli tudi službo Hitro HR, ki pomaga pri vseh postopkih (Malgaj, 2007, str. 28). Po prijavi in vlogi za odprtje obrti izda pristojna služba »obrnico«, ki je osnova za začetek delovanja. Začetek delovanja je lahko najkasneje leto dni po prejemu obrtnice. Kot pri nas, je tudi na Hrvaškem potrebno izdelati žig in odpreti transakcijski račun.

Gospodarska družba pa je po zakonu pravna oseba, ki pravno in poslovno sposobnost dobi z vpisom v poslovni register. Oblikuje se z namenom trajnega opravljanja gospodarskih dejavnosti. Lastnina gospodarske družbe ni lastnina lastnika gospodarske družbe, kar pomeni, da mora biti lastnina družbe ločena od lastnine članov družbe. To določilo je popolnoma isto kot pri nas. Delovanje gospodarskih družb je opredeljeno z Zakonom o gospodarskih družbah (Zakon o trgovačkim društvima; NN 111/93, 34/99, 118/03).

Podrobnejše razlike med družbami z omejeno odgovornostjo in obrtjo na Hrvaškem prikazuje Tabela 7.

Tabela 7: Razlike med d. o. o. in obrtjo v hrvaškem gospodarstvu

D. O. O.	OBRT
Ustanovi se v skladu z zakonom o gospodarskih družbah.	Ustanovi se v skladu z zakonom o obrti.
Vodi se dvostavno računovodstvo v skladu z Zakonom o računovodstvu in mednarodnimi računovodskimi standardi.	Vodi se enostavno računovodstvo v skladu z zakonom in pravilnikom o davku na dobiček.
Plača se davek na dobiček po stopnji 20 %, po izplačilu dobička pa še dodatno 15 %.	Plača se davek na dohodek od samostojne dejavnosti po stopnjah 15 % do 2500 kun dohodka, 25 % za zneske med 2500 in 6250 kun, 35 % za zneske prek 6250 kun dohodka.
Plača se davek na dodano vrednost po stopnji 22 % po načelu izstavljenih in prejetih računov.	Plačajo znesek DDV v višini 22 % po načelu plačanih in neplačanih računov.
Plačati je potrebno druge davke in pristojbine lokalnim skupnostim, združenjem itd.	Plačati je potrebno druge davke in pristojbine lokalnim skupnostim, združenjem itd.
Stroški ustanavljanja 6000 kun.	Stroški ustanavljanja 2000 kun.
Zapleteno računovodstvo.	Vodenje poslovnih knjig je enostavno.

Vir: Hrvaško ministrstvo za malo gospodarstvo in obrt, <http://www.mingorp.hr>

b) **Davčna ureditev.** Davčni sistem v Republiki Hrvaški se v določeni meri razlikuje od slovenskega, saj imajo vpeljane določene posebnosti, ki jih v Sloveniji ne poznamo. Sicer so osnovne in glavne vrste davkov enake, razlikujejo pa se davčne stopnje.

Krovni zakon na področju davkov in davčnega poslovanja na Hrvaškem je Splošni davčni zakon (Opči porezni zakon, NN 150/02). Za tujce je pomembno določilo (Opči porezni zakon, 61. člen), da morajo biti vse prijave in dokumenti, ki jih predaja davčnemu organu, napisani v hrvaškem jeziku. V nasprotnem primeru davčna uprava sama prevede te listine, vendar grede stroški na račun davčnega obveznika. Zanimiva je tudi določba v 10. členu zakona, da se v primeru, ko je dohodek, dobiček ali druga ocenljiva korist dosežena brez pravne osnove, obdavči v skladu s posebnim zakonom, s katerim se opredeljuje posamezni davek.

Kot povsod, tudi na Hrvaškem podjetnike najbolj zanima, kolikšne davke morajo plačati državi. V ta namen je najpomembnejši davek od dobička pravnih oseb (Hrv. *Porez na dobit*) (Zakon o porezu na dobit, NN 177/04).

3.3.3 Zakonska ureditev in davčno poslovanje gospodarskih družb v Srbiji

- a) **Zakonska ureditev.** Novi srbski zakon o gospodarskih registrih, sprejet leta 2005, bistveno poenostavlja registracijo podjetij in znižuje stroške za začetek podjetniške dejavnosti ter uvaja enotni register podjetij na enem mestu. Naloge registrskega organa opravlja Agencija za gospodarske registre (v nadaljevanju APR), v sklopu katere poleg centrale v Beogradu deluje še dvanajst lokalnih pisarn.

APR mora podjetje registrirati najkasneje v petih dneh po prejemu pravilno izpolnjene in kompletne dokumentacije. Molk organa v primeru registracije se šteje za njegovo potrditev. Taksa za registracijo družbe z omejeno odgovornostjo znaša približno 45 EUR, stroški pridobitve matične številke v statističnem uradu pa dodatnih 18 EUR. Minimalni ustanovitveni osnovni kapital za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo znaša 500 EUR. V nadaljevanju predstavljamo pravni okvir družbe z omejeno odgovornostjo in delniške družbe (*Izvozno okno*, <http://www.izvozno-okno.si/srbija>):

- **Družba z omejeno odgovornostjo** (Srb. *Društvo sa ograničenom odgovornošću*) (d. o. o.): Ustanovi jo lahko eden in največ 50 družbenikov, pri čemer ni pogoja glede državljanstva in stalnega bivališča. Minimalni ustanovitveni kapital znaša 500 EUR v dinarski protivrednosti na dan plačila. Pred vpisom v register je potrebno vplačati 50 % ustanovitvenega kapitala. Družbo zastopa in vodi direktor. Upravn nadzorni odbor je obvezen, če družba zaposluje več kot 100 zaposlenih.
- **Delniška družba** (Srb. *Akcionarsko društvo*) (A.D.): Ustanovi jo lahko ena ali več fizičnih ali pravnih oseb. Minimalni ustanovitveni kapital za zaprto delniško družbo znaša 10.000 EUR v dinarski protivrednosti, za odprto delniško družbo pa 25.000 EUR v dinarski protivrednosti. Za te družbe zakon predpisuje tudi naslednje organe upravljanja: skupščino delničarjev, upravno nadzorni odbor ter direktorja. Delniškim družbam, ki so ustanovljene brez javnega vpisa delnic, oblikovanje upravnega in nadzornega odbora ni zavezuje.

Navkljub znatni odsotnosti pravne države v Srbiji v zadnjem desetletju urejata zaščito intelektualne lastnine Zakon o blagovnih znamkah iz leta 1995 in Odlok o registraciji blagovnih znamk iz leta 1996. Zaščita patentov in blagovnih znamk poteče v primeru, da se jih pet let ne uporablja (*Izvozno okno*, <http://www.izvozno-okno.si/srbija>).

Z Zakonom o deviznem poslovanju iz leta 2002 imajo tuji investitorji več svobode pri poslovanju. Vseeno so v izjemnih primerih dopustni nekateri ukrepi Narodne banke: omejitev ali prepoved vnosa in/ali iznosa dinarjev, deviz in vrednostnih papirjev; uvedba obveznega brezobrestnega depozita pri centralni banki; uvedba obvezne prodaje deviznih sredstev na deviznih računih; omejitev ali prepoved nakupa in prodaje določene tuje valute na deviznem trgu ipd. Navedeni ukrepi se lahko sprejmejo za največ 6 mesecev.

- b) **Davčno poslovanje.** V Republiki Srbiji znaša stopnja davka na dobiček 10 %. Davek na dobiček morajo plačati vsa podjetja, ne glede na to, ali so v domači in/ali tuji lasti, ki delujejo na ozemlju republike Srbije.

V državi se plačilo davka na dobiček lahko zmanjša za obdobje petih let, oprostitev plačila davka pa je sorazmerna z deležem tujega kapitala, vloženega v podjetje, pod pogojem, da je delež tujega kapitala v podjetju večji od 20 % celotnega kapitala. Če je delež tujega kapitala 100-odstoten, je podjetje v prvih petih letih v celoti oproščeno plačila davka na dobiček. Da je podjetje upravičeno do oprostitve plačila davka na dobiček, mora biti registrirano kot domača pravna oseba. Na ta način želi vlada spodbujati tuje neposredne naložbe, predvsem t. i. »greenfield« naložbe.

V skladu z Zakonom o davku na dobiček imajo domača podjetja brez tujega kapitala pravico do davčnih spodbud v naslednjih primerih:

- če podjetje reinvestira svoj obdavčljivi dohodek, se davčna osnova zniža za vrednost investiranega dohodka, torej lahko tudi za 100 % (to velja le za naložbe neposredno v proizvodnjo); če pa podjetje reinvestira svoj obdavčljivi dohodek v druge aktivnosti in ne neposredno v proizvodnjo, se lahko davek na dobiček zmanjša za največ 75 % obdavčljivega dohodka;
- če ima podjetje zaposlenih več kot polovico invalidnih oseb, je oproščeno plačila davka na dobiček.

Pomemben dejavnik spodbujanja tujih naložb v zgoraj omenjenih davčnih spodbudah je vsekakor tudi prost in takojšen transfer dobička od portfeljskih in kapitalskih naložb, ki takrat, ko je predmet obdavčitve v drugi državi, v Srbiji ni obdavčen.

Povzamemo lahko, da je davčna politika v Srbiji v zadnjih letih močno napredovala v podpori MSP, predvsem v smislu olajšav in zmanjševanja davkov in prispevkov pri plačah, veliko prostora pa je ostalo še za dodatne reforme (npr. reforma o elektronskem poslovanju). Poleg davka na dobiček so v Srbiji med glavnimi davki, ki so relevantni za MSP, še davek na plače, prispevki za socialno varnost in davek na dodano vrednost.

3.4 Analiza avstrijskega trga

Avstrija je ena izmed novejših članic EU. Pridružila se ji je leta 1995, v času, ko sta se EU pridružili tudi Finska in Švedska. Avstrija je razvita država, kjer je tudi tržno gospodarstvo že dolgo zakoreninjeno. Tradicionalni panogi sta kmetijstvo in gozdarstvo. Za delovno silo je značilna visoka kvalificiranost, produktivnost pa je blizu nemški. Večina gospodarstva je izvozno usmerjenega, predvsem zaradi majhnosti domačega trga. Država si vse bolj prizadeva zmanjšati vlogo države v gospodarstvu ter na ta način vzpodbuja zasebni sektor. Podjetja so po večini zelo fleksibilna, saj kar 87 % vseh podjetij predstavljajo podjetja z do 10

zaposlenimi. V zadnjih letih je povprečna letna gospodarska rast 2,3-odstotna, kar je sicer pod povprečjem EU, pa vendar je položaj gospodarstva zadovoljiv. Po času, ko se je država vključila v EU, so se tudi močno povečale tuje investicije, med največjimi vlagatelji je Nemčija (Eurostat, <http://epp.eurostat.ec>).

3.4.1 Analiza konkurence

V zahodni Evropi, kamor štejemo sosednjo Avstrijo, je trg veliko bolj razvit in se manj spreminja kot na vzhodu. V panogi športnih trgovin imajo kar nekaj podjetij z verigami športnih trgovin, poleg njih pa so tu še srednje velika podjetja, ki nekako držijo ravnotežje, medtem ko so manjša podjetja vezana predvsem na lokalna področja in so bolj specializirana. Čeprav sta Slovenija in Avstrija tako blizu, pa so potrošniki precej različno usmerjeni. V Sloveniji ljudje iščejo predvsem modne produkte, drugačne produkte, medtem ko je v Avstriji potrošnik bolj zahteven in išče zlasti tehnološko izpopolnjene produkte, ki bodo služili svojemu namenu.

Največji trgovski verigi s športno opremo sta podjetji Hervis in Kastner&Oehler.

Podjetje ASPIAG Management AG ima več kot 80 Hervis trgovin po Avstriji, Sloveniji, Madžarski in Češki in ima že več kot 25-letno tradicijo (Aspiag, <http://www.aspiag.com>). Cilji podjetja so predvsem povečati kakovost ponudbe izdelkov v svojih trgovinah, izobraziti prodajalce v svojih trgovinah do te mere, da bodo znali s svojim znanjem pomagati pri nakupu sleherni stranki. Prodajni program obsega celotne kolekcije obutve, oblačil, dodatkov, športne prehrane in podobno. Njihova prodaja obsega 40 % blaga v redni prodaji, medtem ko je 60 % prodajnega blaga akcijska prodaja. Akcijska prodaja je ponudba večje količine blaga, ki se prodaja pod znatno ugodnejšimi cenami, kot bi bile, če bi blago trgovina prodajala v manjših količinah in po rednih cenah in pogojih.

