

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN MEDNARODNE DIVERZIFIKACIJE ZA USPEŠNOST  
POSLOVANJA: PRIMER STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE  
SLOVENSKEGA MULTINACIONALNEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2014

NATAŠA ŽVOKELJ

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisani(-a) Nataša Žvokelj, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) magistrskega dela z naslovom: POMEN MEDNARODNE DIVERZIFIKACIJE ZA USPEŠNOST POSLOVANJA: PRIMER STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSKEGA MULTINACIONALNEGA PODJETJA, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko prof. dr. Katja Zajc Kejžar.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in,
  - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorja(-ice): \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PROCES GLOBALIZACIJE IN INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA</b>	
<b>PODJETIJ.....</b>	<b>4</b>
1.1 Opredelitev globalizacije.....	4
1.2 Opredelitev internacionalizacije, njeni motivi in oblike .....	4
1.2.1 Strategije internacionalizacije .....	5
1.2.1.1 Internacionalizacija trženja .....	5
1.2.1.2 Internacionalizacija proizvodnje .....	5
1.2.1.3 Internacionalizacija tehnologije .....	5
1.2.2 Motivi za internacionalizacijo.....	6
1.3 Teorije internacionalizacije .....	7
1.3.1 Tradicionalni tržni pristop.....	7
1.3.2 Teorija življenjskega cikla .....	7
1.3.3 Uppsala school ali skandinavski šola internacionalizacije.....	8
1.3.4 Internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov (TCE) .....	8
1.3.5 Eklektična paradigma.....	8
1.3.6 Teorija omrežij.....	9
1.3.7 Teorija kvantnih skokov oz. globalno rojenih podjetij .....	9
1.4 Ovire in tveganja pri vstopanju na trge .....	9
1.4.1 Izpostavljenost tveganjem.....	9
1.4.2 Politična tveganja.....	10
1.4.3 Finančna tveganja .....	10
1.4.4 Poslovna tveganja .....	10
1.5 Načini in oblike vstopa na tuje trge ter dejavniki izbire vstopne strategije.....	10
1.5.1 Načini in oblike vstopa na tuje trge .....	10
1.5.1.1 Izvozne oblike .....	11
1.5.1.1.1 Posredni izvoz .....	11
1.5.1.1.2 Neposredni izvoz .....	11
1.5.1.1.3 Kooperativni izvoz.....	11
1.5.1.2 Pogodbene oblike .....	11
1.5.1.2.1 Licenčno poslovanje .....	12
1.5.1.2.2 Franšizing poslovanje .....	12

1.5.1.2.3 Pogodbena proizvodnja .....	12
1.5.1.2.4 Drugi pogodbeni načini poslovanja .....	12
1.5.1.2.5 Skupna vlaganja .....	12
1.5.1.2.6 Strateške zveze in partnerstva .....	13
1.5.1.3 Investicijske (hierarhične ali naložbene) oblike .....	13
1.5.1.3.1 Prodajni predstavnik .....	13
1.5.1.3.2 Rezidenčni prodajni zastopnik/prodajne podružnice/prodajne enote na tujem .....	13
1.5.1.3.3 Lastna prodajna in proizvodna enota na tujem trgu .....	14
1.5.1.3.4 Sestavljavnice .....	14
1.5.1.3.5 Regionalni centri .....	14
1.5.1.3.6 Začetne naložbe, pripojitev in nakup obstoječega podjetja .....	14
1.5.2 Dejavniki izbire vstopne strategije.....	15
<b>2 POMEN GEOGRAFSKE IN PROIZVODNE DIVERZIFIKACIJE .....</b>	<b>18</b>
2.1 Proizvodna in geografska diverzifikacija ter uspešnost poslovanja podjetja .....	18
2.2 Pregled empirične literature o povezanosti med diverzifikacijo poslovanja in uspešnostjo podjetja .....	19
2.3 Proizvodna in geografska diverzifikacija slovenskih izvoznikov .....	25
<b>3 PREDSTAVITEV STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE IZBRANEGA SLOVENSKEGA MULTINACIONALNEGA PODJETJA .....</b>	<b>27</b>
3.1 Predstavitev Skupine Letrika.....	27
3.2 Uspešnost poslovanja Skupine Letrika.....	28
3.3 Proizvodna diverzifikacija in kupci.....	30
3.3.1 Proizvodna diverzifikacija .....	30
3.3.2 Kupci.....	31
3.4 Obvladovanje tveganj.....	32
3.5 Proces internacionalizacije: način in časovna sekvenca vstopa na tuje trge .....	34
<b>4 ANALIZA RAZMERJA MED GEOGRAFSKO IN PROIZVODNO DIVERZIFIKACIJO TER USPEŠNOSTJO SKUPINE LETRIKA .....</b>	<b>41</b>
4.1 Analiza diverzificirane rasti .....	41
4.1.1 Geografska diverzifikacija .....	41
4.1.2 Izdelčna diverzifikacija .....	42
4.1.3 Sovpadanje geografske in proizvodne diverzifikacije .....	44
4.1.4 Strategija širjenja dejavnosti na nove trge.....	45

4.2 Prispevek geografske in proizvodne diverzifikacije k uspešnosti prodaje, R&R in uspešnost poslovanja .....	46
4.3 Diskusija.....	51
<b>SKLEP</b> .....	<b>53</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>56</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Vpliv dejavnikov na izbiro strategije .....	17
Tabela 2: EBIT,EBTDA, ROE, ROA, ROS Skupine Letrika od leta 2006-2012.....	29
Tabela 3: Izpostavljenost vrsti tveganj na posameznih trgih .....	33
Tabela 4: Časovna sekvenca internacionalizacije Skupine Letrika.....	40
Tabela 5: Diverzifikacija HHI Skupine Letrika v obdobju od 2003 do 2012 .....	42
Tabela 6: Gibanje prodajnih deležev izdelkov Skupine Letrika v obdobju od leta 2008 do leta 2012 .....	43
Tabela 7: Proizvodna diverzifikacija, merjena z divHHI od leta 2006 do 2012 .....	44
Tabela 8: Regionalna struktura prihodkov od prodaje, celotna prodaja Skupine Letrika med letom 2003-2012 v $10^3$ EVR ter koeficient variacije.....	47
Tabela 9: Letna sprememba obsega BDP v % po državah od leta 2006-2015.....	48
Tabela 10: Delež prodaje novih proizvodov Skupine Letrika, mlajših od 5 let in 3 let od leta 2006 do 2012.....	50
Tabela 11: Vrednost ROA in ROS v % za Skupino Letrika v obdobju od leta 2006 do 2012 .....	50

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Povezanost med geografsko in proizvodno diverzifikacijo, inovativnostjo ter uspešnostjo poslovanja podjetja.....	24
Slika 2: Sovpadanje geografske in proizvodne diverzifikacije v obdobju med 2008 in 2012 .....	44
Slika 3: AGCO in Letrika po vsem svetu .....	45
Slika 4: Delež prodaje podjetja v celotnih prihodkih od prodaje, vložen v intenzivnost R&R od leta 2003 do 2012 .....	49



## UVOD

Smo v obdobju, polnem negotovosti in težkih preizkušanj. Poglavitni razlog za to je povezan z recesijo, ki se širi na vse trge Evropske unije (v nadaljevanju EU), ki je trenutno v primežu krize zadolženosti držav ter bančnega sektorja. Na ravni posameznih držav dobiva dolžniška kriza uničujoče razsežnosti. Posega po samem osrčju razvitih držav evroobmočja ter s tem postavlja pod vprašaj vzdržnost regionalne in svetovne politične in ekonomske ureditve. Prizadene lahko vsako podjetje neglede na panogo, v kateri posluje. Podjetja se srečujejo z resnimi finančnimi omejitvami. Razmere zahtevajo spremembe tako pri poslovanju podjetja kot pri odzivanju na krize. Najrazličnejše spremembe na trgu zahtevajo od podjetij nenehno prilagajanje in hitro odzivnost. Kljub neugodnim razmeram, v katerih je čedalje težje poslovati, imamo podjetja, ki se uspešno prebijajo skozi krizne razmere. Težave premagujejo z novimi izdelki ali storitvami, povezovanjem z novimi partnerji, investiranjem v razvoj in s širitvijo na obetajoče trge.

Zaradi čedalje bolj nepredvidljivega poslovnega okolja so podjetja izpostavljena vse bolj kompleksnim tveganjem. Mednje štejemo predvsem politična tveganja (regulative, izvozne politike držav, odnos do tujih izdelkov itd.), finančna tveganja (valutna nihanja, nihanja obrestne mere, inflacija, nelikvidnost kupca) in poslovna ali operativna tveganja (zamude v dobavah, težave pri financiranju poslovanja, nepoznavanje poslovnih običajev in praks itd.) (Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak, & Elkar, 2009, str. 29). Spremenjeni pogoji poslovanja, kot so: spremembe cene surovin (storitev), prihod novih konkurentov, napake v vodenju, spremembe splošnih gospodarskih razmer itd., lahko bistveno vplivajo na poslovanje podjetja.

Podjetja lahko do določene mere zmanjšajo izpostavljenost tveganjem tudi z razpršitvijo poslovanja v različnih delih sveta in/ali s proizvodno diverzifikacijo. Geografska diverzifikacija občutno zmanjšuje tveganja, ki nastajajo zaradi volatilnosti trgov. Dodajanje novih tržišč omogoča podjetju, da morebitne izgube na enem tržišču nadomešča z rastjo, ki prihaja z novih tržišč. Različne države nudijo različne prednosti, kot so npr. nizki stroški proizvodnje, višina zasebne potrošnje. Podobno tudi proizvodna diverzifikacija (širitev ponudbe) pripomore k povečanju tržnih možnosti ter okrepi sposobnost podjetja za prilagajanje na spremembe.

Napovedi kažejo, da poleg držav BRIK (Brazilije, Rusije, Indije in Kitajske) predstavljajo naslednji val hitrorastočih trgov skupina držav CIVETS (Kolumbija, Indonezija, Vietnam, Egipt, Turčija in Južna Afrika), NEXT 11 (Vietnam, Mehika, Pakistan, Egipt, Koreja, Nigerija, Turčija, Filipini, Indonezija, Bangladeš in Iran) in VISTA (Vietnam, Indonezija, Južna Afrika, Turčija in Argentina).

Na hitrorastočih trgih je pričakovana gospodarska rast 5,1 odstotek v letu 2014, v letu 2015 pa 5,4 odstotka (World Economy Outlook, 2014). Po mnenju mnogih ekonomistov bodo

Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska do leta 2050 postale gospodarsko vodilne države. Te rastejo v gospodarske velesile in so nove ustvarjalke svetovne gospodarske rasti. Napoveduje se, da bodo manj kot v 50-ih letih te države postale večje od G6 (ZDA, Japonska, Nemčija, Velika Britanija, Francija in Italija). Svetovna ekonomija se je zelo spreminjala v zadnjih 50-ih letih, toda spremembe v naslednjih 50-ih lahko postanejo še bolj dramatične. Rast na hitro rastočih trgih, posebno na BRIK, lahko postane veliko večja, kot pričakujejo mnogi investitorji (Subash, 2006, str. 3-5). Zaradi visoko pričakovane rasti in velikega števila prebivalcev bodo države BRIK tudi v prihodnje, posebno pa Kitajska, imele velik vpliv na globalno ekonomijo (Groot, de Groot, Lejour, & Mohlmann, 2011, str. 1). Zaradi velikosti kitajskega trga se ponujajo podjetjem številne poslovne priložnosti. To je tudi razlog, da so se številna svetovna podjetja že odločila, da preselijo oz. razširijo svojo proizvodnjo na njeno območje.

Skupina držav »CIVETS« predstavljajo naslednji val rastočih trgov. To so države, ki imajo številno in mlado populacijo, diverzificirano gospodarstvo, relativno politično stabilnost in sprejemljiv finančni sistem. V večjem delu ne beležijo visokih stopenj inflacije, trgovinskih neuravnoteženosti ali velikih državnih dolgov. Skupina držav »NEXT 11« (N-11 oz. Naslednjih 11) je skupina 11 hitro-rastočih držav. To so države: Vietnam, Mehika, Pakistan, Egipt, Koreja, Nigerija, Turčija, Filipini, Indonezija, Bangladeš in Iran. Navedene države imajo številno populacijo (med njimi je najštevilnejša Indonezija z 229 mio prebivalci, med tem ko ima znotraj skupine najmanj prebivalcev Koreja, in sicer 48 mio). Kar je še pomembnejše, gre za države, kjer število prebivalstva še vedno narašča. Vseh 11 držav izkazuje stopnjo rasti prebivalstva, ki je višja od tiste v zahodnih razvitih gospodarstvih, kar pomeni večji potencialni potrošniški trg v srednjeročnem obdobju. »VISTA« predstavlja skupino držav, ki jo sestavljajo Vietnam, Indonezija, Južna Afrika, Turčija in Argentina. Gre za države, ki so bile s strani Hongkonškega mednarodnega instituta za upravljanje s premoženjem prepoznane kot potencialno zanimivi trgi, ki izkazujejo znatne stopnje rasti, s podobnimi ključnimi makroekonomskimi kazalci, kot jih imajo države BRIK. Japonski raziskovalni institut je napovedal, da se bodo gospodarstva VISTA držav do leta 2050 povečala za 28-krat, držav BRIK za 20-krat in držav G7 za 2,5-krat. Rast držav VISTA temelji na najmanj eni od naslednjih značilnosti: bogati naravni resursi, mlada delovna sila, atraktivne spodbude za investiranje, politična stabilnost in naraščajoča domača potrošnja (Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za zunanje zadeve, Javna agencija za posredništvo in tuje investicije, SID Banka, Gospodarska zbornica Slovenije, & Obrtno podjetniška zbornica Slovenije, 2011, str. 8-9).

Namen magistrskega dela je analizirati strategijo internacionalizacije uspešnega slovenskega podjetja z vidika proizvodne in geografske diverzificiranosti. Z analizo teoretične in empirične literature ter primera izbranega podjetja nameravamo ugotoviti, kakšno vlogo je igrala strategija internacionalizacije, predvsem vidik diverzifikacije trgov in proizvodov, pri uspešnem poslovanju med gospodarsko in finančno krizo. Analizirali bomo različne oblike vstopa na tuje trge in podrobno predstavili internacionalizacijo poslovanja. Analiza bo



ponudila tudi odgovor, zakaj sta geografska in proizvodna diverzifikacija pomembni za uspešno rast in poslovanje podjetja.

Cilj magistrskega dela bo torej ugotoviti vpliv proizvodne in geografske diverzificiranosti podjetja na uspešnost poslovanja.

Glede na zastavljeni cilj bomo v magistrskem delu preverili naslednje temeljne hipoteze:

H1: Z diverzifikacijo trgov in proizvodov podjetje zmanjšuje tveganja, ki jim je izpostavljeno, in zagotavlja stabilno rast prodaje, še zlasti med krizo.

H2: Geografska diverzifikacija podjetja je pozitivno povezana s proizvodno diverzifikacijo podjetja.

H3: Dolgoročno rast in uspešnost dosegajo z internacionalizacijo, usmerjeno proizvodno diverzifikacijo ter investiranjem v R&R.

Metodologija, uporabljena v magistrskem delu, je sestavljena iz več raziskovalnih metod. Začetna uporabljena metoda je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, s katero smo izbrali osnovna dejstva in podatke. Za izbrano tematsko področje ter cilje magistrskega dela smo uporabili metodološki pristop predvsem pri deskripciji poslovnih primerov ter analizi obstoječih sekundarnih podatkov. V delu uporabljamo še druge metode, in sicer metodo analize, ki je prevladujoča v drugem sklopu naloge, ki se navezuje na predstavitev in analizo primera. Tu so vključene informacije, pridobljene iz različnih baz, internetnih virov podjetja in informacije, pridobljene z globinskim intervjujem vodje področja prodaje.

Delo je strukturirano v dva vsebinska sklopa: prvi predstavlja pregled empirične in teoretične literature, drugi sklop pa prikazuje predstavitev in analizo primera. Teoretičen del sestavljata prvo in drugo poglavje, drugi vsebinski del je predstavljen v tretjem in četrtem poglavju.

V prvem poglavju predstavljamo pojem globalizacije in internacionalizacije. Podrobno smo pregledali strategije internacionalizacije in motive zanjo. Predstavili smo različne teorije internacionalizacije in jih obrazložili. Spoznali smo ovire in tveganja pri vstopu na tuje trge, načine in oblike vstopa na tuje trge ter dejavnike, ki vplivajo na izbiro strategije. V drugem poglavju spoznavamo pomen geografske in proizvodne diverzifikacije. V tretjem poglavju smo predstavili strategijo internacionalizacije izbranega slovenskega multinacionalnega podjetja. Pregledali smo uspešnost, spoznali proizvodno diverzifikacijo, kupce in proces obvladovanja tveganj. Podrobno smo prikazali proces internacionalizacije: način in časovna sekvenca vstopa na tuje trge. V četrtem poglavju smo analizirali razmerje med geografsko in proizvodno diverzifikacijo ter uspešnostjo Skupine Letrika. Preverjamo sovpadanje geografske in proizvodne diverzifikacije, spoznavamo strategijo širjenja na nove

trge in spoznavamo prispevek geografske in proizvodne diverzifikacije k uspešnosti prodaje, R&R in uspešnost poslovanja. Poglavlje zaključujemo z diskusijo.

Magistrsko nalogo bomo zaključili s sklepom, kjer bomo strnili ugotovitve, do katerih smo prišli z raziskovalnim delom.

# **1 PROCES GLOBALIZACIJE IN INTERNACIONALIZACJA POSLOVANJA PODJETIJ**

## **1.1 Opredelitev globalizacije**

Globalizacija je pojem, ki splošno izraža občutek, da se svet zaradi učinkov ekonomskih in tehnoloških sil hitro spreminja v enoten družbeni prostor in da družbenoekonomski razvoj ali preoblikovanje v eni svetovni regiji nujno vplivata na življenjske navade in razvojne možnosti posameznikov ter družbenih skupin na vseh koncih našega planeta (Bufon, 2006, str. 40). Lahko bi rekli, da je globalizacija silen geografski razmah dejavnosti podjetij in razprostira gospodarjenje po celem svetu ter obsega vse več oblik in vsebin poslovanja med podjetij, državami in tudi z drugimi subjekti iz različnih držav, ki postajajo vse bolj soodvisni in prepleteni (Svetličič, 1996, str. 73). Predstavlja sklop sprememb v družbi, politiki in ekonomskem sistemu, ki so posledica razširjenega trgovanja in kulturnih izmenjav na globalni ravni. V specifično ekonomskem kontekstu se nanaša na posledice trgovanja, še zlasti liberalizacije in proste trgovine, sklop sprememb v družbi, politiki in ekonomskem sistemu, ki so posledica razširjenega trgovanja in kulturnih izmenjav na globalni ravni.

Učinki globalizacije se kažejo v pospešenem komunikacijskem pretoku in navideznem kršenju razdalje in časa s posledično reorganizacijo družbenih odnosov. Zato lahko globalizacijo definiramo tudi kot proces, ki obsega transformacijo prostorske organizacije družbenih odnosov v smislu njihove ekstenzivnosti, intenzivnosti, hitrosti in učinkih. Povzroča transkontinentalno ali medregionalno povezovanje in soodvisnost v družbenem, gospodarskem in političnem pogledu (Bufon, 2006, str. 48).

## **1.2 Opredelitev internacionalizacije, njeni motivi in oblike**

Internacionalizacija je dinamičen in večdimenzionalen proces, preko katerega podjetja povečajo vključenost v mednarodne aktivnosti. Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali s sodelovanjem s tujim podjetjem na tujih trgih. Z vidika smeri, poteka procesov in transakcij jo delimo na: vhodno (naravnano navznoter), izhodno (naravnano navzven) in kooperativno internacionalizacijo (Konečnik & Ruzzier, 2007; Makovec Brenčič et al., 2009). Vhodna internacionalizacija je posledica mednarodnega poslovanja v določeni državi oz. vpliva tujih konkurentov na domačem trgu, ki sili domača podjetja k sodelovanju s tujimi poslovnimi partnerji. Predstavlja vstop ali širjenje ter rast obsega poslovanja tujih podjetij na

domačem trgu. Širijo se lahko na sledeče načine: uvoz, prejemanje tujih licenc, skupna vlaganja s tujimi podjetji v domači državi ali s poslovnimi enotami, ki so v celoti v tuji lasti. Izhodna internacionalizacija predstavlja najbolj tradicionalno pojmovanje internacionalizacije, to je rast in razvoj poslovanja domačih podjetij prek nacionalnih meja. Zadnja kooperativna internacionalizacija je oblika nekapitalskih povezav, kot so : strateške povezave, sporazumi o sodelovanju, partnerstva itd. (Makovec Brenčič et al., 2009; Dular, 2010).

### **1.2.1 Strategije internacionalizacije**

V nadaljevanju bomo spoznali tri osnovne oblike internacionalizacije.

#### **1.2.1.1 Internacionalizacija trženja**

Mednarodno trženje nudi podjetju nove možnosti za rast in razvoj, vendar prav tako povečuje negotovost in tveganje. Ključna dejavnika uspeha na tujih trgih sta razvojno-raziskovalna dejavnost in inovativnost. Elementi pri izboru ciljnih trgov so: velikost trga, tržni potencial, tržni delež itd. Podjetje lahko ustanovi lastno podružnico in na tujem oblikuje lastno tržno mrežo. Poleg tega se podjetja lahko odločijo tudi za povezano podjetje. Pri tem gre za avtonomno enoto, ki je tudi v tem smislu registrirana po predpisih tuje države. Dejavnost povezanega podjetja je širša od prodajne podružnice, kajti na povezano podjetje v tujini se lahko prenese mednarodno trženje ali pa njegov del. Pri poslovanju na tujih trgih se tržnim razmeram prilagajajo trženjske strategije, ki se morajo odzivati in prilagajati različnim tržnim pogojem. Učinkovitost trženjskih orodij se razlikuje po državah. Prenos operacij prodaje na drobno izven meja domačega trga je najbolj neposreden opis internacionalizacije prodaje na drobno. To je način, preko katerega tržno in proizvodno podjetje pride v neposreden stik s končnim potrošnikom. Internacionalizacija poslovanja omogoča premagovanje omejitev nadaljnje rasti v okviru domačega trga (Žveglja, 2004, str. 36-39).

#### **1.2.1.2 Internacionalizacija proizvodnje**

Pojem internacionalizacija proizvodnje opisuje prenos proizvodnje izven meja matične države. Veliko podjetij se odloči zanjo, kajti v njej vidi način za lažje pokrivanje lokalnega trga, znižanje stroškov, izogibanje neugodnim carinskim in necarinskim omejitvam itd. Organiziranje lastne proizvodnje v tujini je običajno povezano s prenosom finančnega kapitala v tujino, pri čemer se proizvodne naložbe lahko dobavno/stroškovno usmerjene, kadar je osnovni motiv za naložbe dostop do proizvodnih inputov oziroma izkoriščanje cenejših proizvodnih faktorjev v tuji državi. Prenos proizvodnje v tujino je povezan s številnimi tveganji, ki se navezujejo predvsem na prenos kapitala preko državnih meja (tečajni riziki, politični itd.). Končni uspeh proizvodne enote je odvisen od številnih političnih, ekonomskih, sociokulturnih in tržnih dejavnikov (Jurše, 1999; Žveglja, 2004).

### 1.2.1.3 Internacionalizacija tehnologije

Internacionalno upravljanje s tehnologijo postaja povezano z globalnimi strateškimi nameni internacionalnih podjetij. Rajkić (2007, str. 26) razlaga, da tehnološka internacionalizacija zajema prenos tehnologije in tehnološki center odličnosti. V prvem primeru je uspeh odvisen od stopnje razvitosti tujih trgov. Podjetja želijo pridobiti nova znanja in izkoristiti obstoječe zmožnosti. Prenos tehnologije omogoča povečanje konkurenčnosti neposrednih tujih investicij, kar povečuje tudi produktivnost. Pri tehnoloških centrih odličnosti pa podjetja s tehnološko internacionalizacijo prenaša tehnologijo in tehnološke kapacitete na tuje trge. Bistvena determinanta internacionalnosti je sposobnost podjetja, da kreira in uporablja novo znanje. Nagibi podjetja za investiranje v tujino so odvisni od stopnje razvoja ciljnega trga. Na razvijajočih trgih podjetja iščejo način za izkoriščanje svojih lastnih, obstoječih možnosti. Navedeni trgi rastejo v produktivnosti (Žveglja, 2004, str. 45-47).

### 1.2.2 Motivi za internacionalizacijo

V nadaljevanju bomo predstavili motive, ki ženejo podjetja, da širijo svojo geografsko prisotnost na tuja tržišča. Lahko jih delimo na t. i. proaktivne in reagibilne motive. Proaktivni motivi predstavljajo vnaprejšnjo spodbudo za spremembo strategije podjetja. Njihov izvor izhaja iz motivacije podjetja, da izkoristi posebne sposobnosti in prednosti, s katerimi razpolagajo. Reagibilni motivi pomenijo odziv na zunanje pritiske, grožnje domačega in tujih trgov (konkurentov) (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 17).

Nekateri avtorji govorijo podobno o motivih »potiska in vleke«. Dejavniki vleke so povezani z agresivnim nastopom podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih. Faktorji potiska ustvarjajo domači trg manj privlačen. Mednje sodijo prepoznana kulturna bližina, obseg trga, dejavnosti konkurentov, geografska bližina ter nizke cene zemlje in dela. Prepoznamo jih predvsem v povezavi z različnimi spremenjenimi razmerami. Podjetja namreč prisilijo v iskanje rešitev na tujih trgih oz. so pasivno deležna povpraševanja iz tujine, ki jih pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje (Pečkaj, 2011, str. 12-18).

Navedene motive lahko razvrstimo med tradicionalne in nove. Tradicionalni razlogi za investiranje v tujini so: doseganje ekonomije obsega, z globalno kombinacijo proizvodnih dejavnikov krepiti konkurenčnost in znižati stroške. Novejši motivi so naraščajoči raziskovalni in razvojni (v nadaljevanju R&R) stroški in krajši življenjski cikli izdelkov, globalna možnost opazovanja in učenja ter prednosti pri globalnem konkurenčnem pozicioniranju (Janež, 2006, str. 8).

