

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**SPECIALISTIČNO DELO**

**OVIRE PRI INTERNACIONALIZACIJI MALIH PODJETJI PRI  
VSTOPANJU NA TUJE TRGE**

Ljubljana, maj 2006

DARKO LIČEN



## **IZJAVA**

Študent Darko Ličen izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 8. 5. 2006

Podpis: \_\_\_\_\_



## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. OPREDELITEV POMENA MALIH PODJETJI</b> .....	<b>3</b>
1.1. Definicija malih in srednjih podjetji.....	3
1.2. Pomen malih in srednjih podjetji za Slovenijo.....	5
1.3. Zgodovinski pregled razvoja malih podjetji v Sloveniji .....	6
<b>2. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA</b> .....	<b>8</b>
2.1. Modeli internacionalizacije .....	9
2.1.1. Teorija internalizacije .....	10
2.1.2. Uppsala model internacionalizacije .....	10
2.1.3. Mrežni pristop .....	12
2.1.4. Združitev modelov internacionalizacije .....	13
2.1.5. Trifazni model internacionalizacije ali 3P model .....	14
2.2. Izbor trgov in strateške odločitve o vstopu na tuje trge.....	17
2.2.1. Ocenjevanje potencialno zanimivih trgov .....	17
2.2.2. Strateške odločitve o vstopu na tuje trge .....	20
2.3. Razlogi za internacionalizacijo poslovanja malih podjetji .....	23
2.4. Strategije vstopa podjetji na tuje trge.....	24
2.4.1. Strategije vstopa brez lastništva v tujem kapitalu .....	25
2.4.2. Strategije vstopa s skupnim lastništvom (skupna vlaganja – - »Joint Ventures«) .....	26
2.4.3. Strategija vstopa s popolnim lastništvom .....	27
2.4.4. Strateška zavezništva .....	27
2.5. Značilnosti trženjskega planiranja .....	27
2.6. Posebnosti malih podjetji pri širjenju na tuje trge .....	33
<b>3. POSLOVNO OKOLJE V PROCESU INTERNACIONALIZACIJE</b> .....	<b>36</b>
3.1. Institucionalna podpora malim in srednjim podjetjem v Sloveniji v procesu internacionalizacije .....	37
<b>4. KOMUNIKACIJSKE POTI V MEDNARODNEM POSLOVANJU</b> .....	<b>44</b>
4.1. Osebne oblike marketinškega komuniciranja .....	46
4.1.1. Osebni stiki – poslovni razgovori .....	47
4.1.2. Telemarketing .....	47
4.1.3. Sejmi in razstave .....	47
4.2. Neposredne oblike marketinškega komuniciranja .....	49
4.2.1. Pospeševanje prodaje .....	49
4.2.2. Oglaševanje in ekonomska propaganda .....	49

4.2.3. Korespondenca – komuniciranje po pošti .....	49
4.2.4. Informativna literatura .....	50
4.2.5. Publiciteta – odnosi z javnostjo .....	50
4.3. Distribucija .....	51
4.3.1. Možne oblike tržnih poti .....	51
4.3.2. Tržni posredniki .....	52
<b>5. ANALIZA IZBRANEGA PODJETJA X PRI INTERNACIONALIZACIJI NA ITALIJANSKI TRG .....</b>	<b>55</b>
5.1. Predstavitev podjetja .....	55
5.2. Oblike tržnih poti za prodajo lesenega vrtnega pohištva v Italiji .....	56
5.3. Nastopanje na sejnih .....	57
5.4. Odločitev za preskok iz načina distribucije preko posrednika na direktno distribucijo do individualnega trgovca.....	58
5.5. Konkurenca doma in na italijanskem tržišču .....	59
5.6. Strateške možnosti podjetja .....	61
<b>6. ZAKLJUČEK .....</b>	<b>62</b>
<b>7. VIRI IN LITERATURA .....</b>	<b>64</b>

## UVOD

Vsa podjetja, ki želijo na dolgi rok preživeti – to pomeni rasti, se na trgu prej ali slej soočijo z mednarodno konkurenco. Ob vse hitrejšem tehnološkem napredku, hitrem prilagajanju spremembam v poslovnem okolju ter neizbežni globalizaciji, je mednarodno poslovanje za večino podjetij že neizbežna nujnost, kar lahko vidimo z oblikovanjem skupnega trga po vstopu Slovenije v Evropsko skupnost. Le na tak način lahko podjetja dosegajo prednosti v poslovanju, ki jim jih prinaša ekonomija obsega in ohranjanje konkurenčne prednosti pred drugimi.

Internacionalizacija podjetij postaja z globalizacijo gospodarske dejavnosti pomembna dejavnost, ki je tudi vir preučevanja več raziskovalnih ustanov v svetu. Internacionalizacija je dinamičen proces, kateremu nujno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se v več točkah razlikuje od rasti podjetja, ki jo podjetje dosega le na domačem trgu. Podjetja se ne odločajo brez razloga za internacionalizacijo. K temu jih sili več dejavnikov, kot so: zasičenost domačega trga, želje po hitrejši rasti, omejujoča zakonodaja, izboljšanje strateškega položaja. Nasprotno pa lahko pričakujemo, da podjetja, ki se ne odločijo za proces internacionalizacije, ne dosegajo ustrezne ekonomije obsega in ne povečujejo učinkovitosti poslovanja.

Ob naraščajoči konkurenci na domačem trgu so tudi v Sloveniji majhna in srednje velika podjetja vse bolj vključena v mednarodno menjavo, sicer ne bi nikakor uspela dosegati predvidene ekonomije obsega, ki bi jim dopuščala rast in s tem nadaljnjo stopnjo razvoja in napredka. V Sloveniji še vedno premalo podjetji sodeluje v procesu internacionalizacije, predvsem pa premalo povezano, tako da njihove morebitne prednosti izvoza ali investiranja po določenem času usahnejo (Trtnik, 1999). Proces internacionalizacije zato zahteva stalno učenje in spreminjanje ter dopolnjevanje oblik sodelovanja na tujih trgih.

Prilagajanje malih in srednjih podjetij procesu globalizacije trgov in vse večji internacionalizaciji poslovanja zahteva od vodstvenih timov vse več znanja in poguma. Tveganje se z nastopi na tujih trgih še povečuje, če se je podjetje odločilo nastopiti tudi s kapitalskimi naložbami. Predvsem razvite države zato, kot pomoč svojim podjetjem v procesu internacionalizacije, uvajajo veliko število instrumentov podpore in razvijajo ustrezno institucionalno podporo in informacijsko infrastrukturo.

Poleg odločitve o internacionalizaciji poslovanja v podjetju so odločilne tudi oblike, prijemi in metode trženja na vsakem trgu posebej, za katerega smo se odločili na podlagi analize. Odvisne so od vrste izdelkov, ki jih tržimo. Vsekakor obstaja razlika med trženjem potrošnih ali industrijskih tehnološko zahtevnih izdelkov. Naštete

elemente lažje uravnavamo in koordiniramo, če v podjetju izvajamo trženjsko planiranje.

Izbira načina vstopa na tuje trge in strategije razvoja teh trgov, je ključno vprašanje pri internacionalizaciji podjetja, ki ima velik vpliv na uspešnost podjetja ne samo v primeru vstopa na tuje trge, temveč na poslovanje podjetja kot celote. Vendar ostaja izbira ustrezne in učinkovite ponudbe tudi eno najbolj kompleksnih vprašanj, s katerim se podjetje sooča.

V specialističnem delu sem z navedbo teoretičnih predpostavk in znanj, ki izhajajo iz literature, obravnaval tako pozitivne kot tudi negativne plati (pasti) internacionalizacije malih podjetij. Podrobneje sem opisal zgoraj omenjene teme od pomena malih podjetij v slovenskem gospodarstvu, modelov internacionalizacije do izbire trgov ter trženjskega planiranja. Te navedbe sem v nadaljevanju skušal aplicirati na majhno podjetje v lesni branži in naperi tega podjetja pri internacionalizaciji na tuje trge, konkretnije na italijanski trg.

Cilj specialističnega dela je predstaviti teoretično podlago poslovanja predvsem malih podjetij na tujih trgih. Rad bi prikazal širok obseg možnosti, ki jih ima podjetje na razpolago, ko se srečuje s kompleksnimi razmerami, ki spremljajo internacionalizacijo podjetja in pomagajo pri izboljšanju konkurenčne prednosti podjetja. Če v podjetju poznaš vsa teoretična izhodišča (možne modele in strategije internacionalizacije, dano poslovno okolje na tujem trgu, pričakovano institucionalno podporo lastne države za vstop na določen tuj trg...), se lahko odločaš o optimalni odločitvi, ki je v danem trenutku mogoča.

Skozi poznavanje dejstev in ustreznih izhodišč sem v drugem delu specialističnega dela prikazal, kako lahko s spremembo enega izmed trženjskih spletov v opisanem podjetju iz lesne stroke, znatno povišamo prihodek od prodaje na italijanskem trgu. Specialistično delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela, ki sta med seboj povezana.

Prvi del obravnava pomen malih podjetij za nacionalno gospodarstvo. Sledijo teoretični vidiki internacionalizacije, nato pa obravnava procesa internacionalizacije z opisanimi modeli in razlogi za nastop na zunanjih trgih. Po izbiri ustreznega načina za nastop na tujem trgu je opisan tudi teoretični pristop k trženjskemu planiranju z izbiro ustreznih distribucijskih poti.

V drugem delu sledi praktičen prikaz internacionalizacije konkretnega malega slovenskega podjetja v lesni branži. Prikazati želim primer, kako lahko sprememba distribucijske poti in direkten marketinški pristop na italijanskem trgu močno poveča



rast ustvarjenih prihodkov. Omenjeno podjetje sem primerjal v pomembnih strateških kazalcih poslovanja z dvema konkurenčnima podjetjema iz Slovenije v isti panogi.

Specialistično delo je razdeljeno na šest poglavij.

Uvodu sledi opredelitev pomena malih podjetij. V tretjem poglavju so opisana teoretična izhodišča internacionalizacije poslovanja. V tem poglavju sem prikazal osnovne modele internacionalizacije, razloge za nastop na tujem trgu, možne strategije internacionalizacije in uporabo trženjskega planiranja pred odločitvijo o vstopu na tuji trg.

V četrtem poglavju sem se ukvarjal z delovanjem vladnih in nevladnih instituciji, ki sooblikujejo poslovno okolje v procesu internacionalizacije.

V petem poglavju sem opisal konkretno podjetja in njegov nastop na italijanskem trgu. Pri tem sem pokazal razvoj podjetja v primerjavi z dvema konkurenčnima slovenskima podjetjema.

V zadnjem poglavju sledijo sklepi z ugotovitvijo, da se brez teoretičnih znanj in ustreznih rizikov nobeno podjetje, pa naj bo še tako majhno in fleksibilno, ne more podati v internacionalizacijo, kajti vsakršen uspeh je lahko le navidezen in kratkotrajen.

## **1. OPREDELITEV POMENA MALIH PODJETIJ**

Podjetje je dinamična celica gospodarstva, ki se nenehno spreminja in prilagaja svojemu poslovnemu okolju. S tem, ko zasleduje svojo temeljno poslovno strategijo, raste tako po številu zaposlenih, obsegu poslovanja kot tudi premoženju. To je razlog, da se opredelitve malih in srednjih podjetij nenehno spreminjajo in prilagajajo stanju v gospodarstvih.

### **1.1. Definicija malih in srednjih podjetij**

Uradna definicija malega in srednjega podjetja je bila prvič sprejeta v ZDA leta 1948 in zapisana v United States Selective Service Act, dopolnjena pa leta 1953 v Small Business Act (Belak, 1998). Najpomembnejše opredelitve omenjene definicije so sledeče:

- podjetje mora biti v neodvisni lasti in mora neodvisno delovati,
- na svojem področju poslovanja ne sme biti prevladujoče,

- po potrebi sta lahko uporabljena še dva kvantitativna kriterija: število zaposlenih in obseg poslovanja oz. prodaje.

V Sloveniji je mala in srednja podjetja opredelil Zakon o gospodarskih družbah leta 1993. Temu zakonu so z razvojem podjetništva logično sledili tudi posamezni popravki. Tako so podjetja v 52. členu Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah razvrščena na majhne in srednje družbe po naslednjih merilih:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta.

Po omenjenem zakonu je majhna družba tista, ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 50
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 1 mlr tolarjev,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 0,5 mlr tolarjev.

Srednja družba je družba, ki ni majhna družba in izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 250
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 4 mlr tolarjev,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 2 mlr tolarjev (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah, 2001).

V Evropski uniji so imele države članice vsaka svoje vrednostne in kvantitativne kriterije za določanje velikosti podjetij. Takšen pristop se je izkazal kot neustrezen iz več vidikov. Velike težave sta pri opredeljevanju velikosti podjetij imela Evropska investicijska banka in Evropski investicijski sklad, saj so se njuni kriteriji za določanje velikosti podjetij razlikovali od kriterijev posameznih držav članic Evropske unije (v nadaljevanju EU). Da bi se izognili omenjenim težavam v prihodnosti, je bil leta 1996 sprejet dokument 96/280/EC, ki med drugim natančno opredeljuje vrednostne in količinske kriterije pri ugotavljanju velikosti podjetij. Sprejeta je bila klasifikacija podjetij, ki je postala univerzalna v vseh politikah, programih in zakonodaji EU.

V tem dokumentu je Evropska komisija malo podjetje opredelila kot podjetje, ki ima:

- manj kot 50 zaposlenih in izpolnjuje vsaj še enega od dveh spodaj omenjenih kriterijev:
- letni promet ne presega 7 mio EUR,
- letna bilančna vsota ne presega 5 mio EUR.

Srednje podjetje je bilo opredeljeno tisto, ki ima:

- manj kot 250 zaposlenih in izpolnjuje vsaj še enega od dveh spodaj omenjenih kriterijev:
- letni promet ne presega 40 mio EUR
- letna bilančna vsota ne presega 27 mio EUR

Poleg omenjenih kriterijev morajo mala in srednja podjetja ustrezati tudi kriteriju neodvisnega podjetja (Commission Recommendation of 13th April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises, 1996). Neodvisna podjetja so tista podjetja, katerih kapital ali glasovalne pravice so razdeljene tako, da si jih eno samo ali več podjetij skupaj ne morejo lastiti v obsegu enakem ali večjem od 25%. Ta omejitev je lahko presežena v dveh primerih:

- če je podjetje v lasti javne investicijske družbe, v lasti podjetij tveganega kapitala ali v lasti institucionalnih investitorjev in hkrati ni nadzorovano s strani posameznika ali skupine,
- če je kapital razpršen tako, da njegovega lastništva ni mogoče določiti, in če podjetje izjavi, da lahko zakonito domneva, da ni v 25 ali več odstotni lasti enega podjetja ali skupine podjetij.

V tabeli 1 je prikazana nova opredelitev malih in srednjih podjetij v EU, kot jo določa dokument 2003/361/EC. Ta dokument je začel veljati v državah članicah Evropske skupnosti 1. januarja 2005. Namen novih opredelitev velikosti podjetij je predvsem v zmanjševanju administrativnih ovir pri pridobivanju sredstev iz različnih virov, pospeševanju rasti malih podjetij, pospeševanju investicij, raziskav in inovacij ter podpori razvoja grozdov.

Tabela 1: Veljavna opredelitev malih in srednjih podjetij v EU

Velikost podjetja	Število zaposlenih	Letni prihodki	Povprečna aktiva
Srednje	Manj kot 250	50 mio EUR	43 mio EUR
Malo	Manj kot 50	10 mio EUR	10 mio EUR

Vir: Official Journal of the European Union L 124/39, 2003.

## 1.2. Pomen malih in srednjih podjetij za Slovenijo

V primerjavi z Evropsko skupnostjo so slovenska mala in srednja podjetja v povprečju manjša, podkapitalizirana, s starejšo proizvodno tehnologijo, nižjo dodano vrednostjo na zaposlenega in tako tudi manj konkurenčna (Kezunovič, 2003). Tako je za Slovenijo izrednega pomena prevzem evropske politike vzpodbujanja razvoja in rasti malih in srednjih podjetij ter izboljšanje poslovnega okolja, ki omogočata njihov dolgoročni razvoj.

V letu 2004 je v Sloveniji aktivno poslovalo 40.540 majhnih, 756 srednje velikih in 772 velikih gospodarskih družb (Kazalniki poslovanja GZS za leto 2004, maj 2005). Majhna in srednja podjetja so skupaj predstavljala kar 98,16% vseh delujočih gospodarskih družb in so zaposlovala 52,64% delovne sile, zaposlene v gospodarstvu. Majhna podjetja so ustvarila 28,49% vseh prihodkov prodaje, medtem ko je za srednja podjetja ta delež znašal 15,45%.

Tabela 2: Pomen podjetij glede na velikost v Sloveniji

	Majhna podjetja	Srednja podjetja	Velika podjetja	Skupaj
Število podjetji	40.540	756	772	42.068
Prihodki (v 000 SIT)	3.798.548.446	2.060.360.638	7.473.403.211	13.332.312.295
Število zaposlenih	170.938	75.430	221.685	468.053
Prihodek na zaposlenega (v 000 SIT)	22.222	27.315	33.712	24.485

Vir: Kazalniki poslovanja GZS za leto 2004, maj 2005

Število enot malih in srednjih podjetij je v Sloveniji primerljivo z drugimi tržnimi gospodarstvi, primanjkuje pa podjetij z večjim razvojnim potencialom. To je razlog, da je osnovna usmeritev strategije razvoja malih in srednjih podjetij in podjetništva v Sloveniji prav rast teh podjetij, ki lahko največ prispevajo k uresničevanju zastavljenih strateških ciljev. Nosilci malih in srednjih podjetij z večjim razvojnim potencialom so lahko (Tomanič-Vidovič et al., 2000):

- manjša podjetja, ki so se že utrdila na trgu in dosegla zmožnost za rast, zaposlovanje in izboljšanje kvalitete poslovanja,
- podjetniške skupine iz večjih podjetij, ki bi same ali s sodelovanjem podjetij razvile nove organizacijske oblike,
- strokovnjaki, ki so sposobni z ustrezno podporo zgraditi in razviti tehnološko zahtevna podjetja na tržnih nišah.

### 1.3. Zgodovinski pregled razvoja malih podjetij v Sloveniji

Struktura slovenskega gospodarstva je bila že v času samoupravljanja drugačna kot v drugih republikah bivše Jugoslavije. Delež majhnih in srednjih podjetij, ki so imela vzpostavljene povezave z zahodnimi podjetji ni bil zanemarljiv. Tako so se že zelo zgodaj soočala z zahtevnejšimi trgi zahodnih držav. Dejstvo, ki je kasneje tudi ugodno vplivalo na razvoj slovenskega malega gospodarstva je, da je bil tako v

Sloveniji kot tudi drugje po Jugoslaviji dosti večji delež zasebnih podjetij organiziran v okviru obrti, kot je bila praksa v drugih državah vzhodne Evrope.

Tradicija na področju obrtništva sega pri nas globoko v preteklost. V sredini 19. stoletja je na področju Slovenije delovalo približno 15.000 obrtniških enot (Glas-Drnovšek, 2000). Tako se je število na začetku 20. stoletja povzpelo celo na 20.000, nato pa je sledila stagnacija. Obe svetovni vojni, gospodarska kriza in kasneje še nacionalizacija premoženja, so do 70. let 20. stoletja pustile preživeti le približno 12.500 obrtniškim enotam. Stanje se je v 80. letih izboljšalo, tako da se je število obrtniških enot sredi 80. let povzpelo na 26.800. Na pragu slovenske samostojnosti in državnosti leta 1991 je obstajalo že 35.699 obrtniških enot. Vlada je dovolila, da so se nekateri sektorji, vključno s transportnim in trgovinskim, lahko organizirali kot obrti, kar je kasneje vodilo v razvoj številnih zasebnih podjetij.

V času socializma je v Sloveniji vladala sorazmerna naklonjenost obrtniški obliki proizvodnje, vendar so bile omejitve na strani lastništva. Malo gospodarstvo s sistemom državne in nato družbene lastnine je bilo omejeno pretežno na zasebno obrtniško dejavnost, saj je bilo v družbenem sektorju le malo podjetji, ki bi jih lahko umestili med mala podjetja. V začetku 80. let 20. stoletja, je Slovenija začela vzpostavljati podjetniško infrastrukturo v obliki svetovalnih služb, učnih centrov in podjetniških inkubatorjev. V povezavi z že obstoječo infrastrukturo, ki sta jo nudili obrtna in trgovinska zbornica, so nastajali boljši pogoji za razvoj podjetništva. S sprejemom Zakona o podjetjih leta 1988 je bila odpravljena še zadnja resna formalna ovira za razvoj slovenskih malih in srednjih podjetij. S tem Zakonom je bila v Sloveniji dovoljena zasebna lastnina v podjetjih. Zakonski okviri so bili dokončno podani z Zakonom o gospodarskih družbah (1993) in Obrtnim zakonom (1994), ki sta v manj kot dveh letih uveljavila sedanjo pravnoorganizacijsko strukturo malega gospodarstva. S tem so se uveljavile običajne pravnoorganizacijske oblike gospodarskih družb.

Število registriranih gospodarskih družb se je le v treh letih po uvedbi zakona povečalo iz 2.500 na več kot 23.000 (Glas et al., 2000). Konec leta 1996 je bilo registriranih v Sloveniji 52.000 gospodarskih družb, leta 1999 pa že skoraj 56.000. Razloge za tako hitro rast števila novo nastalih podjetij je potrebno iskati na več področjih. Počasen proces privatizacije v začetku 90. let je spodbudil številne slovenske managerje, da so ustanovili lastna podjetja. Številni posamezniki so se v velikih državnih podjetjih počutili omejevanje. Odločilno sta na hitro rast novoustanovljenih podjetij vplivala tudi nizka zahtevana višina osnovnega kapitala in sorazmerno nezahtevna zakonodaja. Posledica je bila, da je v Sloveniji v prvi polovici 90. let dejansko poslovalo le med 60 in 65% vseh registriranih gospodarskih družb (Glas,Drnovšek, 2000).

Sprejeti zakon, ki je dovoljeval zasebno lastnino v podjetjih, je kmalu pokazal tudi svoje pomanjkljivosti. Pojavljati so se začele zlorabe v procesu privatizacije družbenega premoženja. Z zmanjševanjem družbene in povečevanjem zasebne lastnine v podjetjih v drugi polovici 90. let, se je trend rasti števila novo registriranih zasebnih podjetij upočasnil. Pri razvoju malih in srednjih slovenskih podjetij je pomembno vlogo odigral tudi dobro razvit obrtniški sektor. Zaradi spremenjene zakonodaje se je večina nekdanjih obrtnikov registrirala v samostojne podjetnike.

## **2. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA**

Internacionalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oz. vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo z vidika menjave blaga in storitev (v trgovinski bilanci) oz. tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednji sploh niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja doda tudi prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah. Vključuje torej tudi prodaje enot multinacionalnih podjetij (Trtnik, 1999).

Proces internacionalizacije ni enosmeren, temveč poteka vsaj v dveh smereh, saj je lahko vhodna ali izhodna. V prvem primeru je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih (globalnih) konkurentov na njen trg, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. Domače gospodarstvo se lahko (vhodno) internacionalizira zaradi širjenja ali rasti tujih podjetij, na primer z uvozom, s prejemanjem licenc, s skupnimi vlaganji s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Z drugega vidika pa se gospodarstvo lahko internacionalizira tako, da domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja, kar v strokovni literaturi imenujejo izhodna internacionalizacija.

Poleg omenjenega obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške zveze, kooperacijski sporazumi), ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Navadno gospodarstva (podjetja) začnejo z vhodno internacionalizacijo, sledi izhodna internacionalizacija, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno (Trtnik, 1999). Večina preučevanj internacionalizacije je v strokovni literaturi osredotočena na izhodno internacionalizacijo s poudarkom na procesu vstopa na tuji trg oz. procesu rasti podjetja, ki ga jemlje za prvi pogoj internacionalizacije (Buckley, Ghuary, 1994).

Internacionalizacija se pogosto uporablja kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja. Pri globalizaciji pa gre tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti (Svetličič, 1996). Pri globalizaciji gre še za nekaj več, tako glede na obseg kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja, kar lahko razumemo kot kakovostne spremembe, medtem ko gre internacionalizacijo razumeti bolj kot količinsko širjenje mednarodnega poslovanja (Svetličič, 1996). Globalizacija:

- pomeni večdimenzionalni proces, ki vključuje ekonomske, politične in kulturne sestavine, ki skupaj tvorijo novo kakovost,
- pomeni proizvodnjo enakih proizvodov za domačo in tujo porabo
- pomeni visok delež komponent iz tujine v proizvodih za domačo porabo in za izvoz
- pomeni globalno internacionalizacijo ali vsaj internacionalizacijo nekaterih aktivnosti kot so trgovina, neposredne tuje naložbe, pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih,
- krepi globalno povezanost, ki terja globalno koordinacijo in integracijo aktivnosti na povsem nov način.