Podjetje Kastner&Oehler je avstrijsko podjetje s sedežem v Gradcu. Koncept njihovih trgovin je v mestih z več kot 40.000 prebivalci ponuditi najširšo izbiro opreme in oblačil za šport in prosti čas različnih blagovnih znamk po ugodni ceni (Kastner-oehler d.d., <http://www.kastner-oehler.si>). Verige trgovin so organizirane po ključu blagovnih znamk in ne po ključu sorodnosti artiklov, kar je razlika v primerjavi z večino drugih trgovin s podobno usmeritvijo.

Največjo konkurenco na trgu Avstrije pa bodo predstavljale specializirane trgovine s športno opremo za hokej. Hokejske trgovine so v skoraj vseh večjih ledenih dvoranah. Tako je po podatkih vodstva podjetja iTak Šport, d. o. o., na ozemlju Avstrije vsaj 15 večjih hokejskih trgovin, ki so locirane v bližini hokejskih dvoran. Te trgovine imajo primat nad prodajo hokejske opreme klubom. Zato bo potrebno iskati tržne niše, ki jih po našem mnenju lahko predstavlja oprema za hokej za ljubiteljske igralce in pa prodaja preko spleta.

3.4.2 Priložnosti na avstrijskem trgu

Avstrija se v zadnjih letih razvija v gospodarsko regijo, ki je pomembna predvsem zaradi povezovalne funkcije med vzhodom in zahodom Evrope. Nemški in mednarodni koncerni imajo globalne in evropske centrale ter raziskovalne in proizvodne kapacitete v Avstriji. Avstrija zelo aktivno investira v centralno in jugovzhodno Evropo, še posebno po letu 2004, ko je stanje avstrijskih naložb v tujini znašalo 49,8 milijard EUR in je prvič preseglo stanje tujih naložb v Avstriji, ki je tedaj znašalo 45,8 milijard EUR. V letu 2006 je bilo stanje avstrijskih naložb v tujini 61,1 milijard EUR, tujih v Avstriji pa je bilo 53,2 milijard EUR (Izvozno okno, <http://www.izvoznookno.si/avstrija>).

Po 3,4-odstotnem upadu avstrijskega BDP v letu 2009 naj bi bila v letu 2010 ponovno dosežena skromna rast BDP v okviru 1 %. Zaupanje potrošnikov se je v drugi polovici leta 2010 občutno okrepilo in stopnja brezposelnosti se je v prvih mesecih leta 2011 stabilizirala. Omenjeni faktorji bi morali omogočiti zmerno rast zasebne potrošnje – predvideva se okrog 1,8–1,4 % v letih 2011 in 2012 (Izvozno okno, <http://www.izvoznookno.si/avstrija>).

Konservativna bančna kreditna politika bo omejevala investicije, ki bodo po napovedih porasle za 1 % v letu 2011 ter 1,5 % v letu 2012. Tveganje za napovedano gospodarsko okrevanje pa se skriva predvsem v avstrijskem bančnem sektorju. Če bodo potrebne večje dokapitalizacije, bo to povzročilo še bolj zadržano kreditno politiko in ponovna gospodarska rast bo lahko ogrožena (Izvozno okno, <http://www.izvoznookno.si/avstrija>).

Priložnost na avstrijskem trgu je predvsem tudi veliko število registriranih igralcev hokeja. Registriranih je skoraj 10.500 (10.465) igralcev hokeja v vseh starostnih kategorijah (Register igralcev hokeja na ledu, <http://www.iihf.com/fi/iihf-home/the-iihf/survey-of-players.html>). V Avstriji je registriranih veliko število hokejskih klubov v treh državnih ligah, t. i. Erste Bank ligi (pri nas poznana kot EBEL liga), Nationalliga in Oberliga. Prav tako večina igralcev hokeja v poletnih mesecih igra »in-line« hokej (prav tako tri državne lige).

3.5 Analiza hrvaškega trga

Hrvaška je za Slovenijo druga od bivših jugoslovanskih republik po perspektivnosti ter industrializiranosti, njen BDP na prebivalca pa za eno tretjino presega povprečje bivših jugoslovanskih republik. Po letu 2000 je pričelo gospodarstvo okrevati, predvsem na račun turizma, ki predstavlja najpomembnejši gospodarski sektor. Vendar ostaja visoka brezposelnost pomemben negativni faktor. Vladni neuspeh pri izvajanju ekonomskih reform je v veliki meri rezultat razhajanj v koaliciji in odpora javnosti, še posebej sindikatov, ki so ocenili, da bi se s tem zmanjšalo število delovnih mest, plače in socialne prednosti. V prihodnje bo morala država voditi disciplinirano fiskalno in strukturno reformo, če bo želela generirati višjo gospodarsko rast. Območje Zagrebačke županije je področje, kjer je locirano kar 40 % vseh poslovnih subjektov na Hrvaškem. Značilnost Hrvaške je dokaj visoka stopnja nezaposlenosti, ki znaša okoli 19 %, brez dela naj bi jih po zadnjih podatkih bilo blizu

330.000. Zato težijo k večji stopnji aktivnosti na področju odpiranja novih podjetij ter nadaljnjemu razvoju malih in srednje velikih podjetij. Razvoj MSP bi naj povečal gospodarsko in ekonomsko rast (Agencija za spletno komuniciranje, <http://www.pcmg.si>).

Država želi prispevati k izboljšanju podjetniške klime. V ta namen že od leta 2001 velja tudi Zakon o vzpodbujanju malega in srednjega podjetništva (Zakon o poticanju malog i srednjeg gospodarstva, NN, 29/02).

Pravne okvire za tuja vlaganja na Hrvaškem predstavljajo zakoni, ki ne predvidevajo razlik med domačimi in tujimi vlagatelji. To pomeni, da je vse, kar je možno v odnosih med domačimi vlagatelji, možno tudi v odnosih med tujimi. Lahko rečemo tudi drugače. Tuji vlagatelji so v nekaterih pogledih celo bolj zavarovani kot domači, saj dobijo dodatna jamstva, katerih domači ne dobijo. Ustava tudi omogoča, da se ves dobiček po plačilu vseh obveznosti lahko prenese iz države.

3.5.1 Analiza konkurence

Hrvaška ima zametke velikih trgovskih športnih verig, vendar je njihova vloga pri sooblikovanju trga še precej majhna. Na Hrvaškem je med drugim prisotno podjetje Hervis d.o.o. s svojimi devetimi trgovinami, kar pri tako veliki državi in tako velikem številu prebivalcev res ni veliko. Na Hrvaškem je preko slovenskega Mercatorja d.d. prisotna tudi veriga športnih trgovin Intersport.

V vzhodni Evropi se potencialni potrošnik že ozira po zahodnoevropski modi, zato kupuje tudi dražje in s tem tudi bolj kvalitetne stvari, vendar je njihova kupna moč slabša. Ker je njihova kupna moč nižja, kupuje dobrine tudi bolj racionalno.

V Sloveniji sta standard in nivo življenja višja kot na Hrvaškem. Potrošniki si zato lahko privoščijo več. Bistvena razlika vzhodnoevropskih kupcev pa je njihovo namensko kupovanje športnih artiklov.

Najpomembnejšo konkurenco na področju opreme za hokej in rolerje za ljubiteljske igralce predstavljajo večje športne trgovine, kot so Hervis, Intersport in podobne. Za profesionalne igralce in klube pa so to specializirane trgovine, katera je na Hrvaškem le ena.

Hervis ima na Hrvaškem devet prodajnih mest. Hervis je mednarodno podjetje z več kot tridesetletno tradicijo (Hervis d.o.o., www.hervis.si). Na Hrvaškem se je podjetje Hervis, d. o. o., pojavilo leta 2006, do danes pa je z devetimi prodajnimi mesti postalo pomembna in vodilna veriga trgovin za prodajo športe opreme ter oblačil za šport in prosti čas. Imeti želijo najbolj aktualno ponudbo in se prilagajati kupcu ter mu ponuditi vodilne in popularne svetovne blagovne znamke po najbolj ugodnih cenah. V prihodnosti imajo v Hervis d.o.o. namen dograditi maloprodajno mrežo in zadržati visok tržni delež med prodajalci športne opreme. Zvestim in stalnim kupcem želijo poleg servisnih storitev ponuditi kar največ za

športno udejstvovanje in preživljanje prostega časa, pa naj si bo to na področju opreme, obutve in/ali oblačil za šport in prosti čas.

IIC-INTERSPORT INTERNATIONAL Corporation je nabavna in matična družba skupine Intersport, ki je z več kot 9 milijardami EUR prometa in več kot 4.906 prodajaln v 32 državah sveta največja maloprodajna mreža z izdelki za šport na svetu (Inresport d.o.o., www.intersport.com). Leta 1968 se je 10 uspešnih nabavnih organizacij združilo s skupnim ciljem – oblikovati mednarodno organizacijo, ki bo kupcem ponujala največ prednosti, jim nudila zaupanje v trgovce in popolno zadovoljstvo s kupljenimi izdelki. Na skupščini v Parizu so oblikovali Intersport. Z več kot 4906 prodajalnami se raztezajo prek 32 držav sveta, od Kanade do Turčije in Finske.

Čeprav je Intersport mednarodno podjetje, se vse začne in konča na lokalnem nivoju. To jim omogoča, da spoznavajo potrebe in želje kupcev, ki se od države do države razlikujejo in imajo svoje posebnosti. Združena prizadevanja na mednarodni ravni pa omogočajo, da na lokalnem nivoju ponujajo najnovejšo in najsodobnejšo športno opremo, skupaj s strokovno opravljenimi storitvami in nasveti. Obenem puščajo dovolj prostora za individualno podjetništvo, in prav to je bistvo zamisli za zadovoljevanje lokalnega povpraševanja.

Intersport ISI, d. o. o., ima na Hrvaškem 24 svojih trgovin, na njihovem trgu pa so prisotni od leta 2000. Trgovine se nahajajo predvsem v večjih mestih, kot so Dubrovnik, Karlovac, Pula, Rijeka, Šibenik, Zagreb, Split, Rovinj in druga (Intersport d.o.o. <http://www.intersport.com.hr>).

Na Hrvaškem se je pojavila specializirana trgovina za prodajo hokejske opreme. Gre za trgovino Hockey centar Zagreb. Locirana je v centru mesta, v Budimirovi ulici. Prodaja izdelke manj priznanih blagovnih znamk kot podjetje iTak Šport, d. o. o., in vendar izdelke obravnavajo kot izdelke višjega cenovnega razreda. Trgovina je sicer moderno opremljena, vendar oprema ni prilagojena ciljnim kupcem, zato je podjetje iTak Šport, d. o. o., mnenja, da se kupci v trgovini ne počutijo domače.

3.5.2 Priložnosti na hrvaškem trgu

Hrvaški trg športne opreme je v zadnjih štirih letih v nasprotju z drugimi evropskimi trgi doživel pospešeno letno rast. Analitiki in prodajalci napovedujejo nadaljevanje strme rasti prodaje tudi v naslednjih letih. Rast trga so po oceni prodajalcev najbolj spodbudile:

- aktivnosti in pobude hrvaškega ministrstva za zdravstvo in zdravstvenih delavcev, usmerjene v preprečevanje bolezni in zdravstvenih težav s poudarkom na redni telesni vadbi;
- vstop številnih blagovnih znamk in izdelkov je hrvaškim kupcem ponudil široko in privlačno ponudbo najrazličnejših izdelkov športne opreme. Proizvajalci in prodajalci so vložili veliko sredstev v pospeševanje prodaje in spodbujanje uporabe s poudarjanjem

pozitivnih lastnosti tovrstnih izdelkov;

- boljša ekonomska situacija v državi, višji življenjski standard in povečana potrošnja prebivalstva so prispevali k povečanjem povpraševanju po tej skupini izdelkov.

Slovensko podjetje, ki vstopa na hrvaški trg, ocenjuje, da bo trg rasel tudi v prihodnosti (ocena direktorja podjetja iTak Šport, d. o. o.). Trg bo rasel na račun novih izdelkov, novih načinov uporabe, najbolj pa na račun novih uporabnikov, saj se zdi, da ljudje, posebno mlajši in bolj izobraženi, v vedno večji meri sprejemajo šport kot način življenja.

Na hrvaškem trgu izdelki blagovnih znamk, ki jih podjetje uspešno prodaja na domačem trgu, še večinoma niso prisotni. Podjetje na to gleda kot tržno vrzel, ki jo je potrebno zapolniti, v nasprotnem bo to storil nekdo drug. Hokejski šport postaja v zadnjem času vse bolj popularen na ozemlju Hrvaške. Predvsem po zaslugi kluba iz Zagreba, t. i. Medvjedov (Medveščak). Klub igra v Ebel ligi in tam dosega lepe uspehe. To je tudi razlog, da ta šport postaja vse bolj popularen med ljudmi, v zadnjem času pa je tudi vse več registriranih igralcev hokeja. Po zadnjih podatkih jih je 437 (dobrih 10 % več kot lani) (Register igralcev hokeja na ledu, <http://www.iihf.com/fi/iihf-home/the-iihf/survey-of-players.html>).