Dunning in Lundan (2008, str. 67-76) navajata štiri motive, ki ženejo podjetja v tujino:

- iskalci virov (angl. *natural resource seekers*),
- iskalci trgov (angl. *market seekers*),
- iskalci povečanja učinkovitosti (angl. *efficiency seekers*),

- strateški razlogi ali iskalci zmogljivosti (angl. *strategic asset or capability seekers*).

Ling in Lyhorn (2013, str. 5297-5299) sta v svoji študiji ugotovila, da, poleg že omenjenih motivov na odločitve o širitvi poslovanja na tuje trge, bistveno vplivajo tudi značilnosti vrhnjega managementa, vodje, direktorji in lastniki. Ker so managerji tisti, ki vodijo podjetja preko meja in upravljajo s tveganji, so proučili značilnosti top managerjev, ki vplivajo na internacionalizacijo podjetja. Izpostavili so pet lastnosti: starost, izobrazba, funkcije, na katerih so delovali v preteklosti, mednarodne izkušnje in izpeljani mandati vodstvene ekipe. Ugotavljajo, da so se mlajši managerji prej pripravljene spopasti s tveganji, ki jih prinaša mednarodna širitev, v zameno za ustrezno nagrajevanje in poklicno varnost kot starejši, ki so navedeno že dosegli. Managerji, ki so se v času izobraževanja srečali in pridobili znanje o mednarodnem poslovanju, se prej odločijo za internacionalizacijo poslovanja kot tisti, ki tega znanja niso pridobili. Managerji, ki imajo izkušnje z več mandati, imajo boljše osnove in znanje o mednarodnem okolju. Pomemben vpliv predstavljajo tudi funkcije, ki so jih opravljali v preteklosti. Te vplivajo na sposobnosti in kritično mišljenje vodilnih delavcev tako, da so bolj pripravljene na spopadanje z zapleti, ki jih prinaša nepredvidljivo okolje.

### **1.3 Teorije internacionalizacije**

Več teorij poizkuša obrazložiti internacionalizacijo. Sprva so bile usmerjene predvsem na tradicionalni trženjski pristop, ki prikazuje internacionalizacijo kot postopen proces, ki temelji na postopnem pridobivanju znanja in izkušenj. Kasneje pa so se začele pojavljati nove teorije, kot so npr. teorija mrež in teorija kvantnih skokov.

#### **1.3.1 Tradicionalni tržni pristop**

Na virih osnovana izhaja teorija iz strateškega managementa, ki pravi, da morajo viri izpolnjevati štiri pogoje, da zadostijo kriterijem konkurenčnih prednosti: heterogenost, vrednost, nepopolno posnemljivost in nemobilnost. Teorija poudarja pomen razvoja virov, kompetenc in sposobnosti za pridobitev konkurenčnih prednosti. Podjetje mora razviti učinkovite prednosti in sposobnosti za nastop na tujih trgih (Barney, Wright, & Ketchen, 2001; Konečnik & Ruzzier, 2007).

#### **1.3.2 Teorija življenjskega cikla**

Po Vernonu je bistvo teorije življenjskega ciklusa proizvoda ta, da se nove tehnologije širijo ravno dovolj počasi, da lahko med državami nastanejo razlike v dostopni razvojni tehnologiji. Proizvodnja izdelkov gre skozi 3 faze, in sicer: fazo novega izdelka, fazo dozorevanja in fazo standardiziranega proizvoda. Center proizvodnje izdelkov se postopoma seli iz najbolj razvitih dežel v manj in najmanj razvite, na podlagi navedenega se spremenijo tudi tokovi in vzorec mednarodne menjave (Svetličič, 1996; Mazgan, 2007). Po tej teoriji so izhodne tuje neposredne investicije (v nadaljevanju TNI) ex post obrambno sredstvo, način

zadrževanja tržnega deleža, ustvarjenega s pomočjo izvoza (Bohinc, 1999, str. 38). TNI so po tej teoriji le ena od stopenj osvajanja tujih trgov (Svetličič, 1996, str. 206).

### **1.3.3 Uppsala school ali skandinavski šola internacionalizacije**

Gre za stopenjski model vstopa podjetja na tuje trge. Podjetje vstopa na trg od manj do bolj razvitih faz (agent-lastno prodajno podjetje-prenos proizvodnje na tuji trg). Pri tem vstopajo podjetja najprej na trge, ki so jim psihološko in geografsko blizu, nato pa na bolj oddaljene (Johanson & Vahlne, 2009, str. 1412-1413).

### **1.3.4 Internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov (TCE)**

Internationalizacija na podlagi transakcijskih stroškov pomeni, da se podjetja internacionalizirajo, ker tako zmanjšujejo transakcijske stroške. Taka vrsta internacionalizacije se imenuje tudi internalizacija oz. zamenjava trga z notranjim okoljem. V osemdesetih letih se je zaradi pojava in rasti neposrednih tujih investicij ter pospešene rasti multinacionalk pojavilo vprašanje, ali naj podjetja vstopajo na trg z lastnimi enotami (internalizacija) ali preko sodelovanja z zunanjim partnerjem (eksternalizacija). Zato so se začeli proučevati t. i. transakcijske stroške takšnih odločitev in značilnosti transakcij (Rugman & Brewer, 2003; Jakel, 2009; Gričar, 2011).

Teorija opredeljuje, zakaj se podjetje odloči tržne, horizontalne transakcije nadomestiti z vertikalnimi oblikami, s svojo rastjo, z ustanavljanjem lastnih podružnic v tujini. Do navedenega pride, kadar so stroški transakcij prek trga previsoki, in sicer višji, kot bi bili pri poslovanju znotraj podjetja. Tako se podjetje izogne transakcijskim stroškom tržnega poslovanja in s svojo rastjo omogoča krepitev svojega tržnega položaja in s tem možne premije iz naslova oligopolnih dobičkov (Bohinc, 1999, str. 37).

Internalizacijska teorija je osnova za primerjalno analizo domačega in mednarodnega poslovanja podjetij ter primerjavo učinkovitosti tržnih in internih (hierarhičnih) transakcij, predvsem pa na področju medfaznih izdelkov (predvsem za znanje, ki ga vsebujejo patenti in človeški kapital). Pojasnjevalno moč črpa iz koncepta transakcijskih stroškov (Svetličič, 1996, str. 251).

### **1.3.5 Eklektična paradigma**

Dunningova Eklektična paradigma pojasnjuje: če želi podjetje razmišljati o mednarodni dejavnosti, potrebuje za to določene podjetniško specifične prednosti. Imeti mora nov izdelek, storitev ali tehnološko rešitev. Naslednji pogoj je, da najde za svojo dejavnost boljše lokacijo v tujini, kot je trenutna domača. Kot zadnje pa mora biti netržni način vstopa na tuji trg, (internalizacija) v državo takšnih boljših lokacijsko specifičnih prednosti najboljši način maksimiranja rente iz tega naslova (Svetličič, 1996; Bohinc, 1999).

### **1.3.6 Teorija omrežij**

Predstavlja eno od najsodobnejših teorij internacionalizacije. Podjetja so vključena v poslovne mreže, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z drugimi subjekti. Dolgoročni odnosi in aktivnosti v mrežah omogočajo podjetjem dostop do redkih virov, ki so ključni za zagotavljanje konkurenčnosti. Mreža pomeni prepletenost odnosov med podjetji, ki sodelujejo v proizvodnji, distribuciji in porabi. Podjetja lahko pridobivajo novo znanje, informacije o tržiščih itd. od partnerjev, vpetih v mrežo. Internacionalizira se preko vzpostavitve in ohranjanja odnosov med partnerji (Konečnik & Ruzzier, 2007; Johanson & Vahlne, 2009).

### **1.3.7 Teorija kvantnih skokov oz. globalno rojenih podjetij**

Teorija kvantnih skokov opisuje podjetja, ki intenzivno vstopajo na tuje trge že ob njihovi ustanovitvi. Različni avtorji so jih poimenovali kot »born globals«, »international new ventures« ali »global start ups«. Takih podjetij je vedno več. Dejavniki, ki vplivajo na porast teh podjetij, so: povečan vpliv nišnih trgov, globalne mreže, ljudje z izkušnjami v mednarodnem poslovanju. Tipično podjetje »born global« vstopi na tuje trge v prvih treh letih od ustanovitve podjetja. Večina teh je manjših, kar jim omogoča večjo fleksibilnost in hitrejši vstop na tuje trge (Rasmussen & Madsen, 2002; Hartsfield, Knight, & Johansen, 2008).

## **1.4 Ovire in tveganja pri vstopu na tuje trge**

Proces internacionalizacije velja za zahteven proces, ki ga spremljajo številne ovire. Vsebinsko jih lahko razdelimo v dve skupini: zunanje in notranje. Zunanje izvirajo iz zunanjega okolja, notranje pa iz lastnosti podjetja (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 109). Najpogostejše notranje ovire so: drugačni proizvodni standardi, plačilna nedisciplina, visoka tveganja ter stroški, povezani s poslovanjem na tujem trgu, nizka konkurenčnost, slabo pokriti distribucijski kanali, premalo znanja o mednarodnem poslovanju, nepoznavanje tujih običajev in praks. Zunanje ovire predstavljajo okolje, v katerem deluje podjetje. Najpogostejše so: drugačne kulturne in nakupovalne navade, jezikovne ovire, administrativne ovire, močna tuja konkurenca, neugodne tečajne razmere, omejitve zaradi tujih pravil, regulativ.

### **1.4.1 Izpostavljenost tveganjem**

Vsako podjetje je pri poslovanju tako na domačem kot na tujem trgu izpostavljeno tveganjem, vendar je v primeru mednarodnega poslovanja obseg tveganj večji, prisotna pa so tudi nova, dodatna tveganja. S povečano izvozno usmerjenostjo namreč postanejo tveganja bolj raznovrstna. Poslujemo s partnerji, ki izhajajo iz različnih gospodarskih, finančnih in valutnih sistemov, obseg poslov je večji, transportne poti so daljše itd. V nadaljevanju bomo spoznali tri glavne skupine tveganj v mednarodnem poslovanju.

### **1.4.2 Politična tveganja**

Politično tveganje je opredeljeno kot verjetnost, da lahko pride do negativnih vplivov na poslovanje. Ti so posledica političnih ukrepov in sprememb (Kobrin, 1982; McKeller, 2010). Politično tveganje je pomemben dejavnik, ki vpliva na odločitev podjetja, ko se odloča za vstop na tuja tržišča. Ocena, kakšno bo politično tveganje, namreč ni enostavna, kajti težko je oceniti, kakšno bo ravnanje političnih oblasti (Cej, 2008, str. 16). Med politična tveganja sodi: vojna in drugi politični konflikti, odvzem lastniških pravic, ekspropriacija, nacionalizacija, konfiskacija, korupcija, regulativno vmešavanje države, monetarni ukrepi, kršenje pogodb s strani države (Cej, 2008, str. 8).

### **1.4.3 Finančna tveganja**

Finančna tveganja opredeljujemo kot nepričakovane spremembe vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev mednarodno delujočega podjetja, ki nastanejo zaradi neugodnega gibanja različnih tržnih kategorij, in sicer: obrestne mere, deviznega tečaja, cene surovin in cene delnic (Makovec Brenčič et al., 2009; Glinšek, 2010). Finančna tveganja lahko v grobem delimo na dve skupini: plačilna tveganja in tržna tveganja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 131).

### **1.4.4 Poslovna tveganja**

Poslovna tveganja se nanašajo na trg proizvodov, na katerem posluje podjetje. Odvisna so predvsem od delovanja posameznih funkcij v podjetju, kot so: proizvodnja, trženje, raziskave in razvoj itd. Nastanejo v okviru procesov, ki se odvijajo v podjetju pri osrednji dejavnosti ter vključujejo tveganja na področju tehnoloških inovacij, izboljšav, oblikovanja izdelkov in načrtovanja ter načrtovanja proizvodnega procesa, trženja ter upravljanja s človeškimi viri. Posebno pomembno je tveganje pravilne priprave dokumentacije, tveganje postavitve ustrezne cene ter prevozno in manipulativno tveganje (Pegam, 2006; Glinšek, 2010).

## **1.5 Načini in oblike vstopa na tuje trge ter dejavniki izbire vstopne strategije**

V tem pod poglavju bomo podrobno spoznali načine in oblike vstopa na tuje trge ter dejavnike, ki vplivajo na izbiro strategije.

### **1.5.1 Načini in oblike vstopa na tuje trge**

Načine in oblike vstopa običajno delimo na tri glavne skupine, in sicer: izvozni način, pogodbeni način in zadnji, to je, investicijski način. Kogout (v Dunning & Lundan, 2008, str. 263) izpostavlja tri načine investicijskega vstopa: s prevzemom, s skupnim vlaganjem in greenfield investicijam. Contracotr in Hill et al. (v Dunning & Lundan, 2008, str. 263) opi-



sujejo drugi trio, in sicer: podružnica v celotni lasti, skupno vlaganje, licenčno poslovanje. Brouthers and Brouthers (v Dunning & Lundan, 2008, str. 263) navajajo, da se vstopna strategija razlikuje tudi glede na panogo, v kateri se podjetje nahaja (proizvodno podjetje, storitveno).

### **1.5.1.1 Izvozne oblike**

Izvoz je začetna oblika internacionalizacije podjetja, seveda, če so občasni izvozni posli ustaljeni in se razvijejo v nadgrajene oblike vstopa na tuje trge. Ločimo tri oblike izvoza, in sicer (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 76-77): neposredni izvoz, posredni izvoz in kooperativni.

#### **1.5.1.1.1 Posredni izvoz**

Posredni izvoz pomeni, da proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom oz. odjemalcem izdelkov ali storitev in tudi posredno ne prevzema nobenih izvoznih aktivnosti. Omenjeni pristop je primeren za podjetja, ki namenijo širitvi minimalne vire ter vstopajo na trg postopno in ga pred večjim vlaganjem tudi dobro raziščejo (Rajkić, 2007; Makovec Brenčič et al., 2009). Hollensen (v Makovec Brenčič et al., 2009, str. 76-77) ločuje pet glavnih oblik, in sicer: izvozni zastopnik, posrednik, izvozna podjetja, trgovske družbe in oprtni izvoz.

#### **1.5.1.1.2 Neposredni izvoz**

Neposredni izvoz si razlagamo kot neposreden stik proizvajalca ali ponudnika izdelka/storitve s prvim posrednikom in s končnim odjemalcem na ciljnim trgu. Nastane, ko proizvajalec ali izvoznik proda svoje proizvode ali storitve neposredno uvozniku ali kupcu s tujega trga. (Rajkić, 2007; Makovec Brenčič et al., 2009). Izvoznik je s tujimi odjemalci v neposrednem stiku, kar pomeni, da razpolaga z uporabnimi informacijami, ki se nanašajo na trg odjemalcev.

#### **1.5.1.1.3 Kooperativni izvoz**

Kooperativni izvoz vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji. Govorimo o posebej oblikovani izvozno-trženjski družbi. Navedene opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj podjetij, ki sama nimajo lastnih izkušenj in ne dovolj lastnih virov za izvajanje takih poslov. Kooperativne oblike delujejo v močno strukturiranih zrelih ter konkurenčno zasičenih panogah (Rajkić, 2007; Makovec Brenčič et al., 2009).

### **1.5.1.2 Pogodbene oblike**

Pogodbene oblike vstopa so zahtevnejše od izvoza, kajti od izvoznika terjajo več vključe-

vanja v poslovnih aktivnostih. Osnova za pogodbeno obliko je sklenjena pogodba s partnerjem na tujem trgu za prenos proizvodnje ali druge poslovne funkcije. Poznamo sledeče oblike: pogodbeno proizvodnjo, licenčno poslovanje, franchising in skupna vlaganja (angl. *joint ventures*) (Šuštar, 2009, str. 70).

#### **1.5.1.2.1 Licenčno poslovanje**

Licenčno poslovanje je način mednarodnega poslovanja, pri katerem se podjetje, ki je dajalec licence, dogovori s podjetjem v tujini kot jemalcem licence za odstop licenčnih zaščitnih pravic in znanja za določeno vrednost. V zameno plača določeno odškodnino ali licenčnino (Jurše, 1999; Šuštar, 2009).

#### **1.5.1.2.2 Franšizing poslovanje**

Franchising pomeni dovoljenje za uporabo zaščitnih pravic od tretjih oseb. Zanj je značilno, da ustvarja pripadnost tujega partnerja franchising sistemu, kajti ta ga vključuje v partnerski razpečevalni sistem. Mednarodni franchising je dolgoročna vertikalna poslovna povezava in pogodbeno razmerje med več partnerji, ko daje dajalec (franchisor) svoj izdelek ali storitev z zaščiteni ali aktivno blagovno znamko, skupaj z organizacijskimi in marketinškimi storitvami jemalcu (franchisantu). Kot povračilo prejme dajalec pristojbino, tekoče rojalitete in druga pogodbeno dogovorjena nadomestila (Jurše, 1999; Šuštar, 2009).

#### **1.5.1.2.3 Pogodbena proizvodnja**

Pogodbena proizvodnja pomeni pogodbo med kontraktorjem in kooperantom. Kontraktor ohrani funkcije razvoja, trženja in drugih storitev doma. Proizvodnjo pa preseli, ker vidi na tujem trgu določene prednosti, kot so: cenejša delovna sila, carinske omejitve, status domačega proizvajalca in nižje prevozne stroške, kar sodi med hitro rastoče oblike mednarodnega poslovanja (Jurše, 1999; Šuštar, 2009). Branch (v Šuštar, 2009, str. 30) opisuje pogodbeno proizvodnjo kot način mednarodnega poslovanja, pri katerem se domači proizvajalec (kontraktor) dogovori s tujim proizvajalcem (kooperantom), da bo izdeloval nekatere izdelke na temelju tujega znanja. Pri tem prevzame odgovornost, da bo uvoženi reprodukcijski material sestavil v končni izdelek. Dogovor med obema temelji predvsem na proizvodnji.

#### **1.5.1.2.4 Drugi pogodbeni načini poslovanja**

Drugi pogodbeni načini predstavljajo dogovore, v katerih ponuja podjetje različne storitve na tujem trgu za določen čas, in sicer proti plačilu. Mednje sodijo pogodbe o tehničnih in drugih storitvah itd. (Šuštar, 2009, str. 30).

#### **1.5.1.2.5 Skupna vlaganja**

Skupna vlaganja pomenijo partnerstvo med dvema ali več podjetji, ki ustanovijo na tujem trgu neodvisno in ločeno podjetje kot samostojno pravno osebo. Vsako podjetje vложи svoj

delež sredstev. Kot strategija vstopa na tuje trge vključuje solastništvo premoženja skupnega podjetja med lokalnim in tujim partnerjem. Glavni razlogi za skupna vlaganja so: projekt je prevelik ali preveč tvegan, da bi ga lahko izpeljali sami. Joint venture posli se vse bolj uveljavljajo kot način povečanja konkurenčnosti v globalnem okolju, pogosti so tudi pri reševanju kriz in so dobra podlaga za kasnejše tesnejše povezovanje podjetij: spojitve, pri-pojitve ali prevzeme. Tak način vstopa je primeren za države (običajno v razvoju), ki imajo izoblikovano politiko zaščite domačega nacionalnega bogastva in omejitve glede tujega lastništva (Jurše, 1999; Vrabec, 2004; Šuštar, 2009).

#### **1.5.1.2.6 Strateške zveze in partnerstva**

Ruzzier (v Šuštar, 2009, str. 30) razlaga strateško zavezništvo kot formalno dogovorjeno poslovno sodelovanje med dvema neodvisnima podjetjema, v katerem se podjetji dogovorita o izmenjavi dopolnjevanja in izkoriščanju specifičnih poslovnih znanj in resursov za skupno rabo. Uporablja se predvsem na področju raziskav in razvoja pri trženju in distribuciji. Podjetji, kljub sklenjenemu zavezništvu, delujeta samostojno. Med najbolj prepoznavnimi lahko navedemo strateško zvezo med Disneyem, Coca-Colo in McDonald'som (Šuštar, 2009, str. 30).

#### **1.5.1.3 Investicijske (hierarhične ali naložbene) oblike**

Nagibi za neposredne naložbe v tujini so različni. Kenda (2001, str. 208) izpostavlja nekaj razlogov za investiranje v tujini: povečanje prodaje in donosov, vstop na hitro rastoče trge, znižanje stroškov, zaščita domačega trga, pridobivanje tehnološkega, upravljskega in trženjskega znanja.

##### **1.5.1.3.1 Prodajni predstavnik**

Zaposlen je na enem, pogosto na domicilnem trgu. Na druge trge potuje z namenom opravljanja prodajne funkcije. Če je zaposlen v domicilnem podjetju, ima podjetje večji nadzor nad prodajnimi aktivnostmi, kot bi ga imelo pri neodvisnem prodajnem zastopniku, večja je tudi predanost viziji podjetja. Ta oblika vstopa je še posebej smiselna na specializiranih medorganizacijskih trgih, kjer je le nekaj velikih odjemalcev, a zahtevajo tesen kontakt z dobavitelji (Šuštar, 2009, str. 33).

##### **1.5.1.3.2 Rezidenčni prodajni zastopniki/prodajne podružnice/prodajne enote na tujem**

Prodaja je v celoti prenesena na vstopni trg. Podjetje se kupcu bolj približa kot v primeru domicilnih prodajnih predstavnikov (Šuštar, 2009, str. 33).

Lastne prodajne enote na tujem je včasih potrebno ustanoviti, da lahko zagotovimo prodajno pokritost trga. Te so praktično podaljšana roka podjetja na tujem trgu. Lastne prodajne

enote v tujini izvajajo popoln nadzor nad prodajno funkcijo za tuji trg, matično podjetje pa obdrži trženje in kontrolo (Šuštar, 2009, str. 33).

#### **1.5.1.3.3 Lastna prodajna in proizvodna enota na tujem trgu**

Podjetje si z lastno prodajno oz. proizvodno enoto zagotovi cenejše poslovanje in posledično nižje stroške s pomočjo cenejše delovne sile in surovin, podpore in vlaganja tuje vlade. Ustvari si boljše podobo, ker ustvarja nova delovna mesta v državi gostiteljici in razvije tesnejše stike z vlado, uporabniki, domačimi dobavitelji in tako bolje prilagodi svoje izdelke tamkajšnjemu trženjskemu okolju. Če ima lastno enoto, zadrži popoln nadzor nad naložbo in lahko razvije proizvodno in trženjsko politiko z dolgoročno mednarodno usmeritvijo. Podjetje si lahko zagotovi dostop na trg v primeru, če država gostiteljica zahteva, da vsebuje prodajni izdelek domače sestavine, lokalna proizvodnja pa omogoča hitrejši odziv na povečano povpraševanje in prihranke pri prevozu, distribuciji in skladiščenju. Lastne enote oz. kontrolni delež v tujem podjetju omogoča podjetju večjo zaščito obstoječega posla in boljše sledenje domačemu kupcu (Slavnič, 2003, str. 68).

#### **1.5.1.3.4 Sestavljalnice**

Sestavljalnice so oblika proizvodne podružnice na vstopnem trgu. Zaradi kompleksnosti proizvodnje ali strateških razlogov podjetja izvajajo razvoj, trženje in kapitalski del produkcijskih procesov doma, delovni-intenzivni del proizvodnje pa preselijo na vstopne trge. Vzrok so nižji stroški in carine za komponente v primerjavi s končnimi izdelki. Izdelek je lahko v ustrezni fazi življenjskega cikla, deli izdelka pa so proizvedeni v različnih državah sveta. Na podlagi navedenega je dobro, da se sestavlja na končnem vstopnem trgu (Šuštar, 2009, str. 34).

#### **1.5.1.3.5 Regionalni centri**

V mednarodnem poslovanju imamo dva primera regionalnih centrov. En primer je prenos trženjskih in (po)prodajnih aktivnosti podjetja v regijo. Drugi pa pripisuje večjo privrženost regiji, saj se na regionalni center prenesejo tudi R&R aktivnosti in proizvodnja. Naloga regionalnih centrov je koordinacija strategije posameznega trga s korporacijsko strategijo podjetja in omogočanje harmoničnega delovanja enot (Šuštar, 2009, str. 35).

#### **1.5.1.3.6 Začetne naložbe, pripojitev in nakup obstoječega podjetja**

Začetne naložbe (angl. *greenfield investment*) pomenijo nakup ali najem novega zemljišča. Naložbenik najprej na novo zgradi objekt in vanj uvede proizvodnjo ali dejavnost po lastni zamisli. Pri tem praviloma najodgovornejše menedžerje oz. kadre s posebnim znanjem prenese iz svojega podjetniškega sistema in najame lokalne delavce. Slabost te strategije je v tem, da so postopki urejanja dokumentacije in pridobivanja zemljišča dolgotrajni. Vlagatelj je izpostavljen mnogim lokalnim predpisom. Lokalno delovno silo mora seznaniti in jo usposobiti za delo po standardih, ki jih zahteva. Vse vpliva na to, da vse skupaj traja dalj

časa ter da se naložba podraži (Kenda, 2001, str. 209-210). Ta strategija vstopa je najprimernejša, ko vstopno podjetje na tuje trge ugotovi, da ni nobenega podjetja, primerne za prevzem, oz. se za izvedbo prevzema ne odloči zaradi morebitnih spremljajočih težav. Primerne je tudi ob večjih kulturnih razlikah, saj omogoči, da se novo ustanovljeno podjetje postopno prilagaja lokalni kulturi (Rekić, 2010, str. 23).