Eden od možnih kriterijev razlikovanja med globalizacijo in internacionalizacijo je tudi geografska razprostranjenost. Globalno delujejo podjetja, ki imajo svoje enote v številnih državah na najpomembnejših svetovnih trgih, na vseh kontinentih. Na drugi strani pa so transnacionalna podjetja, za katera je značilno, da imajo le nekaj enot in delujejo le v nekaj, običajno sosednjih državah (Logar, 1999).

## **2.1. Modeli internacionalizacije**

Glede na razvoj gospodarstva in oblik mednarodnega povezovanja, so se razvijali tudi različni modeli internacionalizacije ki le-to opisujejo, pojasnjujejo ter jo skušajo celo izmeriti. S procesom internacionalizacije so se ukvarjali predvsem Skandinavci. Za majhne srednjeevropske države na prehodu, kot je Slovenija, so ugotovitve skandinavskih strokovnjakov primerlivejše od sicer prevladujoče ameriške literature. V ameriški literaturi je osnova za proučevanje mednarodnega poslovanja multinacionalno podjetje, ki ga v manjših gospodarstvih ne moremo vzeti kot izhodišče za preučevanje (Česen, Jaklič, 1996). Zato so za ocenjevanje stopnje internacionalizacije slovenskih podjetij primernejši različni skandinavski modeli, ki internacionalizacije ne pogojujejo z velikostjo podjetja. Johanson in Mattson opisujeta tri modele internacionalizacije (Jaklič, Thorelli, 1996).

### **2.1.1. Teorija internalizacije**

Teorija internalizacije je osnovana na transakcijskih stroških. Predpostavka te teorije je, da podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, običajno v obliki neopredmetenih sredstev, ki mu omogočajo nadrejeno znanje o proizvodnji, proizvodni, trženju in managementu (Česen, Jaklič, 1996). V primeru, da omenjenih sredstev podjetje ne more učinkovito izkoristiti in ustrezno zaščititi s tržnimi in pogodbenimi transakcijami, je potrebno ustvariti interni trg. S tem želi zaščititi svoja neopredmetena sredstva ter obdržati nadzor nad ceno, ki jo morajo drugi plačevati za uporabo teh sredstev. Podjetje se z vidika internacionalizacije širi na tuje trge s pomočjo vodoravnih in navpičnih združevanj. Stroški internacionalizacije bodo tem manjši, čim manj se bo tuj trg razlikoval od domačega.

### **2.1.2. Uppsala model internacionalizacije**

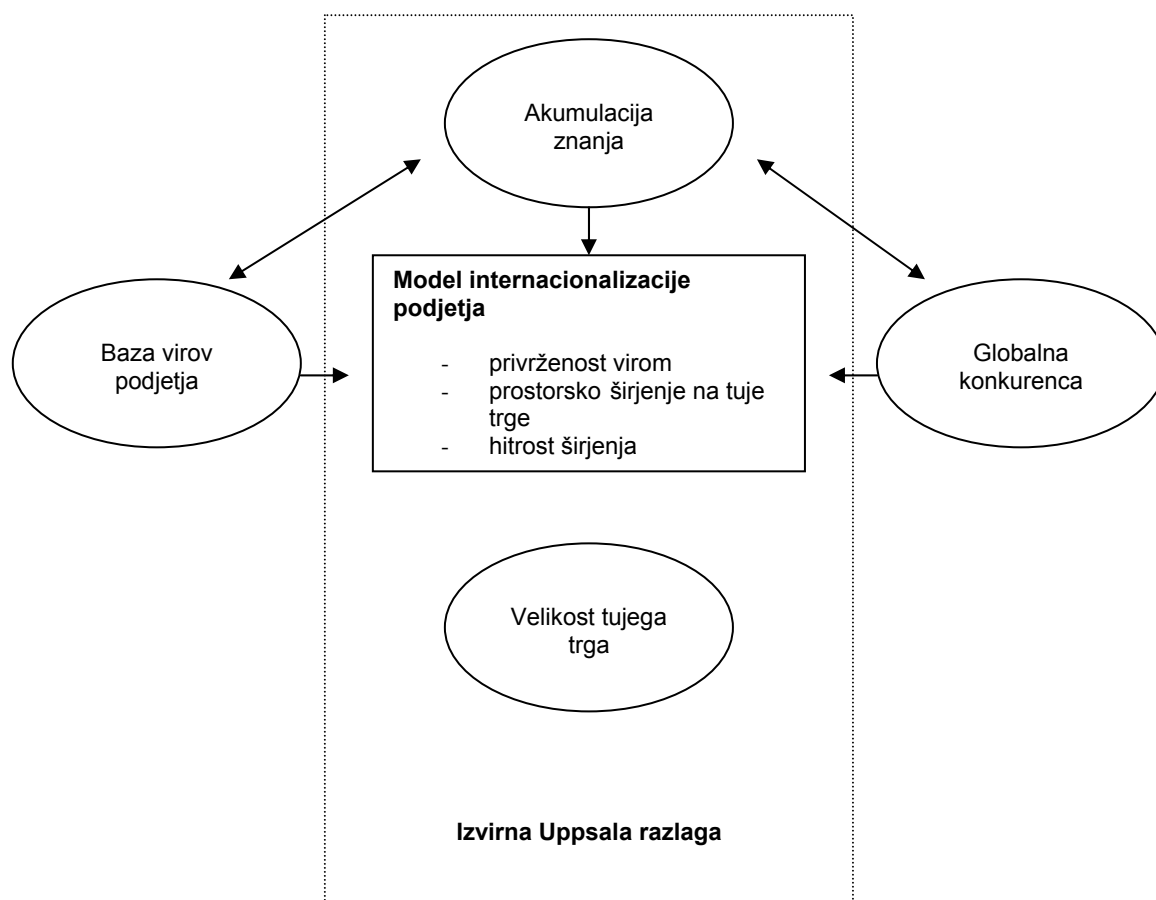
Uppsala model procesa internacionalizacije ima svoje korenine že v zgodnjih 60. letih 20. stoletja, prvič pa je bil predstavljen v članku Johansona in Vahlneja leta 1977. V 60. letih je Sune Carlos na švedski univerzi Uppsala s svojimi študenti začel preučevati močno odvisnost švedske industrije od mednarodnih trgov. Carlosovi študentje so po švedskih podjetjih in njihovih podružnicah v tujini zbirali podatke o prodaji in proizvodnih aktivnostih. Tako so vzpostavili podatkovno bazo o aktivnostih podružnic švedskih podjetij v tujini (Blomstermo, Sharma, 2003).

Temeljni značilnosti modela, ki sta ga predstavila Johanson in Vahlne, sta učenje z izkušnjami in poglobljanje v nujnost mednarodne prodaje in proizvodnje. V tem modelu je proces internacionalizacije opisan kot postopno poglobljanje privrženosti podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji, kar je del postopka rasti in učenja podjetja. Širjenje na tuje trge je opisano kot proces učenja, v katerem podjetje povečuje odvisnost do teh trgov. Podjetje zato najprej vstopi na sorodne trge, ki so podobni domačemu, kasneje pa razvije višje oblike internacionalizacije. Ta model je predstavljen na Sliki 1.

Osnovne spremenljivke, ki sestavljajo model internacionalizacije podjetja, so tesno povezane in odvisne od velikosti tujega trga, na katero podjetje širi svoje poslovanje, in od akumuliranega znanja. Dejstvo je, da je danes znanje zelo pomembna determinanta modela internacionalizacije podjetja, vendar še zdaleč ne edina.



Slika 1: Uppsala model internacionalizacije



Vir: Blomstermo, Sharma, 2003.

V izvirnem Uppsala modelu internacionalizacije ima znanje sledeče lastnosti (Blomstermo, Sharma, 2003):

- odvisno je od ciljnega trga. To je specifično znanje o načinu poslovanja v tuji ciljni državi, saj se trgi med seboj zelo razlikujejo. Pridobljeno znanje na enem trgu je lahko na drugem le delno uporabno.
- odločilno znanje temelji na izkušnjah. Izvira iz tekočih poslovnih aktivnosti v tujini. Pridobivanje znanja poteka po sistemu učenja z delom.
- nosilci odločilnih znanj so posamezniki. Posebna znanja o trgih so pridobljena skozi osebne izkušnje. To je razlog, da lahko posamezniki podjetju predstavljajo prave zakladnice znanja.
- prenos temeljnega znanja med zaposlenimi ali med različnimi organizacijskimi enotami je, zaradi načina pridobivanja tega znanja opisanega v drugem in tretjem odstavku, zelo težavno.
- vpletenost podjetja v mednarodne tokove se simetrično povečuje s pridobivanjem novih znanj.

Vstop na tuje trge je povezan z zmanjšanjem kulturnih razlik, kar podjetju omogoča postopen prehod iz izvoznika proizvodov v višje oblike internacionalizacije. Johanson in Vahlne sta v tem modelu opredelila dva temeljna mehanizma (Blomstermo, Sharma, 2003): stanje in spreminjanje. Stanje, ki pojasnjuje poznejšo internacionalizacijo, je sedanje stanje procesa internacionalizacije podjetja, ki sestoji iz poznavanja trga in privrženosti trgu (market commitment). Poznavanje trga poteka na dva načina, in sicer preko stvarnega znanja (objective knowledge) in izkustvenega znanja (experiential knowledge). Temeljna razlika je v tem, da se je stvarnega znanja mogoče naučiti, medtem ko je izkustveno znanje edinstveno in ga je mogoče pridobiti le skozi osebne izkušnje. Na akumulacijo znanja internacionalnega podjetja vplivata število držav, v katerih podjetje posluje, in čas trajanja poslovanja. Proces internacionalizacije zahteva od podjetja stalno učenje in dinamično spreminjanje ali dopolnjevanje oblik sodelovanja s tujimi trgi.

### **2.1.3. Mrežni pristop**

Tretji model internacionalizacije se imenuje mrežni pristop. Model razlaga industrijske trge kot mreže povezav med podjetji. Mreže sestavljajo podjetja različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo, povezave med njimi (Česen, Jaklič, 1996). Osredotoča se na odnose med podjetji, ki so med seboj povezana s proizvodnjo, distribucijo, uporabo proizvodov in storitev v določeni industriji. Podjetje se po mrežnem pristopu internacionalizira z vzpostavljanjem in razvojem povezav odnosov s partnerji v tujih mrežah. To lahko doseže na različne načine: z mednarodnim širjenjem, kjer podjetje vzpostavi nove odnose s partnerji iz lokalnih mrež tujih držav; s prodorom (penetration) v obliki razvijanja odnosov in povečevanja privrženosti virom (resource commitment) v tujih mrežah, v katerih že sodeluje; z mednarodnim združevanjem tako, da podjetje povečuje usklajenost povezav znotraj različnih tujih mrež. Stopnja internacionalizacije podjetja je tako odvisna od pozicioniranosti podjetja v različnih mednarodnih mrežah. Odvisna je od celovitosti in pomembnosti položaja, ki ga ima podjetje do drugih podjetij v različnih mednarodnih mrežah podjetij. Podjetja lahko s svojimi dobavitelji, kooperanti, konkurenti in drugimi podjetji sodelujejo nepogodbeno ali pogodbeno. Pomembni postajajo odnosi med posameznimi podjetji ter kakovost in delovanje teh odnosov. V mrežah tako ni več pomembna velikost podjetja, temveč kakovost poslovnih odnosov, ki podjetja združujejo. Najbolj značilna lastnost mrež je, da si podjetja konkurirajo in hkrati med seboj sodelujejo (Česen, Jaklič, 1996).

Raziskave s področja internacionalizacije podjetij kažejo, da so izkušnje in razvoj izkustvenih znanj glavni dejavniki, ki pojasnjujejo, zakaj podjetja delujejo internacionalno (Blomstermo, Sharma, 2003). Podjetja, ki zaznajo poslovne priložnosti, prevzemajo tveganja in se tako učijo iz lastnih napak. Nedavne raziskave so proučile sredstva, ki morajo biti razpoložljiva za doseg empiričnih znanj. Delimo

jih v dve skupini: na opredmetena in neopredmetena. Opredmetena sredstva (tovarne, oprema, inventar, kapital), so materializirana. Neopredmetena sredstva pa predstavljajo izkušnje, izobrazba, ugled, blagovna znamka, avtorske pravice, patenti, odnosi, postopki in veščine. Izjemnega pomena v procesu internacionalizacije podjetij sta postali izmenjava informacij med kupci in prodajalci ter prilagodljivost in razvoj izkustvenih znanj.

#### **2.1.4. Združitev modelov internacionalizacije**

Za kakovostnejše ocene stopnje internacionalizacije posameznega podjetja so bili opravljeni različni poskusi združevanja modelov internacionalizacije. Tako so nastala boljša in natančnejša orodja za ocenjevanje stopnje internacionalizacije. Luostarinen in Hellman sta povezala zgornje tri modele internacionalizacije v celoto, ki je tudi osnova trifaznega modela internacionalizacije, imenovanega tudi 3P model internacionalizacije (Česen, Jaklič, 1996). Njun proces internacionalizacije podjetja poteka v treh stopnjah. Prične se s procesom internacionalizacije navznoter, kar pomeni, da podjetje najprej uvaža izdelke, nato storitve, sisteme in na koncu znanje. Gre za postopno učenje podjetja, ki povzroča dinamiko internacionalizacije. Ta stopnja internacionalizacije ustreza pasivni oz. odvisni internacionalizaciji v 3P modelu.

Drugo stopnjo internacionalizacije predstavlja proces internacionalizacije navzven. Podjetje se v procesu internacionalizacije navzven internacionalizira s štirimi stopnjami glede na prodajo različnih vrst izdelkov in glede na različne vrste poslovanja na tujih trgih. Prva je začetna stopnja - prodaja fizičnih izdelkov s pomočjo posrednih naložb v trženje (izvažanje). Sledi stopnja razvoja - prodaja storitev in/ali neposredne naložbe v trženje (prodajne podružnice). Tretja je stopnja rasti - gre za prodajo sistemov in/ali posredne naložbe v proizvodno poslovanje (organiziranje podizvajalcev, dajanje licence). Zadnja, četrta stopnja internacionalizacije navzven je stopnja zrelosti - če se podjetje nahaja v tej stopnji internacionalizacije, to pomeni, da je že začelo prodajati znanje in izvajati neposredne naložbe v proizvodnjo (proizvodna podružnica).

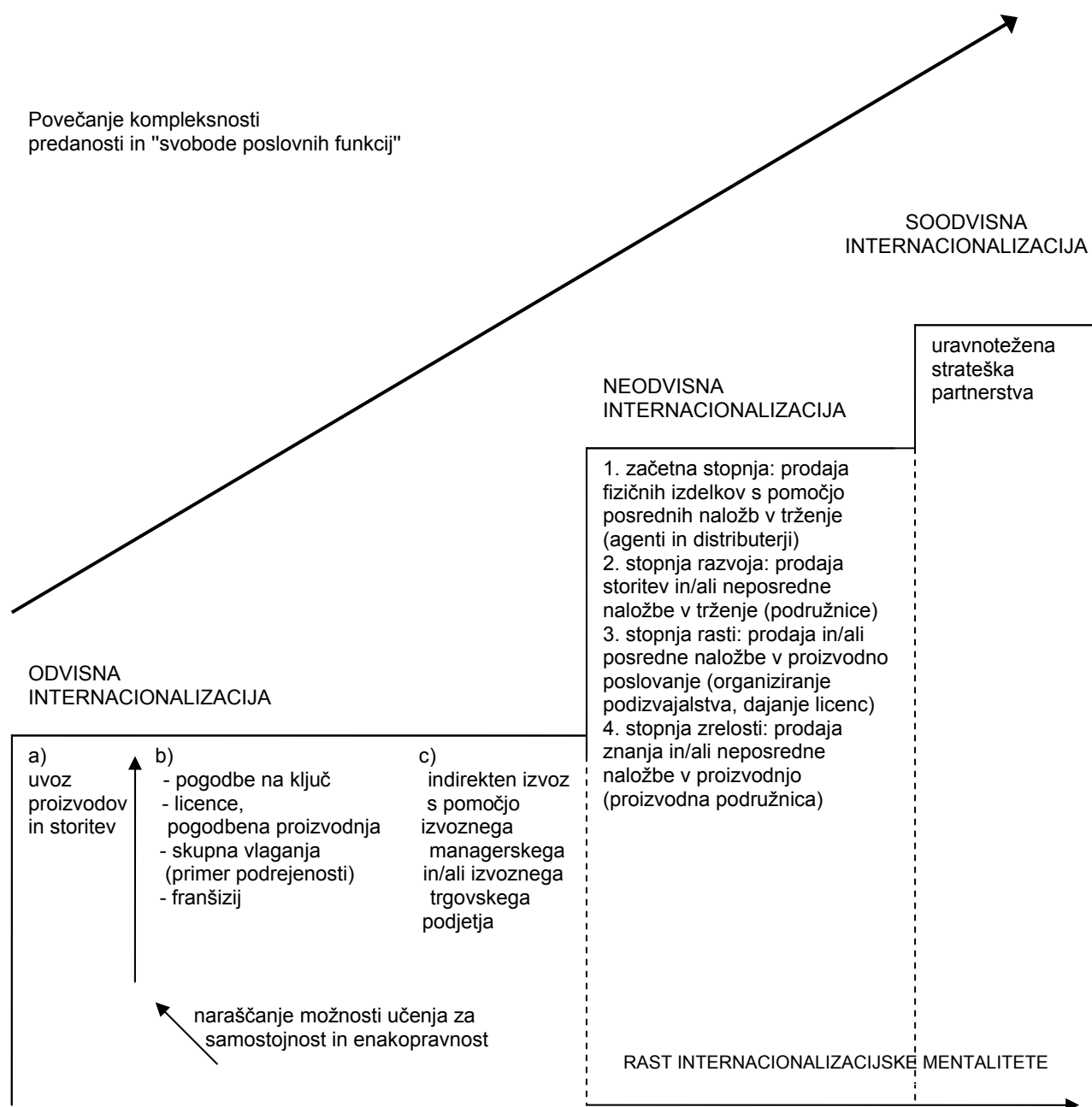
Tretjo sklepno stopnjo internacionalizacije po Luostarineni in Hellmanu predstavlja proces kooperativne internacionalizacije, ki sodi v 3P modelu med aktivno in soodvisno internacionalizacijo. Kooperativna internacionalizacija je možna v obliki strateških zvez, pogodb o sodelovanju in drugih oblik sodelovanj med podjetji. Avtorja sta s svojim modelom povezala vse tri modele internacionalizacije v celoto, ki je tudi osnova 3P modela. Avtorja dopuščata možnost, da podjetje, ki se internacionalizira, prične svoj proces internacionalizacije z drugo ali celo s tretjo

stopnjo - torej s procesom internacionalizacije navzven ali celo s procesom kooperativne internacionalizacije.

### **2.1.5. Trifazni model internacionalizacije ali 3P model**

Pomanjkljivosti že omenjenih modelov so v tem, da razlagajo procese z različnih vidikov, zato so zaradi svoje parcialne narave uporabni le v določenih razmerah. Trifazni model internacionalizacije, imenovan tudi 3P model, predstavlja kompleksen pristop pri ugotavljanju stopnje internacionalizacije posameznega podjetja (Hočevar, Jaklič, 1999; Jaklič, Thorelli, 1996; Jaklič, 1998; Jaklič, 2002). Prednost modela je, da združuje in upošteva dognanja različnih teoretskih modelov. Zaradi celostnega pristopa je omenjeni model primernejši za določanje stopnje oz. kvalitete internacionalizacije opazovanega podjetja. Trifazni model internacionalizacije vsebuje pomemben koncept svobode izvajanja poslovnih funkcij oz. strategije. Posebno pozornost posveča moči in poziciji, ki jo imajo podjetja v mrežah. Stopnja internacionalizacije je tako odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosu do drugih v mednarodnih mrežah podjetij, to je do kupcev, dobaviteljev in konkurentov. Pozicija podjetja v mreži izhaja predvsem iz moči trženjske in raziskovalno-razvojne funkcije. Preko mrež lahko tudi manjša podjetja pospešijo svoj proces internacionalizacije poslovanja. Potrebno je veliko časa, kapitala in znanja preden lahko neko podjetje uspešno preide na višje oblike internacionalizacije.

Slika 2: Trifazni model internacionalizacije



Vir: Jaklič, 2002.

Kot je že iz imena modela razvidno, ga sestavljajo tri faze: faza odvisne oz. pasivne internacionalizacije, faza neodvisne aktivne internacionalizacije in faza soodvisne aktivne internacionalizacije. V tem modelu je logika vseh treh prej opisanih modelov prisotna v vseh treh fazah: tako je teorijo internacionalizacije v drugi fazi modela možno razložiti kot internacionalizacijo prek združevanja aktivnosti znotraj enega samega podjetja. Uppsala model internacionalizacije, ki je predstavljen kot naraščajoča privrženost internacionalizaciji in kot proces postopnega učenja, je prisoten skozi vse faze. Tudi mrežni pristop je prisoten v vseh treh fazah, saj so mreže prisotne v vseh

fazah internacionalizacije, razlikuje se le položaj podjetja znotraj mreže. Na tem mestu je potrebno pojasniti, da bi bilo napačno pričakovati, da bodo vsa podjetja šla skozi vse faze internacionalizacije. Za številna podjetja je mnogokrat dovolj že, da si poiščejo pravega izvoznega partnerja v tujini.

### 1. faza: Odvisna internacionalizacija

Za začetno fazo internacionalizacije sta značilni precejšnja strateška in poslovna odvisnost od drugih, predvsem tujih podjetij. Ta odvisnost se kaže predvsem v potrebi po prenosu znanja iz tujih podjetij na domače. Najosnovnejša oblika internacionalizacije je tako lahko uvoz proizvodov (izdelkov) in storitev. Podjetje začne pridobivati določena znanja iz mednarodnega poslovanja in se sooči z mednarodnimi standardi poslovanja. Pridobljene izkušnje lahko podjetju olajšajo nadaljnje korake internacionalizacije.

Drugi korak v procesu internacionalizacije lahko podjetje doseže z eno od naslednjih oblik: nakup pogodbe na ključ, nakup licence, podizvajalstvo oz. pogodbeni proizvodnja, položaj podrejenega partnerja v skupnih vlaganjih ali jemalec franšize. Največ lahko podjetje pridobi z zadnjo obliko kot jemalec franšize. Na tak način lahko podjetje od tujega podjetja pridobi sodobno znanje, hkrati pa se mora zavedati, da ima relativno malo možnosti za učenje in boljšo pozicioniranost in samostojnost v prihodnosti. Nasprotno se s pogodbo na ključ veča možnost učenja za samostojnost in enakopravnost. Razlika je le v tem, da je prejeta znanje na dosti nižji ravni. Če želi biti tako podjetje v prihodnosti konkurenčno in si želi izboljšati položaj v mednarodni delitvi poslovnih aktivnosti, mora razviti učinkovito strategijo učenja. Podobno je tudi z nakupom licence, ki daje veliko svobode za samostojno učenje, najverjetneje pa na tak način podjetje pridobi precej zastarelo znanje.

Ena od oblik je tudi podrejen položaj v skupnih vlaganjih, kar pomeni, da ima podjetje v primerjavi s tujim partnerjem slabše ali celo popolnoma nerazvite funkcije trženja in razvoja. V vseh korakih prve stopnje internacionalizacije je prisotna odvisnost od tujega partnerja glede prejetega znanja. Podjetje je zato pri internacionalizaciji poslovnih aktivnosti vseskozi v podrejenem položaju.

### 2. faza: Aktivna in neodvisna internacionalizacija

V tej fazi internacionalizacije podjetje vse bolj samostojno pogloblja privrženost mednarodnim trgovinam in prehaja v višje oblike internacionalizacije. Prvi korak predstavlja izvoz s pomočjo tujih agentov in distributerjev. V drugem koraku podjetje že odpira lastna prodajna podjetja v tujini, v tretjem pa nastopa kot nadrejeni partner v pogodbenih odnosih. Zadnji korak druge faze internacionalizacije predstavljajo

neposredne naložbe v proizvodne podružnice v tujini. Temeljno vprašanje, ki se nam zastavlja v tej drugi fazi internacionalizacije je, kdaj naj podjetje pogloblja svojo privrženost mednarodnemu trgu oz. kdaj naj preide iz prvega koraka v ostale korake neodvisne internacionalizacije. Najbolj splošen odgovor bi bil: ko ima podjetje proizvod in storitev, ki temelji na edinstvenem znanju oz. močni osrednji sposobnosti podjetja. Podjetje bo prešlo na višje oblike internacionalizacije, ker ne bo želelo deliti takšnega znanja z drugimi. Tako bo od takšne osrednje sposobnosti samo pobralo največ. Drugi razlogi, ki lahko tudi vplivajo na odločitev o prehodu podjetja na višje oblike internacionalizacije, so še protekcijonizem, približevanje produktivnosti in globalna konkurenca. Podjetja, ki v drugi fazi internacionalizacije preidejo na drugo stopnjo, začnejo postajati multinacionalna podjetja. Tako podjetje začne razvijati tudi svoj tip multinacionalne mentalitete.