3.6 Analiza srbskega trga

Po večletni izolaciji in napakah gospodarske politike prejšnjega režima je Srbija po letu 2002 stopila na pot hitre tranzicije. Izhodišča so bila slaba, saj je bilo potrebno na novo zasnovati strategijo gospodarskega razvoja, poleg tega pa državo obremenjuje še slab socialni položaj prebivalstva. V Srbiji je sedaj v ospredju izvajanje strukturnih reform, prilagajanje nacionalne zakonodaje evropski, pospeševanje privatizacije in privabljanje tujih neposrednih naložb. Glavni cilj je približevanje EU in vključevanje v ostale evropske in mednarodne integracije. Srbija sodi glede plačevanja med rizične države, tako da so še vedno pogoste oblike plačevanja avansi in kompenzacije. Banke priporočajo uporabo zavarovalnih instrumentov za plačila, odločitev o tem pa je v veliki meri odvisna od vrste in značilnosti posla ter medsebojnega zaupanja med partnerji.

Poslovni običaji v Srbiji so podobni slovenskim (rokovanje, oblačenje, vizitke ...). Pogostokrat se srečanja partnerjev po uradnem delu v poslovnih prostorih nadaljujejo v restavracijah v sproščenem vzdušju.

3.6.1 Analiza konkurence

Srbski trg športne opreme je precej razdrobljen kljub prisotnosti nekaterih večjih globalnih podjetij. Trgovci s športno opremo na srbskem trgu so velika globalna podjetja, neodvisni specializirani posamezniki ter veleblagovnice. Vedno več je tudi spletne trgovine s športno opremo. Veleblagovnice in hipermarketi so pomemben segment trgovcev, saj imajo veliko prostora za skladiščenje zalog in predstavitev večjih izdelkov, kot je na primer fitnes oprema.

Pri potrošnikih je prepoznavnost blagovnih znamk velika, lojalnost blagovnim znamkam pa močna. V zadnjih letih je vedno večje povpraševanje po izdelkih za športe, kot so deskanje na snegu, gorsko kolesarjenje, ter adrenalinske, ekstremne športe.

Vstop novih konkurentov na trg je možen z zagonom novega podjetja ali z diverzifikacijo obstoječega podjetja v dejavnosti trgovine na drobno s športno opremo. Na trg je sprva smotrno vstopiti v majhnem obsegu.

Na trgu ne najdemo veliko prodajalcev blagovnih znamk, kot jih ponuja podjetje Itak Šport, d.o.o. Predvsem gre za nekaj manjših prodajalcev z zelo razdrobljeno ponudbo.

Ena izmed specializiranih trgovin s športno opremo, ki med drugim ponuja tudi opremo za hokej, je trgovina Goga. Pomanjkljivost te trgovine je predvsem ta, da nima predstavitev na spletu.

3.6.2 Priložnosti na srbskem trgu

Slovenska podjetja imajo v Srbiji zelo dober imidž, trg je zelo vablljiv, je trg velikih priložnosti, vendar je treba biti previden in imeti veliko informacij, da se podjetje pri širjenju v Srbijo ne opeče. Srbija ponuja tujemu kapitalu zelo dobre investicijske pogoje, davčne olajšave in sklade za spodbujanje zaposlovanja.

BDP je v letu 2010 znašal 31,8 milijard EUR. Gospodarska rast je v letu 2010 dosegla 1,7 %. Za letošnje leto napovedujejo analitiki 3 % gospodarsko rast, v letih 2012 in 2013 pa 5 %. Zasebna potrošnja je v letu 2010 upadla nekoliko manj kot leto poprej in sicer za 2,5 %, medtem ko je v letu 2009 upadla za 3 %. A leto 2011 napovedujejo 1,8 % rast zasebne potrošnje, v letih 2012 in 2013 pa naj bi se postopoma dvignila na 4 %. Javna potrošnja se je v letu 2010 znižala za 3,4 %, v letu 2011 naj bi se skrčila za 3 %, v letih 2012 in 2013 pa naj bi se zmanjševala po 1 % letno. Investicijska potrošnja je v letu 2010 zrasla za 5,5 %, kar je več kot leta 2009, ko je znašala 1,3 %. Za letos napovedujejo 4 % rast investicij, v letih 2012 in 2013 pa naj bi ostala na približno enaki ravni (<http://www.izvoznookno/srbija>).

Reforme, ki jih Srbija potrebuje za preživetje na dolgi rok, so v veliki meri zastale z nastopom svetovne finančne krize. Ovira za izvajanje reform so bile tudi številne volitve. Srbija se spopada z gospodarsko krizo, ki je povzročila močan upad izvoza v zahodno Evropo in zmanjšanje proizvodnje. Brezposelnost in omejeni prihodki od izvoza sta še vedno največji gospodarski težavi. Srbija namerava septembra 2011 podpisati sporazum z IMF, s katerim bosta skupaj pripravila osnutek ekonomske politike. Srbija ne bo vezana na črpanje dodatnih sredstev, dokler ne bo koristila vseh iz prvega dela. Srbija ima trenutno v veljavi tri letni stand-by sporazum v vrednosti 3 milijard EUR, ki se izteče konec aprila 2011. Srbija namerava koristiti približno 15 % od 353,5 milijon EUR kot sedmi in zadnji obrok posojila. (Izvozno okno, <http://www.izvoznookno/srbija>).

Stopnja inflacije je še vedno visoka in je v letu 2010 dosegla 6,3 %, medtem ko je v letu 2009 znašala 8,4 %. Napovedana inflacija za letos je 10 %, do konca leta 2013 pa naj bi upadla na 3,9 %. Stopnja brezposelnosti je dosegla v letu 2010 17,2 %. Letos naj bi se znižala za 16,7 % in do leta 2013 na 14,5 %. Povprečna plača pa je bila v septembru 2010 581 EUR bruto. (Izvozno okno, <http://www.izvoznookno/srbija>).

Na področju možnih odjemalcev, to so registrirani igralci hokeja, lahko rečemo, da ima Srbija zmeren potencial. Registriranih je 567 igralcev, pričakujemo pa, da se bo ta številka povečala, saj postaja ta šport tudi v Srbiji vse bolj popularen, predvsem zaradi reprezentance (t. i. Orlov), ki dokaj uspešno igra v drugi svetovni skupini hokeja.

3.7 Podporne institucije malim in srednje velikim podjetjem

Glede na to, da smo dejali, da postajajo MSP pomemben generator gospodarskega in ekonomskega razvoja držav, je seveda zelo pomembno, da imajo ta podjetja na voljo ustrezno pomoč. Smallbone (1995, str. 3–4) navaja dva bistvena razloga, zakaj pomoč MSP:

- **socialno-politični:** v sektorju malega gospodarstva nastajajo delovna mesta, in to je dobro za socialni mir in politično popularnost vlad posamezne države;
- **ekonomski:** glede na potencialne prednosti sektorja malega gospodarstva je potrebno ublažiti težave, na katere mala podjetja naletijo. Njihove ekonomske prednosti, zaradi katerih je sektor deležen tolikega zanimanja in predlogov za pomoč so: prispevek k ustvarjanju novih delovnih mest (mala podjetja ustvarjajo nova delovna mesta hitreje kot velika podjetja, pri katerih število delovnih mest ponekod celo upada), močan generator inovacij (mala podjetja so bolj učinkovita in fleksibilna od velikih, hitreje se lahko prilagodijo zahtevam trga in spremenijo proizvodni program), prispevajo k diverzifikaciji ekonomskih struktur (predvsem razvoj kooperantskih odnosov z večjimi podjetji) in upanje na prihodnost (uspešna mala podjetja so seme, iz katerega se kasneje lahko razvijejo velika podjetja).

Vse pomoči se v glavnem členijo v dve glavni skupini (Bambič, 1996, str. 4):

- trde oblike pomoči (angl. *hardware*), tj. oprijemljiva pomoč, kot so:
 - finančna sredstva,
 - poslovni prostori in
- mehke oblike pomoči (angl. *software*), ki se naprej razdelijo na:
 - informacije – za njih poskrbijo razni javni informacijski sistemi,
 - svetovanje – ponudnik je lahko pospeševalna agencija,
 - izobraževanje – katerega največji ponudnik je šolski sistem, vendar je veliko ustanov za krajše oblike usposabljanja.

3.7.1 Ukrepi pomoči v Sloveniji

Naloga države je, da poleg upoštevanja vloge MSP pri prestrukturiranju gospodarstva promovira razvoj podjetništva, omogoča in izboljšuje dostop podjetij do tveganega kapitala in drugih virov financiranja ter pospešuje nastajanje novih podjetij. Država lahko deluje tudi v smeri krepitve mrež, t. i. poslovnih angelov, ki omogočajo vzpostavljanje povezav med manjšimi podjetji in potencialnimi investitorji. Za razliko od skladov tveganega kapitala poslovni angeli kot vir lastniškega financiranja zbirajo denar od zasebnih vlagateljev in ga vlagajo v portfelj svojih podjetij. Njihov osnovni motiv investiranja je enak kot pri skladih tveganega kapitala, in sicer realizacija kapitalskih dobičkov in umik iz podjetja v določenem časovnem obdobju. Poslovni angeli običajno financirajo rastoče in dobičkonosne podjetniške projekte.

Država lahko poskrbi za izboljšanje podjetniškega okolja, v katerem delujejo podjetja tudi z ustanavljanjem specializiranih podjetniških agencij in skladov. Le-ti so zadolženi za promocijo razvoja MSP, zagotavljanje managerskega in drugega usposabljanja zaposlenih v podjetjih ter izboljšanja dostopa do informacij in trga. Državni programi za uvajanje novih investicij in tehnoloških izboljšav v MSP lahko vključujejo davčne olajšave za investicije v raziskave in razvoj, ugodne kredite in jamstva za investicije v inovativno dejavnost (Žakelj, 2004, str. 20–21).

Najbolj aktivno vlogo v slovenskem prostoru v ta namen igrajo Ministrstvo za gospodarstvo RS, Slovenski podjetniški sklad, JAPTI, nekaj informacij pa je na voljo tudi v Euro info centru (v nadaljevanju EIC).

EU s pomočjo politik in ukrepov posveča posebno pozornost malim in srednjim podjetjem, saj so glavni generator zaposlovanja in razvoja lokalnega oziroma regionalnega okolja. V ta namen je EU vzpostavila različne ukrepe za olajšanje poslovanja in rasti MSP, na katere se lahko prijavijo podjetja iz držav članic, držav kandidat in tretjih držav.

Evropski programi so namenjeni določeni tematiki ali posameznemu področju v okviru politik EU. Programi so namenjeni okoljevarstvu, raziskavam in razvoju, izobraževanju, mobilnosti, kulturi in drugim področjem. Na programe EU se lahko podjetja prijavljajo bodisi kot nosilec projekta ali partner v okviru posameznega programa. Projekti v okviru programov morajo zasledovati specifične cilje programa in morajo dosegati trajnostne učinke ter dodano vrednost na evropski ravni. V okviru programov EU komisija Evropske skupnosti 50 % vrednosti projekta v obliki nepovratnih sredstev.

EU pozna več vrst pomoči MSP, pri čemer pa večina poteka preko sodelovanja z matično državo podjetnika. Predvsem gre za predpristopne sklade, namenjene državam, ki se vključujejo v EU, in pa strukturne sklade. Pomembno vlogo pa ima tudi Evropska investicijska banka.

3.7.2 Ukrepi pomoči v Avstriji

Državna politika Avstrije je na področju gospodarstva in podjetništva zelo dobro organizirana in podjetniško usmerjena. Zavestno ustvarjanje podjetništvu prijazne klime daje dobre rezultate, kar je vidno v uspešnem gospodarstvu te države. Nenehna podpora mladim podjetnikom, zavestno usmerjanje mladih, da naj se odločijo za takšno pot, poučevanje mladih in starejših o podjetništvu na raznih seminarjih, druženje ipd. – vse to povzroča, da se vedno več ljudi odloči in odpre svoje podjetje in tako tudi uresniči svoje morebitne sanje.

Avstrija ima v primerjavi z ostalimi državami EU skoraj najvišji delež MSP. K uspešnemu podjetju vodijo dobro zasnovani temelji podjetja. Nič se ne sme zgoditi naključno. Podjetnik pa vsega tega ne more zagotoviti sam, in to pomeni, da podjetnik sam le stežka uspe. V Avstriji mladim podjetnikom, podjetnikom začetnikom, intenzivno pomagajo in jih usmerjajo v infocentrih. S pomočjo centra podjetnik izdela poslovni načrt, razišče možnosti uspeha, poišče vire financiranja in uresniči svojo podjetniško idejo. Ob vsakih težavah na začetku poslovanja mu ob strani stoji center in mu pomaga prebroditi težave.