Pripojitev (angl. *acquisition strategy*) pomeni nakup dobro delujočega podjetja s potencialom za rast. Nakup obstoječega podjetja v tujini (angl. *brownfield strategy*) pomeni prevzem nekega obstoječega objekta oz. podjetja z vsemi pravicami in hipotekami. Prednost obeh oblik predstavlja čas. Po nakupu je možno obstoječe podjetje integrirati v sistem oz. mrežo (Kenda, 2001, str. 210). Z omenjenima strategijama lahko pridobi podjetje takojšnje prihodke, že obstoječi tržni delež, znane izdelke, blagovne znamke in sistem distribucije oz. že izgrajeno infrastrukturo za poslovanje, vključno z izšolanimi kadri. Obliki sta najprimernejši, kadar je za podjetje hitrost vstopa pomemben dejavnik. Obe omogočata pregled nad distribucijskimi kanali, kupci in pogosto povečajo ugled blagovne znamke in sloves podjetja (Šuštar, 2009, str. 35).

### **1.5.2 Dejavniki izbire vstopne strategije**

Na domačem trgu se vedno bolj povečuje konkurenca, zato je za podjetja v tranzicijskem gospodarstvu, kot je slovensko, rast in sploh sam obstoj vedno težji. S pomočjo Tabele 1 smo prikazali dejavnike, ki bodo v oporo mednarodnim tržnikom pri izbiri primerne strategije vstopa. Strategija mora biti ustrezna marketinškim ciljem podjetja in dejavnikom okolja (Jurše, 1999, str. 303). Pravilen način vstopa na mednarodne trge je zelo pomemben zaradi omejenih človeških in finančnih virov. Podjetje mora pri izboru vstopne strategije upoštevati različne dejavnike. Najpomembnejše skupine so: notranji dejavniki, zunanji dejavniki, značilnosti in posebnosti oblike vstopa ter posebnosti transakcijskih dejavnosti (Šuštar, 2009, str. 21).

Med notranje dejavnike sodijo dejavniki izdelkov podjetja (intenziteta diferencialne sposobnosti izdelka, storitvena komponenta izdelka, tehnološka zahtevnost izdelka in sposobnost za globalno standardizacijo izdelka) in dejavniki resursov podjetja (upravljalški, kapitalski in tehnološki resursi, proizvodna in marketinška usposobljenost, splošna pripravljenost podjetja za poslovanje v tujini in stališča vodstva do mednarodnega poslovanja) (Jurše, 1999, str. 301). Zunanji dejavniki, ki vplivajo na izbiro strategije vstopa na tuje tržišče, so: dejavniki tuje ciljne države in dejavniki v domači državi. Dejavniki tuje ciljne države so: velikost tržišča, trendi rasti tržnega potenciala, tržna struktura tržišča, stopnja razvitosti marketinške infrastrukture, politične, gospodarske in sociokulturne značilnosti ciljnega tržišča, vladno reguliranje tujih naložb, geografska in kulturna razdalja, gospodarska rast in prognoza razvoja gospodarstva, zunanji gospodarski odnosi in politika države, vključno s politiko menjalnega tečaja, politični riziki, razpoložljivost, kvaliteta in stroški proizvodnih dejavnikov in gospodarske infrastrukture, kot so: transport, komunikacije in luške takse

(Jurše, 1999, str. 301). Dejavniki v domači državi so: velikost perspektive razvoja tržišča, proizvodno in konkurenčno okolje, konkurenčnost in motivi podjetja za širitev poslovnih aktivnosti na tuja tržišča (Jurše, 1999, str. 301).

Kot je prikazano v Tabeli 1, se bo mednarodni tržnik nagibal k izbiri strategije posrednega izvoza v primeru, da bodo zunanji dejavniki v tuji državi sledeči: majhen prodajni potencial, popolna (atomistična) konkurenca, razvita marketinška struktura, nizki ali visoki proizvodni stroški, da velja restriktivna ali liberalna uvozna politika, restriktivna naložbena politika, majhne geografske razdalje, stagnantno gospodarstvo, restriktivni devizni nadzor, reevalvacija menjalnega tečaja, velika kulturna razdalja in visoki politični riziki. V domači državi pa: majhno tržišče, popolna konkurenca, nizki proizvodni stroški, močna izvozna promocija in restrikcije naložb v tujino. Notranji dejavniki, ki bodo vplivali na izbor, so: diferenciranje izdelka, majhno prilagajanje izdelka, omejeni in znatni resursi.

Za neposredni izvoz se bo lahko odločal v primeru, da so prisotni sledeči zunanji dejavniki v tuji državi: velik prodajni potencial, popolna konkurenca, skromna marketinška struktura, visoki proizvodni stroški, restriktivna ali liberalna uvozna politika, restriktivna naložbena politika, majhne geografske razdalje, reevalvacija menjalnega tečaja, majhna kulturna razdalja in nizki politični riziki. Zunanji dejavniki v domači državi so: majhno tržišče, popolna konkurenca, nizki proizvodni stroški in močna izvozna promocija. Notranji dejavniki, ki bodo vplivali, so: da bo izdelek servisno intenziven, veljalo bo znatno prilagajanje izdelka, znatni resursi in podjetje bo šibko mednarodno usmerjeno.

V primeru, da bodo v tuji državi zunanji dejavniki: majhen prodajni potencial, restriktivna uvozna politika, velike geografske razdalje, stagnantno gospodarstvo, restriktivni devizni nadzor, velika kulturna razdalja in visoki politični riziki v domači državi, pa visoki proizvodni stroški in restrikcije naložb v tujino in notranji dejavniki v podjetju: storitve, tehnološko intenziven izdelek, močno prilagajanje izdelka, omejeni ali znatni resursi, se bo njegova odločitev nagibala k licenčnemu poslovanju.

Za naložbe v tujini se bo lahko odločal, ko v tujini veljajo naslednji zunanji dejavniki: velik prodajni potencial, oligopolistična konkurenca, proizvodni stroški so nizki, naložbena politika je liberalna, geografske razdalje so velike, gospodarstvo je dinamično, velja liberalni devizni nadzor, prisotna je devalvacija (razvrednotenje) menjalnega tečaja, majhna kulturna razdalja in nizki politični riziki. V domači državi pa je moč zaznati sledeče zunanje dejavnike: veliko tržišče, oligopolistična konkurenca, proizvodni stroški so visoki. V podjetju so prisotni notranji dejavniki: standardiziranje izdelka, servisno intenziven izdelek, storitve, močno prilagajanje izdelka, resursi so omejeni, mednarodna usmerjenost podjetja je šibka ali pa močna. Storitvene pogodbe bodo lahko njegova izbrana oblika, če so zunanji dejavniki v tuji državi: restriktivna uvozna politika, restriktivna naložbena politika, geografske razdalje so velike, gospodarstvo je stagnantno in velika kulturna razdalja. V domači državi

so nizki proizvodni stroški. Notranji dejavniki so: storitev, omejeni resursi, podjetje je visoko mednarodno usmerjeno.

*Tabela 1: Vpliv dejavnikov na izbiro strategije*

<b>Dejavniki/ Strategije</b>	<b>Posredni izvoz</b>	<b>Neposredni izvoz</b>	<b>Naložbe v tujini</b>	<b>Licence</b>	<b>Pogodbene oblike</b>
<b>Zunanji dejavniki</b>					
Dejavniki v tuji državi:					
Majhen prodajni potencial	*			*	
Velik prodajni potencial		*	*		
Popolna konkurenca	*	*			
Oligopolistična konkurenca			*		
Skromna marketinška struktura		*			
Razvita marketinška infrastruktura	*				
Nizki proizvodni stroški	*		*		
Visoki proizvodni stroški	*	*			
Restriktivna uvozna politika	*	*		*	*
Liberalna uvozna politika	*	*			
Restriktivna naložbena politika	*	*		*	*
Liberalna naložbena politika			*		
Majhne geografske razdalje	*	*			
Dinamično gospodarstvo			*		
Stagnantno gospodarstvo	*			*	*
Restriktivni devizni nadzor	*			*	
Liberalni devizni nadzor			*		
Devalvacija menjalnega tečaja			*		
Revalvacija menjalnega tečaja	*	*			
Majhna kulturna razdalja		*	*		
Velika kulturna razdalja	*			*	*
Nizki politični riziki		*	*		
Visoki politični riziki	*			*	
Dejavniki v domači državi:					
Veliko tržišče			*		
Majhno tržišče	*	*			
Popolna konkurenca	*	*			
Oligopolistična konkurenca			*		
Nizki proizvodni stroški	*	*			
Visoki proizvodni stroški			*	*	*
Močna izvozna promocija	*	*			
Restrikcije naložb v tujino	*			*	
<b>Notranji dejavniki</b>					
Diferenciranje izdelka	*				
Standardiziranje izdelka			*		
Servisno intenziven izdelek		*	*		
Storitve			*	*	*
Tehnološko intenziven izdelek				*	
Majhno prilagajanje izdelka	*				
Znatno prilagajanje izdelka		*	*	*	
Omejeni resursi	*		*	*	*
Znatni resursi	*	*		*	
Šibka mednarodna usmerjenost		*	*		
Visoka mednarodna usmerjenost			*		*

*Vir: Prirejeno po M. Jurše, Mednarodni marketing, 1999, str. 302.*

## **2 POMEN GEOGRAFSKE IN PROIZVODNE DIVERZIFIKACIJE**

### **2.1 Proizvodna in geografska diverzifikacija ter uspešnost poslovanja podjetja**

Strategija diverzifikacije je ena izmed strategij podjetniške rasti in skupaj z generično rastjo predstavlja temeljno strategijo razvoja podjetja (Hodošček, 2005, str. 10). Strategija diverzifikacije pomeni, da se v poslovni program organizacije doda novo skupino proizvodov oz. storitev, s katerimi bo skušala organizacija osvojiti nove trge. Navedena strategija lahko pomeni strategijo integriranja organizacije naprej ali strategijo integracije nazaj, strategijo koncentrične (povezane) diverzifikacije ali pa strategijo konglomeratne (nepovezane) diverzifikacije (Pučko, 2002, str. 293). Velja za najbolj zahtevno in tvegano strategijo rasti. Od podjetja zahteva, da vstopi na področje novih panog in seveda posledično zahteva nov način proizvodnje in trženja novih strateških skupin proizvodov ali storitev (Pučko, 2002; Kranenburg, Hagedoorn, & Pennings, 2004; Pučko, Čater, & Rejc, 2006; Gongming, Lee, Ji, & Zhengming, 2008).

Po Ansoffu poznamo sledeče vrste diverzifikacije: horizontalna diverzifikacija, vertikalna integracija (diverzifikacija), koncentrična diverzifikacija in konglomeratna diverzifikacija (Hodošček, 2005, str. 11). Strategija vodoravne (horizontalne) integracije pomeni, da je podjetje usmerjeno k priključitvi ali združitvi s pomembnim konkurentom ali z nekim podjetjem na isti stopnji navpične reprodukcijske verige (Pučko et al., 2006, str., 69). Strategija navpične (vertikalne) integracije pomeni največkrat, da se podjetje priključi podjetju, ki je dobavitelj surovin, materiala ali sestavnih delov. O vertikalni integraciji govorimo tudi, ko se podjetje priključi ali združi s svojim distributerjem ali odjemalcem, ki opravlja končno montažo proizvodov. Glavni motivi, da se podjetje odloči za strategijo vertikalne integracije, so v možnosti zagotavljanja enakomernjšega in stabilnejšega obsega proizvodnje na posameznih navpičnih reprodukcijskih stopnjah, možnost boljšega izkoriščanja proizvodnih in drugih virov, odprava posrednikov pri menjavi faznih proizvodov, zagotavljanje višje ravni kakovosti proizvodov, boljše varovanje svojih poslovnih rešitev in novosti ter večja ekonomska varnost večjega poslovnega sistema (Pučko et al., 2006, str., 69). Strategija koncentrične diverzifikacije pomeni, da podjetje vstopi na področja novih panog, začne proizvajati in tržiti nove strateške skupine proizvodov ali storitev. V svoj poslovni program prične vključevati nov proizvod (storitev), ki je preko tehnologije ali preko pogojev povezan z obstoječimi in ga je mogoče prodajati na novih trgih. Glavni vzrok, da se podjetje odloči za to strategijo, je največkrat izkoriščanje sinergij. Konglomeratna diverzifikacija podjetja pomeni, da to povečuje število novih proizvodov (storitev), namenjenih povsem novim trgom, na katerih še nima nobenih izkušenj, kar zahteva obvladovanje novih tehnologij. Vzrok, da se podjetje odloči za to obliko strategije, je graditi večje in močnejše podjetje, ki se bo lažje branilo pred tujim prevzemom (Pučko et al., 2006, str., 70).



Strategija diverzifikacije lahko, poleg proizvodne, vključuje tudi geografsko diverzifikacijo. Medtem ko proizvodna diverzifikacija pomeni širitev na nove proizvodne trge (dodajanje novih vrst proizvodov ali storitev), geografska diverzifikacija omogoča podjetju izbor in vstop na nova tržišča, ki mu omogočajo povečanje obsega poslovanja.

V literaturi lahko zasledimo veliko vzrokov za uporabo strategije diverzifikacije. Diverzifikacija izdelkov in trgov naj bi vodila k večji uspešnosti poslovanja in manjšemu tveganju. Podjetje lahko zmanjša odvisnost od posameznih trgov in omeji negotovosti, ki nastajajo zaradi učinkov na posameznih tržiščih. V primeru visokih nestabilnih denarnih tokov lahko diverzifikacija zmanjša tveganje, da posamezen posel negativno vpliva na celotno podjetje. Z diverzifikacijo lahko zmanjšamo verjetnost finančnih težav in kriz (Kranenburg et al., 2004; Stanovnik, 2004; Vrabec, 2004).

## **2.2 Pregled empirične literature o povezanosti med diverzifikacijo poslovanja in uspešnostjo podjetij**

V zadnjih letih je bilo veliko raziskav, namenjenih proučevanju učinkov diverzifikacije trgov in proizvodov. V tem poglavju bomo spoznali ugotovitve nekaterih avtorjev.

Hwe (2007, str. 17, 18) ugotavlja, da podjetja iz nekaterih delov sveta uporabljajo selitev na tuja tržišča kot obliko strategije rasti. Vzrok naj bi bil učinek globalizacije ter povečana konkurenca. Presenetljivo je, da lahko v empiričnih raziskavah o mednarodni diverzifikaciji najdemo različne odgovore o vplivu geografske diverzifikacije na uspešnost podjetja. Nekatere študije so pokazale pozitivno povezanost, druge pa negativno. Hwe je na podlagi novejših študij ugotovil, da te prikazujejo nelinearno povezanost med mednarodno diverzifikacijo in uspešnostjo podjetja, kar je mogoče ugotoviti na podlagi oblike krivulje, ki ima lahko obliko U, obliko invertne krivulje U ali pa obliko S. Študija je pokazala, da geografska diverzifikacija ne predstavlja rešitev za izboljšanje uspešnosti slabših podjetji. Manj uspešna podjetja nimajo dovolj sposobnosti za internacionalizacijo. Obstaja bojazen, da obtičijo na trenutnem položaju in so nezmožna izpeljati diverzifikacijo. Študija je pokazala tudi, da ima splošno geografska diverzifikacija, merjena z deležem prodaje na tujih tržiščih, pozitivno povezanost z uspešnostjo podjetja, ocenjene s pomočjo čiste dobičkonosnosti, razen v primeru regionalne mednarodne diverzifikacije. Vzrok je lahko tudi manjše tržišče.

Lee in Chung, (2007, str. 20-35) ugotavljata, da je z geografsko diverzifikacijo, ki jo merita s številom držav, v katerih podjetje posluje, multinacionalno podjetje lažje razprši in obvladuje tveganja, ki nastanejo na posameznih tržiščih. Navedla sta tudi ugotovitve do katerih je prišel Boddewyn leta 1979 in sicer, da na vsaki dve novi podružnici, ki jih multinacionalna ustanovi mora eno umaknit. Poudarila sta tudi, da imeti odprto podružnico v državi, kjer se pojavijo drastične ekonomske težave predstavlja večje tveganje za podjetje kot, če podružnico ukine.

Gonming et al. (2008, str.200, 202) so opravili študijo, kako različne stopnje geografske diverzifikacije vplivajo na uspešnost podjetja in kako naj podjetja izbirajo tržišča, da bodo lahko maksimizirala svojo uspešnost. Njihove ugotovitve so pokazale, da zmerna diverzificiranost podjetju omogoča izbiro boljših tržišč in večjo prisotnost na posameznih tržiščih. Podjetje pridobi relevantne vire na posameznih tržiščih (npr. proizvodni faktorji), kar lahko izboljša konkurenčno prednost podjetja. Možnost ima izkoristi velike ekonomije obsega in nizke produkcijske stroške držav v razvoju. Ugotovitve sicer niso pokazale bistvenih razlik med lokacijskimi faktorji in ekonomskim okoljem razvitih držav, so pa prišli do zaključka, da imajo države v razvoju podobne proizvodne faktorje, kar pa ne poveča konkurenčnih prednosti podjetja. Ugotovili so, da podjetju iz razvitih držav zmerna prisotnost na tržiščih razvitih držav in striktno omejena prisotnost v državah v razvoju prinaša pozitivne učinke kot so npr.: večje tržno povpraševanje, možnost učenja od konkurence in učenje na podlagi zahtevnejših kupcev iz razvitih držav. Opozorili so, da je omejena prisotnost v državah v razvoju pomembna, ker omogoča podjetju lažje upravljanje s tveganji (podjetje je manj izpostavljeno tveganjem) in razlikami.

Muzyrya (2010, str.4, 5, 11, 14) poudarja pomen tipa diverzifikacije. Strategijo diverzifikacije lahko namreč opišemo tako kvantitativno (stopnja diverzifikacije) kot kvalitativno (tip diverzifikacije). Stopnja diverzifikacije se nanaša na razpršitev aktivnosti podjetja glede na vire ali prodajo po različnih trgih. Običajno jo ugotavljamo s pomočjo števila mednarodnih ter proizvodnih trgov, na katerih je podjetje prisotno. Tip diverzifikacije pa ugotavljamo s pomočjo področij, na katerih podjetje deluje. Eden od kriterijev ugotavljanja tipa je povezana oz. nepovezana diverzifikacija. Povezana diverzifikacija pomeni, da podjetje dodaja posle, ki so povezani z sedanjim področjem delovanja in mu nudijo več priložnosti. Nepovezana diverzifikacija vključuje posle, ki niso povezani z sedanjim področjem delovanja. Tako kot geografska tudi proizvodna diverzifikacija omogoča izkoriščanje ekonomij obsega. Ključna managerska in tehnološka znanja, konkurenčne prednosti lahko omogočijo, da podjetje vstopa na nova proizvodna področja. Z diverzifikacijo na nove proizvodne trge podjetje internalizira nekatere transakcije, ki posledično vplivajo na manjše stroške. Z obsežnejšim portfeljem proizvodov podjetje zmanjšuje tveganja, katerim je izpostavljen na posameznih proizvodnih tržiščih. Muzyrya ugotavlja tudi, da podjetja, ki se poslužujejo tako diverzifikacije trgov kot proizvodov so uspešnejša od tistih, ki se odločijo samo za eno alternativo.

Tallman in Jiatao (1996, str. 180, 182, 183) sta proučevala učinke, ki ju imata geografska in proizvodna diverzifikacija na uspešnost podjetja na primeru ameriških multinacionalnih proizvodnih podjetij. Ugotovila sta, da sta mednarodna diverzifikacija in uspešnost, merjena na osnovi kazalnika čistega dobička od prodaje, linearno in pozitivno povezana. Glede proizvodne diverzifikacije ugotavljata, da če je njena izvedba namenjena izboljšanju konkurenčnih prednosti (viri, sposobnosti), bodo učinki pozitivni. Konkurenčne prednosti v proizvodnih linijah prinašajo ekonomije obsega, posledično se poveča tudi delež kupcev. V

primeru nepovezane diverzifikacije, ki je v nasprotju s prej navedenim namenom, bo učinek negativen.

Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Shao-Chi Chang in Chi-Feng (2007, str. 76), in sicer sta potrdila, da povezana proizvodna diverzifikacija pozitivno vpliva na uspešnost multinacionalnih podjetji, nepovezana pa negativno.

Bowen in Wiersema (2008, str. 119, 120, 128) ugotavlja, da raven proizvodne diverzificiranosti lahko pričakovano vpliva na stopnjo in namen mednarodne diverzificiranosti. Proizvodna in geografska diverzifikacija si nasprotujeta kot teoriji širitve. Stopnja proizvodne diverzifikacije ima lahko vpliv na strategijo mednarodne diverzificiranosti. Višja stopnja proizvodne diverzifikacije lahko oslabi pozitiven učinek globalizacije in obenem vpliva na namen mednarodne diverzificiranosti. Višji nivo proizvodne diverzificiranosti zahteva več managerske koordinacije, nadzora in več sredstev za geografsko širitev. Pričakujemo lahko tudi, da bosta geografska in proizvodna diverzifikacija negativno povezana. Bowen in Wiersema nadalje ugotavlja, da na mednarodno diverzificiranost vpliva tuja konkurenca. Podjetja, ki se soočajo z močnim vplivom tuje konkurence bodo imela višjo stopnjo prodaje v tujini in bodo bolj mednarodno diverzificirana.

Beamish, Delios in Xu (2008, str. 711) pa po drugi strani poudarjajo, da se bodo koristi geografske diverzifikacije pokazale, če bo multinacionalno podjetje ohranjalo visoko raznolikost produktov. Podjetje z visoko ravno proizvodne diverzificiranosti lahko dosegajo visoke koristi na globalnem nivoju. Učinki diverzifikacijske strategije na uspešnost bodo večji, če bo strategijo izvajalo multinacionalno podjetje z višjo stopnjo proizvodne diverzificiranosti.

Kumar (2009, str. 99, 113) je opravil študijo o povezanosti med strategijama rasti (geografsko in proizvodno) in na kratkoročne učinke med njima. Proizvodna in geografska diverzifikacija sta dve alternativni, ki ju podjetje izbere kot strategijo rasti. Obe gradita na obstoječih virih in sposobnostih. Temeljita na ekonomijah obsega in sledečih virih: tehnološki, marketinški, proizvodni know-how, itd. Rezultati študije so pokazali, da imajo podjetja več razpoložljivih možnosti za širitev in diverzifikacijo, vendar se po določenem času soočijo z kratkoročnimi omejitvami. Negativni učinki se pojavijo zaradi zamenljivih virov in zmogljivosti, kar povzroči negativno povezanost med geografsko in proizvodno rastjo. Opozoril je, da se morajo managerji zavedati teh omejitev in biti previdni, ko sprejemajo odločitve glede rasti pri obeh alternativah .

Bowen in Wiersema (2009, str.14, 24, 25) sta raziskovala, kakšen vpliv imata geografska in proizvodna diverzifikacija skupaj na uspešnost podjetja. Če delujeta komplementarno (se dopolnjujeta) sta geografska in proizvodna diverzifikacija pozitivno povezana. V primeru, da se izključujeta pa postane povezanost med njima negativna. Izključujeta se zaradi stroškov upravljanja, ki nastanejo zaradi širitve trga in izdelka. Komplementarni pa sta zaradi

skupnih ugodnosti, ki jih prinašajo geografski, izdelčni in proizvodni trg . Njune ugotovitve so pokazale, da je odnos med geografsko diverzifikacijo in uspešnostjo nelinearen. Na nizki stopnji geografske diverzificiranosti sta pozitivno povezana, na visoki pa negativno. Povezanost med proizvodno diverzifikacijo je ravno tako nelinearna. Na nizki stopnji proizvodne diverzificiranosti je povezanost pozitivna, na visoki pa negativna. Ugotovila sta, da bo neglede na stopnjo proizvodne diverzifikacije povezanost med geografsko diverzifikacijo in uspešnostjo pozitivna na nizki in visoki stopnji internacionalizacije, negativna pa postane na srednji stopnji geografske diverzifikacije. Isto velja pri proizvodni diverzifikaciji. Ne glede na stopnjo geografske diverzifikacije je povezanost med proizvodno diverzifikacijo in uspešnostjo pozitivna na nizki stopnji proizvodne diverzifikacije in negativna na visoki stopnji proizvodne diverzifikacije.

Hitt, Hoskisson in Kim (1997, str. 774) so skušali ugotoviti, kakšen je vpliv proizvodne diverzificiranosti na povezanost med mednarodno diverzifikacijo in uspešnostjo podjetja in na povezanost med inovativnostjo in mednarodno diverzifikacijo. Porter, (v Hitt et al.,1997, str. 774) pojasnjuje, da mednarodna diverzificiranost omogoča podjetjem, da izkoristijo prednosti tujih trgov. S pomočjo inovacij pa lahko dosežajo konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih.

Korbin (v Hitt et al.,1997, str. 774) ugotavlja, da je povečana globalna konkurenca skrajšala življenjsko dobo izdelka in povečala potrebo po večjem investiranju v tehnološki razvoj. Mednarodna diverzifikacija pa tako omogoča multinacionalnim podjetjem, da poslujejo v različnih državah s standardiziranimi proizvodi, racionalizirajo proizvodnjo in koordinirajo kritične funkcije kot je R&R (Hitt et al., 1997, str. 771).

Z opravljeno študijo so prišli do ugotovitve, da je uspešnost podjetja na začetku pozitivno povezana z geografsko diverzifikacijo, toda postane negativno povezana, ko se geografska diverzificiranost povečuje. Proizvodna diverzifikacija vpliva na povezanost med geografsko diverzifikacijo in uspešnostjo podjetja. Geografska diverzificiranost je negativno povezana z uspešnostjo v primeru proizvodno nediverzificiranega podjetja, pozitivno v primeru visoko proizvodno diverzificiranega podjetja in krivulja postane ukrivljena v primeru zmerno proizvodno diverzificiranega podjetja. Geografska diverzifikacija je pozitivno povezana z intenzivnostjo R&R, toda skupaj z proizvodno diverzifikacijo postane povezanost negativna (Hitt et al., 1997, str. 767). Povezanost postane negativna, ker proizvodna diverzifikacija ustvari pogoje, ki podjetju preprečujejo, da bi izkoriščalo prednosti pridobljenih resursov, ki jih prinaša geografska diverzifikacija za inovacije (Hitt et al., 1997, str. 770).