### 3. faza: Soodvisna internacionalizacija

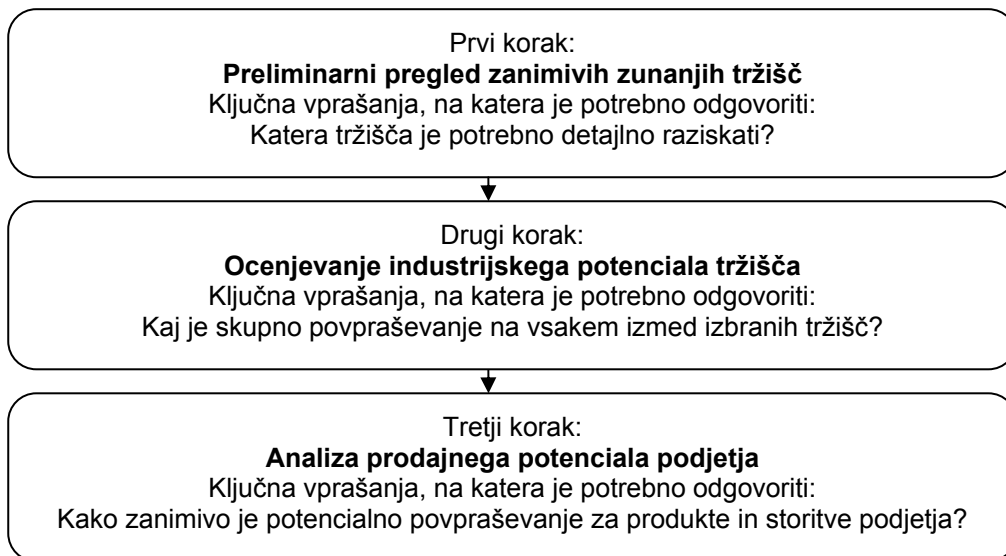
Soodvisna internacionalizacija predstavlja zadnji korak v trifaznem modelu internacionalizacije. Osnovna značilnost te faze je, da so podjetja med seboj resnični, enakovredni partnerji. Sprejemanje odločitev in izvajanje pomembnejših poslovnih funkcij, kot sta raziskave in razvoj ter trženje, se ne koncentrirajo zgolj na centralo ali sedež dominantnega podjetja, temveč so locirani tam, kjer so za to najugodnejši pogoji. Vsi partnerji ohranijo nadzor oz. zmožnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo, čeprav je v določenem obdobju sami ne izvajajo. Ta oblika je primerna za enakovredna strateška partnerstva manjših podjetij. Na nek način lahko v to kategorijo uvrstimo podjetja s transnacionalno mentaliteto.

## **2.2. Izbor trgov in strateške odločitve o vstopu na tuje trge**

### **2.2.1. Ocenjevanje potencialno zanimivih trgov**

Preden se podjetje odloči za vstop na nove trge, mora potencialne trge predhodno analizirati. Pregled tržišča je metoda analize in ocenjevanja tržišča, ki podjetnikom omogoča identifikacijo malega števila zanimivih tujih trgov z eliminacijo manj zanimivih. Pregled tržišča v bistvu pomeni zbiranje informacij, potrebnih za določitev izvoznega potenciala, tudi prikazuje Slika 3.

Slika 3: Proces ocenjevanja potenciala tujega tržišča



Vir: Czinkota, Ronkainen, 1995.

Preliminarni pregled pomeni analizo osnovnega povpraševanja, demografskega, političnega, ekonomskega in kulturološkega okolja potencialnega tujega tržišča. Podjetje mora oceniti, ali sploh obstaja povpraševanje po njegovem izdelku oz. storitvi, in v primeru pozitivnega odgovora določiti velikost povpraševanja. To je logičen prvi korak in verjetno ena ključnih točk pri odločitvi za vstop na nove trge. Namreč, če ni zadostnega povpraševanja po določenem produktu ali storitvi, ni denarja ali energije, ki bosta podjetju omogočila uspešno prodajo na tujem trgu. Ponavadi mala podjetja nimajo dovolj izkušenj in znanja, zato je smiselno, da za tako delo najamejo ustrezne strokovnjake.

Temu sledi analiza demografskega okolja, s katero mora podjetje ugotoviti velikost, rast in gostoto naseljenosti prebivalstva ter mestno in podeželsko razporejenost. Pomembni so tudi dejavniki, kot so klimatske in vremenske spremembe, oddaljenosti krajev in možnosti fizične distribucije ter opremljenost komunikacijskega omrežja. Prav tako je potrebno opredeliti produkte demografskega značaja in razpoložljive naravne resurse (Jain, 2001).

Nujna je tudi analiza političnega in pravnega okolja in posameznih uredb, pravil, zakonov, ki bi lahko vplivali na uspešnost posla. Analizirati je potrebno državni sistem, politično stabilnost in kontinuiteto, ideološko orientacijo, državno vpletenost v poslovanje, državno vpletenost v načine komuniciranja, naravnost glede tujega poslovanja (trgovinske omejitve, carinske omejitve, bilateralne trgovinske sporazume) in nacionalne ekonomske in razvojne prioritete (Jain, 2001).



Analiza ekonomskega okolja bo podjetju omogočila oceniti kupno moč, moč gospodarstva, BDP, stopnjo inflacije, plačilno bilanco, stabilnost valute, bančni sistem, zaposlenost, višino povprečne plače, komunikacijsko, informacijsko in transportno infrastrukturo itn. Vsi omenjeni dejavniki močno vplivajo na obseg povpraševanja in lahko pripeljejo do tega, da povpraševanja, kljub razmeroma veliki potrebi po izdelku, ni.

Pridobljene ekonomske podatke lahko podjetje uporabi na več načinov, vendar sta še posebej uporabna dva načina ocenjevanja tržnega povpraševanja, in sicer merjenje tržnih indikatorjev in merjenje tržnih faktorjev (Ball, McCulloch, 1990). Tržni indikatorji so ekonomski podatki, ki jih lahko uporabi za merjenje relativne moči tržišča za različna geografska področja. Tržne indikatorje predstavljajo tudi zgoraj omenjeni ekonomski podatki. Na podlagi teh indikatorjev lahko potem formira sestavljene indekse o velikosti trga, tržni intenziteti in rasti trga. Tržni faktorji so podobni tržnim indikatorjem s to razliko, da imajo visoko tendenco korelacije s tržnim povpraševanjem za določen produkt ali storitev.

Analiza sociološko-kulturološkega okolja pomeni upoštevanje različne kulture pri mednarodnem poslovanju, saj le-ta lahko močno vpliva na poslovanje. Upoštevat je potrebno razlike med trgi na področju religije, jezika, odnosa do dela, družinskih odnosov, izobraževanja. Analizirati je potrebno poslovno etiko, mreže podjetij in njihovo medsebojno povezanost, norme in vrednote v družbi, odnos do tujih izdelkov itn.

Naslednji korak pomeni ocenjevanje industrijskega potenciala tržišča. Pri tem predvsem ocenjujemo odprtost trga in potencial produkta ali storitve. Za ustrezno oceno odprtosti trga in potenciala produkta je potrebno analizirati trgovinske omejitve, kot so stopnje carine, kvote, potrebno dokumentacijo in uvozno regulativo, lokalne standarde, prakso in ostale necarinske omejitve. Zelo važno je oceniti potrošnikove potrebe in želje. Ugotoviti je treba, ali obstaja lokalna proizvodnja, oceniti uvoz in porabo, izpostavljenost in sprejemljivost produkta ali storitve, določiti dostopnost podobnih produktov ali storitev in identificirati industrijsko specifične ključne indikatorje povpraševanja. Prav tako je potrebno ugotoviti, kakšno je sprejemanje produktov tujega porekla s strani potrošnikov, konkurenčnost produkta ali storitve, ki ga bomo ponujali. In na koncu še oceniti razpoložljivost posrednikov, regionalne in lokalne transportne zmogljivosti, razpoložljivost ključnih ljudi in eventualne pogoje za domačo proizvodnjo (Jain, 2001).

Tretji korak ocenjevalnega procesa predvideva analizo prodajnega potenciala podjetja na izbranih tujih trgih. S to analizo napovemo prodajo glede na velikost in koncentracijo potrošniških segmentov, statistično projicirano porabo, pritiske

konkurence in pričakovanja lokalnih distributerjev. Ocenimo dodatne domače stroške (stroške izvoza, stroške distribucije na domačih tleh, strošek izvoznega zavarovanja in prevoza in strošek modifikacije produkta za tuje tržišče) in stroške na tujem tržišču (uvozni in carinski stroški, davek na dodano vrednost, lokalno pakiranje in označevanje, dopustne provizije za trgovino, strošek lokalne distribucije in strošek zalog ter promocije). In končno, analiziramo cenovni nivo, konkurenčne prednosti in slabosti, kreditne zmožnosti, trenutni in predvideni menjalniški tečaj oz. naredimo analizo ostalih determinant profitabilnosti (Jain, 2001).

Zgoraj omenjenim trem korakom ocenjevanja tujih tržišč bi dodal še analizo konkurence. Veliko povpraševanje po določenem izdelku še ni dovolj za uspeh. Čisto mogoče je, da obstoječa ponudba več kot zadovoljuje trenutno povpraševanje. Prav zaradi tega je nujno, da podjetje analizira število, velikost in finančno moč konkurentov, njihove tržne deleže, trenutne tržne strategije, učinkovitost promocijskih programov, kvaliteto produktov ali storitev, poreklo proizvoda, cenovno politiko, nivo poprodajnega servisiranja, prodajne poti in njihov način pokrivanja tržišča oz. pozicioniranje (Ball, McCulloch, 1990). Tudi za to področje velja, da je bolje, da malo podjetje prepusti to nalogo strokovnjakom s tega področja. Vendar moramo omeniti tudi mnenje velikega števila podjetnikov, da je dovolj, če imajo dober proizvod, saj se bo prodajal ne glede na obstoječe stanje na trgu. Prav zato se niti ne zavedajo pomembnosti analize trga pred vstopom na trg. Verjetno je to tudi eden od razlogov za številne, neuspešne poskuse prodora na nove trge.

### **2.2.2. Strateške odločitve o vstopu na tuje trge**

Odločitev o tem, na kateri novi trg ali tržne segmente naj podjetje še vstopi, zagotovo ni enostavno sprejeti celo najbolj izkušenim managerjem. Z današnjo globalizacijo je veliko teh trgov dostopnih tudi malim podjetjem. Vendar je uspešen vstop na katerikoli trg zelo odvisen od razumevanja in poznavanja procesov, modelov in postopkov selekcioniranja ali izbora trgov in segmentov. To je še bolj izrazito za mala podjetja, ki prvič vstopajo na tuje tržišče in nimajo izkušenj z delovanjem na tujih trgih.

Ne glede na to, ali podjetja že imajo izkušnjo s poslovanjem na tujih trgih ali ne, mednarodne raziskave še vedno podpirajo koncept postopne rasti mednarodno delujočega podjetja. Postopna rast v dobi intenzivne in dinamične rasti globalnega poslovanja seveda ne pomeni, da so odločitve zelo počasne in trajajoče. Prav nasprotno. Odločitve in dejavnosti uspešnih mednarodno rastočih podjetij so večinoma temeljite in hitre. Zadnje raziskave tudi kažejo (Hollensen, 2001), da mala in srednje velika podjetja v primerjavi z 80. leti bistveno skrajšujejo čas prodora na čedalje bolj oddaljene trge. Vzrok je verjetno dobaviteljski odnos do večjih (tudi

globalnih) podjetij, ki se hitreje internacionalizirajo. Večina podjetij, velikih ali malih, pa še vedno išče izvozne trge med tistimi, ki so fizično, geografsko, predvsem pa kulturološko najbližji in predstavljajo nižjo stopnjo tveganja, saj je zbiranje informacij in poznavanje vseh vrst okolij že v izhodišču relativno dobro (Makovec-Brenčič, Hrastelj, 2003).

Cilj izbora trgov je najti tiste države (nacionalne trge ali njihove dele), ki imajo ustrezen tržni potencial, z ustrežno strategijo vstopa pa zagotoviti optimalno izkoriščanje tržnih priložnosti na izbranem trgu. Po Juršetu (1999) temelji proces izbora tujih trgov na treh fazah, in sicer izboru obetavnih in privlačnih tujih trgov (oblikovanje portfelja trgov) in izboru ciljnih tržnih segmentov na izbranih nacionalnih trgih, katerim sledi raziskovanje tujih trgov in širšega okolja izbranih držav. Iz tega je razvidno, da oblikovanje modela in procesov izbora tujih trgov zahtevata od podjetnika poglobljena znanja.

Večina knjig o trženju izpostavlja tri korake pri postavljanju trženjske strategije, ki predstavljajo pristop tržišču od zgoraj navzdol (Kotler, 2000). Prvi korak je segmentiranje kot postopek razdelitve trga na skupine kupcev, ki se podobno odzivajo na ponudbo in imajo enake potrebe. Vsak segment je lahko oblikovan kot ciljni segment, ki ga dosegamo z različno trženjsko strategijo. Odzivi znotraj posameznega tržnega segmenta naj bi bili čim bolj podobni, odzivi med posameznimi tržnimi segmenti pa čim bolj različni.

Segmenti so oblikovani na podlagi demografskih, psiholoških in drugih razlik v obnašanju porabnikov. Drugi korak je izbor ciljnih trgov skozi ocenjevanje atraktivnosti vsakega posameznega segmenta in izbor ciljnega segmenta. Podjetja lahko ciljajo na več segmentov, vendar morajo svoj pristop prilagoditi vsakemu izmed teh segmentov. Kot tretji korak sledi pozicioniranje, ki označuje izbor in definiranje pozicije na trgu, ki ločuje produkt ali storitev od konkurence. Ponudba podjetja se mora bistveno razlikovati od konkurenčnih produktov ali storitev, tako da ima točno določeno mesto v porabnikovem mišljenju.

Ta proces očitno predvideva, da ima podjetje možnost objektivnega pregleda zelenih trgov, preden izbere tiste trge, na katere se želi koncentrirati. To ponavadi tudi vključuje v prejšnjem poglavju opisane sekundarne in primarne tržne raziskave, ocenjene s strani specialistov pri vseh treh korakih. Torej lahko rečemo, da je opisani proces pisan na kožo velikim podjetjem. Čeprav se zdi, da bi se tudi podjetniki morali držati tega procesa, praksa kaže, da uspešna mala podjetja uporabljajo proces ciljnega trženja od spodaj navzgor. Več kot dokazano je, da mala podjetja začnejo s servisiranjem potreb enega ali le nekaj porabnikov in potem postopoma širijo bazo glede na razpoložljive vire in izkušnje. Koraki podjetniškega ciljnega trženja so:

identifikacija tržne priložnosti, atraktivnost začetne baze porabnikov in širitev na podlagi znanega (Stokes, 2002).

Identifikacija tržne priložnosti pomeni povezovanje inovativne ideje in razpoložljivih virov malega podjetja kar opredeljuje tržno priložnost. Priložnost testiramo s poskusi in napakami na tržišču, ki bazirajo na podjetnikovih intuicijskih pričakovanjih, ki so včasih, vendar ne pogosto, podprta s formalno raziskavo. Glede na to, da je podjetnik v stalnem stiku s porabniki, vsekakor dobro ve, kakšne so njihove želje in potrebe. Podjetnik, na podlagi znanega, širi svojo začetno bazo porabnikov z iskanjem novih porabnikov istega ali podobnega profila. V številnih primerih to ni načrtovani proces, ker se pogosto dogaja, da že obstoječi porabniki priporočajo produkte ali storitve tistim, ki imajo podobne potrebe. Ciljna skupina porabnikov sicer nastaja in raste, vendar večinoma le na podlagi avto-selekcije in hrabrih potez podjetnika, bolj kot pa skozi formalne raziskave in planirane izbire. Vidno je, da ima ta proces določene prednosti pred pristopom od zgoraj navzdol. Zahteva manj sredstev in je bolj fleksibilen ter prilagodljiv za izvedbo, kar bolj ustreza malim podjetjem. Vsekakor ima tudi določene slabosti, značilne za mala podjetja, kot so manjša verjetnost uspeha in dolgotrajnejša pot do izkoristka polnega potenciala tržišča.

Nov problem se pojavi, ko v danem trenutku pozitivno ocenimo več potencialnih tujih trgov. Kako vstopiti? S katerimi tujimi trgi začeti?

Poznamo hkratni in postopni vstop na tuje trge. Hkratni vstop pomeni prodiranje na več tujih trgov naenkrat in je značilen za velika multinacionalna podjetja. To so podjetja z dovolj obsežnimi finančnimi, managerskimi in kadrovske resursi, ki s hkratnim vstopom na več trgov dosega ekonomijo obsega in ohranjajo prednost oz. vzdržujejo korak pred konkurenco. Postopni vstop na tuje trge je bolj pisan na kožo malim podjetjem, ki zaradi omejenosti potrebnih resursov postopoma osvajajo trg za trgov. Ta način jim omogoča takojšno uporabo pridobljenega znanja in izkušenj ter možnost vstopa na bolj kompleksne in tvegane trge, ki hkrati predstavljajo tudi večji izziv poslovanja.

Keegan in Schlegelmilch (2001) menita, da mora podjetje, preden začne proces analize in kriterijev izbora trgov, odgovoriti na devet temeljnih vprašanj:

1. Kdo kupuje naš proizvod?
2. Kdo ne kupuje našega izdelka?
3. Kakšno potrebo zadovoljuje naš proizvod?
4. Ali proizvod rešuje probleme, in sicer katere?
5. Kateri in kakšni so trenutni kupci našega izdelka?
6. Kakšno ceno so pripravljene plačati in jo plačajo zanj?

7. Kdaj kupujejo proizvod?
8. Kje kupujejo proizvod?
9. Zakaj ljudje sploh kupujejo ta proizvod?

Odgovori na navedena vprašanja predstavljajo izhodišča za oblikovanje trženjskega spleta, to je štirih P (product, price, place, promotion) in trženjske strategije vstopa.

Razumevanje pomena izbora trgov v mednarodnem trženju, poznavanje kriterijev, modelov in procesov izbora tujih trgov, meril in načina segmentiranja, pozicioniranja v mednarodnem trženju, strategij standardizacije, koncentracije, diverzifikacije mednarodnega trženja, vzrokov in kriterijev hkratnega ali postopnega vstopa na trge, instrumentov obrambnih in napadalnih strategij delovanja na trgih so ključni dejavniki znanja, potrebnega za ustrezen izbor vstopne strategije oz. oblike ali načine izbora (Makovec-Brenčič, Hrastelj, 2003).

### **2.3. Razlogi za internacionalizacijo poslovanja malih podjetij**

Vpliv globalizacije trgov in internacionaliziranja podjetij je na mala in srednja podjetja izjemen. Za podjetja, ki so se sposobna prilagajati hitrim spremembam in imajo dovolj znanja, da se umestijo v mednarodnem okolju, je ta vpliv pozitiven. Za vsa tista podjetja, ki so zaspala na področju tehnološkega razvoja, in za tista, ki so samozadostna in ne čutijo potrebe po mednarodnem sodelovanju in povezovanju, pa je lahko vpliv izrazito negativen ali celo usoden. Prednosti malih in srednjih podjetij na globalnem trgu so predvsem v njihovi prilagodljivosti in ozki specializiranosti. Veliko malih in srednjih podjetij na domačih trgih, zlasti majhnih držav, ne more dosežati kritične mase uporabnikov, zato je za njih globalni trg velika priložnost. Težave pri malih in srednjih podjetjih se začnejo pojavljati na izvedbeni strani velikih mednarodnih projektov in naročil. Ta podjetja niso sposobna izpolnjevanja velikih naročil v kratkem času, ki jih zahteva globalni trg. Težave se pogosto pojavljajo tudi na področju trženja, financ, nabave vhodnih materialov in tehnologije ter v pomanjkanju vodstvenih kadrov (Rezec, 2002). Kot odgovor na reševanje omenjenih težav Svetličič (1996), ponuja malim podjetjem tri možnosti:

- da že od vsega začetka utemeljujejo svojo strategijo s sodelovanjem s tujim investitorjem, ki pomaga domačemu podjetju v tehnološkem zaostanku preskakovati razvojne stopnje,
- da sama razvijejo tako globalno mrežo podjetij, ki bo sposobna tržiti izdelke in ponuditi ustrezne poprodajne storitve (tudi strategija reševanja problemov in ne samo prodaja izdelkov ali ponujanje posameznih storitev),
- naj vstopijo v bolj globalne mreže podjetij (strateške povezave, kooperativna internacionalizacija), ki omogočajo pridobivanje znanja ter hitro in učinkovito trženje po vsem svetu.

Omenjene tri alternative se med seboj ne izključujejo. Podjetje lahko tako izbere samo eno, ali poišče ustrezno kombinacijo med njimi. Za majhna podjetja iz majhnih tehnološko zaostalih držav je druga strategija nedosegljiva. Bolj realni sta preostali dve.

Proces internacionalizacije ni več omejen le na velika podjetja, kot je bil pred več desetletij. Številna mala in srednja podjetja so z ustreznim poslovanjem sposobna dosežati najvišje oblike internacionalizacije (Svetličič, 2001). Podjetje lahko začne internacionalizirati svoje poslovanje in investirati v tujino, ko je močno in ima določene prednosti pred tekmeci. Vendar to ni edina možnost. Vzrok za internacionalizacijo je lahko tudi v šibkosti podjetja. Ta pripelje do potreb po dopolnilnih oblikah premoženja, sredstvih in drugih virih iz tujine. Dostop do omenjenih virov lahko podjetje vzpostavi preko strateških povezav s tujimi partnerji. Danes za podjetje ni več vprašanje ali internacionalizirati svoje poslovanje ali ne, temveč kako to stori, kdaj in na katerih področjih. Dejstvo je namreč, da noben trg ni več varen pred tujo konkurenco. Podjetja se ne smejo uspravati z dobrimi poslovnimi rezultati na domačem trgu, saj lahko resno ogrozijo svoj obstoj. Pogoj za dolgoročni obstoj podjetja je postal močno odvisen od vodstva podjetja, ki mora biti izkušeno in pozitivno naravnano. Podjetje mora voditi tako, da je le-to sposobno prevzemati aktivno vlogo v procesu internacionalizacije.

Podjetja so se dolgo časa odločala za internacionalizacijo svojega poslovanja z namenom zagotavljanja poslovne rasti. V zadnjem času to ni več nujno potrebno (Rezec, 2002). S pomočjo vzpostavljanja strateških povezav in poslovnih mrež je možna internacionalizacija poslovanja celo brez rasti podjetja. S povezovanjem z drugimi podjetji je mogoče dopolniti morebitna manjkajoča znanja in združiti tehnološke dosežke. Na pomenu so tako pridobila strateška zaveznitva. Vedno več podjetij se zaveda pomembnosti mednarodnega sodelovanja in povezovanja z drugimi v procesu pridobivanja konkurenčnih prednosti. Znanje postaja najpomembnejša konkurenčna prednost današnjega časa.

#### **2.4. Strategije vstopa podjetij na tuje trge**

Za številna majhna in srednje velika podjetja je ena najpomembnejših odločitev izbira ustrezne oblike vstopa na tuj trg. Mendenhall, Punnett in Ricks (1995) delijo oblike vstopa podjetij na tuj trg na tri glavne strategije:

- strategije vstopa brez lastništva v tujem kapitalu,
- strategije vstopa s skupnim lastništvom (skupna vlaganja - »Joint Ventures«),
- strategije vstopa s polnim lastništvom.

### **2.4.1. Strategije vstopa podjetij brez lastništva v tujem kapitalu**

Podjetja se lahko vključujejo v poslovanje na lokacijah v tujini na več načinov. Možno je celo, da na tujih trgih ustvarijo večino svojih prihodkov in dobička, čeprav nimajo na teh lokacijah nikakršnih lastniških deležev ali neposrednih naložb. V nadaljevanju so opisane nekatere možne oblike vstopa na tuj trg.