V Avstriji spodbujajo podjetništvo s pomočjo (Seznam institucij za pomoč MSP, <http://www.unido.org/en/doc/4797>):

- **izobraževalnih programov za spodbujanje podjetnosti in promocije podjetništva, in sicer z:**
 - različnimi programi spodbujajo podjetniško klimo in kulturo ter pripravljenost za sprejemanje tveganja,
 - vključevanjem izobraževanja o podjetništvu v programe na vseh ravneh ter s pripravo primerne gradiva,
 - oblikovanjem specializiranih programov usposabljanja (angl. *business management training courses*),
 - organiziranjem navideznih podjetij v šolah;
- **dostopom do financ za manjša podjetja in v zgodnejši fazi ter financ za širitev visokotehnološka podjetja, in sicer z:**
 - olajšanjem dostopa do finančnih sredstev (še posebej za nova podjetja),
 - dostopom do tveganega kapitala (*semenskega kapitala*),
 - spodbujanjem nastajanja skladov tveganega kapitala,
 - davčnimi olajšavami, ki spodbujajo investiranje,
 - dostopom do posojil za mala podjetja in sektor obrti,
 - drugačno davčno obravnavo kapitalskih dobičkov in delniških opcij,
 - garancijskimi shemami;
- **izboljšanjem razpoznavnosti podpornih storitev, in sicer z:**
 - olajšanjem MSP-jem dostopa do informacij,
 - internetom, »one-stop shopi«, telefonom kot medijem za ponujanje informacij in svetovanja,

- ustanovitvijo enotne državne agencije, ki je združila funkcije več agencij.
- **izboljšanjem javne administracije, in sicer z:**
 - uvajanjem elektronske administracije (e-uprava),
 - skrajšanjem in poenostavitvijo postopkov za ustanovitev podjetja,
 - telekomunikacijskim sistemom za registracijo podjetij,
 - vzpostavitvijo »one-stop shopa« za podjetnike (vsa administrativna opravila na enem mestu);
- **izboljšanjem zaposlitvenih in delovnih pogojev, in sicer z:**
 - novimi programi za spodbujanje zaposlovanja.

Nekaj institucij, ki nudijo pomoč MSP v Avstriji (Seznam institucij za pomoč MSP, <http://www.unido.org/en/doc/4797>), je:

- Buerges Foerderungsbank m.b.h – je v 100-odstotni državni lasti, njena vloga pa je predvsem v dajanju finančnih pomoči in izdajanju garancij,
- Innovation Agenzie (ITF),
- Oestereichische Investitionskredit A.G. – posebna banka, ki se ukvarja z namenskim dolgoročnim kreditiranjem, njeni glavni produkti so: TOP FU – krediti namenjeni raziskavam in razvoju, s čimer bi se naj zmanjšala strukturna neskladja v gospodarstvu; TOP 2 – krediti, namenjeni nematerialnim investicijam; TOP Eurofit Aktion – so od leta 1994 krediti, ki so namenjeni za povečanje konkurenčnosti avstrijskih MSP na trgih EU,
- ERP skladi – European Recovery Program,
- skladi za promocijo podjetništva (C Tech, Innova, Initiative Qualified Employee, Programme Quality, Programm PC ...).

3.7.3 Ukrepi pomoči na Hrvaškem

Pomoč podjetjem je na Hrvaškem zagotovljena s pomočjo sprejetega Zakona o spodbujanju malega gospodarstva (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/02). Z njim so dane osnove za uporabo vzpodbujevalnih ukrepov gospodarske politike, usmerjene v razvoj, prestrukturiranje in tržno prilagajanje malega gospodarstva. Vlada Republike Hrvaške je tudi sprejela program ukrepov za obdobje od leta 2003, s katerim so podrobneje uredili področje teh ukrepov, ki tako obsegajo (Vodič za mala i srednja trgovačka društva, 2003, str. 115):

- Institucionalno podporo: podjetniški centri, podjetniški inkubatorji, podjetniške cone.
- Tehnološki razvoj in inovacije: podpora sistemom zagotavljanja kvalitete, vzpodbujanje inovacij, tehnološki razvoj.
- Povezovanje podjetnikov: sodelovanje znotraj gospodarstva, sodelovanje z združenji, povezovanje v okviru informacijskih tehnologij, povezovanje z nastopaji na sejmih.
- Izobraževanje v podjetništvu: izobraževanja za obrtniške poklice, dopolnilno izobraževanje za podjetnike, izobraževanje podjetniških svetovalcev, dokvalifikacije in prekvalifikacije, svetovalna dejavnost MSP.

- Financiranje in kreditiranje v podjetništvu: lokalni kreditni programi, kreditiranje razvoja turizma, kreditiranje razvoja kmetijstva, kreditiranje razvoja novih tehnologij, kreditiranje izvoza, kreditiranje programa zaposlovanja žensk in mladih, kreditiranje podjetniške infrastrukture, finančno prestrukturiranje podjetij.
- Podjetniški investicijski skladi.
- Garancije za malo gospodarstvo.
- Uporaba nepremičnin v lasti Republike Hrvaške.
- Programi mednarodnega sodelovanja: meddržavno sodelovanje, sodelovanje znotraj EU, sodelovanje z mednarodnimi institucijami, katalog hrvaških podjetnikov.
- Posebni vzpodbujevalni ukrepi: ukrepi za povečanje zaposljivosti, vzpodbujanje ženskega podjetništva in podjetništva mladih, ukrepi za pomoč malemu gospodarstvu na področjih posebnega pomena (nerazvita območja, območja, ki so bila uničena v vojni, ipd).

Vsi programi temeljijo na sodelovanju med lokalno samoupravo, državo in tudi mednarodnimi institucijami. Tako kot v primeru Slovenije in Avstrije nas predvsem zanimajo oblike finančne pomoči, to je subvencije, krediti in garancije. Za te ukrepe pomoči je zadolženo Ministrstvo za obrt, malo in srednje podjetništvo Republike Hrvaške, ki tudi sprejema letne načrte izvajanja programov pomoči, ki se sproti objavljajo v sredstvih javnega obveščanja. Trenutno so aktualne naslednje skupine programov (Hrvaško ministrstvo za malo gospodarstvo in obrt, <http://mingorp.hr>):

- programi za vzpodbujanje in promocijo ženskega podjetništva,
- programi vzpodbujanja podjetništva mladih do 30 let starosti,
- programi za podjetnike začetnike,
- programi za poslovno povezovanje podjetnikov (grozdi),
- programi za razvoj podjetništva na območjih posebnega pomena,
- programi razvoja novih proizvodov,
- programi za uvajanje ISO standardov,
- programi za vzpodbujanje nastopanja podjetnikov na strokovnih sejmih,
- programi dodatnega izobraževanja podjetnikov.

Še posebej je za vse podjetnike zanimivo področje subvencij za zaposlovanje novih delavcev, subvencija znaša 15.000 kun, dolžnost prejemnika subvencije pa je, da se najmanj tri leta ne zmanjšuje števila delavcev v podjetju. Prav tako so v okviru ukrepov na voljo nekatere oblike pomoči v obliki zmanjšanih davčnih obveznosti, carin in podobnega. Te oblike pomoči temeljijo na osnovi Zakona o vzpodbujanju vlaganj (Zakon o poticanju ulaganja, NN 73/00). Vsi podatki o projektih so redno objavljeni na spletnih straneh omenjenega ministrstva, dosegljivi na brezplačnih telefonih in pa tudi v vseh centrih INFO.HR.

3.7.4 Ukrepi pomoči v Srbiji

Za namen vzpodbujanja podjetništva v Srbiji so vzpostavljene proste cone. V Srbiji so proste

cone v Zrenjaninu, Pirotu in Subotici, in v njih so dovoljene vse dejavnosti – proizvodnja, trgovina, skladiščenje, finančne storitve, zavarovalništvo itn. Na prihodke, ki se uresničijo z dejavnostjo v prosti coni, se ne zaračunava DDV. Pri uvozu v te cone in izvozu iz njih ni nobenih omejitev, pri izvozu na srbski trg pa se plača carino v primeru, če je blago domačega izvora manj kot polovica substance proizvoda. Dobiček, ki ga podjetja uresničijo v prostih conah v Srbiji, pa lahko prenesejo v neomejenih zneskih in brez plačila kakšne dajatve v katero koli državo.

Sicer pa imajo tuji naložbeniki določene ugodnosti tudi drugod v Srbiji. Pri uvozu strojev in opreme jim ni treba plačati carin. Oprostitev plačila carine za stroje in opremo velja tudi, če se uničijo zaradi požara, naravne nesreče, eksplozije ali v prometni nesreči. Prav tako ni treba plačati carine za opremo, ki se uporablja v razvojno-raziskovalni dejavnosti, izobraževanju, zdravstvu, pri zaposlitvi invalidov pa tudi za opremo, ki se uporablja v okoljevarstvene namene. Tuji vlagatelji v Srbiji so deležni tudi državnih finančnih spodbud. V industriji so deležni finančnih spodbud (2.000 do 5.000 EUR na zaposlenega), če odprejo najmanj 50 novih delovnih mest in če je vrednost naložbe najmanj milijon do tri milijone evrov – odvisno od stopnje brezposelnosti na območju, na katerem se naložba uresniči. Pri naložbah denimo v razvojno-raziskovalni dejavnosti pa je finančne spodbude (2.000 do 10.000 EUR na zaposlenega) mogoče dobiti že, če se odpre najmanj deset novih delovnih mest in če je vrednost naložbe najmanj 250.000 EUR.

Poleg tega imajo vlagatelji v Srbiji še nekatere druge olajšave; denimo oprostitev plačila davka na plače in prispevkov za socialo za zaposlene, ki so mlajši od 30 let in starejši od 45 let.

3.7.5 Analiza privlačnosti ukrepov pomoči v obravnavanih državah

Na podlagi raziskave sistemov pomoči pri ustanavljanju novih podjetij v posameznih obravnavanih državah smo ugotovili, da si v zadnjem času vse države prizadevajo podjetnike vzpodbujati v nove investicije tudi s pomočjo ugodnih kreditov, nepovratnih sredstev in izdajanja garancij za kredite, katerih sicer podjetja ne bi mogla najeti.

Med posameznimi državami sicer obstajajo manjše razlike glede tega, na kakšen način je možno pridobiti sredstva, kljub temu pa je vsem državam skupno, da so v boljšem položaju podjetja, ki se lahko izkažejo z dobrim poslovanjem v preteklih obdobjih.

Kakorkoli že, glede tega področja lahko povzamemo, da oblike in višine finančnih pomoči in kreditov ne morejo predstavljati pomembnejšega kriterija pri odločanju, v kateri državi začeti svojo poslovno pot kot MSP.

4 STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA iTak Šport, d. o. o.

Tako kot vsako drugo podjetje, ki se podaja na poslovno pot, se je tudi iTak Šport, d. o. o., na začetku srečalo z določenimi problemi, ki spremljajo neuveljavljeno podjetje brez prepoznavne blagovne znamke. Določena prednost za podjetje je bila v tem, da so zaposleni in vodstvo že prej poznali trg športne opreme. Zaradi tega je bila izvedba strategije trženja izdelkov nekoliko lažja, kot pa bi bila v primeru, da bi bilo to področje za podjetje novo. Odločiti se je bilo potrebno o tem, kakšne izdelke ponuditi potrošnikom, po kakšni ceni, na kakšen način omenjene izdelke prodati in ponuditi kupcem in na kakšen način potencialne kupce pripraviti do tega, da se bodo pri nakupu odločili za podjetje iTak Šport, d.o.o.

Sedaj ko se podjetje odloča za širitev prodaje na tuje trge, bo potrebno to strategijo ponovno izdelati in preveriti, ali se strategija prodaje na domačem trgu razlikuje od strategije na tujih trgih.

4.1 Swot analiza

Tako kot vsako tržišče ima tudi tržišče športne opreme specifične lastnosti, ki jih morajo analizirati v podjetju. Na eni strani je potrebno sistematično oceniti priložnosti, potencialne grožnje, probleme in rizike, povezane z izkoriščanjem teh priložnosti na trgu specializirane športne opreme, na drugi strani pa presoditi tudi lastne prednosti in slabosti, da se lažje opredeli, v kakšni meri razpolagajo z resursi za uspešno izkoriščanje priložnosti na trgu.