Proizvodna diverzifikacija zahteva učinkovito upravljanje. Vodstvo mora učinkovito upravljati vsak posel tako, da lahko razvije strategijo za vsako enoto. Nadzor zahteva veliko usklajenosti in komunikacije med managerji. Podjetja, ki so bolj proizvodno diverzificirana (delujejo v različnih dejavnostih), morajo analizirati več različnih informacij o poslu in trgu. Vodstvo se mora tako ukvarjati z večjim številom transakcij. Preobsežna finančna

kontrola zmanjšuje dolgoročne naložbe kot so R&R. Menedžerji poslovnih enot težje upravljajo z večjim finančnim tveganjem. Manjše investicije v R&R lahko pričakujemo v podjetjih, ki izvajajo mednarodno in proizvodno diverzifikacijo, kot v podjetjih, ki niso proizvodno diverzificirana. Proizvodna diverzifikacija bo imela pozitivnejše učinke v mednarodno diverzificiranih podjetjih, ki poslujejo na trgih, ki niso še visoko tehnološko razviti. Ta podjetja morajo biti pozorna, da ne postanejo preveč mednarodno diverzificirana, kajti v nasprotnem primeru lahko pričakujejo slabšo uspešnost (Hitt et al., 1997, str. 769-792).

Geografska diverzifikacija je pozitivno povezana z inovativnostjo, ker imajo geografsko diverzificirana podjetja več možnosti za boljši izkoristek inovacije in obenem več možnosti, za povračilo sredstev, ki so bila investirana v inovacije. Korbin (v Hitt et al., 1997, str. 770) pojasnjuje, da geografska diverzifikacija pripomore k ustvarjanju potrebnih resursov za večje vlaganje v raziskave in razvoj (intenzivnost R&R). Kobe (v Hitt et al., 1997, str. 770) navaja, da geografsko diverzificirana podjetja imajo dostop do potrebnih resursov, ki omogočajo krepitev inovacijskih zmožnosti. Kot primer navaja izpostavljenost novim različnim idejam, ki prihajajo iz različnih tržišč na katerih nastopajo različne kulturne razlike (Hitt et al., 1997, str. 770).

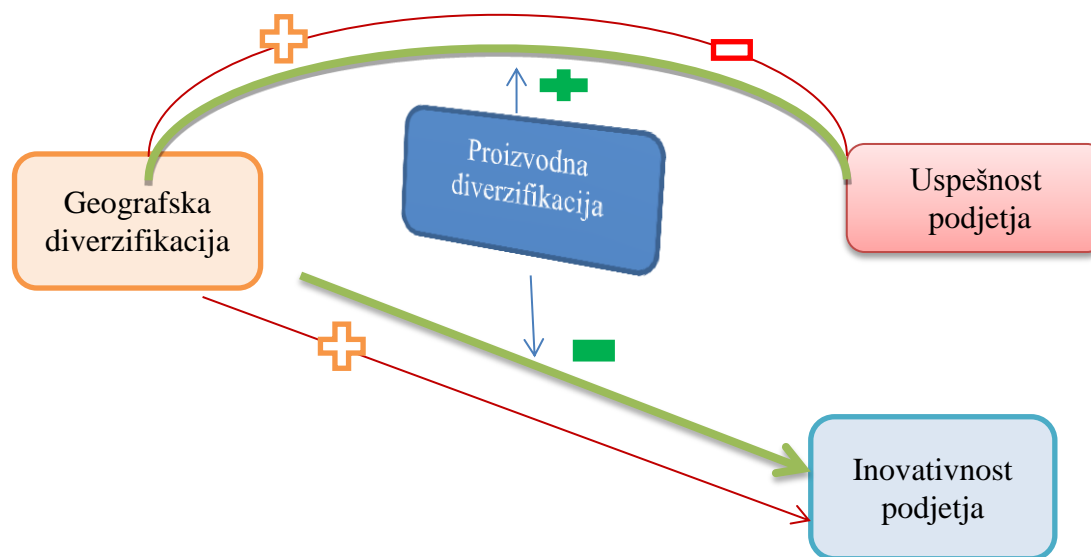
Rezultati raziskave Hitt et al. (1997, str. 788-792) so torej pokazali, da se odnos med geografsko diverzifikacijo in uspešnostjo podjetja prične s pozitivno povezanostjo, vendar sčasoma postane povezanost negativna zaradi naraščajoče geografske diverzificiranosti. Ena izmed najpomembnejših in zanimivih odkritij je ta, da proizvodna diverzificiranost vpliva na nelinearno povezanost med geografsko diverzifikacijo in uspešnostjo.

Oblika invertne krivulje U je značilna za podjetja, ki so proizvodno diverzificirana. Povezanost med geografsko diverzifikacijo in uspešnostjo je v visoko proizvodno diverzificiranih podjetjih predvsem pozitivna, negativna postane samo pri visoko geografski diverzifikaciji. Proizvodna diverzifikacija omogoča podjetju, da ima boljše pogoje, ko tekmuje z ostalimi na globalnih trgih. Kot je mogoče pričakovati geografska diverzifikacija prispeva k višji inovativnosti, ker zagotavlja več tržišč na podlagi katerih je možno pridobiti donose od inovacij. Običajno zagotavlja večje prihodke za naložbe v inovacije (Hitt et al., 1997, str. 792).

Ugotovitve prikazujemo s pomočjo Slike 1. Rdeča krivulja v obliki narobe obrnjene črke U prikazuje odnos med geografsko diverzifikacijo ter uspešnostjo podjetja, rdeča linearna krivulja pa povezanost med geografsko diverzifikacijo in inovativnostjo.

Zeleni krivulji pa prikazujeta vpliv proizvodne diverzifikacije na povezanost med geografsko diverzifikacijo in uspešnostjo podjetja ter odnos geografske diverzifikacije in inovativnosti.

Slika 1: Povezanost med geografsko in proizvodno diverzifikacijo, inovativnostjo ter uspešnostjo poslovanja podjetja



Vir: Prirejeno po M. Hitt et al., *International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms*, 1997, str. 769.

Podobno sta Beamish in Delios (1999, str. 13, 17, 20) opravila študijo, s katero sta želela pojasniti povezanost med proizvodno, geografsko diverzifikacijo in uspešnostjo. Na primeru japonskih podjetij sta prišla do nekaj zanimivih ugotovitev. Najpomembnejša ugotovitev je bila, da geografska diverzifikacija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Proučila sta tudi vpliv proizvodne diverzifikacije, toda nista uspela potrditi, da višja stopnja proizvodne diverzifikacije pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja. Ugotovila pa sta, da se proizvodna in geografska diverzifikacija med sabo ne izključujeta, temveč sta komplementarni in skupaj pozitivno vplivata na uspešnost. Trditev velja za podjetje, ki ima širši portfelj izdelkov in visoko geografsko diverzifikacijo. Ugotovila sta, da sta dobičkonosnost in geografska diverzifikacija pozitivno povezana in potrdila pomembnost internacionalizacije za uspešnost podjetja. Njuna ugotovitev kaže, da je bila širitev na nove trge učinkovita strategija za izboljšanje uspešnosti japonskih podjetij.

Geringer, Tallman in Olsen (2000, str. 52) so ugotovili na primeru velikih japonskih multinacionalk, da so pozitivni učinki proizvodne diverzifikacije na uspešnost časovno omejeni in da je prodaja na tujih trgih pozitivno povezana s povečanjem prodaje.

Douglas (2006, str. 501, 506) je opravil raziskavo na primeru večjih mehiških podjetij. Proučeval je povezanost med strategijami geografske diverzifikaciji in uspešnostjo podjetij iz držav v razvoju. Študija je pokazala, da je imela internacionalizacija na samem začetku negativne učinke zaradi vstopnih stroškov, neizkušenosti poslovanja na tujih trgih in omejitvah, povezanih z institucijami. Sčasoma so postajali učinki pozitivni. Managerjem, ki se bodo odločili za strategijo internacionalizacije, svetuje, naj izkoristijo možnost učenja od

drugih podjetij. Če bodo nižji vstopni stroški, krajša krivulja učenja, bodo prišli prej do zelenih učinkov.

Gongming et al. (2012, str. 941-945) so opravili študijo o povezanosti med proizvodno in geografsko diverzifikacijo v manjših in srednje-velikih nišnih podjetjih, ki poslujejo v negotovem okolju. Definirala sta proizvodno diverzifikacijo kot širitev v nove tržne segmente, geografsko pa kot širitev v tuje države. Kratkoročna življenjska doba izdelka (tehnološka zastarelost izdelka) vpliva na to, da se podjetja širijo v nove segmente, močna globalna konkurenca sili podjetja k hitremu širjenju na tuja tržišča. Opozorila sta, da manjša podjetja tekmujejo z večjimi na istih nišnih trgih. Izpostavljena so visoki stopnji negotovosti in tveganja, zato morajo veliko več vlagati v R&R. Na podlagi ugotovitev opravljene raziskave Markidesa in Williamsona (v Gongming, Lee, & Zhengming 2012, str. 943) ugotovljajo, da je inovativnost pomemben dejavnik v manjših in srednjih podjetjih zaradi kratke življenjske dobe izdelka in pogoste menjave izdelka v povezavi z industrijsko tehnologijo. Povezana (koncentrična) diverzifikacija omogoča vodstvu, da seli razpoložljiva sredstva, zmogljivosti in jih uporablja na drugih enotah. Na podlagi ugotovitev Ng (v Gongming et al., 2012, str. 943) ugotavljata, da nepovezana diverzifikacija manjšim podjetjem ne prinaša velikih pozitivnih učinkov. Podjetje dodaja v svoj poslovni program nove dejavnosti, kar pa prinaša visoke stroške. Hitt ugotavlja (v Gongming et al., 2012, str. 945), da proizvodna diverzifikacija povečuje sposobnost manjših in srednjih podjetij, da izvajajo učinkovito mednarodno diverzifikacijo. Gongming et al. pojasnjuje, da če podjetje poveča osredotočenost na enem geografskem območju, pride zaradi investicij na tem območju do večjih pozitivnih učinkov. Posledično lahko podjetje poveča tržno moč na posameznih povezanih proizvodnih linijah. Učinki se bodo razpršili tudi na ostale sorodne linije.

Chang in Farok (2014, str. 2, 14) ugotavljata, da se uspešnost podjetja razlikuje glede na stopnjo internacionalizacije. Na 1. in 2. stopnji se podjetje širi tako v svoji matični regiji kot na tuja tržišča, na 3. stopnji pa samo na tuja tržišča. Navajata tudi, da širitev v matični državi izboljšuje podjetju uspešnost, v primeru širitve samo na tuja tržišča, pa mu jo zmanjšuje. Ugotavljata, da bo uspešnost podjetja višja v dveh primerih, in sicer v primeru: če bo podjetje poslovalo na domačem tržišču z nizko stopnjo internacionalizacije, in v primeru, ko bo poslovalo na tujih tržiščih z visoko stopnjo proizvodne diverzificiranosti.

### **2.3 Proizvodna in geografska diverzifikacija slovenskih izvoznikov**

Damijan, Kostevc in Polanec (2008, str. 3) so naredili primerjavo med novimi in obstoječimi slovenskimi izvozniki glede na proizvodno in geografsko diverzificiranost njihovega izvoza. Raziskava je pokazala, da v povprečju pokrivajo obstoječi izvozniki 8 tržišč s 45 izdelki, medtem ko novi izvozniki pokrivajo v povprečju le 1,5 trgov s 4 izdelki. Istočasno je bilo ugotovljeno, da je povprečni obseg izvoza obstoječih (tradicionalnih) izvoznikov 24-krat večji kot pri novih izvoznikih. Povprečni izvoz po številu tržišč je skoraj 10-krat večji, povprečni izvoz glede na število izdelkov je 5-krat večji.

Za nove izvoznike je značilno, da pričnejo z izvažanjem posameznih izdelkov na eno tržišče, izvažajo manjše število izdelkov in manj geografsko razpršeno (manjše število tržišč). Obstajajo pa tudi izjeme, ki pričnejo z izvažanjem večjega števila izdelkov, in sicer nekje do 4 izdelke na ne več kot dve tržišči. Večina novih izvoznikov začne z majhnim številom izdelkov, ki so že uveljavljeni na domačem tržišču. Le peščica prične z izvoznimi aktivnostmi izdelkov, ki niso uveljavljeni na domačem tržišču. Za tako potezo se prej odločijo izkušeni izvozniki. Tipično začetniško izvozno podjetje začne s prodajo enega izdelka na eno tuje tržišče (Damjan et al., 2008, str. 1).

Ko izvozniki preidejo začetno fazo, se odzivajo na dva načina, to je, da nekateri izstopijo, drugi pa nadaljujejo s širitvijo in višanjem dobička. Izvozniki raje dodajajo nove različice izdelkov na obstoječih tržiščih, kot pa vstopajo na nova tržišča, kar nakazuje, da so stroški dodajanja novih izdelkov na obstoječe tržišče nižji, če ga primerjamo s stroški vstopanja oz. širjenja na nova tržišča (Iacovone & Javorick, 2008; Damjan et al., 2011). Novi izvozniki se širijo hitreje po razsežnosti proizvoda kot po številu tujih tržišč. Zelo radi vstopajo na tržišča, na katerih so že prisotni drugi izvozniki. To kaže, da so vstopni fiksni stroški večji od fiksnih stroškov pozicioniranja izdelkov na tržišče (Damjan et al., 2008, str. 1). Za podjetja, ki so prisotna na večjem številu tržišč, obstaja večja verjetnost, da bodo v prihodnje še povečala število trgov. Ravno tako bodo podjetja, ki oskrbujejo tržišče z večjim številom proizvodov, po vsej verjetnosti dodala nove izdelke na tržišče. Širitev po številu izdelkov in po številu tujih tržišč je lažja za proizvajalce vmesnih proizvodov kot za proizvajalce investicijskih in potrošnih proizvodov. Navedeno lahko kaže na nižjo vstopno ceno za proizvajalce komponent oz. vmesnih proizvodov. Ravno tako lahko sklepamo, da je širitev na trge bivše Jugoslavije lažja, kot je širitev na trge EU-15 in na druge trge Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD), to je zaradi nižjih vstopnih stroškov (Damjan et al., 2008, str. 4).

Velikost podjetja, produktivnost, kapitalska intenzivnost in boljši dostop do financiranja so prikazani kot ključni dejavniki za prihodnje izvozne količine. Podjetja, ki imajo boljši dostop do financiranja, običajno tudi več izvozijo. Širitev vzdolž intenzivnega roba je bolj verjetna za podjetja, ki izvažajo proizvode za vmesno porabo, kot za podjetja, ki izvažajo izdelke za široko porabo in investicijsko blago. Velikost podjetja je največji pokazatelj za dinamiko poteka izvoza glede na število izdelkov in glede na tržišča. Za začetek izvoza oz., da podjetje lahko postane izvoznik, je potrebna večja produktivnost. Dostopnost do finančnih sredstev nima vpliva na prihodnje število trgov, ima pa vpliv na prihodnje število izdelkov. Namreč podjetja, ki imajo lažji dostop do finančnih sredstev, imajo večjo verjetnost za izvoz večjega števila izdelkov v prihodnosti (Damjan et al., 2008, str. 3-4). Obstoječi izvozniki so od 5 do 6-krat večji od novih, gledano tako z vidika zaposlovanja in prodaje, ter imajo večjo produktivnost kot novi izvozniki (Damjan et al., 2008, str. 2-3).

Rezultati raziskave o slovenskih izvoznikih so pokazali, da se izvoza lotijo nadpovprečno uspešna podjetja, in ko pričnejo izvažati, se njihova rast in uspešnost glede na neizvoznike



povečata. Povečanje je opazno največ v letu vstopa na tuje trge, potem pa se sčasoma zmanjšuje, pri čemer ostane na višji ravni kot pred začetkom izvažanja. Navedeno velja tako za rast prodaje in produktivnosti kot za rast zaposlenosti in plač na zaposlenega. Novi izvozniki povečajo razliko v letni rasti skupne prodaje statistično značilno samo v letu začetka izvažanja in pogojno v prvem letu izvažanja. V poznejšem obdobju se premija ustali na ravni premije pred prodorom na tuje trge (Burger, Jaklič, & Rojec, 2006, str. 156, str. 174). Delež slovenskih izvoznikov se postopoma povečuje. Od leta 1999 je pričela naraščati sposobnost nastajanja novih izvoznikov. Kljub stalnemu povečanju vrednosti izvoza in števila izvoznikov se delež izvoza v celotni prodaji izvoznikov v povprečju postopoma zmanjšuje, in to že od leta 1998. Navedeno je posledica vse večjega deleža mikro podjetij in nestalnih izvoznikov (Burger et al., 2006, str. 159).

### **3 PREDSTAVITEV STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE IZBRANEGA SLOVENSKEGA MULTINACIONALNEGA PODJETJA**

Omenjene povezave med geografsko in proizvodno diverzifikacijo ter uspešnostjo podjetja bomo proučevali na primeru strategije internacionalizacije Skupine Letrika (v nadaljevanju Letrika). V začetku leta 2012 so pričeli z uvajanjem nove blagovne znamke Letrika, s katero želijo utrditi svojo strategijo o samostojni poti in povečati prepoznavnost. Pregledali bomo uspešnost poslovanja, spoznali kupce in izdelke ter podrobno predstavili potek internacionalizacije.

#### **3.1 Predstavitev Skupine Letrika**

Letrika je bila ustanovljena leta 1960 (kot Iskra Avtoelektrika), ko se je začela prva proizvodnja avtoelektričnih delov. Sledilo je obdobje hitre rasti zaradi naraščajočih potreb domače avtomobilske industrije in zaradi vstopa družbe na tuje trge. Hitro rast proizvodnje in prodaje je spremljal razvoj na ostalih področjih. Danes obvladujejo v podjetju celoten poslovni proces, to je od raziskav in razvoja do proizvodnje in prodaje. Razvojne sposobnosti so jim omogočile hitro nadgradnjo prodajnih programov. Od majhne proizvodnje avtomobilskih električnih delov so danes prerasli v podjetje, ki ponuja širok asortima proizvodov, ki zadovoljujejo potrebe kupcev na področju alternatorjev in zaganjalnikov. Izdelki so nekoč nosili blagovno znamko Iskra, leta 2012 pa so na trgu zaživel pod novo blagovno znamko. Dne, 02.01.2013, je bila v sodni register Okrožnega sodišča v Novi Gorici vpisana sprememba firme družbe Iskra Avtoelektrika d.d., . Novo ime je Letrika, Proizvodnja električne in elektronske opreme za motorna vozila d.d., skrajšano pa Letrika d.d.. Spremenjena so tudi imena slovenskih družb v skupini in družb v tujini. Predstavitev podjetja je na voljo na spletni strani podjetja Letrika (Predstavitev, 2013).

Organizacijska struktura Skupine Letrika je sledeča (Letrika d.d., 2012a, str. 38): 8 proizvodnih družb, 5 trgovskih družb in razvojna družba.

#### **4 Proizvodne družbe**

- Slovenija Letrika Bovec d.o.o.
- Slovenija Letrika Komen d.o.o.
- Slovenija Letrika Asing d.o.o.
- BiH Letrika Laktaši d.o.o.
- Brazilija Letrika do Brasil Ltda.
- Slovenija Letrika Sol d.o.o.
- Kitajska Letrika Suzhou Co. Ltd.
- Belorusija Letrika Bel Ltd.

#### **• Trgovske družbe**

- Francija Letrika S.A.S
- Velika Britanija Letrika UK Ltd.
- Nemčija Letrika Deutschland GmbH
- ZDA Letrika USA Inc.
- Italija Letrika Italia S.r.l.

#### **• Razvojna družba**

- Letrika LAB d.o.o.

### **3.2 Uspešnost poslovanja Skupine Letrika**

Preverjamo uspeh in uspešnost poslovanja, zato nas zanima poslovni izid podjetja (dobiček/izguba) in rezultat v primerjavi s sredstvi, potrebnimi za njegovo doseganje. Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo (v nadaljevanju EBITDA) uporabljamo za analizo in primerjavo profitabilnosti med podjetji in industrijami. Vključuje vpliv finančnih in računovodskih odločitev (Pustovrh, 2010, str. 13). Operativni dobiček (v nadaljevanju EBIT) je dobiček pred obrestmi in davki in je indikator, ki kaže profitabilnost podjetja. Je predhodnik izračuna EBITDA, ki iz izračuna izvzame vpliv deprecijacije in amortizacije. Izniči vplive kapitalne strukture in davčne stopnje pri različnih podjetjih (Pustovrh, 2010, str. 13).

Dobičkonosnost je najpomembnejša mera za ugotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja. Nanjo lahko gledamo z vidika lastnika, kjer gre za dobičkonosnost kapitala (v nadaljevanju ROE). To je razmerje med čistim dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom in z vidika celotnega podjetja, kjer gre za dobičkonosnost sredstev (v nadaljevanju ROA). To je razmerje med čistim dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (Pusto-

vrh, 2010, str. 13). Kazalnik čistega dobička v prihodkih od prodaje (v nadaljevanju ROS) se uporablja za ocenjevanje operativne učinkovitosti podjetja. To je razmerje med čistim dobičkom in čistimi prihodki od prodaje (Pustovrh, 2010, str. 16).

Tabela 2 prikazuje kazalnike uspeha in uspešnosti Letrike od leta 2006 do 2012. V tem obdobju je podjetje že prisotno na ključnih zahodnih trgih (Nemčija, Francija, Italija, Velika Britanija, ZDA) ter na hitro rastočih trgih, kot sta Kitajska, Brazilija. V obravnavanem obdobju se vrednost EBITDA in EBIT od leta 2006 do 2008 povečujeta. Leta 2009 je bil EBIT negativen in je znašal 7,76 mio EVR, EBITDA je bil pozitiven in je znašal 1 mio EVR. To leto je bilo eno najtežjih v celotni zgodovini podjetja. Soočili so se z negativnimi učinki gospodarske in finančne krize, ki se je v omenjenem letu še dodatno poglobila. V zadnjem četrletju leta 2009 se je začelo povečevati povpraševanje po izdelkih in zanimanje odjemalcev za nove projekte tako, da so bili v letu 2010 rezultati boljši. V tem letu so beležili rast prodaje na vseh trgih (Letrika d.d., 2010, str. 8). EBIT je znašal 10,5 mio EVR, EBITDA je znašal 18,9 mio EVR. Leta 2011 se dobiček EBIT in EBITDA povečujeta. Leta 2012 je EBITDA znašal 13,5 mio EVR, EBIT pa je znašal 6,06 mio EVR. V drugi polovici leta 2012 se je začelo povpraševanje, in sicer kot posledica ponovne zaostritve gospodarske krize v EU in po svetu, postopoma zmanjševati. Glede na leto 2011 je bil EBIT za polovico nižji, EBITDA pa kar za 64 odstotkov. Vrednost ROA, ROS in ROE med letoma 2006 in 2007 ter med letoma 2010 do 2011 narašča. Med letoma 2008 in 2009 beležimo padec, kar je posledica finančne globalne krize, ki se je pričela leta 2008. Negativen predznak leta 2009 je posledica velikega padca prodaje v Nemčiji, Italiji, ZDA in Franciji. Leta 2012 vrednost ponovno pada. Zaradi težjih gospodarskih razmer v Evropi in drugod po svetu je podjetje poslovalo slabše.

*Tabela 2: EBIT, EBTDA, ROE, ROA, ROS Skupine Letrika od leta 2006-2012*

<b>Kazalnik uspešnosti</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
EBIT (v mio EVR)	6,94	11,15	12,97	-7,76	10,46	12,12	6,06
EBITDA (v mio EVR)	16,34	20,40	22,02	1,04	18,85	20,08	13,5
ROE (v %)	4,90	11,02	9,80	-0,32	14,56	15,16	3,95
ROA (v %)	1,26	1,32	0,025	-0,132	3,09	3,33	0,94
ROS (v %)	1,02	2,03	1,64	-9,32	2,18	2,32	0,65

**Legenda:** Podatki pred letom 2007 so preračunani v evre po fiksnem tečaju, to je 1 evro: 239,64 tolarja.

*Vir: Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2006, str. 10; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2007, str. 9; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2008, str. 8; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2009, str. 8; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2010, str. 8; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2011, str. 9; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2012a, str. 1.*

## 3.3 Proizvodna diverzifikacija in kupci

### 3.3.1 Proizvodna diverzifikacija

Program zaganjalnikov Letrika zajema širok izbor izdelkov, namenjenih zagonu vseh vrst motorjev z notranjim izgorevanjem, delovnih prostornin od 0,8 do 19 litrov. Konstrukcije zaganjalnikov so prirejene specifičnim zahtevam vgradnje na osebnih in gospodarskih vozilih, traktorjih, gradbeni mehanizaciji in drugih sredstvih, opremljenih z motorji z notranjim izgorevanjem. Različne družine zaganjalnikov pokrivajo v 12 V variantah, razpon moči od 0,8 kW do 5,5 kW, v 24 V variantah pa razpon moči od 1,4 kW do 9 kW. Proizvajajo direktno gnane zaganjalnike in sodobne reduktorske zaganjalnike, glede na izhodne moči pa je motorni del vzbujan s trajnimi magneti oziroma električno, to je z navitji. Pregled proizvodov je na voljo na spletni strani podjetja Letrika (Izdelki, 2013).

Program alternatorjev Letrika zajema veliko izbiro izdelkov, namenjenih vgradnji na vse vrste motorjev z notranjim izgorevanjem. Posamezne družine in izvedbe alternatorjev so po konstrukciji prilagojene za delovanje v razmerah, ki jih opredeljuje uporaba na osebnih in gospodarskih vozilih, traktorjih in preostali mehanizaciji ter na drugih področjih. Proizvajajo sodobne kompaktne alternatorje z notranjo ventilacijo in alternatorje z zunanjo ventilacijo, ki pokrivajo široko področje zahtev preizkusnih predpisov njihovih kupcev in mednarodnih standardov. Rešitve, ki jih zagotavljajo njihovi alternatorji, so določene tako, da upoštevajo zahteve posameznih aplikacij in omogočajo dolgo življenjsko dobo brez vzdrževanja pod težkimi pogoji delovanja. Pregled proizvodov je na voljo na spletni strani podjetja Letrika (Izdelki, 2013).