Izvoz je najobičajnejši način prodora na tuji trg. Običajno izvažanje je pasivna stopnja, pri kateri podjetje izvaža le kdaj pa kdaj in še to na podlagi spontanega naročila iz tujine. Aktivno izvažanje nastopi takrat, ko se podjetje obveže, da bo izvažalo izdelke na določen trg. V obeh primerih podjetje izdelke proizvaja na domačem ozemlju. Lahko jih prilagodi tujemu trgu ali ne. Kupec proizvod sam trži, distribuira in izvozi na enem ali več mednarodnih trgih. Mala podjetja se običajno ne zavedajo spremenjenih potrošniških navad in konkurenčnih aktivnosti na tujih trgih, ki se običajno končajo s prekinitvijo sodelovanja. Če si podjetje želi dolgoročnejšega izvoznega sodelovanja s temi trgi, se mora odločiti za bolj aktivno politiko udeležbe in razumevanja trgov, na katere izvaža.

Pri vstopanju na tuje trge je potrebno poleg strateških in ekonomskih razlogov gledati tudi na marketinški vidik. Ta pa izpostavlja problematičnost običajnega izvoza kot strateške alternative z nizkimi stroški. Pri tem ločimo dva pristopa k izvažanju: prodajnega in marketinškega. Prodajni pristop je usmerjen v kratkoročne dobičke in predpostavlja, da ponudba obstaja in da njene lastnosti niso spremenljive. Marketinški pa zahteva dolgotrajnejši pristop, ki na dolgi rok prinese večje uspehe. Podjetje pri tem pristopu s porabnikom sodeluje pred, med in po nakupu. Pri tem je potrebno upoštevati tudi značilnosti trga Evropske unije. Ta je s 370 milijoni potrošnikov največji na svetu in zato ponuja priložnost pošiljanja standardiziranih izdelkov, ki prinašajo pomembne ekonomije obsega. Vendar so istočasno države tudi kulturno zelo različne, tako jezikovno, vedenjsko kot tudi po drugih značilnostih, da bi zelo težko trdili, da je evropski trg enoten s homogenimi preferencami. Večji trg namreč pomeni obratno - večjo heterogenost, ki stimulira segmentacijo, diferenciacijo izdelkov in izbirčnost porabnikov kot rezultat povečanih možnosti in večje konkurence. Možnosti globalnega in lokalnega marketinga se v EU zato izmenjujejo in prepuščajo izbiro strategije podjetju, ki naj bi jo definiralo v sozvočju s svojimi viri in tipom izdelka (Skr, 1999).

Ker nas tu zanimajo predvsem mala podjetja, lahko trdimo, da je na splošno njihova prednost v večji fleksibilnosti in majhnih proizvodnih serijah. Zato je zanje vabljava strategija prilagajanja izdelkov potrošniku ter boljše zadovoljevanje potreb in želja tujih porabnikov. Zaradi slabe prepoznavnosti blagovnih znamk bi morali tudi poudarjati predvsem kakovost v vseh plasteh poslovanja (tako izdelkov kot

poslovanja in vodenja). Boljša kvaliteta glede na ceno naj bi slovenska podjetja na teh trgih privedla do zadostnega kapitala, ki bi omogočil investicije v necenovne dejavnike konkurence: uveljavljanje lastne blagovne znamke, spodbujanje inovativnosti ter vlaganje v raziskave in razvoj, hitro odzivanje na spremembe zunanjega okolja (Skrtnar, 1999).

Franšizing je način prodaje izdelkov, ki vsebujejo visok delež storitev. Pravica uporabe zaščitne znamke, izdelka in metode je prenesena na tretjo osebo. Pojavlja pa se problem nadzora. Ena od možnih rešitev je lokalni management, katerega smiselnost postavitve postane rentabilna šele s postavitvijo zadostnega števila enot franšizerjev (nekateri ocenjujejo o več kot 50 enotah).

Podelitev licence pomeni za proizvajalca enostaven pričetek mednarodnega poslovanja. Licenciranje je oblika managerskih pogodb, pri katerih lastnik licence odstopi najemniku pravico do uporabe ene ali več naslednjih stvari:

- patentne pravice,
- pravice zaščitnih znakov,
- avtorske pravice,
- know-how procesa ali proizvoda (poslovno skrivnost).

Kadar je za podjetja hitrost vstopa na tuje trge pomembna kategorija, so prevzemi podjetij najprimernejši način vstopa na tuje trge. Prevzemi so tudi edina rešitev v primeru, da je drugačen način konkuriranja onemogočen (npr. pomanjkanje lokacij v trgovini na drobno). Prevzemi omogočajo takojšen dostop do izšolanega kadra, obstoječih kupcev in dobaviteljev, priznanih blagovnih znamk, obstoječe distribucijske mreže in takojšnjih prihodkov. Takšna strategija temelji na predpostavki, da obstajajo podjetja, ki so primerna za prevzem. V primeru, da je teh malo, se podjetje odloča po kriteriju razpoložljivosti in ne primernosti. V tem primeru se lahko predpostavka, da je prevzem alternativa organski rasti in prihranku časa, izkaže za napačno. Prav tako je iskanje in ocena primerne kandidata za prevzem lahko zelo zamudna aktivnost, veliko časa pa vzame tudi integracija prevzetega podjetja v organizacijsko kulturo prevzemnika.

#### **2.4.2. Strategije vstopa s skupnim lastništvom (skupna vlaganja - »Joint Ventures«)**

O skupnih vlaganjih govorimo, ko se vsaj dva partnerja dogovorita za skupno naložbo v projekt, v novo tehnologijo, podjetje ali katerokoli drugo stvar. Na tak način postanejo partnerji solastniki. S tem si delijo vsa tveganja - vse morebitne izgube in dobičke. V skupno naložbo lahko vstopajo tako domači kot tuji partnerji. Proces skupnega vlaganja se lahko izpelje na več načinov, odvisno od stvari, ki si jih



partnerji delijo, stopnje deljenja, števila udeleženih partnerjev, vrste projekta in časovnega okvira. Pomembno je, da partnerji v partnerski pogodbi jasno definirajo predmet delitve. Določiti morajo, koliko bo vsak partner prispeval in kaj bo dobil v zameno. Definirati je potrebno tudi stopnjo nadzora in način razporejanja morebitnega dobička ter predvideti čas trajanja skupnega partnerstva (Mendenhall, Punnett, Ricks, 1995). Velikega pomena, še posebno v primeru večjih vlaganj, so kakovostne informacije in priporočila o potencialnih partnerjih.

### **2.4.3. Strategija vstopa s popolnim lastništvom**

Podjetje ustanovi podružnico, ki je v popolni lasti matičnega podjetja. Tako podjetje, ki se odloči za to obliko vstopa na trg, pobere ves dobiček podružnice in v skladu z vladnimi predpisi ohranja nadzor nad odločanjem. Hkrati prevzema vsa tveganja, povezana s poslovanjem podružnice. Omenjeni pristop je primeren takrat, ko matično podjetje pripisuje velik pomen nadzoru nad odločitvami in lahko tudi priskrbi potrebne vire za učinkovito poslovanje podružnice (Mendenhall, Punnett, Ricks, 1995).

### **2.4.4. Strateška zaveznitva**

Strateška zaveznitva so dogovori, ki ne temeljijo na kapitalski osnovi. To je tudi glavna razlika, ki jih loči od skupnih vlaganj. Strateške povezave lahko razumemo kot združeno vlaganje, ko se dve ali več organizacij (podjetij) odloči, da bodo v določenem obdobju in s točno določenim namenom sodelovale druga z drugo na področju raziskav in razvoja, skupnega trženja ipd. Uspeh takšnega dogovora je odvisen od izbire pravega partnerja in medsebojnega zaupanja (Mendenhall, Punnett, Ricks, 1995).

## **2.5. Značilnosti trženjskega planiranja**

Kljub številnim razpravam o pomembnosti trženjskega planiranja, le malo malih podjetij to res izvaja. Vendar je to tudi dokaj razumljivo. Mala podjetja se vsakodnevno borijo z optimiziranjem denarnega toka in s trenutno likvidnostjo, ki pomenita preživetje in nadaljnji obstoj, zato za trženjsko planiranje enostavno zmanjka časa. Glede na to, da je to področje deležno nenehnih raziskav in obdelave številnih avtorjev, poznamo številne razloge, da večina malih podjetij nima izdelane tržne strategije. McDonald (1989) navaja naslednje vzroke, zakaj se mala podjetja ne lotevajo strateškega planiranja trženja:

- Nepomembnost trženja: Nerazumevanje pomena trženja povzroča pri malih podjetjih to, da se niti ne zavedajo njegove pomembnosti. Zanje predstavlja trženje le strošek.

- Pomanjkanje znanja, izkušenj in sistematičnega pristopa pri izdelavi plana.
- Omejeni viri: Mala podjetja imajo omejitve glede človeških ali finančnih virov, kar pomeni pomanjkanje strokovnjaka za trženje.
- Kultura v podjetju: Glede na to, da v malih podjetjih vse strateške odločitve sprejema lastnik/manager (strateški plan trženja pa je strateška odločitev), zna biti velika težava, saj ponavadi nima znanja ali časa za takšno odločitev.
- Časovna komponenta: Zaradi narave posla in pomanjkljivih virov večina malih podjetij deluje le kratkoročno. Proces izdelave strateškega plana trženja pa zahteva določeno vizijo.
- Taktičnost in strategija: Večina lastnikov/managerjev malih podjetij deluje le operativno, saj nimajo časa za poglobljena planiranja.
- Ločenost tržne funkcije od ostalih: Če se mala podjetja že zavedajo pomembnosti trženja, potem to funkcijo ponavadi popolnoma osamijo, ker se ne zavedajo, da mora biti ta del celotnega procesa.
- Pomanjkanje poglobljenih analiz: Mala podjetja ponavadi ne znajo izkoristiti svoje prednosti, da so tesno povezana s kupcem in na ta način privilegirana pri pridobivanju marsikatere pomembne informacije.

Tista mala podjetja, ki se zavedajo pomembnosti trženja, morajo dalje razviti strategije trženja na tujih trgih z ocenjevanjem potencialnih tujih trgov in analiziranjem številnih trženjskih spleto. Namen tega je izbrati ciljne trge in kupce, ki jih lahko podjetje uspešno obdeluje, in oblikovati kombinacije taktik trženjskega spleta, s katerimi bo le-te tudi najboljše servisiralo.

Trženjski splet je med najbolj pogostimi in splošnimi orodji ali instrumenti trženja nasploh. Sestavljen je iz štirih tradicionalnih oz. izvornih sestavin ali 4 P, in sicer izdelka ali samostojne storitve (product), cene in prodajnih pogojev (price), prodajnih poti (place) in komuniciranja (promotion). Spremenljivke, ki sestavljajo štiri področja, so številne in omogočajo več sto možnih kombinacij (Ball, McCulloch, 1990).

Proizvod je sestavina trženjskega spleta, okrog katere se vse vrti. Če proizvodu ne uspe zadovoljiti potrebe končnega porabnika, potem težko govorimo o izdatkih za promocijo, načinih, kako ga bomo približali končnemu porabniku ali cenovnih ugodnostih. Prav tako lahko rečemo, da danes le redko lahko ponudimo samo proizvod. Danes proizvod nudimo v paketu s storitvijo, kar je še posebej značilno za mala podjetja. Po odločitvi za širjenje na tuji trg se podjetje takoj vpraša, ali naj proizvod prilagodi potrebam tujega trga ali naj ga standardizira. Pri tem lahko izbira, ali naj tujemu trgu ponudi standardiziran proizvod, ali naj prilagodi obstoječi proizvod ali razvije popolnoma nov proizvod za tuji trg. Mislim, da sta za malo podjetje smiselni le prvi dve možnosti. Zaradi svoje majhnosti in hitre prilagodljivosti lahko z delnimi modifikacijami svojega standardnega proizvoda dokaj hitro zadovolji želje trga in je v

tem v prednosti pred velikimi podjetji. Prav nasprotno je pri razvoju popolnoma novega izdelka.

Cena je zelo pomemben in kompleksen element trženjskega spleta. Določitev cene vpliva na ostale elemente trženjskega spleta, na obseg prihodkov podjetja in je glavna spremenljivka dobička. Z določanjem cene se lahko tudi na trgu pozicioniramo po želji. Oblikovanje cen in prodajnih pogojev je za podjetje eno izmed najbolj kritičnih. Pri poslovnem vidiku si najprej zastavljamo vprašanje, ali veljajo načela oblikovanja domačih cen enako kot pri oblikovanju cen na mednarodnih trgih.

Odgovor je pritrdilen, saj tudi tu vplivajo podobni dejavniki, kot so stroški, pogoji trgov in kupcev, konkurenčne okoliščine, politične in pravne omejitve ter poslovne strategije in politike podjetij. Mala podjetja lahko oblikujejo izvozne cene enako kot na domačem trgu, vendar ob upoštevanju proizvodnih stroškov, splošne režije in dobička ali v nekaterih primerih tudi brez splošnih stroškov in dobička. Občasno lahko oblikujejo izvozne cene celo pod proizvodnimi stroški (dampinško) ali po proizvodnih stroških ter izračunanih posebnih izvoznih stroških (Makovec-Brenčič, Hrastelj, 2003). Najpogostejše napake, ki jih naredijo mala podjetja pri oblikovanju cene, so upoštevanje le stroškov, s ceno se ne prilagajajo spremembam na trgu ali ceno oblikujejo neodvisno od ostalih elementov trženjskega spleta (Rojšek, 1997). Vse to lahko drastično vpliva na poslovanje malega podjetja. Posledica so ponavadi previsoka ali prenizka cena.

Prodajne poti predstavljajo vezo med proizvajalci in končnimi porabniki. Praksa je izoblikovala številne načine povezovanja zainteresiranih strank. Na tej poti se pojavljajo številni problemi, ki so pri mednarodnih prodajnih poteh še bolj izraziti. Podjetja imajo pri odločanju, katere prodajne poti izbrati, v osnovi na voljo izbiro, ali naj prodajajo neposredno končnemu porabniku ali posredno, torej preko posrednikov. Neposredna prodajna pot je za malo podjetje zelo privlačna saj prihrani provizijo za posrednike, podjetje posluje direktno s končnimi potrošniki in tako pridobi kupce, ki raje kupujejo direktno, saj menijo, da je ceneje (Rojšek, 1997). Vendar to ni vedno najboljša izbira, kar še posebej velja za mednarodno trženje. Pri neposredni prodajni poti mora malo podjetje prevzeti številne aktivnosti, za katere v večini primerov ni dovolj usposobljeno oz. nima na voljo dovolj potrebnih resursov. Res je, da mora podjetje pri posredni poti vključiti provizijo za posrednike, vendar pravilno izbrani posredniki lahko tudi zmanjšajo določene ostale stroške. Še posebej, če so dobro organizirani in na tujem trgu znani posredniki, ki dovolj dobro poznajo trg. Posredniki točno vedo, kakšen izdelek je ustrezen za ta trg, kar malemu podjetju zmanjšuje strošek raziskovanja trga. Prav tako se lahko zmanjšajo stroški potrebne promocije. Izbira ustrezne prodajne poti vsekakor ni enostavna in odvisna le od številnih naštetih dejavnikov.

Komuniciranje je sestavina trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena odzivu javnosti in vsakdanjim spremembam. Učinkovita komunikacija v mednarodnem trženju je zaradi geografskih in psiholoških razlik izredno pomembna. Učinkovito komunikacijo vedno tvorijo sporočilo, ki potuje od oddajnika do sprejemnika po različnih komunikacijskih poteh. Mala podjetja dostikrat pri mednarodnem komuniciranju pozabijo na kulturološke razlike, ki lahko sporočilo dajo povsem drugačen pomen od nameravanega. Komunikacijski splet ali komunikacijske poti sestavljajo (Makovec-Brenčič, Hrastelj, 2003; Czinkota, Rokainen, 1995):

- **Oglaševanje:** To je katerakoli plačana oblika ponudnikove neosebne predložitve izdelkov, storitev, znanja itd. z enim ali več komercialno razpoložljivimi mediji. V bistvu gre za enosmerno komuniciranje, ki s časom izgublja bitko z drugimi načini komuniciranja, ki jih navajam v nadaljevanju.
- **Pospeševanje prodaje ali pripomočki:** Komunikacijska pot, ki direktno pospešuje prodajo oz. omogoča dodatno vrednost produkta in ne zahteva posebnih medijev, marveč poteka kot stranska dejavnost: od vzorčenja, sejmov, nagradnih iger, demonstracij itd.
- **Odnosi z javnostjo:** So posebne novice o podjetju ter njegovih izdelkih ali storitvah, njegovih zmožnostih itd. Sproži jih sicer podjetje samo, objavijo pa neodvisne osebe, ki imajo lahko pri porabnikih večjo težo objektivnosti.
- **Osebne prodaje:** Gre za proces ustne predstavitve in ponujanja izdelkov, storitev, sposobnosti izdelave itd. osebam, ki kupujejo ali odločajo o nakupih.

Izkušnje so pokazale, da mala podjetja ne uporabljajo 4-ih P-jev (tržno komuniciranje, cena, proizvod in tržne poti) trženjskega spleta na način, kot želijo prikazati nekateri teoretiki. Za mala podjetja je značilno (Stokes, 2002):

a) Omejeno tržno komuniciranje - Aktivnost tržnega komuniciranja malih podjetij ima tendenco reakcije na delovanje konkurence ali na dogodke, ki se pojavljajo na trgu samem. Npr. raziskava, izvedena na malih podjetjih iz elektronične in grafične dejavnosti (Stokes, 2002), je pokazala, da odgovorni porabijo zelo malo energije za oglaševanje njihovega posla, razen če ne izgubijo porabnika. Pri nespremenjenem stanju pa so zadovoljni s tem, da dober glas dela oglaševanje za njih.

b) Prenizka cena - Če zanemarimo omejeno uporabo tržne komunikacije in promocijskih aktivnosti, obstaja tudi dokaz, da mala podjetja podcenjujejo sama sebe - še posebej lastno delovno silo.

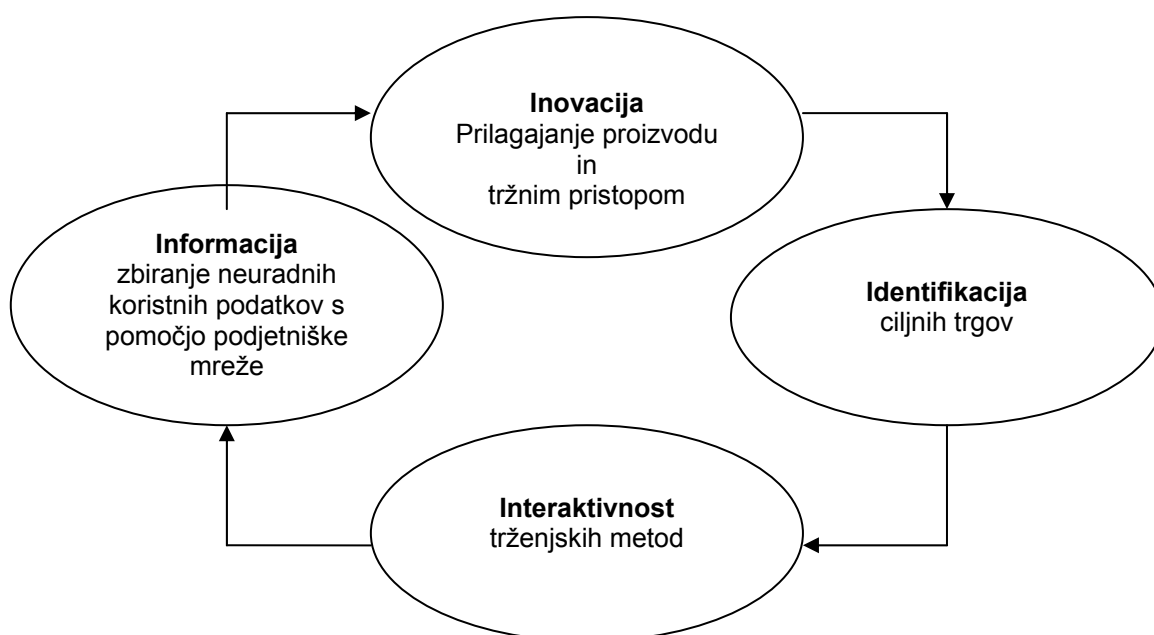
c) Proizvod (manj razvite storitve) - Za razliko od podjetij iz proizvodne dejavnosti, ki imajo lahko razvoj izdelka na isti ravni ne glede na to ali gre za malo ali veliko podjetje, so mala podjetja, ki pripadajo storitveni dejavnosti (večina vseh malih podjetij), veliko manj inovativna.

d) Tržne poti (omejena distribucija) - Mala podjetja rada sama omejujejo tržne poti svoje aktivnosti. Ne glede na to, da nekateri tržijo svoje izdelke globalno, večina

malih podjetij ne uporablja razširjenih prodajnih mrež, verjetno tudi zato, ker jih je večina v storitvenem sektorju.

Prav tako je praksa pokazala, da pri podjetniškem trženju potrebujemo nov pristop, pri katerem so bolj pomembni 4 I-ji kot 4 P-ji. Uspešno podjetniško trženje sestoji iz krožnega procesa: inovacijskega razvoja in prilagajanja izbranim produktom ter storitvam na ciljnih segmentih končnih porabnikov, pridobljenih z uporabo interaktivnih trženjskih metod ter z zbiranjem neuradnih informacij skozi vsakdanje opazovanje trga, in ocenjevanje novih priložnosti, ki lahko v prihodnosti pripeljejo do novih inovacij (Stokes, 2002).

Slika 4: Strateško podjetniško trženje - 4 I-ji



Vir: Stokes, 2002.

Inovativno trženje je v bistvu prilagajanje malih podjetij obstoječim proizvodom ali tržnim pristopom, ker niso sposobna široko zastavljenega razvoja. Vedno obstajajo tudi izjeme. Na eni strani poznamo redka mala podjetja, ki so se uspela prebiti z veliko inovacijo in se potem hitro razviti in zrasti. Na drugi strani pa imamo večino malih podjetij, ki so uspela preživeti skozi umirjeno rast z malimi, vendar dovoljenimi izboljšavami obstoječih proizvodov. Pri tem se mala podjetja srečujejo s številnimi problemi, od katerih bi izpostavil problem uvajanja in vzdrževanja inovacije, če že poznamo omejenost malih podjetij s finančnimi in vremenskimi resursi. Poleg tega je mogoče še večji problem zaščita inovacije pred posnemanjem in krajo. Znano je, da velika podjetja spremljajo vse novosti na trgu, da so zaradi svojih resursov zmožna hitro reagirati in kopirati določeno inovacijo ter jo naprej tržiti kot svojo. Ponavadi so

mala podjetja obsojena na hitro pobiranje »smetane« ali »poceni« odprodajo inovacije.

Večina uspešnih malih podjetij izkorišča tržne vrzeli in deluje na trgih, kjer dobavljajo specializirane proizvode točno določenim segmentom ciljnih kupcev. Ostali izkoriščajo praznino na določenem trgu z zapolnjevanjem (dopolnjevanjem) večjih generalnih storitev. V vsakem primeru je uspeh odvisen od identificiranja določenega segmenta kupcev, ki potrebuje proizvod, katerega ponujajo. Vendar mala podjetja ne smejo tržno obdelovati le končnih porabnikov na ciljnih trgih. Svoje preživetje morajo zavarovati z razvojem pomembnih vezi z drugimi posamezniki in organizacijami, ki lahko na posreden ali neposreden način vplivajo na uspešnost njihovega poslovanja.

Dobavitelji, bankirji, investitorji, svetovalci, trgovinske organizacije, lokalne strukture in javne osebnosti so lahko prav tako kot končni porabniki zaslužni za uspeh malega podjetja (Stokes, 2002). Večina malih podjetij uspešno trži določene proizvode le zaradi svoje ozke povezanosti s končnim kupcem. Lastniki malih podjetij porabijo veliko svojega delovnega časa za neposreden stik s kupci, kar jim tudi omogoča komunikacijo na takšen način, kakršno je velikim podjetjem, ne glede na današnje tehnološke prednosti, nemogoče zgraditi.