Za lažje načrtovanje razvojnih aktivnosti in za obvladovanje prednosti, pomanjkljivosti (slabosti), priložnosti in nevarnosti smo pripravili SWOT analizo. Temelji na globalnem subjektivnem ocenjevanju posloводства podjetja. Ugotovitve tega ocenjevanja prikazuje Tabela 8.

4.2 Opredelitev ključnih strateških dejavnikov

Podjetje pokriva s svojimi izdelki več področij, zato lahko kupcem ponudijo širok prodajni program in izdelke iz različnega področja, kar je za potencialnega kupca oziroma poslovnega partnerja vsekakor pozitivno, saj ima enega dobavitelja za izdelke z različnih področij, kar znatno olajša samo logistiko in poslovanje. Poslovna uspešnost temelji na zavzetosti, znanju in spodbujanju inovativnosti vseh zaposlenih. Tako kot pri svojih strankah tudi med zaposlenimi s prijaznostjo in korektnostjo gradijo dobre odnose in z vlaganjem v znanje skrbijo, da so zaposleni najboljši na svojem področju in da so ves čas v koraku s prihodnostjo.

V primeru, ko bi se dvignila cena surovin, bi se dvignila cena končnih distribuiranih artiklov tudi konkurenci, zato velikega tveganja zaradi morebitnih sprememb cen na svetovnem in EU trgu ni.

Tabela 8: Ugotovitve SWOT analize podjetja Itak Šport, d. o. o. (lastna analiza)

O C E N E	
Prednosti	Slabosti
• Prodajni program vsebuje najbolj priznane blagovne znamke, • veliki prodajni prostori v športni trgovini, • ugodna lokacija prodajnih prostorov (trgovski center), • reference podjetja, • poznavanje trga in tržnih niš, • spletna stran s spletno trgovino, • izobraževanje zaposlenih in kupcev, • zaloge (pomembno je da so artikli vedno na voljo, se pa v podjetju zavedajo tudi slabosti prevelikih zalog), • lastnik podjetja je priznan športnik (potrebno znanje in obstoj kontaktov s potencialnimi novimi kupci oziroma poslovnimi partnerji), • ciljna usmerjenost, • izredna motiviranost in veselje do dela lastnika na področju športa, s katerim se ukvarja že od otroštva, • majhen in motiviran delovni tim.	• Omejena finančna sredstva za zagotavljanje zalog, • omejena rast zaradi pomanjkanja sredstev, • nezadosten marketing zaradi pomanjkanja sredstev.
Priložnosti	Nevarnosti
• Možnost prodora na tuje trge, predvsem na trge Hrvaške, Srbije in Avstrije, ki so na relevantnem področju še slabo pokriti, • možnost prodaje občinam (umetni led), • večja ozaveščenost ljudi za ukvarjanje s športom, • novi zanimivi športi, • sodelovanje s športnimi društvi za dobavo opreme, • črpanje nepovratnih sredstev in pridobitev kreditov z ugodno obrestno mero in garancijo in ugodnosti podobnih razpisov, • ponudba ekološkega umetnega leda.	• Gospodarska kriza in slaba kupna moč, • nizkocenovni produkti (čeprav ljudje izgubljajo zaupanje v le-te zaradi slabih izkušenj), • plačilna nedisciplina športnih klubov, • priznani izdelki na črnem trgu, • močna konkurenca na področju prodaje športne opreme, • zakonska tveganja, • majhna prilagodljivost zaradi specializiranosti.

V podjetju iTak Šport d.o.o. premišljeno izbirajo blagovne znamke, ki jih zastopajo, saj le to kupcem pri nakupu zastopanih izdelkov zagotavlja ključne prednosti: kakovost, učinkovitost uporabe ter inovativnost izdelkov.

Pri odločanju o izdelkih je pomembno, da na trgu ponudijo izdelek, kot ga pričakuje trg. Glede na to, da je področje športne opreme na slovenskem trgu dokaj dobro zastopano, je pri kreiranju linije izdelkov potrebno pomisliti na to, da bodo imeli izdelki dovolj konkurenčnih prednosti, da se bodo kupci, ki so bili do sedaj zvesti drugemu proizvajalcu ali prodajalcu, odločili za naš izdelek. Podjetje se je zaradi tega odločilo za segment izdelkov, kot je opisano v predhodnih poglavjih.

Paleto izdelkov v podjetju poskušajo prilagajati tudi večjim odjemalcem, to so predvsem športni klubi, reprezentance in podobni, ki zahtevajo vrhunske izdelke in cenovno ugodne izdelke. Po drugi strani pa podjetje na ta način promovira svoje podjetje, saj so vrhunski športniki tudi odlični promotorji.

Načelo podjetja je, da za čim ugodnejšo ceno ponudi kupcu dovolj široko in kakovostno paleto proizvodov. Konkurenca je na slovenskem trgu dokaj močna. Pojavljajo se tudi nekateri ponudniki, ki s pomočjo nekoliko dvomljive kvalitete poskušajo zniževati cene omenjenih izdelkov. V podjetju so se odločili, da zaradi tovrstne ponudbe svojih cen ne bodo zniževali pod razumno mejo. Ker se tudi najbližji konkurenti ne spuščajo v boj z nekaterimi takimi ponudniki, se podjetje ne boji, da bi jih cenovna politika konkurentov prisilila k ukrepom za zniževanje prodajnih cen.

Značilnost omenjenih izdelkov, namenjenih športnikom, je v tem, da se običajno ne prodajajo v večjem številu prodajaln. Predvsem gre tu za specializirane prodajalne in neposredno prodajo končnemu uporabniku ali uporabnikom.

Glavni vir prodaje predstavlja za podjetje direktna prodaja klubom in reprezentancam. Zato so tudi distribucijske poti prilagojene temu. Pri tem gre običajno za prodajo večjih količin posameznih izdelkov. Posamezni klubi in reprezentance se zaradi specifičnosti športnih panog ponavadi odločajo za določeno vrsto izdelka.

V primeru prodaje na drobno gre povečini za prodajo izdelkov, naročenih preko spleta. Ena izmed nalog podjetja je tako vsekakor, da v čim krajšem času poskuša vzpostaviti internetne trgovine na vseh trgih, na katere se namerava širiti. To bi pomenilo, da bi podjetje dokazalo, da je sodobno, k uporabniku naravnano podjetje. Podjetje je prav s tem namenom že izdelalo spletno stran v treh jezikih (poleg slovenščine še v angleščini in italijanščini). V pripravi pa je v nemškem in srbohrvaškem jeziku. V podjetju se razmišlja o dveh tipih e-poslovanja, ki sta v sedanjem času razširjena. Tu gre za poslovanje B2B (angl. *business to business*) in B2C (angl. *business to customer*). V prvem primeru gre za poslovanje, ki je namenjeno predvsem večjim partnerjem, to so klubi in reprezentance, v drugem primeru pa gre za internetne prodajalne, ki so namenjene individualnim uporabnikom. B2B poslovanje obenem omogoča tudi poslovanje

z dobavitelji podjetja. To bi v marsičem tudi olajšalo poslovanje podjetja in bi omogočilo zmanjševanje stroškov.

Promocija izdelkov je prilagojena ciljnim kupcem, to so športniki in tisti, ki aktivno preživljajo prosti čas. Glede na to, da velik oz. največji delež prodaje predstavlja prodaja športnim klubom, je potrebno tudi promocijo prilagoditi temu. V večini primerov promocije potekajo z neposrednimi obiski partnerjev, ki so že kupci podjetja. Z novimi velikimi kupci se poslovni stiki navezujejo na specializiranih sejamskih prireditvah oz. hokejskih tekmah. Tam se s pomočjo promocijskega materiala poskuša te potencialne kupce prepričati v kakovost izdelkov, ki pa zaradi izbranih dobaviteljev seveda ni sporna. Pri tem so v veliko pomoč tudi referenčne stranke (pomembni športni kolektivi, znani športniki). Ti znani športniki so dobra referenca tudi pri pridobivanju individualnih kupcev, saj se le-ti velikokrat radi poistovetijo s svojimi »vzorniki«. Komunikacija med podjetjem in individualnimi kupci večinoma poteka s pomočjo interneta. Na internetnih straneh so namreč podrobno predstavljeni vsi izdelki, tako da lahko vsi zainteresirani pridobijo dovolj podatkov o izdelkih podjetja.

4.3 Razlogi širitve poslovanja na tuje trge

Vsako narodno gospodarstvo in s tem tudi vsako podjetje znotraj tega je bolj ali manj odvisno od svetovnega tržišča. Za Slovenijo je nujno, da sodeluje pri mednarodni menjavi ter da se povezuje in sodeluje z ostalimi evropskimi trgi, saj je to odločilno za razvoj slovenskega gospodarstva.

Izziv podjetju iTak Šport d.o.o. predstavljajo internacionalizacija, tehnološke spremembe, prosta trgovina in prost pretok znanja in zaposlenih.

Glavni motivi in razlogi proučevanega podjetja za izvoz na tuja tržišča so naslednji:

- izraba kapacitet (domači trg je premajhen, da bi lahko s prodajo na njem izrabili vse kapacitete, zato je nujen izvoz);
- povečanje prodaje (z vstopom na tuje trge se avtomatsko poveča tudi celotna prodaja podjetja);
- realnejša primerjava podjetja, kje je s svojimi stroški in konkurenčnostjo;
- prepoznavnost podjetja v svetu (želi si ustvariti svoj imidž);
- zmanjšati poslovno tveganje, kajti z vstopom na tuje trge podjetje ne bo več vezano samo na en trg.

Podjetje iTak Šport d.o.o. nima opredeljenega posebnega postopka izbire ciljnih tržišč. Tržišča izbira predvsem na področju vzhodne Evrope in na ozemlju bivše Jugoslavije. Glavni razlog za to je, da je podjetje na teh ozemljih cenovno konkurenčno (lažje dosega višje cene kot na zahodu), na teh ozemljih pa živijo ljudje z mentaliteto, podobno naši, torej takšno, ki jo poznamo in obvladujemo. Prav tako pa s proizvodi in storitvami zadovoljujejo njihove

potrebe, saj so določeni trgi celo slabše razviti od našega.

5 IZBIRA PRIMERNIH STRATEGIJ ŠIRJENJA PODJETJA iTak Šport, d. o. o. NA TUJE TRGE

Managerji pričnejo proces ocenjevanja in analiziranja alternativnih strategij s pregledovanjem vseh možnih strategij vstopa z vidika njihove izvedljivosti, upoštevajoč pri tem dejavnike tujih tržišč, širšega okolja in resursov lastnega podjetja. Na osnovi teh dejavnikov izločimo tiste strategije vstopa, ki ne izpolnjujejo postavljenih zahtev oziroma meril izbire. Na ta način vse strategije razvrstimo z vidika stopnje izpolnjevanja zahtev in prispevka k dobičku in doseganja ostalih ciljev, kar nam daje celovito primerjalno oceno uresničljivosti analiziranih strategij vstopa. Najvišje rangirana strategija je pravilna oziroma najprimernejša strategija vstopa. Od ciljev podjetja pa bo odvisno, kako analitsko nadroben bo proces izbiranja strategij. Vprašanje, kako torej najbolje vstopati na tuje trge, je prvo in iz različnih razlogov tudi osnovno vprašanje, s katerim se sooča manager, saj prav izbira strategije vstopa na tuji trg vpliva na izoblikovanje celotnega programa marketinga. V bistvu vključuje odločitev o vstopu iskanje sprejemljivega razmerja med sledečimi elementi: prometom, stroški, nadzorom in riziki.

Da bomo lahko izbrali primerne strategije za tuja tržišča, ki jih proučujemo, moramo najprej opredeliti zunanje in notranje dejavnike rasti podjetja Itak Šport, d. o. o.. Teoretično smo zunanje in notranje dejavnike rasti zajeli v poglavju 2.2.1, v nadaljevanju pa bomo analizirali dejavnike izbora vstopa na tuje trge na primeru konkretnega podjetja iTak Šport, d. o. o.