Na osnovi proizvodnje različnih tipov električnih motorjev, ustreznih elektronskih krmilnikov in drugih elementov, kot so grafični prikazovalnik in CAN-krmilnik, ponujajo trgu popolno baterijsko napajane pogonske sisteme. Različni pogonski sistemi so načrtovani na podlagi zahtev konkretnih aplikacij za pogone električnih vozil, električno podprtih servovolanskih sistemov, pogone hidravličnih črpalk in številnih dodatnih aplikacij.

Visokotehnološke in kompetentne tržne sposobnosti jih definirajo kot globalno uveljavljenega igralca in razvojnega dobavitelja električnih motorjev za najzahtevnejše segmente avtomobilske industrije. S celovitim razvojem in proizvodnjo se osredotočajo predvsem na električne motorje za pogon različnih mehatronskih sistemov.

Pregled proizvodov je na voljo na spletni strani podjetja Letrika (Izdelki, 2013):

- motorji za električne servo volanske sisteme EPS,
- motorji za zračne črpalke za EGT sisteme,
- motorji za vodne črpalke,
- motorji za pogon kompresorjev za klima naprave.

Lastni laboratorij, preizkusne komore, merilni inštrumenti, sodobna R&R testna in ostala oprema jim omogočajo učinkovito vključevanje v različne R&R projekte in nudenje storitev na področju izdelave prototipov, meritev in testiranja (Izdelki, 2013).

### 3.3.2 Kupci

V Letriki realizirajo preko 90 odstotkov konsolidirane prodaje na ciljnih razvitih svetovnih trgih. Tržne aktivnosti potekajo tako pri industrijskih kot tudi številnih kupcih druge vgradnje. S prodajo proizvodnega programa baterijsko napajanih enosmernih motorjev in pogonov so uveljavljeni pri svetovnih proizvajalcih logistične opreme, viličarjev, proizvajalcih elektrohidravličnih sistemov ter proizvajalcih na nekaterih drugih področjih. Globalna imena avtomobilske industrije, predvsem pa proizvajalci: traktorjev, gradbene mehanizacije, gospodarskih vozil in motorjev z notranjim izgorevanjem, predstavljajo njihovo razvejano mrežo kupcev za programsko usmeritev avtoelektrike-zaganjalnikov in alternatorjev. Na spletni strani podjetja je mogoče prebrati pregled kupcev (Customers, 2012).

Na področju zaganjalnikov in alternatorjev so največji kupci proizvajalci kmetijske mehanizacije, kot so AGCO, CNH in John Deere, vse bolj pomembni pa postajajo tudi proizvajalci dizelskih motorjev, kot sta Deutz in Perkins, ter proizvajalci gradbene mehanizacije, kot je JCB iz Velike Britanije. Na področju pogonskih sistemov so močan in ugleden dobavitelj proizvajalcem hidravličnih sistemov, kot so Haldex, Bosch Rexroth in HPI. Na področju logistične opreme, kjer s partnerji, kot sta NACCO in Jungheinrich, razvijajo celotne elektro-pogonske sisteme. V nadaljevanju bomo spoznali največje svetovno znane proizvajalce, ki jim Letrika dobavlja svoje izdelke.

John Deere je vodilni svetovni proizvajalec kmetijske opreme in gozdne mehanizacije, med večjimi proizvajalci gradbene mehanizacije v Severni Ameriki ter med največjimi ustanovami, ki financirajo kmetijsko mehanizacijo v ZDA. Korenine korporacije segajo v leto 1837, ko je John Deere odprl svojo kovačijo in začel izdelovati revolucionarne pluge, ki jih poznamo še dandanes. Letrika sodeluje z John Deerom od leta 1995, ko so začeli dobavljati prve AZJ zaganjalnike njihovemu podjetju v Saran v Francijo (Customers, 2012).

Korporacija JCB je eden največjih proizvajalcev gradbenih in kmetijskih strojev ter opreme. Leta 1945 jo je ustanovil Joseph Cyril Bamford. Letrika je njen stoo odstotni dobavitelj zaganjalnikov AZF.

AGCO je eden vodilnih svetovnih proizvajalcev in distributerjev kmetijske mehanizacije. Pod njegovo okrilje spadajo priznane blagovne znamke, kot so Fendt, Valtra, Massey Ferguson, Challenger, in proizvajalec motorjev Sisu Diesel. Fendt in Massey Ferguson sta v Evropi najbolj uveljavljeni, slednja pa predstavlja tudi najbolj prodajano traktorsko blagovno znamko v celotni korporaciji. Letrika Agcoju prodaja raznovrstno paleto alternatorjev in zaganjalnikov.

Podjetje CNH je med vodilnimi svetovnimi proizvajalci kmetijske in gradbene mehanizacije. Nastalo je s spojitvijo blagovnih znamk Case in New Holland in ima 39 proizvodnih lokacij po celem svetu. Podjetje je del grupacije FIAT Group, kamor spadajo še Fiat, Alfa Romeo, Ferrari, Lancia, Maserati in Iveco. Letrika CNH-ju dobavlja zaganjalnike in alternatorje, dobavlja pa jih v skoraj vse države, kjer imajo proizvodnjo. Paleta izdelkov sestavljajo zaganjalniki in alternatorji, srednjih in visokih moči (AAK, AAKNV in AAN-alternatorje ter AZETR in AZFTR-zaganjalnike).

ARGO GROUP je holding, ki deluje v segmentu kmetijske mehanizacije (projektiranje, proizvodnja in prodaja traktorjev, orodij ter strojev za obdelavo terena). S svojimi blagovnimi znamkami (Landini, McCormick, Valpadana, Laverda, Sep in Pegoraro) so prisotni na večini svetovnih trgov. Za Letriko je to tradicionalni kupec. Dobavlja mu zaganjalnike in alternatorje skoraj vseh družin (Customers, 2012).

Tudi SAME spada med svetovno znane in velike proizvajalce kmetijske mehanizacije, kot so traktorji, kombanji, stroji in dizel motorji. Blagovne znamke pod njihovim okriljem so: Same, Deutz-Fahr, Lamborghini in Hurlimann. Leta 2003 so postali večinski lastnik družbe Deutzag, ki je največji kupec Letrike v SPE Avtoelektrika. Letrika dobavlja v podjetja proizvajalcev traktorjev in kombanjev (Italija, Nemčija in Hrvaška) in v podjetja, kjer proizvajajo motorje (Deutz AG-Nemčija).

CLAAS je eden pomembnejših proizvajalcev kombanjev na svetu. Matična družba se nahaja v Nemčiji. Leta 2003 so kupili francoskega proizvajalca traktorjev Renault Agri iz Le Mansa, ki mu je Letrika že od leta 1994 dobavljala zaganjalnilke in alternatorje. Z vstopom v skupino CLAAS so se Renault Agriju odprli novi trgi. Ta pa je z novim podjetjem zaočkrožila svoj proizvodni program kmetijske mehanizacije in postala je še pomembnejši igralec na tem tržnem segmentu. Poleg podjetja v Nemčiji, ki proizvaja kombanje, in podjetja v Franciji, ki proizvaja traktorje, imajo še proizvodnjo kombanjev v ZDA, Rusiji in Indiji, proizvodnjo komponent pa še v Franciji in na Madžarskem (Cernatič, Šuc, Bolje, & Bizjak, 2008, str. 12-13).

### **3.4 Obvladovanje tveganj**

V Letriki ugotavljajo, da intenzivna rast in pospešen proces globalizacije bistveno vplivata na rast stopnje izpostavljenosti različnim vrstam tveganj. V družbi so opredelili posamezne vrste tveganj, ki so jim izpostavljeni, in opredelili politiko obvladovanja in izvajanja varovanja pred posameznimi vrstami tveganj. Za vsako odvisno družbo imajo razdelano matriko vrst tveganj, razdeljene zelo analitično na posamezne podvrste.

Glavne skupine tveganj so sledeče:

- poslovna tveganja (prodajna, nabavna, produktna tveganja in izgube premoženja),

- finančna tveganja (valutno, obrestno, kreditno in likvidnostno tveganje),
- tveganje delovanja (proizvodna, kadrovska, tveganja informacijskega sistema in družbena tveganja).

Vsako tveganje se oceni z dvema ocenama, in sicer z: resnost/posledica napake (ekstremna, zelo velika, velika, zmerna, majhna, zanemarljiva) in pogostost/verjetnost/frekvenca napake (zelo visoka, visoka, srednja, nizka, neznatna).

V Tabeli 3 je prikazano, katerim tveganjem so izpostavljeni na posameznih trgih. Kot lahko vidimo, so na trgih, kjer imajo proizvodne družbe, izpostavljeni tveganju izgube premoženja, valutnemu in proizvodnemu tveganju. Na tržiščih, kjer so prodajne družbe, je izpostavljeno tveganje izgube premoženja in tveganje informacijskega sistema. Valutnega tveganja na teh trgih nismo zasledili, ker so prodajne enote v državah Evropske unije in je njihova valuta EVRO.

*Tabela 3: Izpostavljenost vrsti tveganj na posameznih trgih*

<b>Država</b>	<b>Vrsta tveganja</b>
Kitajska	Tveganje izgube premoženja, valutno in proizvodno tveganje.
Brazilijska	Tveganje izgube premoženja, valutno in proizvodno tveganje.
Indija	Še nimajo svoje enote.
Rusija	Še nimajo svoje enote.
Belorusija	Tveganje izgube premoženja, valutno in proizvodno tveganje.
Iran	Prodali so naložbo.
BIH	Tveganje izgube premoženja, valutno in proizvodno tveganje.
Francija	Tveganje izgube premoženja, tveganje informacijskega sistema.
Italija	Tveganje izgube premoženja, tveganje informacijskega sistema.
Nemčija	Tveganje izgube premoženja, tveganje informacijskega sistema.
Velika Britanija	Tveganje izgube premoženja, tveganje informacijskega sistema.
ZDA	Tveganje izgube premoženja, tveganje informacijskega sistema.

*Vir: Letrika d.d., Upravljanje s tveganji (interno gradivo), 2012b, str.1.*

Za vsako vrsto tveganja je imenovana odgovorna oseba, dolžna spremljati raven posameznega tveganja in po potrebi tudi ažurirati ocene tveganj. Spremljati mora morebitno povečano izpostavljenost pri posamezni vrsti tveganja v posamezni državi, na to opozoriti direktorja družbe in tudi njeno upravo. Posebne službe za obvladovanje tveganja nimajo. Obvla-

dovanje tveganj je decentralizirano, direktorji za posamezna področja so odgovorni za upravljanja s tveganji na svojem področju (Letrika d.d., 2012b). Za zaščito pred tveganji uporabljajo različne metode. Metoda zaščite je odvisna od vrste tveganj, npr. za finančna tveganja dobro načrtujejo denarne tokove, pri nabavnih tveganjih usklajujejo prodajne cene z rastjo cen materialov, tveganje ustrezne trženjske strategije omejujejo predvsem s stalnim razvojem novih proizvodov ter aktivnim trženjem, tveganje naraščanja pogajalske moči kupcev omejujejo z razpršenostjo kupcev in prepoznavnostjo blagovne znamke itd. Del izpostavljenosti tveganju prilagajajo s strateškimi odločitvami, kot so preselitev operacij v tujino, zadolževanje na tujih trgih, prestrukturiranje dolga itd. Poleg notranjih metod uporabljajo tudi izpeljane finančne instrumente, in sicer valutne termenske posle ter obrestne zamenjave. Pri učinkovitem upravljanju z obrestnimi tveganji si v podjetju pomagajo tako da: ugotavljajo obrestne pozicije, spremljajo napovedi gibanja obrestnih mer in delajo simulacije z uporabo različnih scenarijev gibanja obrestnih mer, nato sprejemajo odločitve in ukrepajo (Grmek, 2006; Letrika, 2012b).

### **3.5 Proces internacionalizacije: način in časovna sekvenca vstopa na tuje trge**

Letrika je že od nekdaj izvozno usmerjena družba. S procesom globalizacije v pravem pomenu besede so začeli z ustanavljanjem hčerinskih trgovskih podjetij na ključnih zahodnih trgih (Nemčija, Francija, Italija, Velika Britanija, Španija, ZDA). Nadaljevali so z odpiranjem prodajnih pisarn na Japonskem in v Rusiji ter nabavnih pisarn na Slovaškem in Kitajskem. Leto 2003 je bilo pomemben mejnik, ker so sledili strateškim usmeritvam podjetja. Intenzivno so ustanavljali družbe v tujini. V ospredju so bili predvsem trgi s cenejšo delovno silo in cenejšimi materiali ter trgi s potencialnimi novimi in obstoječimi kupci, in sicer z namenom približanja na lokalnem trgu.

Riahi-Belkaoui (v Bengston, 2000, str. 445) je leta 1996 naredil študijo o francoskih multinacionalkah, v kateri je navedel, da podjetje, ki ustvari več kot 44 odstotkov prodaje na tujih trgih, ima visoko stopnjo internacionalizacije. Letrika je v obdobju od leta 2003 do 2012 ustvarila v povprečju kar 90 odstotkov prodaje na tujih trgih. Delež družb v tujini je bil povprečno 11 družb. Če se opremo na predhodne ugotovitve, lahko sklepamo, da ima Letrika v obravnavanem obdobju visoko stopnjo internacionalizacije.

S pomočjo Tabele 4 prikazujemo časovno sekvenco vstopa na tuje trge Skupine Letrika. Prikazali smo čas vstopa, obliko strategije, ki so jo uporabili, glavne motive ter tveganja, katerim so izpostavljeni na posameznem tržišču.

Letrika je najprej vstopala na trge, ki so jim bili psihološko in geografsko blizu (evropska tržišča), nato pa na bolj oddaljene trge (BRIK). Na trge je vstopalo podjetje od manj do bolj razvitih faz (agenti-lastno podjetje-prenos proizvodnje).



**Italijanski trg** je prvi izvozni trg Letrike, saj je že v letu 1965 tja izvozila prvo družino izdelkov, namenjenih italijanskemu podjetju Fiat OM. Bližina tržišča in dobro poznavanje razmer na njem sta omogočala hiter razvoj in prodor izdelkov k italijanskim partnerjem. Poslovanje na trgu je naraščalo tako, da so ustanovili družbo Iskra Milano, preko katere se je v prvi fazi tržilo blago, namenjeno maloprodaji, medtem ko so se posli na nivoju prve vgradnje odvijali direktno iz Letrike. Družba je zašla v finančne težave, posledično je bila zaprta v letu 1986. Zaradi nuje nadaljevanja in kontinuitete razvoja trga je bila leta 1992 ustanovljena družba Autel S.r.l, katere lastnik je Letrika (Konič, 2003; Letrika d.d., 2003; Letrika d.d., 2004; Letrika d.d., 2005; Letrika d.d., 2006; Letrika d.d., 2007; Letrika d.d., 2008; Letrika d.d., 2009; Letrika d.d., 2010; Letrika d.d., 2011).

Začetki Letrike na **britanskem trgu** segajo v prva 60. leta, ko so se izvažale elektronske komponente in izdelki različnih enot takratnega poslovnega sistema Iskre. Tržili so preko lokalnega generalnega uvoznika in distributerja na britanskem trgu. Tako se je nadaljevalo vse do konca šestdesetih let, ko je to podjetje zašlo v finančne težave. Zaradi pomembnosti in uveljavljenosti blagovne znamke Iskra na britanskem trgu ter zaradi drugih poslovnih interesov je Iskra Commerce v letu 1971 sprejela odločitev in kupila podjetje, ki je do tedaj zastopalo interese poslovnega sistema Iskra. Iskra Commerce je podjetje saniralo, pri čemer sta najpomembnejšo vlogo pri tem imeli podjetji Iskra Veze in Iskra Kondenzatorji. Novo podjetje je pričelo tržiti izključno izdelke Letrike, obenem pa se je ukvarjalo tudi z nabavo repromateriala za potrebe podjetij v Sloveniji. V letu 1977 je bilo podjetje preimenovano v Iskro Ltd. Začetek prodaje izdelkov Letrike preko Iskre Ltd. sega v začetek osemdesetih let, čeprav je Letrika že pred tem imela direktne odnose z nekaterimi strankami. Ko so se začele odvijati politične spremembe v Jugoslaviji, je bila ena izmed posledic tudi zmanjševanje prodaje in aktivnosti izdelkov s kriznega območja. Zaradi prestrukturiranja prodaje in trga je Iskra Ltd. v letu 1992 ustanovila hčerinsko podjetje Iskra Agency Ltd., na katero so se prenesle vse poslovne aktivnosti in zaposleni. Podjetje je od takrat opravljalo posle kot agentsko podjetje. Prodaja se je začela povečevati, pri čemer je zlasti Letrika začela pridobivati pomembne posle tako v prvi vgradnji kot v drugi. Leta 1997 se je pričela specializacija firme za trženje izdelkov Letrike in to je postalo osnovna poslovna dejavnost podjetja. Zaradi specifičnosti programa se je Iskra Agency postopoma specializirala samo za prodajo izdelkov Letrike, kar je pripeljalo tudi do odločitve v letu 1999, ko se je podjetje pripojilo k sistemu Letrike. Ta je 26. avgusta 1999 odkupila vse delnice Iskre Agency Ltd in podjetje je bilo istega leta preimenovano v Iskro UK Ltd. (Konič, 2003; Letrika d.d., 2003; Letrika d.d., 2004; Letrika d.d., 2005; Letrika d.d., 2006; Letrika d.d., 2007; Letrika d.d., 2008; Letrika d.d., 2009; Letrika d.d., 2010; Letrika d.d., 2011).

Letrika sodeluje s **francoskimi** kupci od leta 1968, ko so začeli ti sodelovati s Citroenom. Z ustanovitvijo Iskre France leta 1980 in leta 1992 Iskra Autoelectrique se je začel njihov intenzivnejši nastop na francoskem trgu. Leta 1992 je, skupaj s tedanjim podjetjem Iskra Commerce in tovarno akumulatorskih baterij Vesna iz Maribora, ustanovila trgovsko podjetje Iskra Autoelectrique S.A. s sedežem blizu Pariza (Konič, 2003; Letrika d.d., 2003;

Letrika d.d., 2004; Letrika d.d., 2005; Letrika d.d., 2006; Letrika d.d., 2007; Letrika d.d., 2008; Letrika d.d., 2009; Letrika d.d., 2010; Letrika d.d., 2011).

Začetki Letrike na **nemškem trgu** segajo kar v obdobje pred tridesetimi leti. Proizvode so prodajali preko pogodbenih poslovnih partnerjev in preko hčerinskega podjetja Iskre Holdinga, Iskre Elektronik Stuttgart. Zaradi umika tega podjetja z nemškega trga je Letrika preko svojega hčerinskega podjetja Outlet iz Italije in podjetja Cranex iz Švice (hčerinsko podjetje Iskre Holdinga) ustanovila v Nemčiji družbo Iskra Autoelektrika Handels GmbH. Z leti je zaradi prekomernega naraščanja stroškov in nekonkurenčnosti prišlo do prekinitve pogodb med Iskro Elektronik in Letrikinimi matičnimi podjetji. Leta 1994 je prišlo do zaprtja Iskre Elektronik ter prenehanja vseh aktivnosti Iskre Holding. Nemški trg je postal eden izmed najbolj perspektivnih, zato je Letrika zaradi nastale situacije pripravila predlog lastnega nastopa na njem. Junija 1995 je bilo ustanovljeno lastno podjetje Letrika GmbH s sedežem v Stuttgartu (Konič, 2003; Letrika d.d., 2003; Letrika d.d., 2004; Letrika d.d., 2005; Letrika d.d., 2006; Letrika d.d., 2007; Ferfolja, 2007; Letrika d.d., 2008; Letrika d.d., 2009; Letrika d.d., 2010; Letrika d.d., 2011).

Letrika je v **ZDA** začela prodajo avtoelektričnih izdelkov že leta 1981, ko je Iskra Electronics Inc., ki je tržila tudi izdelke celotnega takratnega programa Letrike, poskušala vpeljati na tržišče tudi izdelke Letrike. Začetni rezultati niso bili najbolj spodbudni, saj Letrika ni imela ustreznega programa za ameriške aplikacije, tako da je bila prodaja zanemarljiva. V letih od 1985 do 1992 je Letrika razvila aplikacije, s katerimi je dosegla bistveno višje pokritje povpraševanja tega tržišča. Po letu 1992 je začela prodaja naraščati. Iskra Electronics je ponovno zabredla v težave tako, da sodelovanje ni bilo več mogoče. Pripravljenost lokalne osebe, ki je tedaj vodila posle prodaje za Letriko, je pripeljala do tega, da je bila v septembru 1996 ustanovljena družba Iskra AE Inc., ki je v večinski lasti Letrike (Konič, 2003; Letrika d.d., 2003; Letrika d.d., 2004; Letrika d.d., 2005; Letrika d.d., 2006; Letrika d.d., 2007; Letrika d.d., 2008; Letrika d.d., 2009; Letrika d.d., 2010; Letrika d.d., 2011).

Na **iranskem trgu** je bilo podjetje prisotno že od sredine osemdesetih let. Zaradi statusa tujega dobavitelja ni dosegalo večjega tržnega deleža. Naraščanje stroškov v Sloveniji in pritiski iranske strani po lokalizaciji proizvodnje za povečanje tržnega deleža in prodaji na tem trgu so pripeljali do ustanovitve prve proizvodne družbe. Leta 1998 je bila ustanovljena družba Iskra Autoelectric Iran, ki je bila tudi prva proizvodna družba Skupine Letrika izven Slovenije. Podjetje sta ustanovila Letrika d.d. in lokalni partner. Zaradi iranske zakonodaje je imela Letrika na začetku le 40-odstotni lastniški delež. Začetni vložek je bil v opremo in znanje (licence), 60 odstotkov pa je prispeval lokalni partner v denarju. Pozneje je prišlo do dokapitalizacije tako, da je imela Letrika že 90-odstotni lastniški delež. Redna proizvodnja se je začela 2001 z izgradnjo tovarne v mestu Kashan, 280 km južno od Teherana (Groff, 2008; Lisjak, 2008). Marca 2012 je prodala 90-odstotni delež v odvisni družbi Iskra Autoelectric Iran. Zaradi težkih političnih in gospodarskih razmer so se zelo zaostрили pogoji plačevanja v Iranu in nakazila v tujino. Poslovanje Iskra Autoelectric Iran je s tem postalo skraj-

no oteženo. Obenem se še dodatno zastrujejo mednarodni pritiski na Iran (EU svetuje umik evropskih podjetij iz Irana), vključno z grožnjami oboroženih napadov. Uprava Letrike je ocenila, da ob takih pogojih Iskra Autoelectric Iran ne more pozitivno poslovati. Obvladovanje podjetja v prihodnje, brez dodatnih vlaganj in ustreznega lokalnega partnerja, tudi ne bi bilo mogoče. Poleg tega proizvodni program v Iranu (alternatorji in zaganjalniki za avtomobilsko industrijo) ni v dolgoročni razvojni strategiji Skupine Letrika.

Leta 1989 je na **ruski trg** začela dobavljati vžigalne tuljave, zaganjalnike in alternatorje. Leta 1998 je ruski rubelj devalviral in posledično je Letriki padla konkurenčnost. Posli so upadali, toda Letrika je kljub vsemu ohranila stike s kupci izdelkov, ki jih lokalna konkurenca ni nudila. Leta 2003 so s podjetjem Pramo podpisali licenčno pogodbo. Z njim so ustanovili podjetje Pramo Iskra z delovanjem in sedežem v mestu Ržev v Rusiji. Med skupnim podjetjem Pramo Iskra in Letriko je bila podpisana licenčna pogodba za proizvodnjo in prodajo izdelkov ter s plačilom odškodnine (angl. *royalty*). Letrika je 25. januarja 2007 uradno odprla mešano podjetje. Poslanstvo podjetja je bila proizvodnja in trženje zaganjalnikov in alternatorjev za potrebe proizvajalcev dizel motorjev in komercialnih vozil v Rusiji. Nabava komponent je na začetku potekala iz Slovenije, pozneje pa so jo razširili na domači trg ter na uvoz iz Kitajske in Brazilije (Letrika d.d., 2004; Letrika d.d., 2005; Letrika d.d., 2006; Letrika d.d., 2007; Letrika d.d., 2008; Lisjak, 2008; Letrika d.d., 2009; Letrika d.d., 2010; Letrika d.d., 2011). Glede na spremenjene tržne razmere na ruskem tržišču se je Letrika, d.d., odločila za prodajo svojega 50-odstotnega deleža odvisne družbe Pramo Iskra, o.o.o., iz Rusije ruskemu kupcu Pramo. Letrika pa se s tem dejanjem nikakor ne umika z ruskega tržišča, saj je s podjetjem Pramo sklenila licenčno pogodbo in pogodbo o razvojnem sodelovanju, na podlagi katerih si je obetala boljše poslovne rezultate (IAE prodala svoj delež v Pramo Iskra Rusija, 2012).