Interaktivno trženje pri malih podjetjih pomeni odzivnost oz. zmožnost komuniciranja in hitrega odgovaranja na želje individualnih kupcev. Podjetniki komunicirajo s posameznimi kupci s pomočjo osebne prodaje in osebno zgrajenega odnosa, ki jim ne zagotavlja le dodatnih naročil, ampak tudi priporočila drugim potencialnim kupcem (Stokes, 2002). Podjetniki radi uporabljajo metode interaktivnega trženja, saj njihovo moč predstavlja zmožnost obojestranskega komuniciranja s ciljnim trgi, ker imajo raje osebni kontakt s kupci kot trženje skozi masovno promocijo. Radi so nenehno na trgu. Znajo poslušati in hitro ustreči željam kupcev, kar jim prihrani stroške uporabe formalnih tržnih raziskav za razumevanje tržišča. Lahko rečemo, da sposobnost malih podjetij oz. podjetnikov, da ustvarijo poslovni dialog s kupci, predstavlja njihovo veliko prednost pri ustvarjanju in razvoju poslovanja. Najpogosteje se poslužujejo naslednjih interaktivnih metod trženja (Stokes, 2002):

- Trženje na osnovi dobrega glasu: Podjetniki močno zaupajo razširjanju baze s priporočili zadovoljnih kupcev.
- Interaktivno tržno komuniciranje: Gre za osebni stik s pomočjo direktne prodaje, telefonske in internetne prodaje, maloprodaje in specializirane izložbe ali ostalih indirektnih metod, ki prav tako omogočajo prvi kontakt, kot so oglaševanje v raznih medijih, direktna pošta, objave v časopisih, letaki in brošure in on-line komunikacije, kot je internet.
- Tržne poti: Razlikujemo direktne poti do končnega porabnika z direktno prodajo, maloprodajo in poštno naročanje ali indirektno poti preko posrednikov, kot so agenti

ali distributerji, veletrgovci, podjetja, specializirana za poštno naročanje, maloprodajne kanale drugih podjetij ali večstopenjsko trženje.

- Ponujanje raznih ugodnosti: Mala podjetja pogosto uporabljajo razne ugodnosti kot način izboljšanja poslovanja. Še posebej se rada poslužujejo zniževanja cen in privlačnih popustov.

Zadnji element podjetniškega tržnega spleta predstavlja zbiranje informacij z mrežo neformalnih kontaktov. Uspešni podjetniki budno spremljajo, kaj se dogaja okoli njih. Z mrežo poznanstev akumulirajo na takšen način pridobljene informacije, kar jim omogoča pravočasno reagiranje na poteze konkurence. Prav tako so odprti do novih idej in možnosti razvijanja novih poslov. Uspešni podjetniki znajo pogosto, iz na oko nepomembne informacije, razviti zelo uspešen posel. To jim predvsem omogoča njihova intuicija in sposobnost dobrega presojanja, izkušnje in specializirano znanje v določenem industrijskem sektorju, že omenjena sposobnost dobrega komuniciranja s končnimi porabniki, njihova sposobnost predvidevanja prihodnje situacije, motiviranost in predvsem sposobnost ustreznega planiranja.

## **2.6. Posebnosti malih podjetij pri širjenju na tuje trge**

Čeprav je večinsko mnenje, da je internacionalizacija povezana z velikimi podjetji, je to samo delno res. Majhna in še posebej srednja podjetja imajo tendenco k rasti. Internacionalizacija se zdi edina logična rešitev te težnje. Razlog za to je tudi preprost: večina majhnih in srednjih podjetij nima širokega asortimana izdelkov, ampak so osredotočena na enega ali vsaj na ozek asortiman izdelkov. Za to, da dosežejo ekonomijo obsega, morajo iskati nove trge. Še prav posebej to velja za nišne trge, ki so po velikosti običajno majhni (Poglajen, 2000, str. 27). Večja podjetja so običajno tudi bolj internacionalizirana, ker posedujejo več finančnih in managerskih resursov, imajo večje produkcijske kapacitete, večje ekonomije obsega in so obravnavana kot manj tvegana pri izvoznih operacijah (Glas, Hisrich, Vahčič, Antončič, 2001).

Na internacionalizacijo malih in srednjih podjetij vplivajo zaviralni in spodbujevalni dejavniki. Nekateri faktorji, ki lahko spodbujajo ali zavirajo internacionalizacijo malih in srednjih podjetij, so:

- pozornost, posvečena izpolnjevanju potreb potrošnikov - mala in srednja podjetja imajo pogosto težave, saj jim večkrat primanjkuje resursov za pravilno zadovoljevanje tržnih potreb,
- kvaliteta izdelkov na tujih trgih - lahko je slabša kot na domačem, kar zavira internacionalizacijo,

- značilnosti in zavezanost managementa – pogosto imajo managerji malih in srednjih podjetij nizko splošno izobrazbo in so manj uspešni pri delovanju na tujih trgih,
- mednarodne izkušnje, pridobivanje informacij o tujih trgih ter splošna podpora okolja (države) pri internacionalizaciji – trgovske ovire med državami (poreklo blaga) zavirajo internacionalizacijo vseh podjetij.

To so samo nekateri faktorji, ki vplivajo na internacionalizacijo malih in srednjih podjetij (Pogljajen, 2000).

Največji problem, s katerim se soočajo mala podjetja v praksi, je slaba finančna moč. Nezadostni finančni resursi so značilnost malih podjetij, kar je logično, saj zaradi svoje majhnosti, manjšega obsega poslovanja in večjega nezaupanja finančnih institucij težje pridobijo nova sredstva. Zaradi svoje majhnosti, nesistematičnosti in pomanjkljivosti, ki jih bom opisal v nadaljevanju, mala podjetja niso sposobna pridobiti ustrezne informacije glede mednarodnega poslovanja, kar se posredno odraža tudi na neinformiranosti o vseh možnostih financiranja, še posebej glede pridobitve ugodnih finančnih virov iz mednarodnih skladov. Ker so velika podjetja bolj izkušena in v očeh finančnih ustanov bolj zaupanja vredna podjetja, se mala podjetja pri nastopanju na tujih trgih ponavadi projektno povezujejo z velikimi in na ta način prihajajo do potrebnih finančnih resursov. V novejšem času se poslužujejo bolj inovativnih načinov premagovanja likvidnostnih težav s pomočjo faktoringa ali tveganega kapitala. Za mala podjetja pomeni vstop na tuje trge veliko večji podvig kot za velika in je s strani finančnih institucij ponavadi ocenjen kot zelo tvegan. To že v samem začetku malemu podjetju onemogoča pridobitev ustreznih načinov kreditiranja. Sploh pa težko govorimo o dolgoročnem kreditiranju. To neposredno sili mala podjetja na zastavljanje višjih ciljev, višjih donosov itn., zato ne preseneča podatek, da mala podjetja želijo čimprejšnjo žetev. Vendar to ponavadi pomeni le kratkoročno korist in hitrejšo izgubo tega trga.

Fujita (1998) je v svojih raziskavah ugotovil, da je pomanjkanje managerskih znanj druga največja težava malih podjetij, ki se odpravljajo na tuje trge. To je ozko povezano z dejstvom, da večino malih podjetij vodijo ustanovitelji oz. lastniki, ki v večini primerov nimajo poglobljenega managerskega znanja oz. so ozko strokovno usmerjeni ljudje. Ponavadi niso pristaši delegiranja oziroma razprševanja odgovornosti tudi na druge zaposlene. Vsakodnevno se ukvarjajo s stvarmi, ki dejansko ne sodijo v managerske aktivnosti, kar jim vzame večino razpoložljivega časa. Zato nimajo časa za pridobivanje potrebnega dodatnega managerskega znanja in planiranje ustreznega razvoja podjetja. Če predpostavimo, da je internacionalizacija podjetja višja stopnja v razvoju podjetja, ta problem še dodatno pridobi na vrednosti. Iz izkušenj je namreč znano, da ima le natančno analiziran,



pripravljen in načrtovan vstop na tuji trg možnost uspeha. Nasprotno o uspehu lahko govorimo le kot posledici nekakšnega spleta srečnih okoliščin, vendar se to dogaja zelo redko in le izjemoma. Pomanjkanje managerskega znanja neposredno ustvarja dodaten problem prenosa znanj in veščin na sodelavce znotraj matičnega podjetja in zaposlene, ki delujejo na tujih trgih. Poleg tega je tudi znanje, ki jih imajo zaposleni v malih podjetjih, težko prenesti na ostale, ker enostavno primanjkuje časa za to.

Tretja velika težava malih podjetij, ki se odpravljajo na tuje trge, je pomanjkanje izkušenj mednarodnega poslovanja. Ta težava je povezana s prvima dvema, saj zaradi pomanjkanja finančnih sredstev in managerskega znanja ponavadi mala podjetja niso zmožna narediti ustreznih trženjskih raziskav. Posledica vstopa na tuji trg, ki ga ne poznamo, velikokrat pomeni neuspeh. Zato se mala podjetja podajo na trge, ki se jim zdijo podobni domačemu, in se po pridobljenih mednarodnih izkušnjah širijo na ostale trge. Tista mala podjetja, ki se zavedajo omenjenih težav, ponavadi poskušajo na tujem trgu najti ustreznega partnerja, ki pozna svoj domači trg in poslovne navade. Vendar je to lahko dodatna težava, saj so to spet večinoma mala podjetja iz enako ali manj razvitih trgov, pri katerih prej naštetih težav še bolj pridejo do izraza. In tako se mala podjetja vrtijo v nekakšnem začaranem krogu, iz katerega uspejo priti le ob bolj razumevajoči podpori vladnih institucij ali povezavi z večjimi in bolj izkušenimi partnerji.

Glede na to, da večina malih podjetij najprej poskuša vstopiti na manj razvite tuje trge, kjer ne pričakuje velike konkurence, pri tem ponavadi pozablja, da lahko pride do težav na različnih področjih. V zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja smo bili priča veliki liberalizaciji trgovine in odpravi številnih vstopnih omejitev, tako v razvitih državah kot v državah v razvoju. Kljub vsemu so investicijske omejitve še vedno ena večjih težav za minimalni znesek vlaganj, ki zaradi omejenih finančnih sredstev za marsikatero malo podjetje pomeni prevelik zalogaj. Zaradi svoje majhnosti mala podjetja za razliko od velikih ne morejo vplivati na obstoječo infrastrukturo. Nimajo te pogajalske moči, da lahko svoj prihod na tuji trg pogojujejo z ureditvijo določenih pomanjkljivosti, ampak se morajo preprosto prilagoditi danim razmeram. Prav tako so mala podjetja podvržena številnim dejavnikom, ki vplivajo na poslovanje malih podjetij na tujih trgih, kot so inflacija, omejitve financiranja, devizni tečaji ali nestabilnost državnega aparata. Večina je dolgoročne narave in ima močan vpliv na poslovanje, včasih so tudi zelo nevarni za obstoj podjetja. Večina podjetij se ne zaveda razlik v kulturi, jeziku in poslovnih navadah med posameznimi trgi, ki so prav tako dejavniki, ki močno vplivajo na poslovanje in običajno bolj ovirajo mala kot velika podjetja. Vzrokov je več, vendar sta največja že opisana problema, pomanjkanje finančnih sredstev in managerskega znanja, ki onemogočata ustrezno raziskavo trga. Ko se malo podjetje uspe prebiti na tuje trge, se sooči z drugimi nič manj nevarnimi težavami. Stokes (2002) omenja kot težave povezane s poslovanjem malih podjetij

na tujih trgih omejeno število kupcev, pomanjkljive resurse, osebni način vodenja, negotovost in proces sprememb in razvoja ter inoviranje in izkoristek tržnih vrzeli.

Že po svoji definiciji so mala podjetja majhni igralci na osvojenih trgih. To pomeni, da so odvisna od omejenega števila kupcev. Delujejo ali na določenem delu tujega trga in so dokaj razpoznavna ali na večjem delu tujega trga z majhnim tržnim deležem. Številne raziskave so pokazale čvrsto vez med velikostjo podjetja in številom kupcev oz. visok odstotek malih podjetij dela z manj kot desetimi kupci in nekatera le z enim pravim kupcem. Samostojna mala podjetja lahko dajo na promocijo zelo malo zaradi velikega vpliva fiksnih stroškov, ki poberejo večji del skupnih prihodkov. Pomanjkanje finančnih virov omejuje podjetje glede zaposlitve ustreznih specialistov za posamezna področja.

Managerji se morajo v malih in srednjih podjetjih poleg omenjenih težav boriti za svoje preživetje tudi z negotovostjo okolja, kar pomeni, da se morajo nenehno prilagajati in razvijati. Negotovost je posledica pomanjkanja kontrole nad trgom, omejene baze kupcev in proizvodov ali storitev in motivacije ter sposobnosti lastnika/managerja. Raziskave so potrdile, da je planiranje problem za trženje v malem podjetju.

Čeprav inoviranje ni edinstveno in karakteristično za mala podjetja, podjetniki iz malih podjetij igrajo glavno vlogo v inovacijskem ciklu novih produktov in procesov zaradi svoje fleksibilnosti in želje po novih pristopih v določenih področjih. Tržni problem malih podjetij je razvoj novega proizvoda ali storitve na prvi stopnji in konkurenčne prednosti ter kasneje z omejenimi resursi popolnoma izkoristiti inovacijo. Kakšen bo izkoristek tržne vrzeli, je v precejšnji meri odvisno od tega, kako ga razvijemo že na samem začetku.

Kljub številnim predstavljenim težavam, na katere lahko mala podjetja naletijo pri vstopanju na tuje trge, to še zdaleč ne pomeni, da se morajo mala podjetja izogibati tujim trgom. Prav nasprotno, s širjenjem svoje aktivnosti tudi povečujejo možnost preživetja in ustvarjajo pogoje za svojo rast. Vendar se morajo zavedati morebitnih težav in biti pripravljeni se spopadati z njimi z ustreznim planiranjem trženja.

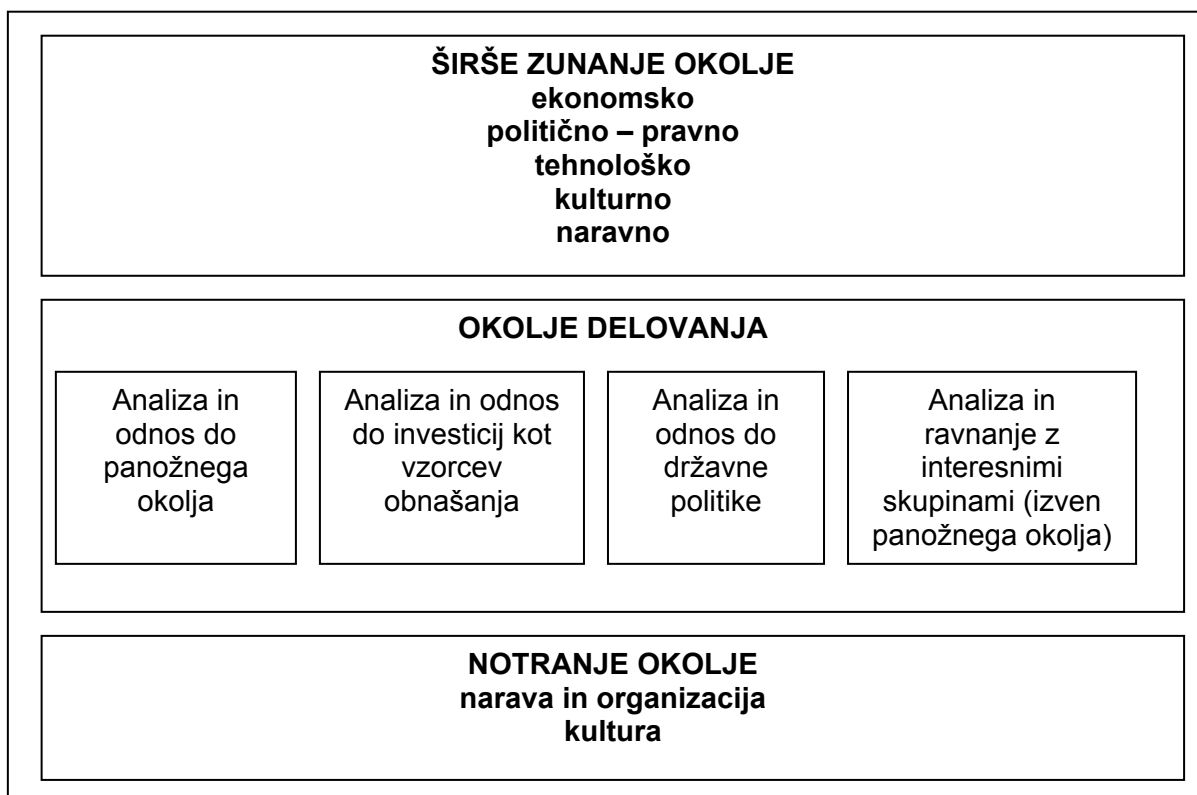
### **3. POSLOVNO OKOLJE V PROCESU INTERNACIONALIZACIJE**

S povečevanjem globalizacije mednarodnega okolja se povečuje tudi soodvisnost posameznikov, podjetij in gospodarstev posameznih držav. V zadnjem obdobju globalizacija spreminja tudi vlogo države na tem področju (Svetličič, 2001). Vloga

države je ustvariti pogoje, v katerih se globalizacija odvija samostojno v matični državi ali skupaj z drugimi državami v regionalnem ali širšem svetovnem okviru. Razvite države uvajajo za pomoč podjetjem s področja pospešenega internacionaliziranja poslovanja veliko število instrumentov podpore in razvijajo ustrezno institucionalno podporo ter informacijsko infrastrukturo (Rezec, 2002). Razvijajo se različna poslovna okolja, v katerih podjetja delujejo.

Eno od možnih oblik opredelitve in delitve poslovnega okolja kaže Slika 5. Poslovno okolje lahko opredelimo tudi po kriteriju splošnosti vplivanja. V tem primeru govorimo o makro okolju (vplivi okolja so enaki za vsa podjetja), mezo okolju (vplivi prihajajo iz konkretnega trga ali panoge) in mikro okolju, kjer vplivi prihajajo neposredno na podjetje ali iz podjetja (Jaklič, 2002).

Slika 5: Poslovno okolje podjetja



Vir: Jaklič, 2002.

### 3.1. Institucionalna podpora malim in srednjim podjetjem v Sloveniji v procesu internacionalizacije

Tista slovenska podjetja, ki želijo internacionalizirati svoje poslovanje, imajo na voljo tudi pomoč Vlade RS oz. ministrstev in njihovih organov. Ustrezno pomoč nudijo

Ministrstvo za gospodarstvo in Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije in mreža Euro Info Centrov. Ministrstvo za zunanje zadeve ima pri oblikovanju ustreznih vladnih strategij v relaciji do drugih držav le politično in diplomatsko vlogo, ne pa povezovalne, kot je značilno za generalni direktorat za zunanje odnose pri Evropski komisiji. Posledica omenjenega dejstva je, da se pomoči podjetjem namenjene internacionaliziranju poslovanja ne vključujejo v posamezno vseobsegajočo strategijo Vlade RS v relaciji do posameznih držav ali regij, temveč so te pomoči vezane na strategije posameznih ministrstev - predvsem Ministrstva za gospodarstvo. Na tem ministrstvu področje za razvoj podjetniškega sektorja in konkurenčnosti združuje programe in ukrepe, usmerjene v uresničevanje temeljnega dolgoročnega cilja gospodarskega razvoja Slovenije, povečevanje konkurenčnosti podjetij in države.

Osnova za usmerjanje dejavnosti in porabo proračunskih sredstev Ministrstva za gospodarstvo za spodbujanje investicij in krepitev konkurenčnih sposobnosti gospodarstva je Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006, sprejet na Komisiji za državne pomoči 27. marca 2002 ter dopolnjen in spremenjen 22. julija 2002. Velja do 31. decembra 2006 in je potrjen kot shema za dodeljevanje državnih pomoči pri Evropski komisiji.

Program je integracija ukrepov in instrumentov na področju pospeševanja podjetništva in razvoja malega gospodarstva, povečevanja investicij v znanje in tehnološki razvoj, pospeševanja internacionalizacije podjetij in novih investicij v celovit in sistematičen pristop k ustvarjanju pogojev za razvoj mednarodno konkurenčnega podjetniškega sektorja, ki bo zagotavljal dolgoročno stabilno gospodarsko rast.

Operativni načrt Ministrstva za gospodarstvo za izvajanje politike razvoja podjetniškega sektorja in konkurenčnosti z vidika dodeljevanja finančnih spodbud (državnih pomoči) podjetjem v skladu z zastavljenimi cilji razvojne politike je Program ukrepov za pospeševanje konkurenčnosti za obdobje 2002-2006. Ti zajemajo ukrepe in aktivnosti, usmerjene v uresničevanje temeljnega dolgoročnega cilja pospešene gospodarske rasti in povečanje konkurenčnosti podjetij in države.

Zajeti so v okviru treh programov.

#### Znanje za razvoj:

- Izboljšanje pretoka znanja iz izobraževalnih in raziskovalnih institucij v gospodarstvo,
- Krepitev mednarodnega raziskovalno razvojnega sodelovanja in povečanje mobilnosti raziskovalcev,
- Inovativno okolje.

#### Izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetij:

- Spodbujanje podjetniških vlaganj v tehnološki razvoj in inovativnost,

- Spodbujanje internacionalizacije podjetij,
- Uvajanje strategij za povečevanje produktivnosti,
- Povezovanje podjetij in razvoj grozdov.

#### Spodbujanje podjetništva in izkoriščanje podjetniških priložnosti

- Promocija podjetništva in razvoj podpornega okolja,
- Spodbujanje nastajanja in razvoja malih in srednjih podjetij in spodbujanje investicij,
- Spodbujanje razvoja turizma.

Cilj podprograma je hitrejše vključevanje slovenskih podjetij v mednarodne procese ter pospeševanje priliva neposrednih tujih investicij. Ukrepi so usmerjeni v:

- spodbujanje internacionalizacije, zlasti malih in srednjih podjetij, krepitev položaja na obstoječih in osvajanje novih trgov; povečanje izvozne usmerjenosti malih in srednjih podjetij,
- spodbujanje strateških povezav slovenskih podjetij s podjetji iz tujine in skupnih investicij slovenskih podjetij s podjetji iz tujine doma in na tretjih trgih; povečanje vpetosti slovenskega gospodarstva v mednarodne tokove in povečanje izhodnih investicij,
- spodbujanje pritoka tujih neposrednih investicij in povezovanja tujih investitorjev s slovenskimi podjetji; povečan pritok tujih neposrednih investicij na nivo primerljivih držav in krepitev poslovnih povezav z domačimi podjetji.

Naloge s tega področja opravljajo v Sektorju za razvoj podjetniškega sektorja.

#### Spodbujanje internacionalizacije malih in srednjih podjetij

Namen ukrepa je sofinanciranje dela stroškov malih in srednjih podjetij pri vstopanju in krepitvi položaja na mednarodnih trgih, pridobivanju strateških partnerjev in vzpostavljanju poslovnih povezav s podjetji v tujini.

#### Spodbujanje izhodnih investicij slovenskih podjetij

Namen ukrepa je podpora slovenskim podjetjem pri načrtovanju in izvajanju investicij v drugih državah, ki pomenijo prenos znanja, zniževanje stroškov ali krepitev obstoječih oz. odpiranje novih trgov ter hkrati krepitev razvojnega dela v podjetju v Sloveniji. Namen ukrepa je spodbujati podjetja k investiranju v nove produkte, nove tehnologije in prenos razvojno raziskovalnih rezultatov in novih tehnologij v gospodarsko izkoriščanje.

Ministrstvo za gospodarstvo sofinancira stroške načrtovanja investicije, prenosa znanja in pomaga pri krepitvi razvojnega dela podjetja s sofinanciranjem stroškov nematerialne in materialne investicije ter stroškov raziskovalnega dela v podjetju v Sloveniji.

### Spodbujanje tujih neposrednih investicij

Namen ukrepa je povečanje privlačnosti Slovenije za neposredne tuje investicije z znižanjem vstopnih stroškov investitorjem, katerih naložba bo imela ugodne učinke na novo zaposlovanje, prenos znanja in tehnologij ter spodbujanje skladnega regionalnega razvoja. Ministrstvo za gospodarstvo spodbuja povezovanje tujih investitorjev s slovenskimi podjetji.