Zunanji dejavniki podjetja iTak Šport, d. o. o., so:

- **Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom:** Ob upoštevanju, da smo s Hrvaško in Srbijo skoraj celo stoletje tvorili skupno državo ter da nas danes med drugim povezuje tudi podoben jezik, lahko sklepamo, da ni večjih sociokulturnih razlik med domačim in tujima trgovoma. Tudi med Slovenijo in Avstrijo ni velikih sociokulturnih razlik.
- **Deželno tveganje:** podjetje iTak Šport d.o.o. ima večletne izkušnje pri sodelovanju s svojimi poslovnimi partnerji iz tujine. Določeno tveganje sicer obstaja glede na trenutno stanje celotnega svetovnega gospodarstva, kar se odraža tudi na ciljnih tržiščih in posledično vpliva na povpraševanje in kupno moč odjemalcev. Menimo pa, da podjetje ne sme pričakovati velikih tveganj, še posebej kar se tiče politične situacije ne, saj sta Slovenija in Avstrija obe članici EU, Hrvaška pa vanjo želi vstopiti.
- **Intenzivnost konkurence:** Konkurenca na vseh treh trgih sicer obstaja, vendar po internih podatkih podjetja iTak Šport d.o.o. tržišče na izbranih treh tujih trgih še ni tako razvito, da bi lahko govorili o zelo veliki intenziteti konkurence.
- **Obseg in stopnja rasti tržišča:** Ciljna tržišča Avstrije, Hrvaške in Srbije s približno 20 milijoni potencialnih odjemalcev tvorijo relativno velik trg, še posebej v primerjavi s

slovenskim. Kar se tiče rasti tržišča, menimo, da so proizvodi iz prodajnega programa perspektivni in lahko pričakujemo, da se bo v naslednjih letih povpraševanje po tovrstnih izdelkih na omenjenih tržiščih povečalo.

- **Trgovinske omejitve:** Kar se tiče izvažanja oz. uvažanja proizvodov podjetja, ne obstajajo nobene posebne omejitve ali zakonske regulative, ki bi oteževale izvoz na tržišče Avstrije. Na trgu Hrvaške in Srbije, kjer imajo standarde in carinske omejitve, pa je smiselno uporabljati pogodbene oblike vstopa.

Notranji dejavniki podjetja iTak Šport, d. o. o., so:

- **Izdelki:** proizvodi, ki jih podjetje trži v okviru prodajnega programa, so najkvalitetnejši izdelki oz. oprema za hokej, »in-line« hokej, »floorball«, rolanje, drsanje, outdoor izdelki itd. To so izdelki svetovno znanih in uveljavljenih proizvajalcev, poleg tega so produkti, ki jih podjetje trži, vodilni v svojem segmentu.
- **Izkušnje v mednarodnem poslovanju:** iTak Šport d.o.o. je maloprodajno trgovsko, a vseeno mednarodno delujoče podjetje, ki se ukvarja s prodajo (predvsem) tujih izdelkov svetovno znanih proizvajalcev, in ker njihovi dobavitelji prihajajo iz tujine, ugotavljamo, da ima podjetje precej izkušenj z mednarodnim poslovanjem, še posebej po nabavni plati. Prav tako ima podjetje izkušnje v prodajnem smislu, saj imajo svoje poslovanje že razširjeno na trg Italije.
- **Velikost podjetja:** iTak Šport d.o.o. spada s svojim številom zaposlenih po Zakonu o gospodarskih družbah med majhna podjetja. Ne glede na to pa je v okviru prodajnega programa, ki ga ponuja podjetje, zaposlenih dovolj ljudi, da so lahko konkurenčni drugim, saj je njihov prodajni program precej specializiran, in podjetij, ki bi bila specializirana za tovrstno opremo kot iTak Šport d.o.o., ni veliko.

Izbiranje ustrezne oblike vstopa in strategije je, kot smo že zapisali, ena najpomembnejših odločitev v celotnem procesu internacionalizacije podjetja. Ko v podjetju izbirajo obliko vstopa in pripadajoče strategije, morajo analizirati dejavnike, ki vplivajo na omenjeno izbiro. Te dejavnike delimo v **štiri skupine, zunanje in notranje**, katere smo že opredelili, in še na **značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa** ter na **transakcijske dejavnike**. Navedenim dejavnikom se bomo posvetili ob izbiranju primerne strategije za avstrijski, hrvaški in srbski trg.

5.1 Izbira in ovrednotenje primerne strategije za avstrijski trg

Vprašanje, kako najbolje vstopiti na novo tržišče, je osnovno vprašanje vodstva podjetja. Odločitev mora sloneti na optimalnem razmerju med stroški poslovanja, nadzorom in tveganji. Z vidika stroškov in tveganja, kakor tudi z vidika geografske razdalje je za iTak Šport d.o.o. najbolj smiselno, da se na avstrijskem trgu uveljavi preko avstrijskih posrednikov. Povezava z lokalnim distributerjem, ki dobro pozna domači trg in ima lažji dostop do komunikacijskih zvez, lahko za podjetje izvede tudi potrebne tržne raziskave ter mu zagotovi

tudi hiter vstop na avstrijski trg. Vstop Slovenije v EU je slovenskim podjetjem olajšal dostop do trgov drugih držav članic. Tako so tudi distributerji pokazali veliko večje zanimanje za prodajo hokejske opreme in rolerjev podjetja iTak Šport d.o.o. Tveganje izbire posrednikov ostaja, vendar podjetje iTak Šport d.o.o. vedno preveri kupčevo boniteto, njegov gospodarski in pravni položaj. Plačilno tveganje poskušajo pokriti z delnim avansom. Dobiček, rast in varnost so glavni cilji vsakega podjetja. S prodajo izdelkov v Avstriji podjetje iTak Šport d.o.o. pričakuje večjo rast prometa in dobička. Dodatna prodaja v tujini bo tudi omogočala podjetju, da bolje izrabi razpoložljive zmogljivosti.

Glede na že prisotno močno konkurenco in na predvidevanje, da bo vedno več ponudnikov s podobnim prodajnim programom vstopalo na avstrijski trg, podjetju iTak Šport d.o.o. predlagamo **strategijo izvoza**. Podjetje ima namreč **prednosti**, kot so izkušnje v panogi, širok asortiman izdelkov, primerno ceno glede na kakovost, izobraženo in usposobljeno delovno silo, ki se nenehno dodatno izobražuje, prav tako pa izobražuje tudi uporabnike njihovih izdelkov. Strategijo izvoza »narekuje« tudi kar nekaj **priložnosti** iz okolja, saj je Slovenija članica EU, Avstrija pa ima relativno stabilne politične in gospodarske razmere. Poleg tega ima Avstrija dobro geografsko lego v Evropi, gre za majhno geografsko razdaljo od Slovenije. Prav tako je majhna tudi kulturna razdalja med državama. V Avstriji je tudi ugodna gospodarska infrastruktura, z visokim potencialom trga, ki ima visoko stopnjo rasti ter rasti tržnih segmentov. Nudi tudi mikavne davčne olajšave. Seveda predlagani strategiji lahko grozijo **nevarnosti**, saj je konkurenca na področju prodaje športne opreme dokaj visoka, poleg tega pa se konkurenca lahko kaj hitro še poveča iz držav, ki bodo še pristopile k EU. Nevarnost, ki preti, je tudi relativno nizka stopnja nadzora nad dogajanjem na trgu pri samem izvozu in pa da ima Slovenija neprimeren imidž oz. se je drži stereotip balkanske proizvajalke. Med **slabosti** prištevamo dejstvo, da uporabniki še ne poznajo izdelkov, ki jih podjetje ponuja, da se bodo povečali stroški za oglaševanje. Večjo slabost lahko predstavlja tudi neznanje nemškega jezika vodstva podjetja.

Pri izvoznih oblikah vstopa na tuj trg gre za eksternalizacijo virov. Izdelki se bodo z domačega trga prek posredne ali neposredne oblike izvoza izvozili na avstrijski trg. Izvoz je začetna oblika internacionalizacije podjetja iTak Šport d.o.o., saj je povezana tudi z najnižjo stopnjo tveganja, fleksibilnostjo spremembe oblike vstopa. Se pa sooča tudi z nizko stopnjo nadzora. Za iTak Šport, d.o.o., bi izbrali neposredno obliko izvoza, ker predstavlja neposredni stik podjetja s prvim posrednikom, pa tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnim trgu. Podjetje samo bo tako vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, svoje izdelke pa bo prodajalo zastopnikom in distributerjem na avstrijskem trgu. Dobra značilnost neposrednega izvoza je tudi bolj proaktiven pristop in prisotnost podjetja na tujem trgu. Taka oblika ima tudi prednost krajših prodajnih poti in pa neposreden stik z uporabniki.

5.2 Izbira in vrednotenje primerne strategije za hrvaški trg

Pri vstopu na hrvaški trg ima podjetje enake možnosti kot pri vstopu na avstrijski trg.

Podjetje iTak Šport, d. o. o., lahko na Hrvaškem izbere naslednje strategije: posredni izvoz, neposredni izvoz, partnerski izvoz, skupne naložbe v tujino, nakup obstoječega podjetja in ustanovitev lastnega podjetja. Med najobetavnejšimi navedenimi alternativnimi strategijami bi podjetju iTak Šport d.o.o. predlagali **strategijo neposredne tuje naložbe v ustanovitev svojega podjetja na hrvaškem trgu**, saj obljublja največ prednosti in ustreza ugotovljenim priložnostim, je pa tudi skladna z ugotovljenimi slabostmi in nevarnostmi. **Prednosti** podjetja iTak Šport, d. o. o., pri poslovanju na hrvaškem trgu so predvsem izkušnje v panogi, širok asortiment izdelkov, primerna cena glede na kakovost in izobraževanja zaposlenih in tudi uporabnikov njihovih izdelkov. **Priložnosti** predstavljajo visok potencial trga, geografska bližina, majhne razlike v kulturi, financiranje in kreditiranje razvoja novih tehnologij (npr. umetni led), subvencije za zaposlovanje novih delavcev, začetni kapital za ustanovitev podjetja je majhen, rast na področju prodaje športne opreme. Poleg vsega pa naj bi Hrvaška kmalu vstopila v EU, kar bo zmanjšalo stroške carinskih ter drugih ustreznih dajatev. **Slabosti** se kažejo v povečanih stroških oglaševanja blagovne znamke in v potrebnih vlaganjih za pridobitev tržnega deleža. **Nevarnosti**, ki pretijo ob izbiri te strategije, pa so predvsem občasen zaostren odnos med državama in tudi slaba plačilna disciplina.

Zaradi nizkih stroškov ustanovitve podjetja, velikega potenciala trga in pričakovane rasti povpraševanja ciljnih kupcev podjetju predlagamo strategijo vstopa na hrvaški trg z ustanovitvijo lastnega podjetja. Taka investicijska oblika bi omogočala podjetju popolno stopnjo nadzora, nizko fleksibilnost, predstavlja pa tudi dokaj veliko tveganje. Stopnja nadzora bi bila odvisna od razdelitve nalog in odgovornosti med hčerinskim podjetjem na Hrvaškem in matičnim podjetjem v Sloveniji. Višja stopnja internacionalizacije bi v tem primeru pomenila, da bi bilo več odgovornosti prenesenih na hčerinsko podjetje.

5.3 Izbira in ovrednotenje primerne strategije za srbski trg

Podjetje iTak Šport, d. o. o., lahko tudi pri srbskem trgu izbira med enakimi strategijami kot za avstrijski in hrvaški trg. Kupna moč prebivalstva je nizka, zato se potrošnja večine prebivalstva omejuje na nakup najpotrebnejših artiklov. Prihod tujih investorjev, tudi iz Slovenije, povečuje naložbe v infrastrukturo, tudi športnih objektov. Tu za podjetje vidimo veliko priložnost, ki jo je potrebno izkoristiti. Podjetje lahko koristi tudi veliko subvencij, ki jih nudi država.

Na srbskem trgu ima po našem mnenju podjetje velik prodajni potencial, saj se na tem trgu povečuje rast povpraševanja potencialnih strank in tudi rast gospodarstva. Podjetju predlagamo **strategijo vstopa na trg z ustanovitvijo lastnega podjetja**, saj je trg precej podoben hrvaškemu. Poglejmo zakaj. Podjetje iTak Šport, d.o.o. ima po našem mnenju kar nekaj **prednosti**, kot so izkušnje v panogi, širok asortima izdelkov, primerno ceno glede na

kakovost in stalno izobraževanje zaposlenih in uporabnikov. Vidimo tudi kar nekaj **priložnosti**, saj je potencial trga velik, država je relativno geografsko blizu in med nami je malo kulturnih razlik. Poleg tega so velika priložnost tudi finančne vzpodbude države ter nizki stroški z odpiranjem lastnega podjetja. Seveda obstajajo tudi nevarnosti, saj se lahko odnosi med državama zaostrijo, poleg tega so v Srbiji še vedno priznani izdelki na črnem trgu. Glede na vse navedeno bi podjetju iTak Šport, d.o.o. priporočili izbiro strategije ustanovitve lastnega podjetja, saj je to najboljši način, da ohranijo nadzor nad poslovanjem, obvladujejo trg in vplivajo na sestavine tržnega spleta. Poleg tega je ta strategija primerna za vstop na tuj trg z velikim tržnim potencialom in relativno stabilnim tržnim, gospodarskim in negospodarskim okoljem, kot je srbsko. Primerna pa je tudi za podjetja, kot je iTak Šport, d.o.o., ki imajo dolgoročne cilje na trgu, na katerega želijo vstopiti.