V okviru globalizacijske strategije je bilo ustanovljeno tudi skupno podjetje v **Indiji**. Poslovni partner je znano indijsko podjetje Auto Inginition, ki že proizvaja avtoelektrične proizvode. Z 1,2 milijona evrov vredno naložbo bo šempetrska družba postala 60-odstotni lastnik podjetja Iskra Autolek. V Indiji so navzoči že več desetletij, kjer so prodali prvo licenco za proizvodnjo avtoelektrike že v letu 1982. Pozneje so iskali nove poslovne partnerje za lokalno proizvodnjo, ker tamkajšnja država ščiti svoje proizvajalce z visokimi uvoznimi dajatvami. Poiskati je bilo potrebno partnerja, ki bi sodeloval pri postavljanju proizvodnje in nudil tržno podporo na velikem indijskem trgu. Po preučitvi nekaterih potencialnih možnosti se je podjetje odločilo ustanoviti novo podjetje s partnerjem iz bližine New Delhija (Sporočilo za javnost Indija, 2012). Po več mesecev trajajočih tržnih analizah in iskanju primerne lokalnega partnerja v Indiji je Letrika podpisala pismo o nameri s partnerjem Roots Group za ustanovitev skupnega podjetja za proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev v Indiji. Tam želijo ustanoviti novo podjetje, ker imajo na tem trgu že proizvodnjo njihovi pomembni kupci, katerim sicer dobavljajo na drugih trgih. Cilji nove družbe so, da v naslednjih letih poveča delež prodaje tako v vgradnji kot tudi v aftermarket (Letrika d.d., 2012a; Pajntar, 2013a). Prodaja avtoelektričnih proizvodov je v prvi vrsti namenjena evrop-

skim proizvajalcem gospodarskih vozil, ki že imajo svoja proizvodna podjetja v Indiji in so že sedaj kupci proizvodov Letrike, kot so: JCB, John Deere, Cummins itd. Del prodaje je načrtovan tudi za izvoz, kar bo prispevalo k zmanjševanju stroškov in povečanju ponudbe v skupini Letrika.

Ustanovitev proizvodnega podjetja v **Braziliji** je bila sprejeta v okviru globalizacijske strategije Letrike. Na brazilskem trgu se je pojavila že leta 1996, kamor sega zgodovina trženja rezervnih delov. V tem letu so pričeli prodajo rezervnih delov preko brazilskega podjetja Distrisud, ki je bila v lasti argentinskega distributerja Nosso. Letrika je že vrsto let izvažala v Brazilijo zaganjalnike in alternatorje za kupce CNH, Valta in Agco. Začela je naraščati potreba in povpraševanje po originalnih rezervnih delih. Svojim kupcem so želeli ponuditi rezervne dele ob pravem času in tako so začeli resneje vstopati na trg ob prehodu tisočletja. Novembra 2004 so formalno ustanovili proizvodno podjetje Iskra do Brasil Autoelectrica Ltda. Za nastop so izbrali strategijo začetnih naložb. Podjetje je bilo v Braziliji ustanovljeno z namenom, da ohrani obstoječe kupce in da se postopno poveča rast prodaje in dobičkonosnost. Ustanovljena je bila tudi zato, da bo ob koncu projekta zagotavljala proizvodnjo in trženje zaganjalnikov in alternatorjev za potrebe kupcev na lokalnem trgu. Ustanovitelja sta bila Letrika d.d. z 99-deležem kapitala in Iskra Deutschland HmbH z 1- odstotnim deležem. Leto 2006 je bilo prelomno leto za projekt. Bili so zelo blizu odločitvi o umiku s trga in o dezinvestiranju. To leto je bilo namreč najslabše leto za kmetijski sektor v zgodovini Brazilije. Zaradi padca cen soje, koruze in pšenice na svetovnem trgu so se ob koncu leta 2005 začeli kazati prvi znaki krize v kmetijskem sektorju. Posledično se je zmanjšalo tudi povpraševanje po kmetijski mehanizaciji. Njihovi tradicionalni kupci so množično odpuščali delavce. V tem obdobju so spoznali, kaj pomeni volatilitnost brazilskega trga. Prišli so tudi do zaključka, da bodo morali diverzificirati prodajo zaradi stabilnosti in razvoja podjetja. Februarja 2008 se je pričela serijska proizvodnja na obeh linijah. Družba trži visoko kakovostne zaganjalnike in alternatorje za dizel motorje in delovne stroje ter baterijsko napajane stroje in sisteme za upravljanje materialov in druge hidravlične aplikacije ter za široko paleto vozil in industrijske opreme. Druge aktivnosti vključujejo tudi proizvodnjo in nabavo podsestavov, surovin in materialov za potrebe matične družbe in trženje izdelkov iz matične družbe (Letrika d.d., 2004; Letrika d.d., 2005; Letrika d.d., 2006; Zajko, 2006; Letrika d.d., 2007; Kravos, 2007; Letrika d.d., 2008; Kravos 2008b, Letrika d.d., 2012a).

Decembra 1999 je bilo registrirano z **beloruskim** partnerjem skupno podjetje SP OOO IskRa. Po sedmih mesecih je v prostorih Radiovolne že stekla montaža zaganjalnikov AZJ. Z nadaljevanjem lokalizacije posameznih podsestavov, kot so: pokrovi, rotorji in ostali sestavni deli, se je proizvodnja toliko razširila, da je bila nujna odločitev o nadaljnjem razvoju družbe. Z rastjo proizvodnje in tržnega deleža na beloruskem in ruskim trgu ter z umikom beloruskih partnerjev so se odločili za lastne proizvodne prostore. Ob koncu leta 2004 so jih kupili. Po preureditvi, to je v avgustu 2005, so začeli selitev proizvodnje. Celotna ureditev prostorov in okolice je bila zaključena v letu 2006. Ustanovitev proizvodne družbe je bila smiselna poteza zaradi zaprtosti trga, visokih uvoznih dajatev in preferiranja lokalnih

dobaviteljev. Ob ustanovitvi je bila družba v mešani lasti Letrike in lokalnega partnerja Radio Volna. Postopno je Letrika odkupila lastniški delež lokalnega partnerja tako, da je družba danes v lasti Letrike. Družba ima danes večinski tržni delež na trgu zaganjalnikov za traktorje v Belorusiji (Letrika d.d., 2003; Letrika d.d., 2004; Letrika d.d., 2005; Letrika d.d., 2006; Letrika d.d., 2007; Jerič, 2007a; Letrika d.d., 2008; Groff, 2008; Letrika d.d., 2009; Letrika d.d., 2010; Letrika d.d., 2011).

Letrika je vstopila na **Kitajsko** z namenom povečati proizvodnjo zaganjalnikov in uvedbo programa alternatorjev. Njihov cilj je bil pridobiti kupce na izbranem tržnem segmentu ter proizvajati izdelke za izvoz in s tem dosegati načrtovane cilje. Aktivnosti so na Kitajskem potekale že v letu 2000. Kitajska vlada je imela željo razviti samostojno avtomobilsko industrijo, na podlagi katere bi razvila svojo lastno tehnologijo. Lokalni partner je Letriki ponudil sodelovanje v obliki ustanovitve skupnega podjetja. Leta 2002 je bilo tako ustanovljeno prvo Letrikino proizvodno podjetje Jiehua Iskra Ltd. Pozneje sta bili ustanovljeni še dve mešani podjetji, in sicer Fawer Iskra in Iskra Suzhou (Dolinšek, Faganel, & Močnik, 2005; Groff, 2008; Letrika d.d., 2004). Leta 2005 pa so ustanovili drugo mešano podjetje Fawer Iskra (Groff, 2008, str. 67-70). V oktobru 2005 so tako ustanovili novo odvisno družbo. S partnerjem Jie Hua sta se sporazumno dogovorila za prevzem večinskega deleža ter selitev podjetja na novo lokacijo v Taicang. Namen novo ustanovljenega podjetja je bil prenos proizvodne opreme iz družbe Jiehua Iskra v Iskra Suzhou ter začetek postopka združitve obeh družb. Novo mešano podjetje Iskra Suzhou je na novi lokaciji nadaljevalo z aktivnostmi za proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev za lokalni trg. Dodana je bila še proizvodnja enostavnih kolektorskih motorjev, namenjenih ameriškemu trgu. Proizvodnja se je začela leta 2006 (Letrika d.d., 2005; Groff, 2008). Novembra 2012 so odprli lastno novo zgrajeno tovarno za proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev (Letrika d.d., 2012a).

V **BIH** je bilo v Laktaših pri Banji Luki ustanovljeno podjetje leta 2003 pod imenom Iskra AE Komponente d.o.o. . Družba je bila ustanovljena z namenom proizvajati komponente za matično podjetje v Sloveniji. V BIH so proizvajali izdelke, za katere proizvodnja v Sloveniji ni bila več ekonomsko upravičena. Proizvodni program predstavljajo izdelki, preneseni iz matične družbe. To so tehnologije izdelave štancanih delov, izdelave nosilcev krtačk in rotorjev za motorje. Glavni vzroki za ustanovitev podjetja je bila cenejša delovna sila, ostali manjši stroški ter bližina lokacije. Nižji standardi na območju BIH in s tem nižji stroški dela predstavljajo glavno prednost. Novo ustanovljeno podjetje je v začetku delovalo kot dislocirana enota proizvodnje matičnega podjetja, postopoma pa je zgradilo lastne funkcije za samostojno delovanje, čeprav še vedno precej odvisno od matičnega podjetja (Letrika d.d., 2003; Letrika d.d., 2004; Letrika d.d., 2005; Dolinšek et al., 2005; Vidic, 2006; Letrika d.d., 2006; Letrika d.d., 2007; Letrika d.d., 2008; Groff, 2008; Letrika d.d., 2009; Letrika d.d., 2010; Letrika d.d., 2011).

Tabela 4: Časovna sekvenca internacionalizacije Skupine Letrika

Država	Oblika vstopa	Vstop	Glavni motiv	Glavna tveganja
<b>Italija</b>	Izvoz	1965	Bližina tržišča in dobro poznavanje razmer, nuja nadaljevanja in kontinuitete razvoja trga.	Tveganje izgube premoženja, tveganje informacijskega sistema.
	Lastna prodajna enota	do 1986		
	Lastna prodajna enota	1992		
<b>Velika Britanija</b>	Posreden izvoz	začetek 60-ih	Zaradi pomembnosti in uveljavljenosti blagovne znamke.	Tveganje izgube premoženja, tveganje informacijskega sistema.
	Nakup podjetja	1971		
	Agentsko podjetje	1992		
<b>Francija</b>	Izvoz	1968	Celostna ponudba, dopolnjevanje prodajnega programa, sledenje kupcu.	Tveganje izgube premoženja, tveganje informacijskega sistema.
	Skupna vlaganja	1980		
<b>Nemčija</b>	Posredni izvoz	1977	Nemški trg, eden izmed najbolj perspektivnih.	Tveganje izgube premoženja, tveganje informacijskega sistema.
	Lastna prodajna enota	1995		
<b>Zda</b>	Posreden izvoz	1981	Posredna družba je zabredla v težave, naraščanje prodaje.	Tveganje izgube premoženja, tveganje informacijskega sistema.
	Lastna prodajna enota	1996		
<b>Iran</b>	Izvoz	Sred. 80-ih let	Naraščanje stroškov v Sloveniji in pritisk s strani iranske strani po lokalizaciji proizvodnje.	Prodali naložbo, zato niso več izpostavljeni tveganjem na tem tržišču.
	Skupna vlaganja	1998		
<b>Rusija</b>	Izvoz	1989	Prodaja izdelkov kupcem, česar jim konkurenca ne nudi, povečati prodajo na zanimivem trgu.	Nimajo še enote.
	Licenčna pogodba	2003		
	Skupna vlaganja	2007		
	Licenčna pogodba	2009		
<b>Indija</b>	Licenca	1982	Sledenje kupcu.	Nimajo še enote.
	Skupna vlaganja	2008		
<b>Brazilija</b>	Posredni izvoz	1996	Ohraniti obstoječe kupce, povečati rast prodaje.	Tveganje izgube premoženja, valutno in proizvodno tveganje.
	Začetne naložbe	2004		
<b>Belorusija</b>	Skupna vlaganja	1999	Rast proizvodnega in tržnega deleža na beloruskem in ruskem trgu.	Tveganje izgube premoženja, valutno in proizvodno tveganje.
<b>Kitajska</b>	Skupna vlaganja	2002	Pridobiti kupce na izbranem tržnem segmentu ter proizvajati izdelke za izvoz.	Tveganje izgube premoženja, valutno in proizvodno tveganje.
<b>Bih</b>	Skupna vlaganja	2003	Cenejša delovna sila, ostali manjši stroški, bližina lokacije.	Tveganje izgube premoženja, valutno in proizvodno tveganje.

## **4 ANALIZA RAZMERJA MED GEOGRAFSKO IN PROIZVODNO DIVERZIFIKACIJO TER USPEŠNOSTJO SKUPINE LETRIKA**

Zaradi čedalje bolj nepredvidljivega poslovnega okolja (kot npr. recesija), vse večje globalizacije in liberalizacije gospodarskih tokov so podjetja vedno bolj izpostavljena različnim tveganjem. Tveganjem iz poslovanja se danes zaradi nepredvidljivega okolja, sprememb na trgih, sprememb v panogah in sprememb pri konkurenci ne moremo v celoti izogniti, možno pa jih je na podlagi pravih odločitev in pravočasne internacionalizacije poslovanja zmanjšati.

Nepričakovane spremembe povpraševanja, spremembe domačih ali tujih političnih in gospodarskih razmer lahko povzročajo negotovost. Do sprememb pride lahko zaradi sprememb okusov kupcev ali pa zaradi razpoložljivih substitutov. Podjetje je izpostavljeno tehnološki in konkurenčni negotovosti v primeru, ko podjetje ne predvideva, kdaj bodo trenutni in potencialni konkurenti predstavili novosti-inovacije, ki bodo pretresle konkurente v industriji. Inovacije imajo velik vpliv na konkurenčnost podjetja, na proizvodni proces in na izdelke v industriji (Miller, 1992, str. 317-318). Prisotnost v različnih proizvodnih linijah in območjih zmanjšuje omenjene negotovosti. Obstajajo pa tudi razlage, ki pojasnjujejo, da ima povezana diverzifikacija več pozitivnih učinkov na uspešnost podjetja kot nepovezana. Z njo naj bi bila tveganja manjša. Investicije v R&R so pomembne za doseganje konkurenčnih prednosti podjetja (Miller, 1992, 324-325). Na trgu se mora podjetje razvijati in rasti, če želi preživeti. Konkurenca nenehno razvija nove proizvode in poskuša povečati svoj delež na trgu. Podjetje lahko z R&R zmanjšuje tehnološko negotovost v industriji.

Letriko je že v preteklosti prizadela izguba trgov bivše Jugoslavije. Preusmeritev na nove trge Evropske unije je bila neizbežna. Iz dneva v dan so se soočali tudi z večjo in močnejšo konkurenco. Letrika je iskala priložnosti na trgih z obetom visoke gospodarske rasti. Če so želeli zmanjšati pritiske konkurentov, je bila diverzifikacija za preživetje tako rekoč neizbežna. Dolgoročno rast in uspešnost dosega z inovativnostjo in trajnostnim razvojem. V inovacijskem procesu nastajajo novi izdelki in tehnologije, z množično inovativno dejavnostjo pa zaposleni stalno izboljšujejo izdelke, tehnologijo in procese. Proizvode in procese želijo optimizirati že v fazah zasnove in razvoja, s čimer dosega nižje proizvodne stroške in višjo kakovost.

### **4.1 Analiza diverzificirane rasti**

#### **4.1.1 Geografska diverzifikacija**

Mednarodno diverzificiranost lahko merimo s pomočjo različnih indeksov. Lippoldt (2012, str. 426) navaja kot standardni način za merjenje geografske diverzificiranosti prodaje enostavno transformacijo Hirschman-Herfindahlovega indeksa koncentracije (v nadaljevanju

HHI). Tržna koncentracija in HHI sta povezana premo sorazmerno. Čim višji je HHI na nekem trgu, višjo tržno koncentracijo lahko pričakujemo (Mrkaić & Pezdir, 2013, str. 24).

Hirschman-Herfindahl indeks diverzifikacije  $divHHI_t$  lahko definiramo kot (Baum, Caglayanc, & Talavera, 2013, str. 10):

$$divHHI_t = 1 - \sum_{j=1}^n x_{jt}^2 \quad (1)$$

kjer je  $x_{jt}$  delež prodaje podjetja na trgu  $j$  v celotnih prihodkih od prodaje v letu  $t$ . Hirschman-Herfindahl ima indeks diverzifikacije vrednost 0, ko podjetje ni diverzificirano in prodaja je le na enem trgu. Višja ko bo vrednost indeksa, večja bo stopnja diverzifikacije. Indeks bo zavzel vrednosti na intervalu  $[0,1]$ . Indeks se uporablja tudi za merjenje prispevka posameznega geografskega območja k izvozni diverzifikaciji.

V Tabeli 5 predstavljamo mednarodno diverzificiranost podjetja Letrika v obdobju od 2003 do 2012. Diverzificiranost merimo s Hirschman-Herfindahl indeksom diverzifikacije (v nadaljevanju  $divHHI$ ). Stopnja geografske diverzifikacije je bila v celotnem obdobju visoka, in sicer  $divHHI$  je presegal vrednost 0,8. Najvišjo stopnjo geografske diverzificiranosti je Letrika beležila med leti 2005 in 2011. V letu 2012 pa se je znižala na raven iz leta 2003. Široka geografska prisotnost je Letriki omogočala dobro izhodišče za soočenje z negativnimi vplivi svetovne finančne in gospodarske krize. V letu 2008 so po prvih treh kvartalih močne rasti prodaje v četrtem kvartalu beležili močan padec prodaje, ki je bil posledica globalne recesije (Letrika d.d., 2008, str. 27). Z nastopom recesivnih pogojev poslovanja se je kriza v prvem polletju leta 2009 le še poglobljala. Tako negativen razvoj dogodkov je onemogočil vzporedno strukturno (stroškovno) prilagajanje družbe na zmanjševanje obsega poslovnih aktivnosti in zaradi tega se je dobičkonosnost poslovanja slabšala s hitrejšo dinamiko od dinamike zniževanja prodaje. Trend slabšanja dobičkonosnosti je pričel slabiti šele v zadnjem četrtletju leta 2009 skladno s postopnim povečanjem povpraševanja na obstoječih programih in zanimanja odjemalcev za nove projekte (Letrika d.d., 2009, str. 26-27). V drugi polovici leta 2012 se je začelo povpraševanje, kot posledica ponovne zaostritve gospodarske krize v EU in po svetu, postopoma zmanjševati.

*Tabela 5 : Diverzifikacija HHI Skupine Letrika v obdobju od 2003 do 2012*

Leto	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
divHHI	0,85	0,85	0,88	0,87	0,88	0,88	0,89	0,88	0,87	0,85

#### 4.1.2 Izdelčna diverzifikacija

Proizvodno diverzifikacijo sestavljata dve povezani dimenziji diverzifikacije: povezana (RD) in nepovezana (UD). Povezana diverzifikacija poteka po različnih segmentih, ki sodijo v isto industrijo. Nepovezana pa poteka v različnih industrijah (Gongming et al.2012, str.



947). Pri Letriki prepoznamo povezano diverzifikacijo. Delujejo v treh tržnih segmentih na področju avtomobilske industrije.

Program avtoelektrike obsega proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev za globalne odjemalce na segmentih kmetijske mehanizacije, gradbene mehanizacije, komercialnih vozil (avtobusi, tovornjaki), industrijskih dizel motorjev ter druge vgradnje. Program pogonskih sistemov obsega proizvodnjo vseh vrst motorjev in krmilij za proizvode logistične opreme (električni viličarji in paletni vozički) ter hidravličnih agregatov in črpalk. Program mehanotronike pa zajema predvsem sinhronske elektro motorje s permanentnimi magneti ter elektronska krmilja za odjemalce na globalnem trgu avtomobilske industrije.

*Tabela 6: Gibanje prodajnih deležev izdelkov Skupine Letrika v odstotkih, po skupinah, v obdobju od leta 2008 do leta 2012*

Leto	Zaganjalniki	Alternatorji	Pogonski sistemi	Mehanotronika	Ostalo
	v %	v %	v %	v %	v %
2008	34	32	24	10	/
2009	24	31	23	14	8
2010	25	35	24	12	4
2011	25	35	23	13	3
2012	23	34	23	13	7

**Opomba:** Izračuni na podlagi javno-dostopnih podatkov. Zaradi zaokroževanj obstaja možnost manjših odstopanj.

*Vir: Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2006, str. 26, 115; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2007, str. 22, 77; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2008, str. 27, 81; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2009, str. 26, 79; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2010, str. 29, 78; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2011, str. 39, 106; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika d.d., 2012a, str. 48, 120; T. Colja, Obvladovanje kriznega obdobja v Skupini Letrika, 2014, str. 8.*

V Tabeli 6 prikazujemo strukturo prodaje izdelkov in storitev Skupine Letrika, to je v obdobju od leta 2008 do leta 2012. Večina prodaje je bila dosežena s prodajo na tuje trge. Največji delež prodaje predstavljajo izdelki, osredotočeni na tri ciljne tržne segmente: avtoelektrika (alternatorji in zaganjalniki), pogonski sistemi in mehanotronika. Vsak segment ima različne življenjske cikle, kar jim omogoča zmanjševati tveganje zaradi kriz na trgih. Leta 2007 so se usmerili v tržni segment-program mehanotronike, v katerega sodijo pogonski sistemi za električne volanske sisteme, električni zavorni sistemi in drugi sistemi v avtomobilski industriji. Letrika je na vseh segmentih orientirana nišno, zaradi česar so na trgu pozicionirani kot nišni specialisti in ne kot market-leader. Lastni laboratorij, preizkusne komore, merilni inštrumenti, sodobna R&R testna in druga oprema jim omogočajo učinkovito vključevanje v različne R&R projekte in nudenje storitev na področju izdelave prototipov, meritev in testiranja.

V nadaljevanju ocenjujemo proizvodno diverzificiranost Letrike s pomočjo indeksa diverzifikacije (1), kjer je  $x_{jt}$  delež prodaje proizvoda  $j$  v celotnih prihodkih od prodaje v letu  $t$ . Indeks bomo izračunali na podlagi podatkov o strukturi prodaje Skupine Letrika v obdobju od leta 2008 do leta 2012. Podatki o izdelčni strukturi prodaje so prikazani v Tabeli 6. Pridobili smo jih s pomočjo letnih poročil Letrike in javno objavljenih podatkov.

Indeks diverzifikacije se tako kot indeks koncentracije giblje med 0 in 1. Če pripisujemo vse prihodke enemu proizvodu, bo  $divHHI$  enak 0. V primeru enakomerne porazdelitve preko obsežnega števila izdelkov bo rezultat enak 1.

Kot vidimo v Tabeli 7, je stopnja diverzificiranosti leta 2009 narasla glede na leto 2008, v letu 2010 pa se je znižala glede na predhodno leto, kar lahko pripisujemo negativnim vplivom svetovne finančne in gospodarske krize. Naprej je indeks diverzifikacije precej stabilen. Vrednost indeksa  $divHHI$  je relativno visoka, kar je odraz dejstva, da je prodaja enakomerno porazdeljena preko različnih izdelkov.

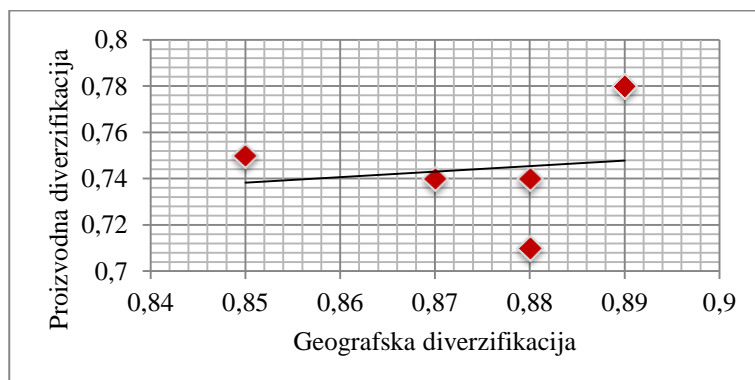
Tabela 7: Proizvodna diverzifikacija, merjena z  $divHHI$ , od 2008 do 2012

Leto	2008	2009	2010	2011	2012
$divHHI$	0,71	0,78	0,74	0,74	0,75

#### 4.1.3 Sovpadanje geografske in proizvodne diverzifikacije

S pomočjo Slike 2 prikazujemo sovpadanje geografske in proizvodne diverzifikacije v obdobju med letom 2008 do 2012. Na Sliki 2 lahko opazimo, da sta v obravnavanem obdobju geografska in proizvodna diverzifikacija rahlo pozitivno povezani.

Slika 2: Sovpadanje geografske in proizvodne diverzifikacije v obdobju 2008-2012



Prisotnost na različnih geografskih trgih se je izkazala za pomembno med krizo, kajti povpraševanje se ni zmanjševalo istočasno na vseh trgih. Letrika deluje v treh tržnih segmentih, ki imajo različne življenjske cikle, kar jim omogoča zmanjševati tveganje med krizo. Na podlagi predhodnih ugotovitev sklepamo, da Letriki tako geografska kot izdelčna diverzifi-

kacija pripomoreta k večji stabilnosti prihodkov od prodaje. Širitev geografske prisotnosti podjetja je rahlo pozitivno povezana s proizvodno diverzifikacijo podjetja.

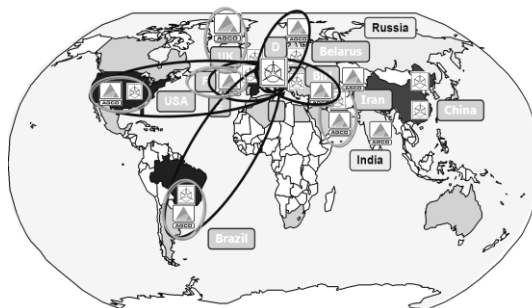
#### 4.1.4 Strategija širjenja na nove dejavnosti in trge

Vsako zamisel novega ali spremenjenega proizvoda ocenijo, da ugotovijo, če je združljiv s plani podjetja. Ocenijo, ali obstaja ustrezno povpraševanje na tržišču, ali bo predviden dobiček tak, da je tveganje sredstev za trženje, razvoj in industrializacijo donosno in ga je vredno realizirati v predvidenem času. Študijo izvedljivosti izdelajo strokovnjaki iz marketinga, razvoja, tehnologije in kakovosti. S tem pridobijo informacije o proizvodu, zahtevah trga, konkurenci, možnostih razvoja, obremenitvah okolja, industrializacije itd. . Študija vsebuje dejanske zahteve kupca oz. trga, pridobitev vseh manjkajočih zahtev kupca oz. trga, razjasnitev nejasnosti, primerjavo zahtev kupca oz. trga in konkurenčnih vzorcev z obstoječimi proizvodi in tehnologijami podjetja, možnosti razvoja, izvedljivosti in možne omejitve. Pri izbiri novih dejavnosti sledijo kupcem in njihovim potrebam (Brankovič, 2006. str. 52).