Poleg že omenjenih, obstajajo še druge institucije javnega in zasebnega sektorja, ki nudijo različne oblike podpore slovenskim malim in srednjim podjetjem v procesu internacionaliziranja poslovanja. Med pomembnejše sodijo:

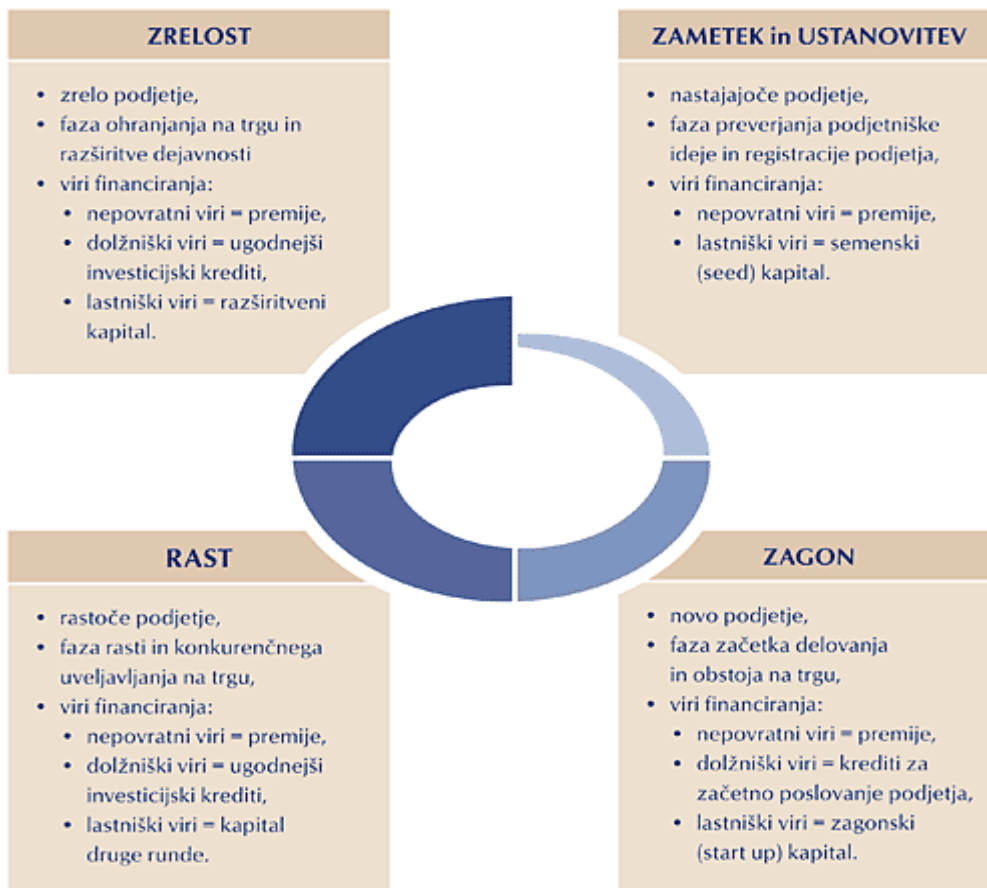
Slovenski podjetniški sklad (v nadaljevanju Sklad) – je nacionalna finančna institucija v okviru Ministrstva za gospodarstvo, ustanovljena z namenom olajšanja dostopa malim in srednje velikim podjetjem do virov financiranja razvojnih naložb podjetij. Sklad zagotavlja ugodnejša finančna sredstva za investicijska vlaganja podjetij.

Poslanstvo sklada lahko opredelimo v šestih točkah:

1. vzpodbujanje investicijskih vlaganj malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP) v razvojne projekte,
2. vzpodbujanje ustanavljanja novih podjetij predvsem v institucijah inovativnega okolja,
3. izenačevanje kreditnih in drugih finančnih pogojev MSP z večjimi podjetji,
4. vstopanje Sklada na finančni trg v tistem segmentu, kjer obstoječi bančni trg ne deluje dovolj učinkovito,
5. vzpodbujanje kapitalskih vlaganj v vseh fazah razvoja MSP s kreditnimi sredstvi,
6. vzpodbujanje kapitalskih vlaganj z različnimi oblikami garancij.

Osrednja naloga Sklada je zagotoviti koordiniranje virov za zaporedne kroge financiranja v MSP (zagonske finance, finance za zgodnjo rast, finance za hitro rast in finance za razširitev) in s tem zagotoviti podporo in izvajanje zahtevnejših strateških projektov v sektorju MSP. Prednost imajo na znanju in inovativnosti temelječi projekti, ki prinašajo visoko dodano vrednost.

Slika 6: Zaporedni krogi vlaganj, ki jih pokriva Sklad



Vir: Slovenski podjetniški sklad (<http://www.podjetniskisklad.si>)

#### Slovenska izvozna družba (v nadaljevanju SID).

S podpisom pogodbe 87. ustanovnih delničarjev je bila leta 1992 ustanovljena Slovenska izvozna družba, d.d. (Zgodovina SID, 2004). Njene pglavitne naloge so:

- zavarovanje in pozavarovanje poslov izvoza pred nekomercialnimi in komercialnimi riziki,
- zavarovanje in pozavarovanje vlaganj tujih oseb doma in vlaganj domačih oseb v tujino pred nekomercialnimi riziki,
- izdajanje garancij in drugih oblik poroštev,
- refinanciranje srednjeročnih in dolgoročnih izvoznih kreditov bank in drugih finančnih organizacij (Zakon o družbi za zavarovanje in financiranje izvoza Slovenije, 1992),
- pomoč pri izterjavi dolgov.

SID ima poslovanje ločeno na poslovanje za lasten račun in poslovanje za račun države. Poleg že naštetega, SID za lasten račun financira tudi posle mednarodne trgovine in investicij, nudi bonitetne in druge kreditne informacije ter poslovno in pravno svetovanje.

Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (AGPTI) - imenovana tudi TIPO (Trade and Investment Promotion Office). Agencija deluje pod okriljem Ministrstva za gospodarstvo kot nacionalna institucija za pridobivanje tujih neposrednih investicij in spodbujanje internacionalizacije domačih podjetij. V okviru slednjega zagotavlja podjetjem podporo pri njihovih tržnih aktivnostih na tujih trgih. Poleg tega ponuja svetovalne storitve, organizira seminarje, konference in obiske poslovno prodajnih delegacij. Pripravlja individualne programe obiskov in skupinske odhode slovenskih podjetij v ciljne države. Na tak način lahko podjetja pridobijo (Rezec, 2002):

- kratko raziskavo tržišča za izdelek, ki ga želijo tržiti na tujem trgu,
- seznam tujih podjetij, ki želijo z njimi navezati stike,
- seznam podjetij, ki se niso zanimala za srečanje,
- nove poslovne stike in s tem tudi nove posle.

Spodbujanje internacionalizacije zajema različne aktivnosti, ki učinkovito in neposredno podpirajo uveljavljanje slovenskih podjetij v tujini. V letu 2001 so se za področje internacionalizacije izvajale naslednje aktivnosti (Poročilo Agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije-leto 2001, 2002):

Storitve za slovenske izvoznike:

- organizacija poslovno prodajnih delegacij izvoznikov v tujino,
- sofinanciranje udeležbe slovenskih podjetij na specializiranih sejmi v tujini,
- sodelovanje Agencije pri izvedbi pospeševanja internacionalizacije slovenskih podjetij v okviru Programa spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti,

Storitve za tuje kupce:

- organizacija obiskov kupcev,
- informacije za potencialne tuje kupce.

Poleg naštetih instrumentov za izboljšanje konkurenčne sposobnosti in spodbujanje marketinških aktivnosti slovenskih podjetij v tujini se Agencija poslužuje tudi uvajanja mednarodnih standardov kakovosti po sistemih ISO 9000 in ISO 14000 (Rezec, 2002).

V okviru Agencije, deluje tudi Center za mednarodno sodelovanje in razvoj (CMSR). Njegova dejavnost zajema predvsem temeljne in aplikativne raziskave in analize, svetovanje in informacijske storitve, ki so namenjene poglobitvi poslovnega sodelovanja slovenskih podjetij s tujimi in tujih s slovenskimi.

Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS) je naslednica Trgovinske in obrtne zbornice za Kranjsko iz leta 1850. Po zakonu o Gospodarski zbornici Slovenije je članstvo obvezno za vse gospodarske osebe, ki opravljajo katerokoli pridobitno dejavnost in imajo sedež v Sloveniji. Obveznega članstva so opravičene



tiste gospodarske osebe, ki pridobitno dejavnost opravljajo na obrtni način in so zato člani Obrtne zbornice Slovenije in tiste, ki kot pridobitno dejavnost v celoti opravljajo gozdarsko dejavnost in so zato samo člani Kmetijsko-gozdarske zbornice Slovenije (Gospodarska zbornica Slovenije, 2005). V pripravi je že sprememba zakona glede obveznega članstva v GZS, ki naj bi stopil v veljavo z letom 2007. V partnerstvu z državo si GZS prizadeva za uveljavitev gospodarskega sistema in ekonomske politike, ki bo omogočala Evropi primerljive pogoje gospodarjenja in s tem dvig slovenske konkurenčnosti. Med storitvami sta na prvem mestu promocija slovenskega gospodarstva v tujini ter visoko razvit poslovno informacijski sistem. GZS je tudi eden od nosilcev dualnega sistema poklicnega in strokovnega izobraževanja, opravlja storitve pravnega in ekonomskega svetovanja in razvija različne oblike izobraževanja za management. Med instrumente gospodarske promocije sodijo predvsem organizacija sejemske nastopov, poslovnih delegacij in poslovnih stikov ter pospeševanje neposrednih tujih naložb. V okviru GZS deluje tudi stalna arbitraža, ki pomaga pri reševanju domačih in tujih sporov, ki izhajajo iz medsebojnih poslovnih razmerij. Vsako leto izvedejo preko 120.000 svetovanj, 300 seminarjev, organizirajo preko 40 poslovnih konferenc in vzdržujejo obsežne spletne strani, katerih obisk presega 2 milijona obiskovalcev letno (Področja delovanja GZS, 2005).

Euro Info Centri so evropske poslovno-informacijske enote, namenjene predvsem malim in srednje velikim podjetjem, ki potrebujejo pomoč pri vključevanju na trg Evropske unije in tudi širše. Predstavljajo temeljno informacijsko povezavo med komisijo EU ter malimi in srednjimi podjetji. V mreži Euro Info Centrov so podjetjem dosegljive naslednje informacije:

- splošne informacije o EU, Komisiji EU in ostalih pomembnih institucijah in kontaktnih naslovih,
- informacije o zakonodaji EU, davčni politiki, statistiki, varovanju okolja, tehničnih standardih, ekonomski in monetarni politiki, izobraževanju,
- informacije o programih in projektih,
- informacije o različnih izobraževalnih programih,
- različne poslovne informacije.

Mreža Euro Info Centrov je torej razvejana v državah EU in tudi nekaterih drugih državah. V Sloveniji so dostopne informacije o evropskih in drugih tujih trgih vse do regionalnih ravni. Slovensko mrežo Euro Info Centrov sestavljajo trije samostojni centri. Prvi je bil ustanovljen leta 1993 v Ljubljani, leta 2000 pa sta s svojim delovanjem pričela centra v Mariboru in Kopru. Mreža črpa informacije in znanje o tujih trgih predvsem iz tujih virov, kot so Evropska komisija in njeni direktorati ter neposredno iz Euro Info Centrov posameznih držav (Euro Info Center Ljubljana, 2003). Slovenski Euro Info Centri bi pri sodelovanju s podjetji potrebovali tudi

informacije o slovenskih podpornih oblikah in pomočeh o nastopu na tujih trgih, na kar naše vladne institucije pozabljajo. Za podjetja je to izjemnega pomena, saj lahko v procesu internacionaliziranja poslovanja le delno koristijo evropske podporne oblike in pomoči, slovenske pa bi lahko koristila v celoti (Rezec, 2002).

Omeniti je potrebno še nekatere druge institucije, ki oblikujejo in sestavljajo poslovno okolje v procesu internacionaliziranja poslovanja malih in srednjih podjetij. Veliko vlogo ima pri financiranju poslovanja manjših podjetij slovenski bančni sektor, ki sodeluje tudi z Javnim skladom RS za razvoj malega gospodarstva na programih ugodnejših posojil. Možno obliko financiranja malih in srednjih podjetij predstavljajo tudi t.i. skladi tveganega kapitala (Venture funds), ki jih je v Sloveniji vedno več. V razvitem svetu je možno financiranje podjetij izvajati tudi neposredno preko kapitalskih trgov, kar je pri nas zaradi slabše razvitosti trga kapitala manj verjetno. Tudi slovenski zavarovalniški sektor ima pomembno vlogo pri internacionalizaciji podjetij. Nudi podobne storitve, kot jih ponuja Slovenska izvozna družba. Storitve zavarovanja različnih rizikov s strani zavarovalniškega sektorja so za manjša podjetja zanimive zato, ker se zavarovalnice lahko prilagajajo posebnim potrebam malih in srednjih podjetij. Prednost slovenskega zavarovalniškega sektorja v zavarovalnih in pozavarovalnih poslih je tudi v tem, da gradi svojo mrežo podružnic v tujini, predvsem v državah nekdanje Jugoslavije in vzhodne Evrope (Brown et al., 2001). Za slovensko podjetništvo je velikega pomena aktivnejše povezovanje in sodelovanje med Centrom za pospeševanje malega gospodarstva, Gospodarsko zbornico Slovenije in Obrtno zbornico Slovenije. Povezovanje med tremi institucijami pokriva vse splošne funkcije posamezne institucije, kar predstavlja povezovanje na področju storitev za podjetja v okviru njihovih mrež in na ravni projektov, ki jih omenjene partnerice vodijo. Podpisana je bila pogodba o skupnem vlaganju v razvoj računalniškega orodja za podporo pri vzpostavljanju kontaktov med malimi in srednjimi podjetji. Uvajanje omenjenega računalniškega orodja bo v veliko pomoč podjetjem tudi pri povezovanju na področju jugovzhodne Evrope.

#### **4. KOMUNIKACIJSKE POTI V MEDNARODNEM POSLOVANJU**

Sodobni marketing zahteva od podjetja več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka za ciljne odjemalce. Podjetje mora tudi komunicirati tako z obstoječimi kot z možnimi kupci.

Oblikovanja sporočil ne smemo prepustiti samemu naključju. Podjetja najemajo za učinkovito komuniciranje oglaševalske agencije, ki izdelajo ustrezne oglase, strokovnjake za pospeševanje prodaje, ki oblikujejo programe za spodbujanje nakupovanja, strokovnjake za neposredni marketing, ki sestavljajo podatkovne baze in preko telefona ali pošte vzpostavljajo stike z obstoječimi in možnimi odjemalci, ter

agencije za odnose z javnostmi, ki skrbijo za publiciteto izdelkov in javno podobo podjetij. Prodajalce izobražujejo in jih učijo prijaznosti. Za večino podjetij vprašanje ni ali komunicirati ali ne komunicirati, ampak kaj, komu in kako sporočiti.

Splet promocijske komunikacije po Kotlerju (1998) sestavlja pet poglavitnih dejavnosti:

Tabela 3: Promocijska orodja

Oglaševanje	tiskani in radio-televizijski oglasi, zunanja stran embalaže, priloge v embalaži, filmi, brošure in knjižice, letaki, imeniki, oglasne deske, prikazovalniki na prodajnih mestih, simboli in logotipi...
Pospeševanje prodaje	nagradna tekmovanja, žrebanja, darila, vzorci, sejmi in prodajne razstave, predstavitve, kuponi, znižanja cene, nizko obrestni krediti, zabave...
Odnosi z javnostjo	tiskana poročila, govori, seminarji, letna poročila, dobrodelne akcije, sponzorstva, razne objave, lobiranje, revije podjetij, dogodki...
Osebna prodaja	prodajne predstavitve, prodajna srečanja, spodbujevalni programi, vzorci, sejmi in prodajne razstave...
Neposredni marketing	katalogi, neposredna pošta, trženje po telefonu, elektronska prodaja, televizijska prodaja...

Vir: Kotler, 1998.

Vsa orodja komunikacijskega spleta morajo biti povezana tako med seboj kot tudi z ostalimi elementi marketinškega spleta (izdelkom, ceno, prodajno potjo, ljudmi, fizičnimi dokazi). Usklajenost komunikacijskih orodij in marketinškega spleta je temeljna zahteva marketinga in pogoj za uspeh. Vsa orodja morajo govoriti isti jezik. Ne smemo pozabiti, da kupcu sporočajo tudi oblika izdelka, cena izdelka, način distribucije, embalaža, vedenje in urejenost prodajalcev, urejenost prodajalne ali podjetja in vzdušje v njem.

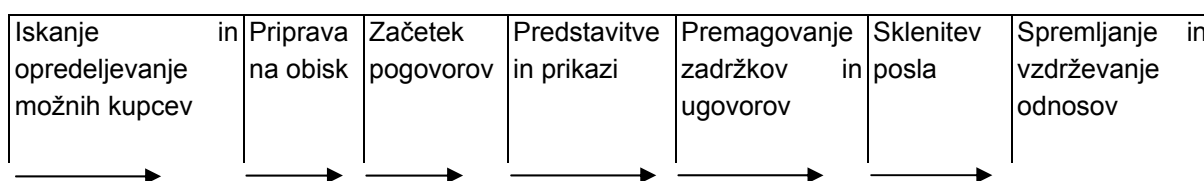
Harell (1998) pravi, da obstajata dva tipa komuniciranja. To je osebno in neosebno komuniciranje, ki za doseg ciljev uporabljata različna komunikacijska orodja. Po njegovem mnenju je prvo in najbolj učinkovito osebno tržno komuniciranje, vse ostale oblike pa so le njegovi nadomestki.

#### 4.1. Osebne oblike marketinškega komuniciranja

Prodajno osebje je vez med podjetjem in porabniki. Osebna prodaja je najučinkovitejše orodje na določenih stopnjah nakupnega procesa, npr. pri izobraževanju kupcev ali pogajanjih. Prodajno osebje predstavlja podjetje številnim bodočim in sedanjim kupcem, prinaša podjetju potrebne informacije o uporabnikih in posreduje informacije o izdelkih in storitvah. Prodajno osebje ponuja porabnikom ob sami prodaji tudi druge storitve: svetovanje, tehnično pomoč, urejanje finančnih zadev, razporejanje dobav in zbiranje podatkov. Kupci postajajo vse zahtevnejši. Od prodajnih predstavnikov se pričakuje, da bodo vedeli vse o izdelku ter da bodo predlagali ideje, kako izboljšati njihovo poslovanje. To zahteva večje naložbe v usposabljanje prodajnega osebja. Prodajni predstavniki morajo spoznati svoje podjetje in se z njim poistovetiti. Poznati morajo izdelke podjetja in njihovo uporabo. Spoznati morajo značilnosti odjemalcev in konkurentov. Naučiti se morajo pripraviti učinkovito prodajno predstavitev, kako razporediti čas za dejanske in možne kupce, kako pripraviti poročilo in učinkovito delovati.

Raziskave so pokazale, da potencialni kupci raje kupujejo od prodajalcev, ki so približne starosti kot oni sami. Nobeden prodajni slog ni učinkovit pri vseh kupcih. Za večino med-organizacijske prodaje je potrebna pogajalska veščina. Obe stranki se morata sporazumeti o ceni in drugih pogojih prodaje. Osebno prodajo lahko razčlenimo v sedem korakov.

Slika 7: Koraki osebne prodaje



Vir: Harell (1998)

Prednosti osebne prodaje pred ostalimi aktivnostmi komuniciranja so neposredna zveza z odjemalcem na temelju povratne zveze, neposredni proti-argumenti, sprotno prilagajanje oz. spreminjanje sporočil glede na trenutno stanje, poglobljena razlaga koristi in demonstriranje uporabnosti izdelka, izbira zainteresiranih potencialnih kupcev, fleksibilnost v številu osebja in vloženi energiji ter višja stopnja uspešnosti pri zagotavljanju prodaje.

Osebno komuniciranje je po obsegu, stroških in vsebini najpomembnejša sestavina komunikacijskega spleta, zato so mu neosebne oblike komuniciranja podrejene in ga podpirajo. Najpomembnejša oblika je poslovni razgovor, usmerjen v doseganje

marketinških ciljev organizacije. Cilji osebnega komuniciranja s partnerji so usmerjanje in usklajevanje dolgoročne navezanosti in sodelovanja ter opravljanje prodajnih, prodajnih in poprodajnih oz. nabavnih dejavnosti.

#### **4.1.1. Osebni stiki - poslovni razgovori**

Osebni stiki so najdražja oblika marketinškega komuniciranja, vendar so, vsaj za nekatere namene, nenadomestljivi in zelo učinkoviti. Zmožljivosti podjetja za osebno komuniciranje so praviloma omejene. Če vzamemo primer, da je prodajnik 180 dni na leto na terenu in ima v povprečju stike s tremi strankami na dan, je to 540 stikov letno. To pomeni omejeno število stikov ali drugače, čeprav prodajnik racionalno razporeja svoj čas, ostajajo nekateri odjemalci neobdelani. Osnovni vodili za uspešen prodajni razgovor sta poslušati in slišati ter govoriti in povedati. Tavčar (2000) pravi, da lahko poslovni razgovor razčlenimo v pet stopenj: 1. pristop; 2. informiranje; 3. predlog rešitve; 4. prestrezanje ugovorov; 5. sklenitev posla. V teh petih fazah moramo biti pozorni predvsem na sogovornikove besede, znati razbirati med vrsticami, zaznavati občutke in predvideti dejanje. Zaradi tega je večšina tržnikov izjemnega pomena.

#### **4.1.2. Telemarketing**

Komuniciranje po telefonu je uporabno za dopolnitev osebnih stikov, za pridobivanje naročil v direktnem prodajanju, za preverjanje izglednosti potencialnih odjemalcev ter za povečevanje uspešnosti ostalih medijev. Oblika osebnega komuniciranja po telefonu je od 5 do 15-krat cenejša od obiska, ker pa je interaktivna, ima velike prednosti pred dopisovanjem in oglaševanjem. Prednosti komuniciranja po telefonu so:

- ustvarjanje osebnih odnosov v razgovorih med dvema udeležencema,
- mnogo manjši stroški kot za poslovne obiske,
- odziv na telefonske klice je do 7-krat večji kot na sporočila po pošti,
- pot do konkurenčne prednosti zaradi zbiranja in poslovne uporabe informacij,
- odlična metoda za zbiranje informacij o odjemalcih,
- prilagodljivost,
- v kombinaciji z obiski ali drugimi oblikami komuniciranja prinaša sinergijske učinke.

#### **4.1.3. Sejmi in razstave**

Sejmi in razstave so vsestranska oblika osebnega in neosebnega komuniciranja v marketingu med organizacijami. Imajo več namenov: ustvarjanje zvez, ocenjevanje

poslovnih možnosti, vplivanje na člane nabavnih skupin pri obstoječih ali potencialnih odjemalcih, predstavljanje novih izdelkov in pridobivanje novih naročil, čeprav to na strokovnih sejmih ni temeljna dejavnost.

Cilje nastopanja na strokovnih razstavah in specializiranih sejmih (Harrell, 1998) prikazuje naslednja tabela:

Tabela 4: Cilji udejstvovanja podjetja na sejmih

<b>CILJI</b>	<b>RAZLOGI IN ZNAČILNOSTI</b>
- vzpostavljanje novih obetavnih stikov	- novi stiki nastanejo ob obiskih potencialnih odjemalcev na stojnici dobavitelja
- ocenjevanje izgledov pri potencialnih odjemalcih	- izmenjevanje informacij med nabavniki in prodajniki olajšuje ocenjevanje izgledov
- doseganje sicer težko dosegljivih vplivnežev	- sicer prikriti vplivneži običajno obišejo stojnico za razgovor s top-managerji dobavitelja
- predstavljanje novih izdelkov	- prodajniki in strokovnjaki dobavitelja predstavljajo nove izdelke ciljnemu občinstvu

Vir: Harell, 1998.

Ker so sejmi priložnost za podjetja, se morajo nanje dobro pripraviti in izpeljati niz aktivnosti. Najpomembnejše med njimi so:

- operativne aktivnosti - prijava na sejem, zakup in oblikovanje razstavnega prostora, izdelava finančne konstrukcije, zavarovanje, bivanje udeležencev, kasneje demontaža prostora, vrnitev eksponatov, transport,
- izbor predstavnikov na sejmu - izbrani morajo imeti izkušnje, znanje in biti pozitivno naravnani, prijazni,
- vabila na sejem - pošljemo jih obstoječim kupcem, za vse ostale je primerna kombinacija z oglaševanjem - vsem zainteresiranim damo vedeti, da bomo prisotni,
- priprava gradiva - katalogi, predstavitvena literatura, dokumentacija o aktualnih poslih za obstoječe kupce, obrazci o obisku (vsak obisk mora biti evidentiran),
- aktivnosti po sejmu - vnos podatkov o obiskovalcih v bazo podatkov podjetja, zahvala za obisk, izpolnitev dogovorjenega (če smo komu obljubili dodatne informacije, naknadno ponudbo,...), analiza sejemskega nastopa, analiza rezultatov (koliko naročil smo pridobili na podlagi sejmskih aktivnosti).

Zanimanje za splošne sejme in razstave pada povsod po svetu zaradi prevelike številnosti. Podjetja izdelujejo natančne plane glede razstavljanja in obiskov na sejmih ter jih selekcionirajo glede na potencialne rezultate.