SKLEP

Živimo v času globalizacije, saj podjetja ne poslujejo več nujno le na enem območju, ampak imajo zaradi različnih poslovnih interesov poslovanje razširjeno tudi po tujih trgih. Multinacionalna podjetja so danes že neizbežna realnost. Države lahko z različnimi sredstvi vzpodbujajo razvoj in ustanavljanje MSP in tako vplivajo na kroženje kapitala. Zato je za podjetje, ki želi vstopiti na tuji trg, nujno, da pozna vsa sredstva oz. možnosti države, kjer želi poslovati. Države tako tudi z različnimi načini pomoči MSP omogočajo nadaljnjo gospodarsko rast in razvoj.

Med glavnimi konkurenčnimi dejavniki sta danes znanje in informacije, pomembna pa je tudi fleksibilnost prilagajanja podjetja različnim zahtevam. In prav tu pridejo v ospredje MSP. Razvoj tehnologije in hiter pretok informacij neizmerno olajšujeta možnost pridobivanja informacij o gospodarskih sistemih po svetu. Pomembno je namreč, da podjetje pozna infrastrukturo, transportne poti, pravno in socialno okolje, možnosti prodaje, kulturo in druge značilnosti države, na trg katere želi vstopiti.

Seveda se MSP pri svojem delovanju lahko sreča tudi s številnimi ovirami, kot so pridobivanje finančnih virov, administrativne ovire in pa tudi pomanjkanje izobražene in usposobljene delovne sile. Tukaj pride v ospredje vloga in podpora države, ki podjetju nudi podporo na nacionalni, regionalni in lokalni ravni, pa tudi v obliki ugodnih posojil, davčnih olajšav in nepovratnih pomoči pri zaposlovanju.

Tudi slovensko podjetje iTak Šport, d.o.o. se bo moralo zaradi majhnosti slovenskega tržišča in novih izzivov, ki jih prinaša evropski trg, odločiti za razširitev poslovanja na tuje trge Avstrije, Hrvaške in Srbije. Ta tuja tržišča so za slovensko podjetje atraktivna ne le zaradi bližine, temveč predvsem zaradi makroekonomske stabilnosti in geografskega položaja, saj predvsem Avstrija predstavlja vez med zahodno in vzhodnoevropskimi trgi.

Itak Šport, d.o.o. se bo za vstop na tuji trg odločil zaradi pritiska konkurence, prekomernih

zmogljivosti, upadajoče domače prodaje in zasičenega domačega trga. Podjetje bo vstopilo na tuje trge z različnimi strategijami vstopa. O strategiji vstopa se bo odločalo vodstvo podjetja z vodji izvozne službe glede na izbrano ciljno tržišče, strokovna podlaga za odločitev o izbiri strategije bo tudi naše magistrsko delo. Izbrati bo potrebno »prave« strategije vstopa, torej takšne, ki bodo omogočile izrabo tržnih priložnosti na izbranem tujem tržišču, prinašati pa bodo morale tudi ustrezen promet in profit, ki ga dosegajo s prodajo izdelkov. Pri nepravilni izbiri strategije vstopa lahko namreč napravijo preveč škode podjetju, kajti stroške povzroči tako vstop na tuje tržišče, kot tudi umik iz posameznega tujega tržišča, če je bila sprejeta odločitev nepravilna. Zaradi pomembnosti pravilne izbire strategije vstopa na posamezno ciljno tržišče morajo te izbire temeljiti na ustreznih kalkulacijah, analizah in raziskavah trga. Te pomembnosti pa se morajo zavedati tako vodstvo podjetja, kot tudi vsi tržniki v podjetju.

Za slovenske MSP, tudi za iTak Šport, d. o. o., katerega v magistrski nalogi obravnavamo, ki se želijo prebiti na tuja tržišča, je zelo pomembno, da se seznani z zakonitostmi poslovanja v teh državah. V 3. poglavju smo tako analizirali podjetniško in ekonomsko okolje Slovenije, Avstrije, Hrvaške in Srbije. Za začetek poslovanja podjetja iTak Šport, d.o.o. v prej omenjenih tujih državah je pomembno, da države dovolj dobro spoznajo. Glede na povezanost Slovenije z izbranimi tujimi državami lahko rečemo, da vse tri države predstavljajo dobro odskočno desko za razvijanje globalnega poslovanja podjetja iTak Šport, d.o.o. Ker so nam blizu določene navade, običaji, podobna pa je tudi zakonodaja, se lahko pri poslovanju v teh državah podjetje nauči bistvenih sposobnosti in znanj, ki jih mora imeti, če se hoče uspešno spopasti s konkurenco, ki jo globalni trgi vsekakor imajo.

Podjetje iTak Šport, d. o. o., se odloča za širitev na izbrane tuje trge, zato je ponovno potrebno izdelati in preveriti strategijo podjetja ter ugotoviti, koliko se strategija prodaje na domačem trgu razlikuje od strategije prodaje na tujih trgih. V ta namen smo pripravili SWOT analizo, ki nam je bila v pomoč pri načrtovanju razvojnih aktivnosti in za obvladovanje prednosti, slabosti in priložnosti pri izbiri strategije vstopa na izbrane tuje trge. Ključne ugotovitve SWOT analize smo povzeli v Tabeli 8. Po izdelani SWOT analizi smo lahko izbrali primerno strategijo širjenja podjetja iTak Šport, d.o.o. na trge Avstrije, Hrvaške in Srbije. Izbrali smo dve vrsti strategij.

Za avstrijski trg bi podjetju priporočili strategijo neposrednega izvoza, ki jo »narekujejo« značilnosti, da je Slovenija tako kot Avstrija že članica EU, Avstrija ima relativno stabilne politične in gospodarske razmere in tudi dobro geografsko lego v Evropi ter majhno geografsko razdaljo do Slovenije. Med državama je malo kulturnih razlik. Država nudi tudi mikavne davčne olajšave. Carinske, fizične, finančne in tehnične ovire pri poslovanju na skupnem evropskem trgu so odpravljene, podjetje je soočeno z minimalnim tveganjem. Podjetje lahko tudi vedno preveri kupčevo (posrednikovo) boniteto, plačilno tveganje lahko pokrije z dogovorom o delnem avansu, prevozno tveganje pa z zavarovanjem. Izbrana oblika izvoza predstavlja podjetju neposreden stik s tujim posrednikom in tudi končnim odjemalcem, podjetju pa poleg vsega omogoča še, da je samo vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko.

Za hrvaški in srbski trg podjetju iTak Šport, d.o.o. priporočamo, da izbere za oba trga isto strategijo, in sicer strategijo vstopa na hrvaški/srbski trg z ustanovitvijo lastnega podjetja na teh dveh trgih. Državi sta si med seboj dokaj podobni, kaj dosti pa se ne razlikujejo niti prednosti in slabosti podjetja iTak Šport, d.o.o. v odnosu na ta dva trga. Bistveno, zakaj bi podjetju iTak Šport, d.o.o. priporočili izbrano strategijo, je, da so na Hrvaškem in v Srbiji nizki stroški ustanovitve podjetja, obe državi imata velik potencialni trg. Zaradi preteklih izkušenj slovenskih podjetij pri poslovanju z njima in morebitnih občasnih nihanj v političnih odnosih Slovenije z njima je ustanovitev lastnega podjetja dobra tudi zato, ker bi podjetju omogočala popolno stopnjo nadzora nad svojimi posli na teh dveh trgih. Poleg tega podjetje v omenjenih državah lahko koristi tudi veliko subvencij, ki jih Hrvaška in Srbija nudita. Ker ima podjetje Itak Šport, d.o.o. dolgoročne cilje na trgu Hrvaške in Srbije, ker je rast gospodarstva teh držav obetavna in ker imajo relativno stabilen gospodarski in tržni položaj, je strategija, ki smo jo izbrali, po našem mnenju najboljša za podjetje iTak Šport, d. o. o.

Naše področje raziskovanja je bilo sicer omejeno predvsem na možnosti prodajne dejavnosti. Pri tem smo prodajni program podjetja podrobneje predstavili in se seznanili z razmerami na ciljnih trgih. Seznanili smo se, s kakšnimi vstopnimi pregradami se lahko podjetje sooči ter kakšna je zakonska ureditev podjetniške dejavnosti v posameznih državah.

V podjetju iTak Šport, d.o.o. morajo obravnavati mednarodno poslovanje kot izziv, ki je v interesu rasti in razvoja podjetja kot tudi celotnega gospodarstva. Poslovno uspešna bodo namreč tista podjetja, ki bodo v svoje sisteme, strategije in politike vgradila merila svetovnega gospodarstva. Samo najuspešnejša in inovativna podjetja so sposobna mednarodno konkurirati in se uspešno pozicionirati na tujih trgih. Naraščajoče in vse bolj ostre zahteve tržišča zahtevajo fleksibilnost, strokovnost, visoko kakovost in nizke cene. Značilnost tržišč, ki se je v zadnjih letih spremenila, je vse manjša razlika v dosegljivih cenah na domačem in tujih trgih. Namen našega magistrskega dela – analiza strategije vstopa podjetja na izbrane tuje trge – je bil tako uspešno dosežen. Za podjetje iTak Šport, d.o.o. je ta raziskava pomembna, saj imajo v prihodnosti namen vstopiti na ta tri tržišča, in ker v podjetju še ni bila izpeljana nobena podobna analiza, ji bo naša magistrska naloga lahko služila kot pomoč pri strateškem odločanju vodstva podjetja o morebitnem vstopu na v nalogi obravnavane ciljne trge z njihovim prodajnim programom.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za spletno komuniciranje. Najdeno: 22.aprila.2011 na spletnem naslovu: <http://www.pcmg.si>
2. Ahokangas, P. (1998). *Internationalization and resources: An analysis of proces in Nordic SMSs*. Vassa: Universitas Wasaensis Press.
3. Aspiag. Najdeno: 22.aprila.2011 na spletnem naslovu: <http://www.aspiag.com>
4. Banič, I. (1999). *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Barić, V., Bogunović, A., Crkvenac, M., Čavrak, V., Družić, I., Gelo, J., & Grahovac, P. (1998). *Hrvatsko gospodarstvo*. Zagreb: Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu.
6. Baylis, J. & Smith, S. (2005). *The globalization of world politics: an introduction to international relations*. New York: Oxford University Press.
7. Belak, J. (2000). *Podjetniško planiranja kot funkcija managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
8. Bennet, M. (1989). *Managing growth*. Natwest: Pitman.
9. Bunc, M. (2006). *Globalni integrirani marketing*. Koper: Fakulteta za management.
10. Carson, D. (1995). *Marketing and Entreprseneurship in SMEs. An Inovative Approach*. London: Prentice Hall.
11. CEC – Commission of the European Communities. (2003). *Green Paper – Entreneurship in Europe*. Najdeno: 30.aprila 2011 na spletnem naslovu: www.eu.int/comm/off/green/index_en.htm
12. Chee, H. & Rod, H. (1998). *Global Marketing Strategy*. London: Financial Times Management.
13. Čoha, A. (2005). *Vpliv mehkih dejavnikov in družbeno odgovornega poslovanja na internacionalizacijo podjetja (diplomsko delo)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Davelaar, E. J. (1991). *Regional Economic Analysis of Innovation and Incubation*. Aldershot: Avebury.
15. Dobravc, D. (2002). *Organizacija multinacionalnih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*, Koper, Fakulteta za management.
17. Duh, M. (1998). *Malo in srednje veliko podjetje. Publikacija: Razvoj podjetja in razvojni management*. Gubno: MER Evrocenter.
18. Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Workingham: Addison-Wealey Publichers Ltd.
19. EC – European Commission. (2005). *European Union Support Programmes for SMEs*. Najdeno: 30.aprila 2011 na spletnem naslovu: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/sme_envoy/pdf/sp_2005_en.pdf
20. Eurostat. Najdeno: 22.aprila 2011 na spletnem naslovu: <http://epp.eurostat.ec>
21. Evropska investicijska banka. Najdeno: 15. september 2011 na spletnem naslovu: http://www.eib.org/investor_info/borrower/index.htm
22. Evropski statistični urad. Najdeno: 22.aprila 2011 na spletnem naslovu: <http://epp.eurostat.ec>
23. Gjellerup, P. (2000). *SME support services in the face of globalization*. Copenhagen:

- Danish agency for trade and industry.
24. Glas, M. (2000). *Elementi strategije in razvoja politike do malega gospodarstva. Podjetništvo-izziv za 21. stoletje*. Maribor: Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem.
 25. *Gospodarska zbornica Republike Slovenije*. Najdeno: 5.maja 2011 na spletnem naslovu: <http://gzs.si>
 26. Griffin, R. W. (2005) & Pustay W. *International Business*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice.
 27. Harris, P. R. & Moran, R. T. (2000). *Managing cultural differences*. Huston, Texas: Gulf Publishing Company.
 28. *Hervis d. o. o.* Najdeno: 17.maja 2011 na spletnem naslovu: <http://www.hervis.si>
 29. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: a Market-Responsive Approach*. Harlow: Prentice Hall.
 30. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing – A Market-Responsive Approach*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
 31. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 32. *Hrvatska gospodarska komora*. Najdeno: 15. maja 2011 na spletnem naslovu: <http://www.hgk.hr>
 33. *Hrvaška banka za obnovo in razvoj*. Najdeno: 22.4.2011 na spletnem naslovu: [<http://www.hbor.hr>].
 34. *iBON*. (2011). Najdeno: 30.maj 2011 na spletnem naslovu: <http://apl.ibon.com>
 35. *Intersport, d. o. o.* Najdeno: 22.april 2011 na spletnem naslovu: <http://www.intersport.com>
 36. *iTak Šport, d. o. o.* (2010). *Glavni kupci*. Kranj.
 37. *iTak Šport, d. o. o.* (2010). *Letni izpis prodaje podjetja po kupcih za leto 2010*. Kranj.
 38. *iTak Šport, d. o. o.* (2009-2010). *Poslovno poročilo podjetja* Kranj.
 39. *iTak Šport, d. o. o.* (2010). *Prodajni program*. Kranj.
 40. *iTak Šport*. Najdeno: 17.maja 2011 na spletnem naslovu: <http://www.itaksport.com>
 41. *Izvozno okno*. Najdeno: 28. junija 2011 na spletnem naslovu: [<http://www.izvozno-okno.si>].
 42. JAPTI – Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. (2008). *Priročnik za izvoznike: Program modelov pomoči pri razvoju in rasti podjetij in izvajanja le-teh*. Najdeno: 12. septembra 2011 na spletnem naslovu: <http://www.izvoznookno.si/Dokumenti> /Publikacije/Ostalo/Prirocnik_za_izvoznike.pdf
 43. Jerman, S., & Odar, M. (2008). *Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb ZDDPO-2: s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
 44. Ješovnik, P. (2001). *Osnove mednarodnega trženja*. Koper: Visoka šola za Management.
 45. Jordan, D. (2009). *Iskanje poti na tuje trge. Podjetnik*. Najdeno: 30.junija 2011 na spletnem naslovu: <http://www.podjetnik.si/>
 46. Jurše, M. (1997). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 47. *Kastner-oehler*. Najdeno: 2.maja 2011 na spletnem naslovu: <http://www.kastner-oehler.si>
 48. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 49. Kent, T., & Omar, O. (2003). *Retailing*. New York: Palgrave Macmillan.
 50. Kotler, P. (1996). *Marketing Management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

51. Kunčič, J. (2009). *Strategija vstopa podjetja na hrvaški in srbski trg s primerom* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
52. Lampert, W. (1992). *Wirtschaftspartner Österreich*. Dunaj: Linde Verlag AG.
53. Lawson, M. K. (1987). *Going for Growth: A Guide to Corporate Strategy*. London: Kogan Page.
54. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Raškovič, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
56. Mencinger, J. (1997). *Uvodnik v Martin Hans-Peter in Schumann Harold: Pasti globalizacije*. Ljubljana: Co Libri.
57. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. Najdeno: 22. avgusta 2011 na spletnem naslovu: <http://www.mg.gov.si>
58. Ministrstvo za malo gospodarstvo in obrt Republike Hrvaške. Najdeno: 18. maja 2011 na spletnem naslovu: <http://www.mingorp.hr>
59. Muhlbacher, H., Helmut, L. & Lee, D. (2006). *International marketing: a global perspective*. London: Thomson Learning.
60. Novak, M. J. (2006). *Poslovanje gospodarskih družb v letu 2005*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
61. OECD – Organization for Economic Cooperation and Development. (2000). *Small and Medium sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. Dostop 30. avgust 2011 na spletnem naslovu: http://www1.oecd.org/publications/pol_brief/2000/2000_02.pdf
62. Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
63. Podvršnik, L. (2000). *Finančna podpora malemu gospodarstvu v Sloveniji. Podjetništvo-izziv za 21. stoletje*. Maribor: Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem Republike Slovenije.
64. *Podjetniški portal*. Najdeno: 1. april 2011 na spletnem naslovu: <http://www.podjetniski-portal.si>
65. *Privredna komora Srbije*. Najdeno: 2. maja 2011 na spletnem naslovu: <http://www.pks.rs>
66. *Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti*. (2006). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
67. Pšeničny, V. (1999). *Rast podjetja in problemi rasti*. Ljubljana: Gea College.
68. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhavec, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Pučko, D. (2003). *Analiza*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Rebernik, M. (2005). Razvojne ambicije podjetnikov in podjetnic v Sloveniji. *Naše gospodarstvo*, let. 51 (1 – 2), 19 – 32.
73. *Register igralcev hokeja na ledu*. Najdeno: 28. maja 2011 na spletnem naslovu: <http://www.iihf.com/fi/iihf-home/the-iihf/survey-of-players.html>
74. Rezec, I. (2000). *Vloga euro info centra pri spodbujanju podjetništva*. Podjetništvo-izziv za 21. stoletje. Maribor: Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem Republike Slovenije.

75. Rojšek, I. (1997). *Trženje – skripta za podiplomski študij podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Root, F. R. (2004). *The internationalization of small and medium enterprises: The influence of the entrepreneur's human and social capital on the degree of internationalization*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
78. Ruzzier, M. in soavtorji. (2006) The resource based approach to the internationalization of SMEs. *International review of economics and business*, 9 (2), 95 – 116.
79. Ruzzier, M., Antončič, B. & Hisrich, R. D. (2007). *The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms*. *Entrepreneurship regional development*, 2 (19) 161–183.
80. Ruzzier, M. (2002) *Internacionalizacija v trgovini na drobno-primer Mercator* (magistrsko delo) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Ruzzier, M. (2004). *The internationalization of small and medium enterprises* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Scholes, M. S., Wolfson, M. A., Erickson, M., Maydew, E. L., & Shevlin, T. (2002). *Taxes and business strategy: a planning approach* (2nd ed). Upper Saddle river (NJ): Prentice Hall.
83. Siropolis, N. C. (1995). *Menedžment malopoduzeća*. Zagreb: Mate.
84. *Sodišče – zakoni*. Najdeno: 17. avgust 2011 na spletnem naslovu: <http://sodisce.iusinfo.si/> Zakoni
85. Smallbone, D. (1995). *Supporting SME Development in Economies in Transition: a view from West*. Einfeld: Centre for Enterprise and Economic Development Research.
86. Smole, J. (1998). *Stanje in strategija nadaljnjega razvoja malega gospodarstva v Sloveniji. Spodbude za hitrejši razvoj malega gospodarstva v Sloveniji*. Maribor: Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem Republike Slovenije.
87. Soras, G. (2003). *Globalizacija*. Tržič: Učila International.
88. Vlada Republike Slovenije. (2005). *Strategija razvoja Slovenije*. Ljubljana: Vlada republike Slovenije.
89. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno: 17. marca 2011 na spletnem naslovu: <http://www.sisstat.si>
90. *Seznam institucij za pomoč MSP*. Najdeno: 19. avgust 2011 na spletnem naslovu: <http://www.unido.org/en/doc/4797>:
91. Svetličič, M. (2004). *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
92. Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
93. Svetličič, M. (1986). *Zlatne niti transnacionalnih preduzeća*. Beograd: Ekonomika.
94. Šuštar, R. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Lampret consulting, Zavod IRC.
95. Tadijančević, S. (2002). *Osnivanje, poslovanje i prestanak trgovačkih društava u Sloveniji i Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa I financijskih djelatnika.
96. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: Knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
97. *Trgovinska zbornica Slovenije*. Najdeno: 22. avgusta 2011 na spletnem naslovu: <http://www.tzslo.si/pic/pdf/2-konferenca/Pogled-na-trgovino-v-SLO.pdf>

98. Urbanija, A. (2004). Kaj pa, če je vizija precenjena? *Manager*, Ljubljana, 10, str. 35–37.
99. Vilfan, J. (2002). Evropska listina za mala podjetja. *Podjetnik*, 11 (6), 14–17.
100. Vilfan, J. (2001). Postanite dinamični podjetnik. *Podjetnik*, 10 (3), 20 – 23.
101. *Vlada Republike Avstrije*. Najdeno: 25.junija 2011 na spletnem naslovu: <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht>
102. Hrvatska gospodarska komora. (2003). *Vodič kroz mala i srednja trgovačka društva*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.
103. Vouk, R. (2004). *Rechts- und Wirtschaftsratgeber Österreich/Slowenien*. Dunaj: Linde.
104. Welch, L. & Luostarinen, R. (1993). *Internationalization of the firm: evolution of the concept*. London: Academic Press.
105. Zakon o dohodnini. *Uradni list Republike Slovenije* št. 11/2011.
106. Zakon o davčnem postopku. *Uradni list Republike Slovenije* št. 13/2011.
107. Zakon o davku na dodano vrednost. *Uradni list Republike Slovenije* št. 18/2011.
108. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. *Uradni list Republike Slovenije* št. 117/2006.
109. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list Republike Slovenije* št. 65/2009.
110. Zakon o upravnem postopku. *Uradni list Republike Slovenije* št. 22/2005.
111. Zakon o poticanju ulaganja. *Narodne novine*, št. 73/2000.
112. Zakon o spoljnotrgovinskem poslovanju. *Službeni glasnik Republike Slovenije*, št. 101/2005.
113. Zakon o trgovačkim društvima. *Narodne novine*, št. 118/2003.
114. Zakon o poticanju malog i srednjeg gospodarstva. *Narodne novine*, št. 29/2002.
115. Zagoršek, H. (2007). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
116. Žakelj, L. (2006). *Podjetniška aktivnost in podjetniško okolje v Sloveniji*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
117. Žakelj, L. (2004). *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Podatki iz bilance stanja za leta 2008, 2009 in 2010.....	1
Priloga 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida za leta 2008, 2009 in 2010	2

Priloga 1: Podatki iz bilance stanja za leta 2008, 2009 in 2010

iTak Šport, d. o. o.
Sejmišče 2
4000 Kranj

POSTAVKA	Podatki so v EUR		
	2008	2009	2010
SREDSTVA	19.174	180.646	251.320
DOLGOROČNA SREDSTVA	0	21.722	18.325
Opredmetena osnovna sredstva	0	21.722	18.325
KRATKOROČNA SREDSTVA	19.174	158.924	228.908
Zaloge	13.696	134.868	198.373
Kratkoročne poslovne terjatve	1.302	19.944	20.611
Denarna sredstva	4.176	4.112	9.924
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	19.174	180.646	251.320
KAPITAL	7.702	9.306	10.709
Vpoklicani kapital	7.500	7.500	7.500
Osnovni kapital	7.500	7.500	7.500
Rezerve iz dobička	20	181	321
Preneseni čisti poslovni izid	0	181	1.625
Čisti poslovni izid poslovnega leta	182	1.444	1.263
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	11.472	171.340	240.611
Kratkoročne finančne obveznosti	0	59.907	53.324
Kratkoročne poslovne obveznosti	11.472	111.433	187.287

Vir: iBON, 2011

Priloga 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida za leta 2008, 2009 in 2010

iTak Šport, d. o. o.
Sejmišče 2
4000 Kranj

POSTAVKA	Podatki so v EUR		
	2008	2009	2010
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	48.450	335.623	538.337
Stroški blaga, materiala in storitev	47.760	303.190	462.768
a) Nabavna vrednost prodanega blaga	37.568	222.277	362.360
b) Stroški storitev	10.192	80.913	100.408
STROŠKI DELA	350	27.000	63.677
Stroški plač	329	20.262	49.562
Stroški pokojninskih zavarovanj	21	1.539	4.386
Stroški drugih socialnih zavarovanj	0	1.259	3.180
Drugi stroški dela	0	3.940	6.549
ODPISI VREDNOSTI	0	1.388	4.717
Amortizacija	0	1.388	4.717
Drugi poslovni odhodki	67	0	1.662
Finančni prihodki iz deležev	4	4	2
Finančni prihodki iz danih posojil	0	0	24
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0	2.011	7.111
DRUGI PRIHODKI	0	0	3.969
DRUGI ODHODKI	0	5	4
DAVEK IZ DOBIČKA	76	430	990
ČISTI POSLOVNI IZID obračunskega obdobja	201	1.604	1.403
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV	0,02	1,50	3,00
PRENESENI ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	0	181	1.625
POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	19	160	0
Povečanje zakonskih rezerv	19	160	0
BILANČNI DOBIČEK / IZGUBA	182	1.625	3.028

Vir: iBON, 2011