Globalizirajo se s ključnimi kupci, kot npr. AGCO. Navedeno smo dodatno preverili tako, da smo analizirali javnosti razpoložljive podatke o Letriki in jih primerjali s prisotnostjo omenjenega vodilnega svetovnega proizvajalca in distributerja kmetijske mehanizacije AGCO. Podatke o njegovih tržiščih smo pridobili z ogledom spletne strani, pod rubriko »global presence« (O Agco, 2012).

Ugotovitve smo prikazali s Sliko 3, ki prikazuje njuno prisotnost po vsem svetu. Kot je razvidno na Sliki 3, sta Letrika in AGCO prisotna na istih tržiščih. Obe podjetji imata distribucijsko mrežo po Evropi (Belorusija, Finska, Francija, Nemčija, Italija, Norveška, Romunija, Španija, Švica, Velika Britanija, Ukrajina itd.) v Severni Ameriki (ZDA, Kanada), v Južni Ameriki (Brazilija), v Oceaniji (Avstralija) in v Aziji (Iran, Indija).

*Slika 3: AGCO in Letrika po vsem svetu*



Vir : T.,Groff, *How to reach strategic position with your customers case: Iskra Avtoelektrika d.d, 2007, str. 26; Global presence, 2012.*

Načrtujejo širitev na nove trge, med katerimi lahko izpostavimo trge Južne Amerike: Brazilija (nadaljevali bodo z aktivnostmi, ki bodo prispevale k zadovoljstvu lokalnih kupcev), Indija in države na področju bivše Sovjetske zveze. Tako so že v letu 2013 širili svoje trženjsko delovanje v Indijo, ki predstavlja velik potencial za nadaljnjo dobičkonosno rast. Letrika bo nadaljevala svoje razvojno delovanje v zelene proizvode in tehnologije, kjer se zasledujejo cilji zmanjševanja porabe fosilnih goriv-škodljivih izpustov ter povečana izraba obnovljivih virov energije (Letrika d.d., 2012a, str. 45).

## **4.2 Prispevek geografske in proizvodne diverzifikacije k stabilnosti prodaje, R&R in uspešnosti poslovanja**

Veliko empiričnih študij proučuje učinke geografske diverzifikacije na uspešnost podjetja. Nekatere so pokazale, da je povezanost med mednarodno diverzifikacijo in uspešnostjo podjetja nelinearna, kar je mogoče ugotoviti na podlagi oblike krivulje, ki ima lahko obliko-U, obliko invertne krivulje-U ali pa obliko-S (Hwe, 2007; Gongming et al., 2012). Ugotavljamo, da uporablja podjetje Letrika stopenjski model vstopa na tuje trge, kar je značilno za skandinavsko šolo internacionalizacije (»Uppsala school«). Najprej je vstopalo na trge, ki so jim bili psihološko in geografsko blizu (evropska tržišča), nato pa na bolj oddaljene trge (BRIK). Na trge je vstopala od manj do bolj razvitih faz (agenti-lastno podjetje-prenos proizvodnje). Omenjeni model kombinirajo z modelom teorije omrežij. Vključeno je v poslovne mreže in tako pridobiva informacije o tržiščih od partnerjev, vpetih v mrežo. Ena od prednosti prisotnosti na različnih geografskih trgih, ki se je izkazala za pomembno med krizo, je, da lahko podjetje hitreje prilagodi prodajo gospodarski situaciji na posameznem trgu. Geografska in izdelčna diverzifikacija torej omogočata večjo stabilnost oz. stabilnejšo rast prihodkov od prodaje.

Da bi preverili ta vpliv prisotnosti Letrike na posameznih tržiščih na volatilitnost prihodkov od prodaje, smo v Tabeli 8 prikazali koeficiente variacije prihodkov od prodaje odvisnih družb po posameznih trgih ter volatilitnost celotne prodaje Skupine Letrika, to je v obdobju 2003 do 2012. Preverjali smo, kako vpliva prisotnost Letrike na posameznih tržiščih na volatilitnost celotnih prihodkov od prodaje. Prihodki od prodaje za Iran v letu 2012 so bili upoštevani do prodaje odvisne družbe.

Koeficient variacije je relativna mera variabilnosti, ki izraža razmerje med standardnim odklonom in aritmetično sredino. Pove, za koliko odstotkov odstopajo vrednosti od povprečne vrednosti (Panza Frece, 2010, str. 9). Višji koeficient variacije pomeni večjo volatilitnost prihodkov na trgu, nižji pa obratno. Lahko opazimo, da je prodaja po posameznih trgih precej nihala, medtem ko je bila stabilnost celotnih prihodkov v opazovanem obdobju precej večja. Kriza je namreč različno močno prizadela posamezne države. Glede na značilno nižji koeficient variacije celotnih prihodkov od prodaje lahko sklepamo, da je geografska diverzifikacija pomembno prispevala k nižji volatilitnosti prihodkov od prodaje. Navedene spremembe lahko povežemo z rastjo BDP.

*Tabela 8: Regionalna struktura prihodkov od prodaje, celotna prodaja Skupine Letrika med letom 2003-2012 v  $10^3$  EVR ter koeficient variacije*

Leto	Slovenija	Italija	Velika Britanija	Francija	Nemčija	ZDA	Iran	Brazilija	Belorusija	Kitajska	BIH	Celotna prodaja
2003	9.207	18.657	5.024	16.287	17.197	6.643	/	/	622	/	330	136.004
2004	9.765	22.392	4.899	16.763	20.706	10.161	/	/	1.544	/	7.929	149.371
2005	13.572	24.812	7.849	17.013	26.239	16.354	12.561	/	4.060	/	1.047	165.511
2006	12.593	28.384	12.561	18.637	32.740	20.301	16.775	118	5.855	2.322	1.452	197.884
2007	39.828	31.993	18.861	21.592	37.746	22.050	20.804	326	7.326	6.497	2.448	236.731
2008	13.472	31.768	23.159	21.349	36.159	32.008	21.014	4.025	6.968	13.323	6.175	259.983
2009	7.677	14.930	11.952	15.091	21.410	17.597	17.545	5.088	2.633	13.234	2.747	163.186
2010	10.656	21.647	19.334	11.929	33.573	21.652	17.039	6.757	3.873	26.695	5.594	218.362
2011	6.836	25.352	26.443	10.854	22.367	26.124	13.462	6.295	4.572	24.406	7.571	244.888
2012	6.608	21.565	22.069	10.131	19.950	32.407	1.998	6.577	5.890	23.172	7.365	241.166
<b>STD</b>	9.764	5.483	7.808	4.039	7.557	8.394	6.104	2.860	2.247	9.380	2.958	44.950
<b>POVP</b>	13.022	24.150	15.215	15.965	26.810	20.530	15.150	4.169	4.334	15.664	4.266	201.309
<b>KV</b>	0,75	0,227	0,513	0,253	0,282	0,409	0,403	0,686	0,518	0,599	0,693	0,220

**Legenda:** (STD) Standardni odklon, (POVP) Aritmetična sredina, (KV) Koeficient variacije. Podatki pred letom 2007 so preračunani v evre po fiksnem tečaju, to je 1 evro: 239,64 tolarja.

*Vir: Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2003, str. 4, 56, 58; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2004, str. 14, 29; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2005, str. 7, 26, 71, 108; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2006, str. 10, 28, 72; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2007, str. 9, 23, 88, 115; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2008, str. 8, 28, 118; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2009, str. 8, 28, 91, 116; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2010, str. 8, 31, 78, 89; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2011, str. 9, 40, 106; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2012a, str. 14, 15, 120; Lasten izračun.*

V nadaljevanju preverjamo minulo gospodarsko nihanje in napovedi za posamezna tržišča. Nihanja merimo s pomočjo bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). BDP nam pove, kolikšna je vsota vseh končnih proizvodov in storitev, proizvedenih in ustvarjenih v določenem gospodarstvu oz. na ozemlju določene države v enem letu. Gospodarska rast je eden od pomembnejših gospodarskih kazalcev in predstavlja stopnjo rasti BDP (Dimovski, 1997, str. 8-9).

V Tabeli 9 prikazujemo rast bruto domačega proizvoda po državah za obdobje od leta 2006 do 2015. Kot vidimo, je gospodarstvo doživelo upad gospodarske rasti, ki se je pričel leta 2008 in se nadaljuje v času globalne krize. Razvite države so bile s krizo precej močnejše prizadete kot manj razvite. Napovedi za rast gospodarstva v obdobju 2014-2015 kažejo, da se bo rast v razvitih gospodarstvih zmerno okrepla. Najboljše kaže ZDA in Veliki Britaniji. Prav tako kaže napoved, da ostaja Kitajska še naprej vodilno gonilo svetovne gospodarske rasti, kajti na njenem trgu lahko pričakujemo najvišjo rast.

Tabela 9: Letna sprememba obsega BDP v % po državah od leta 2006-2015

Država	BDP									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*
Slovenija	5,8	7,0	3,4	-7,9	1,3	0,7	-2,5	-1,1	0,3	0,9
Italija	2,1	1,4	-1,3	-5,2	1,2	0,5	-2,4	-1,9	0,6	1,1
V.Britanija	2,8	2,7	-0,1	-4,9	1,4	1,0	0,3	1,8	2,9	2,5
Francija	2,7	2,2	-0,2	-2,6	1,4	1,7	0,0	0,3	1,0	1,5
Nemčija	3,9	3,4	0,8	-5,1	3,6	3,1	0,9	0,5	1,7	1,6
ZDA	2,7	1,9	-0,3	-3,1	2,4	1,8	2,2	1,9	2,8	3,0
Iran	5,8	7,8	6,5	2,1	2,9	1,7	-3,0	-1,7	1,5	2,3
Brazilija	3,9	6,1	5,2	-0,7	7,5	2,7	0,9	2,3	1,8	2,7
Belorusija	10,0	8,6	10,2	0,2	7,6	5,3	1,5	0,9	1,6	2,5
Kitajska	12,7	14,2	9,6	9,2	10,3	9,3	7,8	7,7	7,5	7,3
BiH	6,0	6,2	5,7	-2,9	0,2	1,0	1,1	1,7	2,0	3,2

**Legenda:** \* Napoved BDP

*Vir: Statistični indikatorji 2009-2006, (b.1.); Statistični indikatorji 2011-2008, (b.1.); Statistični indikatorji 2015-2012, (b.1.); World Economic Outlook, 2014, str. 54, tabela 2.2, str. 59, tabela 2.3, str. 62, tabela 2.4, str. 65, tabela 2.5, str. 67, tabela 2.6.; International Monetary Fund, 2014, str.17, tabela 1; Statistični urad Republike Slovenije, Bruto domači proizvod, Slovenija 2006-2013.*

Korelacijski koeficient med prihodki od prodaje na posameznem trgu in gospodarsko rastjo ciljnih držav so pozitivni in relativno visoki za večino ciljnih držav, izjema so Kitajska, Brazilija ter Bosna in Hercegovina, kar nakazuje, da se je Letrika prilagajala situaciji na posameznem trgu ter, da ji je prisotnost na različno rastočih trgih omogočala relativno neboleče prebroditi čase gospodarske krize. Za rast izvoza podjetja je namreč pomembno, da to izvažajo prave proizvode na prave trge. Prisotnost na večjem številu trgov omogoča podjetju hitrejšo preusmeritev izvozne dejavnosti.

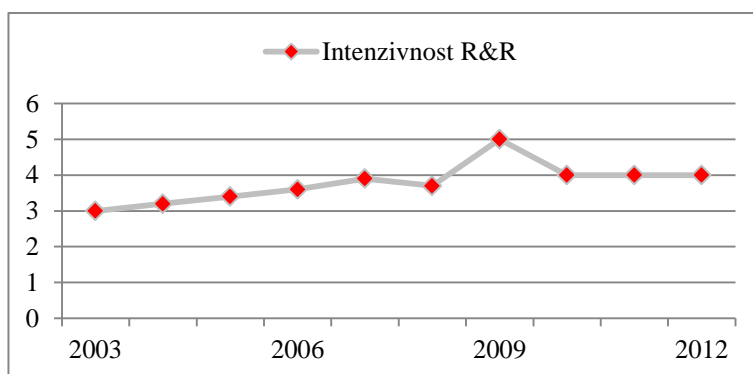
Baum, Caglayan in Talavera (2013, str. 5) ugotavljajo, da večja geografska diverzifikacija zahteva od podjetja višjo inovativnost, da obdrži svoje konkurenčne prednosti. V nadaljevanju preverjamo Letrikino vlaganje v raziskave.

S pomočjo Slike 4 smo prikazali intenzivnost raziskav in razvoja v obdobju od leta 2003 do leta 2012. Ugotavljamo, da je Letrika pred nastopom krize vsako leto povečevala delež vlaganja v raziskave in v razvoj v prihodkih od prodaje. Delež je rahlo upadel v letu 2008, 2009 pa je dosegel kar 5 odstotkov prihodkov od prodaje. Med krizo se je ustalil na 4 odstotke.

Strategija povečevanja inovativnosti temelji na kompetentnih ljudeh, globalizaciji raziskav in razvoja, sodelovanjem z izobraževalnimi in raziskovalnimi ustanovami, sodobni razisko-

valno-razvojni opremi, na usmeritvi v krepitev integralne integracije proizvodov ter vrednostne inovacije, ki zagotavljajo ustvarjanje novih trgov (Letrika d.d., 2012a, str. 51).

Slika 4: Delež prodaje podjetja v celotnih prihodkih od prodaje, vložen v intenzivnost R&R, od leta 2003 do 2012



Vir: Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2003, str. 19; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2004, str. 17; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2005, str. 29; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2006, str. 29; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2007, str. 24; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2008, str. 30; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2009, str. 29; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2010, str. 32; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2011, str. 41; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2012a, str. 50.

V nadaljevanju preverjamo, kako se je ob rastoči intenzivnosti R&R gibal delež prodaje novih izdelkov. Zanima nas prodaja novih proizvodov, mlajših od 5 let in mlajših od 3 let. Podatke o prodaji smo pridobili v Letnih poročilih Letrike od leta 2006 do 2012.

V Tabeli 10 prikazujemo delež prodaje izdelkov, mlajših od 5 let, in delež prodaje izdelkov, mlajših od 3 let, za obdobje od leta 2006 do 2012.

V proučevanem obdobju je imela Letrika več kot polovico prihodkov od prodaje proizvodov, ki so bili mlajši od 5 let, in približno tretjino prihodkov od prodaje novih proizvodov, ki so na trgu manj kot 3 leta.

Delež proizvodov, mlajših od 5 let, je bil pred krizo stabilen. V letu 2008 beležimo prvi upad. Stanje se je izboljšalo leta 2009, ko je bila prodaja skoraj 60-odstotna. V naslednjih letih je prodaja ponovno pričela padati in se je ustalila na 50 odstotkih.

Delež proizvodov, mlajših od 3 let, je pred krizo naraščal in dosegel v letu 2008 skoraj 40 odstotkov prihodkov od prodaje, med krizo pa se je ustalil na 33 odstotkov.

*Tabela 10: Delež prodaje novih proizvodov Skupine Letrika, mlajših od 5 let in 3 let, od leta 2006 do 2012*

<b>Leto</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Mlajših od 5 let v %	57	58	55	59	53	50	50
Mlajših od 3 let v %	30	37	39	32	29	33	33

*Vir: Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2006, str. 29; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2007, str. 24; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2008, str. 30; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2009, str. 29; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2010, str. 32; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2011, str. 41; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2012a, str. 50.*

V nadaljevanju analiziramo uspešnost Skupine Letrika. Za merjenje uspešnosti se opiramo na predhodne empirične raziskave (Tallman et al., 1996, Gongming et al., 2012), ki uporabljajo kazalnik čistega dobička v prihodkih od prodaje ROS ali pa čisto dobičkonosnost sredstev ROA.

Gongming et al. (2012, str. 947) navaja, da je njuna prednost, da prikazujeta različne vidike uspešnosti. Kazalnik ROA prikazuje profitabilnost podjetja glede na celotna sredstva. Na podlagi tega kazalnika lahko ugotavljamo tudi učinkovitost managementa pri uporabi sredstev za generiranje dobička. Kazalnik ROS se uporablja za ocenjevanje operativne učinkovitosti podjetja (Pustovrh, 2010, str. 15-17).

Analiziramo vrednost ROA in ROS za obdobje, to je od leta 2006 do 2012, ker je Letrika v tem obdobju prisotna na ključnih zahodnih trgih (Nemčija, Francija, Italija, Velika Britanija, ZDA), ter na hitro rastočih trgih, kot so: Kitajska, Brazilija. Vrednosti ROA in ROS v odstotkih od leta 2006 do 2012 prikazujemo v Tabeli 11.

*Tabela 11: Vrednost ROA in ROS v % za Skupino Letrika, v obdobju 2006-2012*

<b>Leto</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
ROA (v %)	1,26	1,32	0,025	-0,132	3,09	3,33	0,94
ROS (v %)	1,02	2,03	1,64	-9,32	2,18	2,32	0,65

*Vir: Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2006, str. 10; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2007, str. 9; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2008, str. 8; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2009, str. 8; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2010, str. 8; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2011, str. 9; Letrika d.d., Letno poročilo podjetja Letrika, 2012a, str. 12.*

Vrednost ROA in ROS v odstotkih med letoma 2006 in 2007 ter med letoma 2010 do 2011 narašča. Med letoma 2008 in 2009 beležimo padec, kar je posledica finančne globalne krize, ki se je pričela leta 2008. Leta 2009 so občutili velik padec prodaje v Nemčiji, Italiji, ZDA in Franciji. Leta 2012 vrednost ponovno pada. Zaradi težjih gospodarskih razmer v Evropi in drugod po svetu je podjetje poslovalo slabše.



## 4.3 Diskusija

Dolgoročna strategija razvoja Skupine Letrika temelji na internacionalizaciji, usmerjeni diverzifikaciji proizvodov, poudarjeni vertikalni integraciji/diverzifikaciji ter inovativnosti.

Na primeru Letrike ugotavljamo, da sta proizvodna in geografska diverzifikacija komplementarni. Na podlagi predhodnih ugotovitev smo spoznali, da ima Letrika visoko stopnjo internacionalizacije (delež izvoza v tujini obdobju 2003 do 2012 je bil v povprečju 94, 83 %) in povezano proizvodno diverzifikacijo, ki poteka po različnih segmentih avtomobilske industrije.

Z geografsko diverzifikacijo zmanjšuje vpliv neugodnih gibanj povpraševanja na posameznih trgih na spremenljivost prihodkov. Dodajanje novih tržišč omogoča podjetju, da morebitne izgube na enem tržišču nadomešča z učinki, ki prihajajo z novih tržišč. Geografska diverzifikacija jim omogoča tudi razpršitev tveganja po trgih v različnih državah. Različne države nudijo različne prednosti, kot so: nizki stroški proizvodnje, višina zasebne potrošnje. Imajo visoko geografsko koncentracijo v nizko cenovnih državah, kot so: Indija, Kitajska. Tako dosega višje donose z izkoriščanjem prednosti, kot so: cenejša delovna sila, cenejši viri itd.

Kombinacija geografske in proizvodne diverzifikacije omogoča, da podjetje zmanjšuje tveganje, ki nastane zaradi tehnološke zastarelosti izdelka (življenjska doba izdelkov). Ko postane izdelek tehnološko zastarel in se povpraševanje zmanjša v eni državi ali regiji, lahko izgubo nadomestijo v drugi.

Podjetje je pridobilo z geografsko razpršenostjo veliko na znanju in sposobnostih prek izkustvenega učenja in poslovanja na tujih trgih. Pridobili so večjo tržno moč nad dobavitelji in končnimi kupci. Ker so se širili na različna tržišča, je proizvodnja postala bolj globalna. Imajo globalno mrežo dobaviteljev in kupcev. Dejavnost je postala bolj specializirana in prostorsko razpršena. S tem je zajela svetovne lestvice učinkovitosti. Za podjetje v avtomobilski industriji je to pozitiven učinek. Z geografsko diverzifikacijo je pridobilo pri realizaciji ekonomij obsega zaradi širjenja fiksnih stroškov proizvodnje, trženja in raziskav ter razvoja (R&R) na širšem svetovnem trgu, kot tudi izkoriščanje vplivov na specifičnih mednarodnih trgih. Rezultati podjetja se izboljšujejo zaradi prodaje novih izdelkov in zaradi selitve proizvodnje manj donosnih izdelkov na cenejše lokacije, kot sta: Kitajska in Brazilija.

Vertikalna integracija pomeni, da se podjetje širi na aktivnosti dobaviteljev ali kupcev in pokriva širši del aktivnosti v verigi vrednosti. Podjetje se lahko odloči za širitev aktivnosti proti dobaviteljem (diverzifikacija nazaj) ali pa za diverzifikacijo proti kupcem (diverzifikacija naprej) (Hodošček, 2005, str. 11-12).

V Letriki so se odločili za diverzifikacijo nazaj, ki vključuje težnjo podjetja po prevzemu ali kontroli nad dobavo. V sklopu povečevanja vertikalne integracije proizvodov začenjajo z lastno proizvodnjo enkoderjev za asinhronske motorje, ki se vgrajujejo v viličarje in golf vozila ter v druga električna vozila. S tem znižujejo lastno ceno izdelkov in povečujejo neodvisnost od dobaviteljev (Černigoj & Špacapan, 2013, str. 6). Glavne slabosti pri diverzifikaciji z razširitvijo poslovanja na področje dobaviteljev so povezane z vezanimi nakupi vhodnih materialov v tem podjetju. Prednosti pa so, da podjetje prihrani pri nakupu ter ima možnost kontrolirati kakovost (Hodošek, 2005, str. 11-12). Diverzifikacija nazaj je pozitivno povezana z zmanjševanjem tveganja, ki je povezano z odvisnostjo od dobaviteljev, je pa negativno povezana s političnimi tveganji (Miller, 1992, str. 327).

Podjetje deluje v različnih tržnih segmentih, kar jim omogoča diverzifikacijo in s tem manjša prodajna in tržna tveganja. Pri vseh segmentih so orientirani večinoma nišno. Izdelujejo izdelke, ki se vgrajujejo v različne aplikacije. Programi nastopajo v panogah, ki imajo različna tržna gibanja, kar pomeni zmanjševanje rizika učinkov, ki bi nastali zaradi morebitnih novih kriz na trgih. Življenjska doba izdelka je praviloma časovno omejena. Razloge za zastaranje najdemo zlasti v tehničnem napredku. Podjetje izvaja proizvodno diverzifikacijo, ki je lahko prednost, predvsem v času recesije. Vsi proizvodi niso enako prizadeti, tako ne pride do manjšanja povpraševanja istočasno.

Z zadovoljstvom odjemalcev zagotavljajo konkurenčne prednosti in možnosti vstopa v specifične tržne niše. Letrika tako s svojim poudarjenim fleksibilnim pristopom uspešno uresničuje svoje strategije in cilje ter tlakuje pot za dolgoročno stabilno in dobičkonosno prodajo. Diverzifikacija jim omogoča manjša prodajna in tržna tveganja.

V preteklosti je Letrika imela več konkurenčnih prednosti (nizka cena, visoka kakovost itd.), s katerimi so lahko uspešno konkurirali in prodirali na nove trge. Danes se je situacija malo spremenila tako, da je glavni vir konkurenčnosti njihova razvojna naravnost. Dolgoročno rast in uspešnost dosegajo z inovativnostjo in trajnostnim razvojem. R&R oddelek v Letriki neprestano izboljšuje in dopolnjuje proizvode. Razvoj novih izdelkov in tehnologij se odvija dnevno. Kupcem nudijo sodobne proizvode, ki kakovostno in cenovno konkurenčno zadovoljujejo njihove potrebe.

Prilagodljiv in učinkovit razvoj s pomočjo sodobnih raziskovalno-razvojnih orodij in orodij obvladovanja kakovosti omogoča optimiranje kakovosti proizvodov, stroškov časa, od sprožitve zamisli do realizacije prvih vzorcev in proizvodov na trgu, predvsem pa dobro prepoznavanje potreb in pričakovanj kupcev. S tem pripomorejo, da so proizvodi zanesljivejši, predvsem pa konkurenčnejši.

Rezultati podjetja se izboljšujejo zaradi uspešne prodaje novih izdelkov in zaradi selitve proizvodnje manj donosnih izdelkov na cenejše lokacije (Kitajska, Brazilija).

## SKLEP

Namen magistrskega dela je bil analizirati strategijo internacionalizacije uspešnega slovenskega podjetja z vidika proizvodne in geografske diverzificiranosti. Diverzifikacijo smo analizirali kvantitativno (stopnja diverzifikacije) in kvalitativno (tip diverzifikacije). Ugotavljali smo, kakšno vlogo je igrala strategija internacionalizacije, predvsem vidik diverzifikacije trgov in proizvodov, pri uspešnosti poslovanja v času gospodarske in finančne krize. Zastavili smo si tri hipoteze.

V prvi hipotezi smo predvidevali, da Letrika z diverzifikacijo trgov in proizvodov zmanjšuje tveganja, ki jim je izpostavljena, in zagotavlja stabilno rast prodaje, tudi v času krize. To hipotezo lahko potrdimo, kajti prodaja po posameznih trgih je precej nihala, medtem ko je bila stabilnost celotnih prihodkov v opazovanem obdobju precej večja. Kriza je namreč različno močno prizadela posamezne države. Glede na značilno nižji koeficient variacije celotnih prihodkov od prodaje lahko sklepamo, da je geografska diverzifikacija pomembno prispevala k nižji volatilnosti prihodkov od prodaje. Geografska diverzifikacija jim omogoča tudi razpršitev tveganja po trgih v različnih državah. Ena od prednosti prisotnosti na različnih geografskih trgih, ki se je izkazala za pomembno v času krize, ko se je podjetje lahko hitreje prilagajalo gospodarski situaciji na posameznem trgu. Z geografsko diverzifikacijo zmanjšuje vpliv neugodnih gibanj povpraševanja na posameznih trgih na spremenljivost prihodkov. Dodajanje novih tržišč omogoča podjetju, da morebitne izgube na enem tržišču nadomešča z učinki, ki prihajajo z novih tržišč. Geografska diverzifikacija jim omogoča tudi razpršitev tveganja po trgih različnih držav. Različne države nudijo različne prednosti, kot so: nizki stroški proizvodnje, višina zasebne potrošnje. Imajo visoko geografsko koncentracijo v nizko cenovnih državah, kot sta: Indija in Kitajska. Tako dosega višje donose z izkoriščanjem prednosti, kot so: cenejša delovna sila, cenejši viri itd.