## **4.2. Neosebne oblike marketinškega komuniciranja**

### **4.2.1. Pospeševanje prodaje**

S pospeševanjem prodaje skuša podjetje vzpodbuditi kupca ali osebo, ki odloča o nakupih pri odjemalcih, za nakup. Pospeševanje prodaje je neposredno, kratkoročno in taktično spodbujanje prodaje z dobrinami, ki niso del proizvodov, ki jih dobavitelj namenja potrošnikom. Številne dežele omejujejo pospeševanje z materialnimi dobrinami. Zahtevajo, da se uvedejo določeni predpisi - od davkov do nadziranja, delež dobitkov in še česa.

V marketingu imajo določeno vlogo drobna darila, ki imajo za prejemnika pretežno uporabno, ne pa tudi denarno vrednost. Pospeševanje prodaje z nedovoljenimi darili med organizacijami je v manj urejenih okoljih bolj razširjeno kot v potrošnem marketingu.

### **4.2.2. Oglaševanje ali ekonomska propaganda**

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebnega predstavljanja zamisli, izdelkov in storitev, ki jih plača znani naročnik. Torej je javni način sporočanja, s katerim dosežemo veliko število geografsko razpršenih porabnikov. Obsežno in pogosto oglaševanje govori o moči in velikosti oglaševalca, porabniki pa imajo občutek, da je blagovna znamka, ki se pogosto javlja v oglasih, kakovostna. Porabniki lahko poleg tega tudi primerjajo oglase konkurenčnih ponudnikov.

Podjetja lahko z oglasi učinkovito posredujejo svojo želeno podobo in blagovno znamko ali pa kratkoročno spodbujajo k nakupu (oglaševanje razprodaje). Pri oglaševanju praviloma sodelujejo z zunanjimi oglaševalskimi agencijami.

Najznačilnejši in najpogosteje uporabljeni instrumenti oglaševanja so plakati, časopisi, revije, radio, televizija, neposredna pošta in ostali mediji.

### **4.2.3. Komuniciranje po pošti**

Komuniciranje po pošti je tradicionalno sredstvo za prepoznavanje interesa potencialnih kupcev. Je zelo učinkovita in poceni oblika ciljnega obdelovanja posameznih kupcev ter idealni medij za posredovanje informacij. Standardne sestavine so tiskovina (katalog, brošura, letak...), spremno pismo, ovitek in sredstvo za odziv. Prednosti direktnega sporočanja po pošti so poljubno osredotočenje na

prejemnike ali skupine prejemnikov, širok nabor možnih oblik in vsebin, osebni značaj pisma, dobro pisno sporočilo pritegne prejemnika in ga navede na nadaljnje stike, pravočasnost, direktna sporočila je mogoče pripraviti v kratkem času, pripravljane in načrtovanje oglaševanja je bolj togo, posredovanje sporočil brez sočasne konkurence, enostavno preverjanje odzivov, sorazmerno malo nekoristnih pošilk ter gospodarnost - nizka cena učinkovitega sporočila.

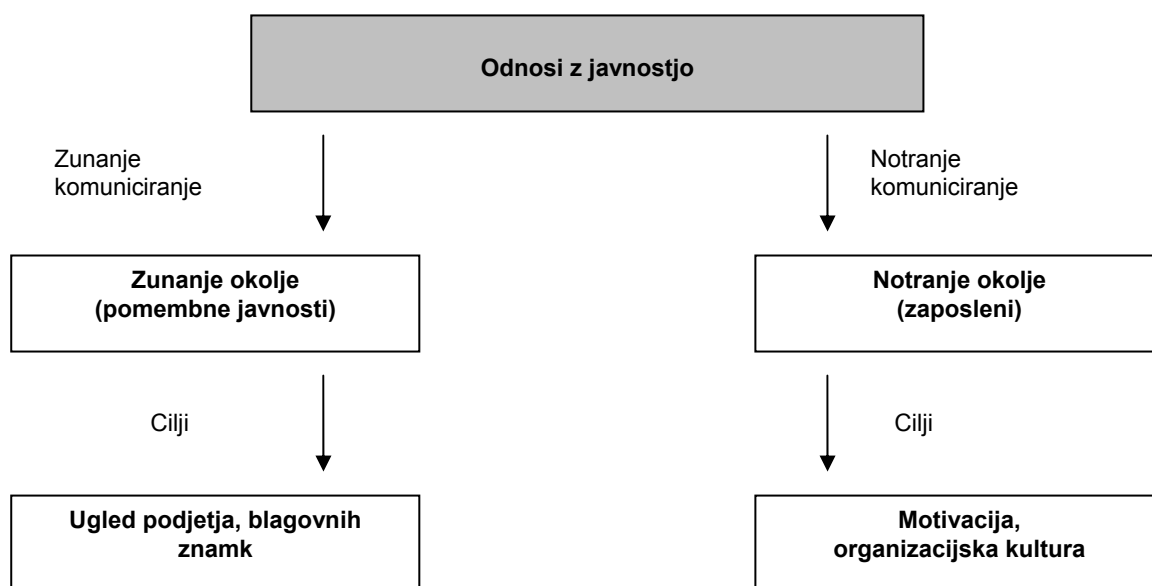
#### 4.2.4. Informativna literatura

Informativna literatura je vaba za potencialne odjemalce. Brezplačna in uporabna pisna gradiva povečajo odziv na oglase ali pisne ponudbe, kajti potencialni odjemalci večinoma zbirajo informacije, zlasti brezplačne in neobvezne. Poslovni ljudje običajno površno pregledajo obilno pošto, ustavijo pa se ob ponudbi za brezplačne informacije ali literaturo. Pomisleki proti brezplačni literaturi ali podobnem mediju predstavljajo obrabljenost in naveličanost, ker je take literature preveč in ponujajo jo tudi konkurenti, naročajo pa jo običajno neresni povpraševalci.

#### 4.2.5. Odnosi z javnostmi

Publiciteta ugodno vpliva na marketing programa, če o organizaciji ali programu pohvalno pišejo v časopisih, govorijo po radiu ali pokažejo na televiziji. Odnosov z javnostmi ne opravljajo samo službe za odnose z javnostmi, ampak vsi, ki nastopajo v imenu podjetja.

Slika 8: Cilj odnosov z javnostjo



Vir: Tavčar, 2000.



Pomembnejša orodja za odnose z javnostmi so publikacije (letna poročila, brošure, filmi, bilteni, revije...), posebni dogodki (tiskovne konference, seminarji, izleti, tekmovanja), sponzorstvo (na področju kulture, športa in izobraževanja), donatorstvo (podjetje vlaga v dogodek ali posameznika) ter vesti, govori in drugo.

### **4.3. Distribucija**

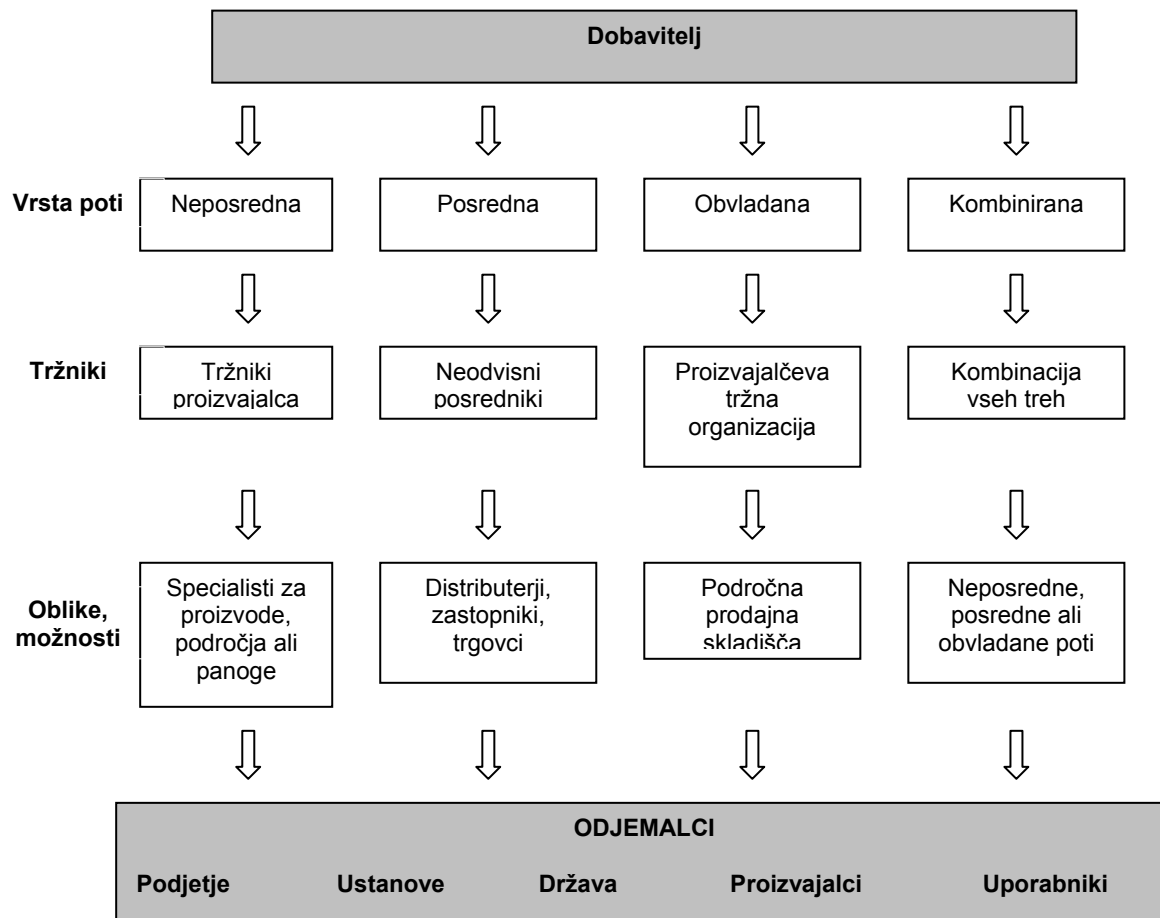
Distribucija je tista dejavnost, ki organizira in usklajuje gibanje izdelkov do porabnikov po prodajnih poteh. Je torej sklop aktivnosti, s katerimi premostimo vse časovne in prostorske razlike med proizvodnjo doma in uporabo izdelkov v tujini. Poslovne odločitve o izbranih distribucijskih kanalih in posrednikih obravnava marketinška distribucija (prednakupne in ponakupne dejavnosti, raziskovanje trgov ter potencialnih partnerjev, ponujanje oz. iskanje programov, ponudba in povpraševanje, sklenitev posla, izvršitev posla in plačilo, vzdrževanje poslovnega razmerja itd.), odločitve o logistiki pa logistična distribucija (drobljenje pošiljk, nabiranje količin, zbiranje programov v širšo tržno ponudbo, transport in skladiščenje itd.).

Oblike tržnih poti so pospeševanje prodaje, informiranje, ponujanje in pogajanje, transakcije, fizična distribucija ter spremljajoče storitve.

#### **4.3.1. Možne oblike tržnih poti**

Ko podjetje izbere strategijo vstopa na tuji trg, je potrebno analizirati možne distribucijske poti in izbrati najprimernejšo. Katera je ta, je odvisno od značilnosti odjemalcev, vrste izdelka, prisotne konkurence, zakonskih določil, lokalne poslovne prakse, vrste povpraševanja, itd. Dejavnik, ki po Tavčarju (2000) najbolj vpliva na obliko tržne poti oz. distribucije, je vrsta izdelka. Če gre za industrijske izdelke, govorimo o marketingu med organizacijami, za ostale izdelke pa o potrošnem marketingu. Temeljne oblike tržnih poti delimo glede na vrsto ali panogo odjemalcev.

Slika 9: Temeljne oblike tržnih poti



Vir: Tavčar, 2000.

Število zaporednih členov poti podaja dolžino tržnih poti: neposredna - proizvajalec prodaja neposredno končnim porabnikom; enostopenjska - proizvajalec prodaja v potrošnem trženju neposredno trgovinskemu podjetju na drobno ali pa v trženju med organizacijami z enim samim vmesnim členom, ki je bodisi posrednik, bodisi industrijsko, trgovsko ali drugo podjetje (distributer, inženiring itd.); večstopenjska - proizvajalec prodaja veletgoviskemu podjetju, ta pa združuje tržno ponudbo več dobaviteljev in z njo zalaga številna trgovinska podjetja na drobno.

#### 4.3.2. Tržni posredniki

Večina proizvajalcev zaupa del prodaje svojih izdelkov posrednikom. Razlogov je več. Nekateri proizvajalci nimajo dovolj finančnih sredstev, da bi izvajali neposredno trženje ali zgradili lasten distribucijski sistem. Tudi tisti, ki imajo dovolj sredstev za vzpostavitev lastnega distribucijskega sistema, se radi odločijo za posrednike samo zato, ker je to zanje ekonomsko upravičeno. Ne smemo prezreti, da se število

proizvajalcev in porabnikov večja, razdalje med njimi so vse večje (govorimo o internacionalizaciji), velikosti posameznih naročil pa so majhne, krajša se izdelavni čas, širi se prodajni asortiment, prodajna področja se drobijo, ipd. Posredniki s svojim znanjem, izkušnjami, specializacijo in obsegom delovanja dosegajo boljše zadovoljevanje porabnikov kot podjetje in to z manjšim obsegom pogajanj med proizvajalcem in porabnikom. Kot že rečeno, v distribucijski verigi sodelujejo organizacije in osebe, ki jih imenujemo posredniki. Ti prevzemajo vloge in odgovornosti, razlikujejo pa se glede na povezanost s podjetjem, vpletenost v poslovanje podjetja in na položaj, ki ga zavzemajo na tržni poti. V grobem delimo posrednike na zastopnike in trgovce.

Prodajne poti so lahko neposredne ali posredne, odvisno od števila členov. Neposredna prodajna pot imenovana tudi ničelna raven tržne poti, je neposredna povezava med proizvajalcem in porabnikom in zajema prodajo od vrat do vrat, prodajo na daljavo (po pošti, telefonu, katalogu) ter prodajo v lastnih prodajalnah proizvajalca. Posredna prodajna pot pa nastane takrat, ko se vključi med proizvajalca in porabnika eden ali več posrednikov. Dolžina tržne poti je odvisna od števila posrednikov. Možne so tri strategije. Ekskluzivna distribucija nastopi, ko zelo omejimo število posrednikov, ki se ukvarjajo z izdelki ali storitvami podjetja. Uporablja se, ko želi proizvajalec ohraniti večino nadzora nad ravni in kakovostjo storitev, ki jih ponuja prodajalec. To pogosto pomeni ekskluzivnost poslovanja, ko prodajalci ne smejo imeti konkurenčnih blagovnih znamk. Takšna distribucija zahteva večje partnerstvo med proizvajalcem in prodajalcem, zato jo pogosto najdemo v industrijskem marketingu, pri prodaji večjih gospodinjskih naprav ali nekaterih znanih blagovnih znamkah. Selektivna distribucija nastopi, ko proizvajalec uporablja več kot le nekaj posrednikov, a ne vseh ki so se pripravljene ukvarjati z izdelkom. Uporabljajo jo uveljavljena in nova podjetja, ki si želijo pridobiti distributerje z obljubo o selektivni distribuciji. Podjetje razvije dobre poslovne odnose z izbranimi distributerji in pričakuje nadpovprečno prodajo. Ta oblika distribucije omogoča proizvajalcu, da si pridobi ustrezno pokritje trga z večjim nadzorom in manjšimi stroški kot z intenzivno distribucijo. Intenzivna distribucija - oskrbi kar največ prodajalnih z izdelki in storitvami. Če porabnik zahteva ustrezno in udobno lokacijo, je pomembno, da se ponudi intenzivnejša distribucija, ki uporablja predvsem izdelke široke potrošnje (tobak, bencin, prigrizki...). Ko se podjetje odloči za direktno ali indirektno distribucijo, torej za distribucijo z ali brez posrednikov, mora pretehtati prednosti in slabosti, ki jih posamezna pot prinaša.

Slika 10: Neposredna in posredna distribucija

<b>NEPOSREDNA DISTRIBUCIJA</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- primerna je za programe, ki terjajo več sodelovanja med dobaviteljem in odjemalcem, ki so predragi za skladiščenje ali preobčutljivi za prekladanje med transportom</li> <li>- je primernejša kadar so odjemalci regionalno koncentrirani, kadar so potrebe velike in kadar si nakupi sledijo v daljših časovnih presledkih</li> <li>- proizvajalec se odloča za direktno pot, če so tuje tržne poti nerazvite in nekakovostne; direktno pot v celoti obvladuje, preko nje pa je tudi v neposrednem stiku s trgom, od katerega prejema pomembne informacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stroški direktne poti v večini primerov presegajo stroške indirektnih</li> <li>- direktne poti terjajo zlasti za nove in oddaljene trge velike začetne naložbe</li> <li>- uporaba teh poti veže finančna sredstva proizvajalca v zalogah, plačilnih rokih, ipd,</li> <li>- te poti terjajo obsežnejše delovanje ključnih sodelavcev proizvajalca (tehničnih izvedencev) in lahko presegajo zmoglosti proizvajalca</li> </ul>

<b>POSREDNA DISTRIBUCIJA</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- specializirana znanja o odjemalcih in njihovih okoljih, o transportu in logistiki, o predpisih in dokumentacij, zavarovanjih;</li> <li>- so pomemben vir financiranja v marketingu, zlasti za šibkejše proizvajalce</li> <li>- proizvajalcu omogočajo marketing na širših regionalnih trgih</li> <li>- prednosti skupnega marketinškega komuniciranja</li> <li>- obvladujejo širšo in privlačnejšo ponudbo kot posamezen proizvajalec</li> <li>- ker združuje tako ponudbo kot povpraševanje, lahko deluje bolj ekonomično, stroški distribucije pa so zato nižji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- za velike proizvajalce s široko tržno ponudbo ter zadostnimi resursi so lahko stroški občutno večji; selektivna in ekskluzivna razmerja med proizvajalcem in neposrednimi tržnimi potmi lahko nastajajo zaradi prisile, če so dovolj močne, si ustvarijo do proizvajalca monopolen položaj in si zagotovijo monopolno rento</li> <li>- proizvajalec težje obvladuje delovanje teh poti (intenzivnost in način trženja, trženje konkurenčnih programov, zanemarjanje dolgoročnosti na račun kratkoročnih učinkov)</li> <li>- proizvajalec ima slabši stik s končnimi porabniki</li> </ul>

Vir: Harell (1998).

## **5. ANALIZA IZBRANEGA PODJETJA X PRI INTERNACIONALIZACIJI NA ITALIJANSKI TRG**

### **5.1. Predstavitev podjetja X**

Družba X je bila ustanovljena leta 1989. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja lesenega vrtnega pohištva, predvsem artiklov, ki uporabnikom nudi udobnost in ekonomičnost uporabe.

Po klasifikaciji dejavnosti je glavna dejavnost podjetja X žaganje, skoblanje in impregniranje lesa.

Pričetek podjetja sega v leto 1989, ko so v manjši mizarski delavnici pričeli s proizvodnjo pasjih ut za italijanskega partnerja. Ta proizvodnja je že v treh letih prerasla v veliko proizvodnjo pasjih ut kot glavnega dobavitelja za največjo evropsko distribucijsko verigo artiklov za domače živali iz Italije. Proizvodnja je izdelovala velike količine le enega artikla različnih dimenzij. Razvoj in izboljšave le enega izdelka so bile v rokah distribucijske verige, ki je v veliki meri tudi vplivala na potrošnjo tega artikla.

Vodilni v podjetju so kmalu spoznali, da poleg vpliva na potrošnjo odnos s tako močnim partnerjem, lahko izredno negativno vpliva na razvoj in celo obstoj majhnega podjetja, kot je bilo podjetje X. Takrat je bilo v podjetju zaposlenih 22 ljudi. Kljub temu, da so v podjetju izdelovali predvsem en artikel za poznanega kupca, so hoteli razširiti obseg partnerjev, za katere bi proizvajali artikle iz lesa. Samostojno so se udeleževali vseh pomembnejših evropskih sejmov iz lesne branže in tako spoznavali nove partnerje in pot v kateri se razvijajo vsa vodilna evropska podjetja v proizvodnji lesenega vrtnega pohištva.

Leta 1995 se je pojavilo povpraševanje iz Italije po proizvodnji lesenih vrtnih hišk, ki naj bi jih stranke uporabljale predvsem kot pomožni prostor za spravlanje vrtnega orodja ali drugih potrebščin ob stanovanjskih hišah. Podjetje je videlo tu svojo priložnost, da se osvobodi pritiska in odvisnosti od samo enega velikega partnerja. Odločili so se investirati v nove stroje ter tako pričeli s proizvodnjo lesenih vrtnih hišk. To je bil prvi večji skok, ki ga je podjetje izvedlo po svoji ustanovitvi. Nakup novih strojev in proizvodnja novega artikla je pogojevala tudi investicijo v razširitev obstoječe proizvodne hale in zaposlitev nove delovne sile.

Tako se je zmanjševala odvisnost samo od enega partnerja, za katerega je podjetje proizvajalo pasje hiške, kar se je v naslednjih treh letih izkazalo kot modra poslovna odločitev, saj je začelo padati povpraševanje po lesenih pasjih hiškah na evropskem tržišču, kar je za posledico imelo tudi drastično zmanjšanje naročil s strani omenjene distribucijske verige.

Istočasno pa je raslo povpraševanje na področju lesenih hišk pri drugem partnerju v Italiji. To sodelovanje je že skoraj preraslo v partnerski odnos, ki je rezultiralo na razvoju novih izdelkov ter skupnem nastopu na sejnih na italijanskem trgu. Tri leta je potekalo sodelovanje izredno uspešno, saj se je z večanjem povpraševanja kmalu pojavila potreba po novi proizvodni hali in novi strojni opremi. V treh letih je število zaposlenih naraslo na 30.

Podjetje X je skoraj celotno svojo proizvodnjo izvozilo preko svojega partnerja na italijanski trg. Le 6% svoje proizvodnje so prodali na slovenski in delno hrvaški trg.

Počasi je omenjeno izredno dobro sodelovanje z italijanskim partnerjem pokazalo svoje slabosti, ki so se jih vodilni v podjetju bali in skušali izogniti že v odnosu s partnerjem, za katerega so proizvajali pasje hiške.

Italijanski partner si je predstavljal partnerski odnos kot odnos med tržnikom (to je on), ki predlaga proizvodnjo novih izdelkov, po katerih trg povprašuje, določa prodajno ceno za kupce, in nabavno ceno, po kateri naj bi nabavljal od podjetja X. V podjetju X pa naj ne bi nič razmišljali, ampak le proizvajali, kar bi sam predlagal.

Tudi leta 1999 se je podjetje X znašlo v težavah, iz katerih je moralo iziti kot zmagovalec brez izgube trga in z ohranitvijo delovnih mest ter zasedenost vseh proizvodnih kapacitet. Sprejete poslovne odločitve so opisane v nadaljevanju.

Danes podjetje X obsega proizvodnjo celotnega asortimana artiklov na področju lesenega vrtnega pohištva:

- panelne vrtno hiške,
- hiške na križni spoj
- pasje ute,
- gazebo in nadstreški,
- lesene bivalne hiše.

Podjetje X izvažata v osem evropskih držav in na Japonsko ter zaposluje 50 ljudi.

## **5.2. Oblike tržnih poti za prodajo lesenega vrtnega pohištva v Italiji**

Sistem prodaje lesenega vrtnega pohištva v Italiji poteka preko velikih trgovskih centrov, ki prodajajo tudi ostalo tehnično blago ter preko individualnih trgovcev, ki jih delimo na:

- vrtno centre, ki prodajajo tudi sadike dreves in ostale rastline za urejanje vrtov,
- trgovce z gradbenim materialom, ki prodajajo gradbeni material izključno za urejanje vrtov (skalnjaki, okrasni kamni, kamini...),

- trgovce, ki tržijo kosilnice, namakalne naprave za trate ter drugo strojno opremo za urejanje vrtov.

Pomembna razlika med prodajo blaga v trgovskih centrih in pri individualnih trgovcih bazira na kvaliteti izdelka in sistemu distribucije.

V trgovskih centrih s tehničnim blagom ponujajo izdelke nižjega cenovnega razreda, kar pomeni, da je izdelava manj kvalitetna (les ni impregniran, v izdelkih se uporablja tanjši les, prodaja se brez individualnega svetovanja...). Distribucija v trgovske centre poteka preko centralnih skladišč, le redko preko posrednika direktno v centre. Pri individualnih trgovcih pa se prodaja blago višje kvalitete (debelejši in impregniran les), kar pomeni daljšo življenjsko dobo artikla. Distribucija artiklov je direktna od proizvajalca ali distributerja do individualnih trgovcev.