Vrednost indeksa divHHI, s katero smo preverili proizvodno diverzifikacijo, je relativno visoka, kar je odraz dejstva, da je prodaja enakomerno porazdeljena preko različnih izdelkov. Podjetje deluje v različnih tržnih segmentih, kar jim omogoča diverzifikacijo in s tem manjša prodajna in tržna tveganja. Geografska in izdelčna diverzifikacija omogočata večjo stabilnost oz. stabilnejšo rast prihodkov od prodaje. Podjetje zmanjšuje tveganje, ki nastane zaradi tehnološke zastarelosti izdelka (življenjska doba izdelkov). Z usmerjeno proizvodno diverzifikacijo zmanjšujejo tveganje, povezano z odvisnostjo od dobaviteljev. Delovanje v različnih tržnih segmentih jim omogoča, da imajo manjša prodajna in tržna tveganja. Kombinacija geografske in proizvodne diverzifikacije omogoča podjetju zmanjševati tveganja, ki nastanejo zaradi tehnološke zastarelosti izdelka (življenjska doba izdelkov). Ko izdelek postane tehnološko zastarel in se povpraševanje zmanjša v eni državi ali regiji, lahko izgubo nadomestijo v drugi.

V drugi hipotezi smo domnevali, da je geografska diverzificiranost podjetja pozitivno povezana s proizvodno diverzifikacijo podjetja. To hipotezo povečini potrjujemo, kajti v

obravnavanem obdobju smo ugotovili, da sta geografska in proizvodna diverzifikacija rahlo pozitivno povezani. Na podlagi predhodnih ugotovitev sklepamo, da Letriki geografska in izdelčna diverzifikacija pripomoreta k večji stabilnosti prihodkov od prodaje. Širitev geografske prisotnosti podjetja je pozitivno povezana s proizvodno diverzifikacijo podjetja. Proizvodna in geografska diverzifikacija sta komplementarni, kajti podpirata druga drugo. Obe temeljita na obstoječih virih in sposobnostih. Širitev ene je nekako sistematično povezana s širitvijo druge. Njuni učinki pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja ter zagotavljajo rast prodaje.

Tretja hipoteza, v kateri smo trdili, da dolgoročno rast in uspešnost dosegajo z internacionalizacijo, usmerjeno proizvodno diverzifikacijo ter investiranjem v R&R, lahko zagotovo potrdimo, kajti v preteklosti je Letrika imela več konkurenčnih prednosti (nizka cena, visoka kakovost itd.), s katerimi so lahko uspešno konkurirali in prodirali na nove trge, danes pa njihov uspeh in razvoj temeljita na razvojni naravnosti. Dolgoročno rast in uspešnost dosegajo z inovativnostjo in trajnostnim razvojem. Kupcem nudijo sodobne proizvode, ki kakovostno in cenovno konkurenčno zadovoljujejo njihove potrebe. Z zadovoljstvom odjemalcev zagotavljajo konkurenčne prednosti in možnosti vstopa v specifične tržne niše. Letrika tako s svojim poudarjenim fleksibilnim pristopom uspešno uresničuje svoje strategije in cilje ter tlakuje pot za dolgoročno stabilno in dobičkonosno prodajo. Prodajo ustvarjajo predvsem s popolnoma novimi izdelki ali izdelki, ki so v fazi rasti. Programi nastopajo v panogah, ki imajo različna tržna gibanja, kar pomeni zmanjševanje rizika učinkov, ki bi nastali zaradi morebitnih novih kriz na trgih. Z večjo proizvodno diverzificiranostjo dosegajo, da poslovni rezultati niso odvisni le od panoge in od tržnih razmer, v katerih ta deluje. Vsi proizvodi niso enako prizadeti, tako ne pride do zmanjšanja povpraševanja istočasno. To pomeni, da je tveganje manjše v primeru, da se razmere na trgu poslabšajo. Z uvajanjem novih proizvodov in rastjo tržnih deležev lahko tudi v prihodnje vzdržuje rast prodaje. Z jasno zastavljenimi cilji, stroškovno učinkovitostjo, pospešenim investiranjem v razvoj in inovacije ter z visoko usposobljenimi zaposlenimi uspešno zmanjšujejo tveganja, ki nastajajo zaradi učinkov kriz na trgih.

Letrika je pridobila z geografsko razpršenostjo veliko na znanju in sposobnostih prek izkusnega učenja in poslovanja na tujih trgih. Pridobili so večjo tržno moč nad dobavitelji in končnimi kupci. Ker so se širili na različna tržišča, je proizvodnja postala bolj globalna. Imajo globalno mrežo dobaviteljev in kupcev. Dejavnost je postala bolj specializirana in prostorsko razpršena. S tem je zajela svetovne lestvice učinkovitosti. Z geografsko diverzifikacijo je pridobila pri realizaciji ekonomij obsega zaradi širjenja fiksnih stroškov proizvodnje, trženja in raziskav ter razvoja (R&R) na širšem svetovnem trgu in tudi izkoriščanje vplivov na specifičnih mednarodnih trgih. Rezultati podjetja se izboljšujejo zaradi prodaje novih izdelkov in zaradi selitve proizvodnje manj donosnih izdelkov na cenejše lokacije, kot sta: Kitajska in Brazilija.

S tem, ko so se odločili za kombinacijo geografske in proizvodne diverzifikacije, so se izognili težavam, katerim je izpostavljeno veliko slovenskih podjetij, kajti veliko je takih, ki se poslužuje le ene opcije, npr. tako, da se osredotočajo le na nekaj izvoznih trgov. Letrika raste s povečanjem obsega prodaje blaga ali storitev in prodorom na tuje trge. Upošteva višjo kakovost izdelkov in storitev ter pridobiva nova znanja, ki temeljijo na kompetentnih ljudeh. Nenehno izboljšuje izobrazbeno strukturo in vlaga v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Dobičkonosnost je najpomembnejša mera za ugotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja. Uspešnost Skupine Letrika smo spremljali s pomočjo kazalnikov uspešnosti ROA z vidika celotnega podjetja, ki pojasnjuje dobičkonosnost sredstev, in s kazalnikom čistega dobička v prihodkih od prodaje ROS, ki se uporablja za ocenjevanje operativne učinkovitosti podjetja. Težke gospodarske razmere v Evropi in drugod po svetu so vplivale na slabše poslovanje Letrike, a kljub temu je poslovala z dobičkom. K pozitivnim rezultatom je pripomogla tudi strateška usmeritev skupine k sodelovanju le z dolgoročno stabilnimi ter finančno trdnimi kupci.

Z analizo primera smo tako pridobili odgovor, zakaj in v kakšnih primerih sta geografska in proizvodna diverzifikacija pomembni za uspešno rast in poslovanje podjetja. Podjetja lahko znižajo izpostavljenost tveganjem, ki nastajajo zaradi političnih in gospodarskih sprememb z razpršitvijo poslovanja na različne dele sveta. Geografska diverzifikacija občutno zmanjšuje vpliv, ki nastaja zaradi volatilnosti trgov. Izgube na enem trgu se lahko nadomestijo z dobički na drugih. Prisotnost na tržiščih razvitih držav in prisotnost v državah v razvoju prinaša pozitivne učinke, kot na primer večje tržno povpraševanje. Letrika se sooča z močnim vplivom tuje konkurence, zato ima višjo stopnjo prodaje v tujini, in z geografsko diverzifikacijo zmanjšuje vpliv neugodnih gibanj povpraševanja na posameznih trgih na spremenljivost prihodkov. Mednarodna diverzificiranost ji omogoča, da izkoristi prednosti tujih trgov. S pomočjo inovacij pa lahko dosega konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih. Proizvodna diverzifikacija pripomore k povečanju tržnih možnosti ter okrepi sposobnost podjetja za prilagajanje na spremembe.

## LITERATURA IN VIRI

1. Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
2. Baum, C. F., Caglayan, M., & Talavera, M. (2013). R&D Expenditures and geographical sales diversification. *Working Paper 794*. Boston: College Department of Economics.
3. Beamish, W. P., Delios, A., & Xu, D. (2008). Within-country product diversification and foreign subsidiary performance. *Journal of International Business Studies*, 39, 706-724.
4. Beamish, W. P., & Delios, A. (1999). Geographic scope, product diversification and the corporate performance of Japanese firm. *Strategic Management Journal*, 20, 711-727.
5. Bengtson, L. (2000). Corporate strategy in a small open economy: reducing product diversification while increasing international diversification. *European Management Journal*, 18(4), 444-453.
6. Bohinc, R. (1999). *Slovenska korporacija v evropskih razmerah*. Ljubljana: FDV.
7. Bowen, P. H., & Wiersema, M. (2008). Corporate diversification: the impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification. *Strategic Management Journal*, 29, 115-132.
8. Bowen, P. H., & Wiersema, M. (2009). *International and product diversification: the irin-terrelationship and impact on firm performance*. Queens: University of Charlotte.
9. Bufon, M. (2006). Politična geografija globalizacije. Najdeno 29. aprila 2013 na spletnem naslovu [http://zgs.zrc-sazu.si/Portals/8/Geografski\\_vestnik/gv78-1-bufon.pdf](http://zgs.zrc-sazu.si/Portals/8/Geografski_vestnik/gv78-1-bufon.pdf)
10. Burger, A., Jaklič, A., & Rojec, M. (2006). Izvažanje in uspešnost slovenskih podjetij. Izvozniki zaradi uspešnosti ali uspešni zaradi izvoza? *Teorija in praksa*, 43, 156-179.
11. Cej, V. (2008). *Politično tveganje v mednarodnem poslovanju podjetji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Cernatič, M., Šuc, V., Bolje, L., & Bizjak, M. (2008). Naši izdelki v mehanizaciji svetovnih proizvajalcev. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 9, 12-13.
13. Chang, H. O., & Farok, C. (2014). A regional perspective on multinational expansion strategies: reconsidering the three-stage paradigm. *British Journal of Management*, 25, 42-59.
14. Clark, W. (2011, 17. januar). International Business Entry Strategies. Najdeno 8. septembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.ehow.com/info\\_7798133\\_international-business-entry-strategies.html](http://www.ehow.com/info_7798133_international-business-entry-strategies.html)
15. Colja, T. (2014). *Obvladovanje kriznega obdobja v Skupini Letrika* (magistrsko delo). Nova Gorica: Poslovno-tehniška fakulteta.
16. Coughlin, C. C. (2012). *Extensive and intensive trade margins: a state-by-state view*. St. Louis: Federal reserve Bank.
17. *Customers*. Najdeno 3. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.iskra-ae.com/slo/customers.php>
18. Černigoj, A., & Špacapan, I. (2013). Začetek lastne proizvodnje enkoderjev za AC-motorje. *Interno glasilo skupine Letrika LETRIKA*, 04/13, 6.

19. Damjan, P. J., Kostevc, Č., & Polanec, S. (2008). *Export Strategies of New Exporters*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Damjan, P. J., Kostevc, Č., & Polanec, S. (2011). Export strategies of new exporters: why is export expansion along the extensive margins so sluggish. *LICOS Discussion Paper, No. 276/2011*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
21. Dimovski, V. (1997). *Uvod v gospodarstvo 2. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Dolinšek, S., Faganel, A., & Močnik, R. (2005). *Internationalization of manufacturing opportunities and threats for the Slovenian industry at the far east*. Koper: Fakulteta za management.
23. Douglas, T. E. (2006). International diversification and firm performance in Mexican firms: A curvilinear relationship? *Journal of Business Research, 59*, 501-507.
24. Dular, B. (2010). *Analiza poslovanja okolja Republike Kosova* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
26. Erjavec, B. (2013). Nova pogodba s kupcem Costmar. *Interno glasilo skupine Letrika LETRIKA, 01/13*, 6.
27. Ferfolja, D. (2007). Predstavitev družbe Iskra Deutschland GmbH iz Nemčije. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON, 3*, 6-7.
28. Geringer, J. M., Tallman, S., & Olsen, M. D. (2000). Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal, 21*, 51-80.
29. Glinšek, M. (2010). *Tveganja v mednarodnem poslovanju in zavarovanja pred njimi* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. *Global presence*. Najdeno 11. oktobra 2012 na spletnem naslovu [http://www.agcocorp.com/global\\_presence.aspx](http://www.agcocorp.com/global_presence.aspx)
31. Gongming, Q., Lee, L., Ji, L., & Zhengming, Q. (2008). Regional diversification and firm performance. *Journal of international business studies, 39*, 197-214.
32. Gongming, Q., Lee, L., Ji, L., & Zhengming, Q. (2012). The performance of small and medium sized technology-based enterprises: do product diversity and international diversity matter. *International Business Review, 21*, 941-956.
33. Gričar, L. (2011). *Internacionalizacija podjetja v segmentu predelave plastičnih mas študija primera* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
34. Grmek, M. (2006). *Računovodsko evidentiranje izpeljanih finančnih instrumentov-primer podjetja Iskra Avtoelektrika d. d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Groff, T. (2007, februar). How to reach strategic position with your customers case: Iskra Avtoelektrika d.d., Najdeno 3. julija 2012 na spletnem naslovu <http://beta.finance-on.net/pa/summit/ppt/groff.pp>
36. Groff, T. (2008). *Analiza vstopa podjetja Iskra Avtoelektrika v panogo avtomobilске industrije na Kitajskem* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Groot, S. P. T., de Groot, H. L. F., Lejour, A. M., & Mohlmann, J. (2011). The rise of the BRIC countries and its impact on the Deutch economy. *CPB Background document, 3-81*.

38. Hartsfield, S., Knight, G., & Johansen, D. (2008). Entrepreneurial orientation, strategy, and marketing capabilities in the performance of born global firms. *International Business: Research Teaching and Practice*, 2(1), 12-38.
39. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *The Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
40. Hodošček, L. (2005). *Finančni konglomerati s poudarkom na bančnem zavarovalništvu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Hwe, A. S. (2007). International diversification: A »quick fix« for pressures in company performance? Auckland: University of Auckland Business Review, 9, 17-23.
42. Iacovone, L., & Javorick, S. B. (2008). Multi-product exporters: diversification and microlevel dynamics. *Working Paper 4723*. Washington: The World Bank.
43. IAE prodala svoj delež v Pramo Iskra Rusija. Najdeno 18. maja 2012 na spletnem naslovu [http://www.letrika.com/media/att/12/05/18/IAE\\_prodala\\_svoj\\_delez\\_v\\_Pramo\\_Iskra\\_Rusija.pdf](http://www.letrika.com/media/att/12/05/18/IAE_prodala_svoj_delez_v_Pramo_Iskra_Rusija.pdf)
44. International Monetary Fund. (2014, februar). IMF Country Report No. 14/39. Najdeno 27. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr1439.pdf>
45. *Izdelki*. Najdeno 28. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.letrika.com/sl/izdelki/>
46. Jakel, R. (2009). *Vstop blagovne znamke Cockta na estonski trg* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: FDV.
48. Janež, D. (2006). *Ključni dejavniki uspeha neposredne tuje investicije na primeru delniške družbe Kovinoplastika* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Jansson, H. (2005). *Internationalization processes in the new EU: market growth, relocation, and outsourcing*. Kalmar: Baltic Business School.
50. Jerič, V. (2007a). Slovesna otvoritev proizvodnih prostorov v Iskri Belorusije. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 2, 4.
51. Jerič, V. (2007b). Uradna otvoritev mešanega podjetja Pramo Iskra v Rusiji. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 2, 5.
52. Jerič, V. (2010). Vloga in pomen globalnega trženja. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON* 3, 7.
53. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
54. Jurše, M. (1999). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
55. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
56. Kobrin, S. J. (1982). *Managing political risk assessment: strategic response to environmental change*. London: University of California.



57. Konečnik, M., & Ruzzier, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42-53.
58. Konič, B. (2003). *Analiza poslovanja odvisnih družb Iskre Avtoelektrike in smernice prihodnjega razvoja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Konič, B. (2013). Uvodnik. *Interno glasilo skupine Letrika LETRIKA*, 01/13, 3.
60. Kranenburg, H., Hagedoorn, J., & Pennings, J. (2004). Measurement of international and product diversification in the publishing industry. *The Journal of Media Economics*, 17(2), 87-104.
61. Kravos, U. (2007). Prenovljene internet strani Iskre do Brasil Ltda. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 11/12, 14.
62. Kravos, U. (2008a). V Braziliji smo vedno bolj prepoznavni. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 3, 8.
63. Kravos, U. (2008b). Razmišljajo z dimenzijo velikosti dežele. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 9, 18-19.
64. Kravos, U., & Sabedot, L. (2008). Uvajanje vitke proizvodnje v iskri do Brasil. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 7, 6-7.
65. Kumar, M. V. S. (2009). The relationship between product and international diversification: the effects of short-run constraints and endogeneity. *Strategic Management Journal*, 30, 99-116.
66. Lee, S. H., & Chung, C. C. (2007). Geographic diversification: risk reduction or operational flexibility. V *A new generation in international strategic management* (str. 20-35). Cheltenham: E. Elgar Publishing.
67. Letrika d.d. (2003). Letno poročilo podjetja Letrika d.d., za leto 2003. Šempeter pri Gorici: Letrika d.d.
68. Letrika d.d. (2004). Letno poročilo podjetja Letrika d.d., za leto 2004. Šempeter pri Gorici: Letrika d.d.
69. Letrika d.d. (2005). Letno poročilo podjetja Letrika d.d., za leto 2005. Šempeter pri Gorici: Letrika d.d.
70. Letrika d.d. (2006). Letno poročilo podjetja Letrika d.d., za leto 2006. Šempeter pri Gorici: Letrika d.d.
71. Letrika d.d. (2007). Letno poročilo podjetja Letrika d.d., za leto 2007. Šempeter pri Gorici: Letrika d.d.
72. Letrika d.d. (2008). Letno poročilo podjetja Letrika d.d., za leto 2008. Šempeter pri Gorici: Letrika d.d.
73. Letrika d.d. (2009). Letno poročilo podjetja Letrika d.d., za leto 2009. Šempeter pri Gorici: Letrika d.d.
74. Letrika d.d. (2010). Letno poročilo podjetja Letrika d.d., za leto 2010. Šempeter pri Gorici: Letrika d.d.
75. Letrika d.d. (2011). Letno poročilo podjetja Letrika d.d., za leto 2003. Šempeter pri Gorici: Letrika d.d.
76. Letrika d.d. (2012a). Letno poročilo podjetja Letrika d.d., za leto 2012. Šempeter pri Gorici: Letrika d.d.

77. Letrika d.d. (2012b). *Upravljanje s tveganji* (interno gradivo). Šempeter pri Gorici: Letrika d.d.
78. Liapis, P. (2009). Extensive margins in agriculture. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers 17*. Pariz: OECD Publishing.
79. Ling, H., & Lyhorn, M. (2013). A Study on the International Diversification Motives of Multinational Corporations. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(22), 5297-5302.
80. Lippoldt, D. (2012). *Policy Priorities for International Trade and Jobs*. Pariz: OECD Publishing.
81. Lisjak, A. (2008). *Financiranje obratnih sredstev v proizvodnih družbah Iskre Avtoelektrike d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Raškovič, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Mazgan, N. (2007). *Analiza dejavnikov uspešnosti gazel* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
84. McKellar, R. (2010). *A short guide to political risk*. Farnham: Gower Publishing Limited.
85. Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-331.
86. Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za zunanje zadeve, Javna agencija za posredništvo in tuje investicije, SID Banka, Gospodarska zbornica Slovenije & Obrtno podjetniška zbornica Slovenije. (2011). Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih v letu 2011 z usmeritvami za leto 2012. Najdeno 4. decembra 2012 na spletnem naslovu [http://www.mgrt.gov.si/fil\\_eadmin/mgrt.gov/Akcijski\\_nacrt\\_FINAL.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fil_eadmin/mgrt.gov/Akcijski_nacrt_FINAL.pdf)
87. Mrkaić, M., & Pezdir, R. (2004). Ovire za konkurenco v slovenskem gospodarstvu in ukrepi za odpravo. Najdeno 11. januarja 2014 na spletnem naslovu [www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/do\\_kumenti/Mrkaic-Pezdir.pdf](http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/do_kumenti/Mrkaic-Pezdir.pdf)
88. Muzyrya, Y. (2010). *The relationship between product and international diversification: the effect of asset dispersion and asset diversity on firm performance* (dissertations). Singapore: Management University.
89. *O Agco*. Najdeno 11. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.agcocorp.com/>
90. Pajntar, E. (2006). Poročilo o poslovanju v prvem trimesečju 2006. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 6, 13.
91. Pajntar, E. (2010a). Strateški načrt skupine 2010-2013. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 2, 10.
92. Pajntar, E. (2010b). Letrika bo gradila na Kitajskem. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 5, 10-11.
93. Pajntar, E. (2011). Perspektivna Brazilija. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 2, 11.
94. Pajntar, E. (2012). Načrt poslovanja v letu 2012. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 1, 4.

95. Pajntar, E. (2013a). Letrika v Indiji podpisala pismo o nameri. *Interno glasilo skupine Letrika LETRIKA*, 01/13, 4.
96. Pajntar, E. (2013b). Soustanovili novo podjetje Letrika Sol. *Interno glasilo skupine Letrika LETRIKA*, 01/13, 5.
97. Panza Frece, T. (2010). Mere variabilnosti. Najdeno 22. oktobra 2013 na spletnem naslovu [http://www.muchvs.si/files/Gradiva/statistika%20tea/MERE\\_VARIA\\_BILNOSTI\\_2010.pdf](http://www.muchvs.si/files/Gradiva/statistika%20tea/MERE_VARIA_BILNOSTI_2010.pdf)
98. Pečkaj, G. (2011). *Ekonomске posledice internacionalizacije slovenskih podjetji* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management.
99. Pegam, S. (2006). *Tveganja v mednarodnem poslovanju zavarovanje izvoznih poslov kot najboljši način obvladovanja tveganj* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
100. *Predstavitev*. Najdeno 14. februarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.letrika.com/sl/sku\\_pina-letrika/o-skupini/predstavitev/](http://www.letrika.com/sl/sku_pina-letrika/o-skupini/predstavitev/)
101. Pučko, D. (2002). Strateško planiranje. V S. Možina (ur.), R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gičar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač, *Management: nova znanja za uspeh* (str. 270 -313). Radovljica: Didakta.
102. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
103. Pustovrh, M. (2010). *Vpliv poslovanja Krke na vrednost njene delnice* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
104. Rajkić, I. (2007). *Internationalizacija podjetij v farmacevtski panogi: primer Krke na trgu Ruske federacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
105. Rasmussen, E. S., & Madsen, T. K. (2002). *The born global concept*. Odense M: University of Southern Denmark.
106. Rekić, D. (2010). *Gospodarska kriminaliteta v mednarodnem poslovanju* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
107. Rugman, M. A., & Brewer, L. T. (2003). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University press Inc.
108. Shao-Chi, C., & Chi-Feng, W. (2007). The effect of product diversification strategies on the relationship between international diversification and firm performance. *Journal of World Business*, 42(1), 61-79.
109. Sicherl, P., & Svetličič, M. (2004). Slovensko dohitevanje razvitih: kdaj in kako. *Teorija in praksa*, 41(1/2), 418-439.
110. Slavnič, N. (2003). *Internationalizacija podjetja kot odločitveni dejavnik pri ustanovitvi hitro rastočih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
111. *Sporočilo za javnost Indija*. Najdeno 17. maja 2012 na spletnem naslovu [http://www.letrika.com/media/att/12/05/17/Sporocilo\\_za\\_javnost\\_Indija.pdf](http://www.letrika.com/media/att/12/05/17/Sporocilo_za_javnost_Indija.pdf)
112. Stanovnik, S. (2004). *Strateški vidiki integralnega modela obvladovanja poslovnih tveganj* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

113. Statistični indikatorji 2006-2009. (b.1.). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 19. oktobra 2012 na spletni strani [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Statistični\\_indikatorji/2009-2006](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Statistični_indikatorji/2009-2006)
114. Statistični indikatorji 2011-2008. (b.1.). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 22. oktobra 2013 na spletni strani [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Statistični\\_indikatorji/2011-2008](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Statistični_indikatorji/2011-2008)
115. Statistični indikatorji 2015-2012. (b.1.). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 22. oktobra 2013 na spletni strani [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Statistični\\_indikatorji/2015-2012](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Statistični_indikatorji/2015-2012)
116. Statistični urad Republike Slovenije. (b.1.). Bruto domači proizvod Slovenije 2006-2013. Najdeno 27. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
117. Subash, C. J. (2006). *Emerging economies and the transformation of international business: Brazil, Russia, India and China (BRICS)*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
118. Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
119. Šuštar, R. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC.
120. Tallman, S., & Jiatao, L. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Journal of Management*, 39, 179-196.
121. Vidic, T. (2006). Tri leta Iskre AE Komponente v BIH. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 5, 9.
122. Vipotnik, J. (2006). Družba Iskra UK, Ltd. Velika Britanija se predstavlja. *Interno glasilo skupine Letrika ZAGON*, 5, 8-9.
123. Vrabec, D. (2004). *Strategija rasti podjetja Elektro primorska z geografsko diverzifikacijo prodaje električne energije na italijanskem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
124. Zajko, K. (2006). *Tržna izhodišča za vstop slovenskega podjetja na brazilski trg* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
125. Žvegla, V. (2004). *Internacionalizacija proizvodnega podjetja: primer Planika Kranj* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
126. *World economic outlook*. Najdeno 27. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/index.aspx>