V podjetju X so se že na samem začetku svoje proizvodnje odločili, da bodo proizvajali izključno izdelke, ki spadajo v zgornji kakovostni razred v svoji skupini izdelkov, saj je le to lahko pot, ki dolgoročno pripelje do ustreznih rezultatov. Še več, v podjetju so se tudi odločili, da bodo preko individualnih trgovcev dali končnemu potrošniku možnost, da ne naroča le standardnih artiklov, temveč da ima končni potrošnik tudi možnost naročila nestandardnega artikla v okviru možnosti proizvodnje in z ustreznim cenovnim nadomestilom za višje stroške proizvodnje.

Italijanski partner, ki je na začetku spodbudil podjetje X za izdelavo lesenih vrtnih hišk, je že takrat tržil podobne artikle direktno do individualnih trgovcev. Za direktno komunikacijo z individualnimi trgovci je imel zaposlena dva agenta, ki sta pokrivala področje srednje in severne Italije.

Tako je tudi podjetje X stopilo z italijanskim partnerjem v že obstoječo tržno pot s tem, da so morali sami distribuirati artikle v skladišče italijanskega partnerja, ki je nato izdelke distribuiral do individualnih trgovcev na področju srednje in severne Italije.

### **5.3. Nastopanje na sejmih**

Od leta 1995 nastopa podjetje X intenzivno na vseh pomembnejših sejmih vrtnega pohištva in artiklov za urejanje okolice. V povprečju nastopa letno na treh mednarodnih sejmih z že omenjenim programom. Posledica nastopa na sejmih je razširitev sodelovanja, ki je bilo na začetku omejeno zgolj na italijansko tržišče, še na špansko, francosko, nemško, angleško, grško, poljsko, hrvaško in japonsko tržišče. Tako je bil obseg ustvarjenih prihodkov v letu 2004 že 30% na druga izvozna tržišča, 5 % na slovenski trg ter ostalih 65% na italijanski trg.

#### **5.4. Odločitev za preskok iz načina distribucije preko posrednika na direktno distribucijo do individualnega trgovca**

Med leti 1995 in 1999 je sodelovanje med podjetjem X in italijanskim partnerjem potekalo pozitivno in v stalnem porastu. V letu 1999 so pričele prihajati na podjetje X pripombe individualnih trgovcev, da bi morali spremeniti način izdelave vrtnih hišk ter uvesti določene spremembe, ki jih je konkurenca že uvedla, če še želijo tržiti artikule podjetja X. Tudi sami vodilni v tem podjetju so že nekaj časa predlagali italijanskemu partnerju, da razširi asortiman izdelkov, ki jih je podjetje X že proizvajalo za druge izvozne trge, le-ta pa jih preko svojih agentov še ni vključil v ponudbo pri individualnih trgovcih. Tu je pričelo prihajati do navzkrižja interesov, saj je italijanski partner podobne izdelke že tržil, vendar drugih dobaviteljev iz vzhodnih držav. Podjetje X vsekakor ni želelo ostati pri proizvodnji samo določenih izdelkov in omejevanju prodaje, saj je bilo italijansko tržišče zanje najpomembnejše in klici individualnih trgovcev neposredno na proizvajalca so napovedovali, da je podjetje X na pravi poti in da kupci tudi dejansko povprašujejo po njihovih izdelkih.

Izkušnje iz preteklih let so bile odločilne, ki so vodilnemu kadru narekovale, da se ne sme še enkrat ujeti v past samo enega ali malega števila distributerjev, ki krojijo politiko podjetja zgolj po lastnih in kratkoročnih interesih.

Večino direktnih kupcev, katerim so preko italijanskega partnerja prodajali svoje izdelke, so v podjetju X že poznali in tako so v letu 2000 pripravili analizo stanja na trgu s predpostavko, da preskočijo distributerja – posrednika. Preko analize so ugotovili, da je individualnim trgovcem najpomembnejše, da tržijo njihove izdelke, ker jih je trg že dobro sprejel. Vsi ti kupci so bili oddaljeni od podjetja X od 30 - 500 km. Z ustrezno logistiko in cenovno politiko, je bilo tudi to oviro možno preskočiti. Istočasno so v podjetju X poiskali tudi ustrezno zamenjavo za agente, ki so skrbeli za direktno komunikacijo med distributerjem in individualnim trgovcem.

Pogodba o sodelovanju med podjetjem X in italijanskim partnerjem ni vključevala ekskluzive za prodajo na italijanskem trgu in tako je do dejanske odločitve o spremembi načina distribucije manjkalo še korak.

Iz podatkov o prihodkih iz prodaje, je v naslednji točki lepo videti rast prodaje od leta 2001 dalje, ko so v podjetju X spremenili način distribucije svojih izdelkov na italijanskem tržišču.

Pri preskoku na drugačen način distribucije na italijanskem trgu je moralo podjetje X sprejeti še eno rizično poslovno odločitev. Doslej so sodelovali z enim partnerjem, ki je bil kljub drugačnim idejam o nastopanju na italijanskem trgu siguren plačnik. Vse dobave so bile zavarovane z akreditivi. Pri preskoku posrednika na 63 individualnih trgovcev, s katerimi je ob prehodu pričelo sodelovati podjetje X, pa ni pridobilo akreditiva ali bančne garancije niti od enega trgovca. To je bil rizik, ki ga je podjetje X



zavestno sprejelo na račun lastnega razvoja in dosežene višje cene, ki so jo v podjetju dosegli ob preskoku posrednika.

### **5.5. Konkurenca doma in na italijanskem tržišču**

Kot smo že navedli, se uvršča podjetje X v višji kakovostni razred proizvodnje lesenega vrtnega pohištva. Na italijanskem trgu se srečuje s konkurenco štirih velikih proizvajalcev lesenega vrtnega pohištva, ki po velikosti spadajo med prvih osem največjih evropskih proizvajalcev v tej blagovni skupini.

Vodilni v podjetju poznajo vse štiri proizvajalce izredno dobro. Poznajo njihove kapacitete proizvodnje, tehnologijo izdelave artiklov, cenovno politiko vsakega od njih ter, kar je najpomembneje v našem primeru, tudi sistem prodaje in distribucije na italijanskem tržišču. Kljub trudu nisem uspel priti do uradnih verodostojnih podatkov o gibanju ustvarjenega prihodka po letih za vsako od štirih konkurenčnih podjetij, ki bi bili primerni za objavo v specialističnem delu.

Vsi štirje največji konkurenti na italijanskem trgu distribuirajo svoje izdelke sami do individualnih trgovcev preko mreže agentov, ki skrbi za direktni kontakt med proizvajalcem in trgovcem.

V manjšem številu nastopajo individualni trgovci tudi kot franšizne trgovine za posameznega proizvajalca. Večina teh trgovcev se ne zavezuje na sodelovanje samo z enim proizvajalcem, temveč si pušča odprta vrata za konkurenčni boj med posameznimi proizvajalci. V tem boju je tudi podjetje X.

V Sloveniji ima podjetje X dva omembe vredna konkurenta. Čeprav GZS v okviru združenja za lesno industrijo ne vodi posebej proizvajalcev pohištva, primarno industrijo in proizvajalcev vrtnega pohištva, sem sam poiskal podatke za obe konkurenčni podjetji, ki spadata v višji kvalitetnejši razred proizvodnje lesenega vrtnega pohištva. Od podjetja X se razlikujeta glede na način distribucije na tujih trgih. Eno od teh podjetij nastopa tudi na italijanskem trgu, vendar preko distributerja kot vmesnega člana med proizvajalcem in individualnim trgovcem. Obe družbi imata tudi na drugih zunanjih trgih vpeljan sistem prodaje in distribucije preko posrednikov.

V veliki meri je pogoj za prehod na distribucijo do posameznih individualnih trgovcev izredno dobro poznavanje navad na trgu, premagane jezikovne ovire in investicija v lastni vozni park, s katerim lahko podjetje X kombinira pošiljanje naročenega blaga na posamezne lokacije s čim nižjimi stroški.

V tabeli 5 je prikazana rast prihodka podjetja X v primerjavi z dvema slovenskima konkurentoma, ki intenzivno nastopata na tujih trgih, vendar z različnim načinom distribucije.

Tabela 5: Primerjava rasti med konkurenčnimi podjetji v Sloveniji

	Podjetje X	Podjetje Y	Podjetje Z
<b>Leto 1999</b>			
Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	169.110	640.954	614.339
Št. zaposlenih	30	98	60
<b>Leto 2000</b>			
Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	328.497	588.539	715.855
Št. zaposlenih	38	75	60
Rast prih. na preteklo leto v %	+ 94,2	- 8,2	+ 16,5
<b>Leto 2001</b>			
Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	326.665	561.071	661.092
Št. zaposlenih	36	71	59
Rast prih. na preteklo leto v %	- 0,6	- 4,7	- 7,7
<b>Leto 2002</b>			
Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	459.094	719.930	695.711
Št. zaposlenih	43	71	60
Rast prih. na preteklo leto v %	+ 40,5	+ 28,3	+ 5,2
<b>Leto 2003</b>			
Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	582.721	612.341	771.019
Št. zaposlenih	45	67	59
Rast prih. na preteklo leto v %	+ 26,9	- 15,0	+ 10,8
<b>Leto 2004</b>			
Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	746.814	443.942	688.963
Št. zaposlenih	50	62	55
Rast prih. na preteklo leto v %	+ 28,1	- 27,5	- 10,7

Vir: IBON, bilančni podatki po letih za podjetja X, Y in Z.

Čeprav iz primerjave podatkov v tabeli ne moremo natančno sklepati, zakaj prihaja do tako velikih nihanj v doseženih prihodkih od prodaje med podjetji X, Y in Z, lahko iz poznavanja dogajanja na domačem in tujih trgih z gotovostjo sklepamo, da je eden največjih razlogov za padanje prodaje pri podjetjih Y in Z in rast prodaje pri podjetju X prav odločitev o načinu distribucije, še posebej, ker vemo, da je v blagovni skupini proizvodnje lesenega vrtnega pohištva distribucija do individualnega kupca na oddaljenosti 30 do 500 km tudi možna in ekonomsko upravičena.

## 5.6. Strateške možnosti podjetja

Podjetje X lahko preživi samo s širjenjem. To sicer velja za vsa slovenska podjetja, kajti slovenski trg je premajhen, da bi podjetju zagotavljal uspešno preživetje. Podjetje X samo na slovenskem trgu ne more preživeti, kajti trend potrošnje lesenega vrtnega pohištva je v porastu, vendar ne dovolj, da bi lahko podjetje svoje strateške odločitve sprejemalo na podlagi pozitivnih trendov na slovenskem trgu.

Dejstvo je, da je internacionalizacija za podjetje X nujna za preživetje ter širitev. Čeprav ima podjetje že precej izkušenj tudi z internacionalizacijo, je naslednji korak zmanjšanje odvisnosti od prodaje na italijanskem tržišču. To ne pomeni zmanjšanja prodaje na tem trgu, temveč intenzivno iskanje novih kupcev na drugih evropskih in izvenevropskih državah. Trend rasti prihodkov od prodaje, kot je bil v zadnjih treh letih, bo težko obdržati, kajti pritisk na kupce s strani vseh evropskih proizvajalcev in dobaviteljev se v zadnjih letih povečuje. Vendar podjetje X želi odločati o lastni prihodnosti, in sicer ne tako, da bo odvisno od trga, temveč želi aktivno vplivati na dogajanje na trgu.

Podjetje X hoče biti še naprej fleksibilno pri zadovoljevanju potreb kupcev (izdelava lesenega vrtnega pohištva po meri), kar naj bi prepričalo kupce v primerjavi s precej večjimi konkurenti, ki z masovno serijsko proizvodnjo želijo ponuditi trgu predvsem nižje cene, ter aktivnostmi na področju poprodajnih aktivnosti (svetovanje kupcem pri izrisovanju projektov, montaže večjih objektov pri kupcu...).

To je bil doslej skriti adut podjetja X za uspeh na italijanskem trgu, ki zaradi pokritosti z agenti in relativne bližine, ki dovoljuje, da podjetje s svojimi transportnimi kapacitetami redno dostavlja kupcem naročeno blago.

Pri izpeljevanju začrtane strategije prihajajo vodilni v podjetju X do pomembne ovire. To je pomanjkanje finančnih sredstev. Za tako rast prihodkov od prodaje, kot je prikazana v Tabeli 5, so potrebna visoka finančna sredstva, ki jih je podjetje pridobilo z bolj ali manj ugodnimi kreditnimi aranžmaji. Trenutno obstaja na področju proizvodnje lesenega vrtnega pohištva še nekaj belih lis (proizvodnja večjih bungalovov, objekti za potrebe turizma v obmorskih krajih...), ki bi jih bilo potrebno čim prej zapolniti pred drugimi konkurenti.

Sedaj obstaja v podjetju X večna dilema, kot v ostalih malih podjetjih, ali pridobiti še dodatna finančna sredstva za investiranje v opremo za zapolnitev omenjenih belih lis, ali nekoliko počakati za razbremenitev izpod kreditnih aranžmajev ter nato nekoliko svobodneje ponovno investirati.

## 6. ZAKLJUČEK

Mala podjetja igrajo v vsakem gospodarstvu zelo pomembno vlogo in tudi slovensko ni nobena izjema. Velik pomen imajo predvsem zaradi odpiranja novih delovnih mest in dvigovanja splošne konkurenčne sposobnosti z uvajanjem novih izdelkov, storitev in tehnologij. Pri svojem poslovanju se srečujejo s številnimi izzivi in težavami, ki so večinoma povezane prav z njihovo majhnostjo. Vendar ima to tudi določene prednosti, saj so zaradi svoje majhnosti veliko bolj prilagodljiva oz. fleksibilna kot velika podjetja in zato sposobna zapolnjevati tržne vrzeli. Z ustreznimi poslovnimi strategijami se mala podjetja lahko pozicionirajo v posameznih tržnih nišah, ki za velike konkurente niso zanimive. Njihov uspeh je odvisen tudi od ustreznosti institucionalne infrastrukture, ki jo imajo na voljo in se med državami zelo razlikuje.

Uspešna mala podjetja so zaradi svoje rasti in širitve ter majhnosti in omejenosti slovenskega trga dokaj hitro prisiljena v internacionalizacijo poslovanja. Z vstopom Slovenije v EU pa smo postali del enotnega evropskega trga, kar je rezultiralo z občutnim povečanjem »domačega« trga.

Prišli smo do sklepa, da internacionalizacija predstavlja izredno zahteven in dinamičen stopenjski proces poslovanja, ki ima za posledico spremembo stanja podjetja. Današnji poenoteni trgi omogočajo vse večjo konkurenčnost in v teh razmerah postaja internacionalizacija malih podjetij tudi vse bolj pomembna. Čeprav se danes že veliko malih podjetij odloča za mednarodno poslovanje, je dokazano, da so bolj uspešna mala podjetja, ki jih vodi podjetnik z bogatimi mednarodnimi izkušnjami in sposobnostmi. Odločitev glede nastopanja na tujih trgih je precej odvisna od zaznav podjetnika. Če podjetnik zazna ugodne razmere okolja na določenem tujem trgu in je prepričan v svojo usposobljenost, potem je verjetnost poslovanja malega podjetja na tem trgu veliko večja. Dolgo časa je prevladovalo mišljenje, da se podjetja internacionalizirajo postopoma po pridobljenih izkušnjah in rasti na domačem trgu. To še vedno deloma drži za velika podjetja, vendar so podjetniki pokazali nedoslednost med stopenjsko teorijo in dokazano realnostjo naraščanja podjetniško usmerjenih malih podjetij, ki prilagajajo svoje zamisli globalnim gibanjem. Veliko današnjih podjetij, med njimi tudi podjetje X, je že od samega začetka poslovanja mednarodno usmerjenih, saj želijo ustvariti nove dosežke s preskakovanjem določenih stopenj.

Večina malih podjetij še vedno išče izvozne trge med tistimi, ki so geografsko in kulturološko bližji, saj predstavljajo nižjo stopnjo tveganja.

Slovenska mala podjetja se poslužujejo večine opisanih načinov vstopa na tuje trge, od katerih vsekakor prevladuje neposredni izvoz, s katerim jih večina tudi začne mednarodno poslovati, ki jim omogoča hiter pristop na tuje trge, ne zahteva velikih investicij, omogoča pa pridobivanje mednarodnih izkušenj.

Uspeh malega podjetja na tujih trgih ni odvisen samo od razvite palete produktov in primerne trga, ampak tudi od njihovega načina trženja. In čeprav ima malo podjetje na voljo iste principe trženja, kot jih ima veliko, se v praksi mala podjetja srečujejo s splošno znanim problemom pomanjkanja predvsem določenih finančnih in človeških resursov in zato precej zaostajajo pri uporabi sodobnih tržnih prijemov.

Z zagotovostjo lahko trdimo, da so vodilni v podjetju X poznali vsa teoretična izhodišča internacionalizacije preden so izvedli odločilen skok pri proizvodnji in distribuciji do individualnih trgovcev, ki v lesni branži že pomeni kontakt s končnim kupcem.

Že na samem začetku so se zavedali da morajo priti do tega položaja, če želijo sami obvladovati lastno podjetje in skrbeti za razvoj. Vendar na samem začetku, kljub zavedanju podrejenega položaja napram distributerjem, ki definitivno bolje poznajo lokalne trge, niso imeli drugih možnosti kot tak položaj sprejeti, ki omogoča spoznavanje trga. To je tudi čas, ko je potrebno odpravljati lastne proizvodne in organizacijske napake.

Za vsako malo podjetje definitivno obstaja »nekje« določena točka, ko morajo vodilni odločiti ali naredijo odločilni korak naprej ali se iz »strahu« pred rizikom odločijo za stagnacijo. Ravno v tej točki potrebuje podjetnik institucionalno podporo državnih organizacij in bank, ki naj bi ga, če je mogoče, razbremenile pri tej odločitvi.

V podjetju X so po sedanji oceni pravočasno izvedli odločilni korak naprej in pri tem tudi izkoristili ustrezno institucionalno pomoč. Vendar en korak še zdaleč ne pomeni prehojene poti. Trenutno ostaja odprta odločitev za naslednji korak, ki še ni sprejeta.

## 8. VIRI IN LITERATURA

1. Ball A. Donald, McCulloch H. Wendell Jr.: International business: introduction and essentials. 4th edition. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1990, 774 str.
2. Belak Janko: Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij. Gubno: MER Evrocenter, 1998, 200 str.
3. Blomstermo Anders, Sharma D. Deo: Learning in the Internationalisation Process of Firms. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003, str. 3-40.
4. Brown Robert et al.: Internationalisation – Challenge for SMEs (International Conference), Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2001, 293 str.
5. Buckley Peter J., Ghuary Pervez: The internationalization of the Firm. London: The Dryden Press, 1994, 371 str.
6. Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka: International marketing. 4th edition, Fort Worth: The Dryden Press, 1995, 815 str.
7. Česen Tina, Jaklič Marko: Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev. Naše gospodarstvo – revija za aktualna gospodarska vprašanja, Maribor 1996, str. 111-125.
8. Fujita Masataka: The Transnational Activities of Small and Medium sized Enterprises. Boston: Kluwer, 1998, 134 str.
9. Glas Miroslav et. al.: The Internationalization of SMEs in Transition Economics: Evidence from Slovenia. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 3 str.
10. Glas Miroslav, Drnovšek Mateja: Small Business in Slovenia: Expectations and Accomplishments. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 4-25 str.
11. Glas Miroslav, Hisrich D. Robert, Vahčič Aleš, Antončič Boštjan: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij v gospodarstvih na prehodu – dejstva v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 25 str.
12. Harell G.: Marketing – connecting with customer. New Jersey: Prentice – Hall, 1998, str. 35-54.
13. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999, 175 str.
14. Hollensen Svend: Global Marketing. Hertfordshire: Prentice Hall Europe. 1998, 604 str.
15. Jain C. Subhash: International marketing. 6th edition, South-Western, 2001, str. 450-525.
16. Jaklič Marko, Thorelli B. Hans: Internationalisation strategies of SMEs rapid growth economies. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, str. 1-19.
17. Jaklič Marko: Internationalisation Strategies, Networking and Functional Discretion. Competition & Change 3, 1998, str 359-385.

18. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, str. 178-353.
19. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, 1999, 535 str.
20. Keegan J. Warren, Schlegelmilch B. Bodo: Global Marketing Management: A European perspective. Harlow: Prentice Hall, 2001, 610 str.
21. Kezunovič Maja: Slovenija in Evropska unija – o pogajanjih in njihovih posledicah. Ljubljana: Urad vlade RS za informiranje, 2003, 151 str.
22. Kotler Philip: Marketing management. 10th edition, Prentice Hall, 2000, 784 str.
23. Kotler Philip: Marketing management: analysis, planning, implementation and control. 9th edition, Prentice Hall, 1997, 576 str.
24. Logar Nataša: Izhodna internacionalizacija majhnih in srednjih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 72 str.
25. Makovec-Brenčič Maja, Tone Hrastelj: Mednarodno trženje. Ljubljana GV Založba, 2003, 483 str.
26. McDonald M. H. B.: Ten barriers to marketing planning, Journal of Marketing management, vol. 5, no. 1, 1989., str. 1-18.
27. Mendenhall Mark, Punnett Betty Jane, Ricks David: Global Management. Cambridge: Blackwell Publishers, 1995, str 237-274.
28. Poglajen Andrej: The Strategy for Internationalization of Entrepreneurial Training Organization. Faculty of Economics and International Centre for Promotion of Enterprises – Master's Degree Thesis, 2000, str. 95-110.
29. Rezec Irena: Podjetju prijazno poslovno okolje v procesu internacionaliziranja poslovanja. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 2002, str 8-114.
30. Rojšek Iča: Trženje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997, 85 str.
31. Stokes David: Small Business Management. 4th edition: London, New York: Continuum, 2002, 413 str.
32. Svetličič Marjan: Internationalisation: The challenges for Small and Medium sized Firms. Internationalisation – Challenge for SMEs. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2001, str. 72-247.
33. Svetličič Marjan: Izhodna internacionalizacija slovenskih podjetij. Strategija ekonomskih odnosov s tujino – Temeljna področja zunajekonomske strategije Slovenije. Ljubljana: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, 1996, str. 69-85.
34. Tavčar M.: Razsežnosti strateškega managementa. Koper: Visoka šola za management, 2000, str. 38-45.
35. Tomanič-Vidovič et al.: Strategija razvoja malih in srednjih podjetij in podjetništva v Sloveniji. Maribor: Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem, 2000, 44 str.

36. Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetji z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 113 str.

1. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah – ZGD (Uradni list RS, št. 45/2001).
2. Euro Info Center Ljubljana.  
(URL:[http://www.pcmg.si/page2/podrocja\\_dela2.php?](http://www.pcmg.si/page2/podrocja_dela2.php?))
3. Commission Recommendation of 6th May 2003 concerning the definition of small and medium-sized enterprises (2003/361/EC). Brussels: Official Journal of the European Union L 124/39, 2003.  
([http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/dat/2003/l\\_124/l\\_12420030520en00360041.pdf](http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/dat/2003/l_124/l_12420030520en00360041.pdf))
4. Commission Recommendation of 3rd April 1996 concerning the definition of small and medium sized enterprises (96/280/EC). Brussels: Official Journal of the European Union L107, 1996.  
([http://www.europa.eu.int/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=en&numdoc=31996H0280&model=guichett](http://www.europa.eu.int/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=en&numdoc=31996H0280&model=guichett))
5. Kazalniki poslovanja Gospodarske Zbornice Slovenije GZS za leto 2004, maj 2005.
6. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93)
7. Zgodovina SID. (<http://www.sid.si/sidslo.nsf>)
8. Poročilo agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (<http://www.sigov.si>)
9. Gospodarska zbornica Slovenije (<http://www.gzs.si>)
10. Euro Info Center Ljubljana.  
([http://www.pcmg.si/page2/podrocja\\_dela2php?ID=542](http://www.pcmg.si/page2/podrocja_dela2php?ID=542))
11. Direkcija RS za poslovno informacijsko središče (<http://www.tradepoint.si>)
12. Obrtni zakon (Uradni list RS 40/2004)
13. Slovenski podjetniški sklad (<http://www.podjetniskisklad.si>)
14. Ministrstvo za gospodarstvo:  
([http://www.mg-rs.si/razvoj\\_podjetniskega\\_sektorja/index.php](http://www.mg-rs.si/razvoj_podjetniskega_sektorja/index.php))  
([http://www.mg-rs.si/razvoj\\_podjetniskega\\_sektorja/internacionalizacija/index.php](http://www.mg-rs.si/razvoj_podjetniskega_sektorja/internacionalizacija/index.php))