

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA ETI
IZLAKE V EVROPI**

Ljubljana, december 2005

MATJAŽ GROŠELJ

IZJAVA

Študent Matjaž Grošelj izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Jakliča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.12.2005

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ IN GOSPODARSTEV	2
2. VSTOPNE STRATEGIJE NA MEDNARODNE TRGE.....	4
2.1. Dejavniki, ki vplivajo na izbiro oblike vstopa na mednarodne trge	7
2.1.2. Zunanji dejavniki	7
2.1.3. Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa.....	9
2.1.4. Posebnosti transakcijskih dejavnikov	9
2.2. Izvozne oblike vstopa	10
2.2.1. Indirektni izvoz.....	10
2.2.2. Direktni izvoz	10
2.2.3. Kooperativni izvoz	11
2.3. Pogodbene oblike vstopov na izbrane trge	12
2.3.1. Pogodbena proizvodnja	12
2.3.2. Licenčno poslovanje	12
2.3.3. Franšizing	14
2.3.4. Skupna vlaganja (joint ventures)	14
2.3.5. Strateške zveze	15
2.4. Hierarhične (investicijske) oblike vstopa.....	16
2.4.1. Prodajni predstavnik	16
2.4.2. Prodajne podružnice / rezidenčni prodajni zastopniki / prodajne enote na tujem... ..	16
2.4.3. Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu	17
2.4.4. Sestavljalnice	17
2.4.5. Regionalni centri.....	17
2.4.6. Akvizicija (prevzem) ali začetne naložbe (aquisition / greenfield investments).....	18
3. TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE.....	19
3.1. Koncept življenjskega cikla izdelka.....	19
3.2. Uppsala štiri fazni model	20
3.3. Teorija transakcijskih stroškov	20
3.4. Dunningov eklektični model.....	21
3.5. Teorija o dinamičnih mrežah	21
3.6. Trifazni model internacionalizacije	22
4. INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA ETI IZLAKE.....	30
4.1. Opis in zgodovina podjetja ETI Elektroelement Izlake	30
4.2. Kratak opis prodajnega programa.....	31
4.3. Internacionalizacija podjetja ETI.....	33
4.4.1. Nameni za ustanavljanje hčerinskih podjetij	35
4.4.2. Upravljanje in kontrola poslovanja hčerinskih družb.....	37

SKLEP.....	40
LITERATURA.....	42
VIRI.....	43

UVOD

Sodobnemu gospodarskemu življenju dandanes narekujeta ritem dve silnici: njegova liberalizacija in globalizacija poslovanja. Vse več je podjetij, ki so od mednarodnih prerasla v transnacionalna in globalna. Za takšna podjetja domači trg ne predstavlja več prioriteto. Več kot ima država takšnih internacionaliziranih podjetij, višji narodni dohodek na prebivalca ima in tudi višjo blaginjo. Velikost gospodarstva tu ne igra ključne vloge. Prav majhne države kot so Švica, Danska ali Irska, ki po velikosti služijo kot najboljša primerjava s Slovenijo, sodijo med najbogatejše države sveta. Glede na velikost je, sploh za prvi dve, število multinacionalk, ki jih imajo, odlično. Znano je, da so majhne države bolj izvozno usmerjene kot velike. Tudi Slovenija kot zelo majhna država se lahko uspešno razvija le kot odprta in navzven usmerjena ekonomija. Da bi Slovenija po GDP per capita ali po višini plač ujela najboljše, potrebuje še veliko več mednarodno usmerjenih podjetij. Uspeti na mednarodnih trgih pa seveda pomeni tudi usmeritev v razvoj in proizvodnjo visokotehnoloških produktov z najvišjo dodano vrednostjo.

V teoretičnem delu diplomskega dela predstavljam razloge, da se podjetja in gospodarstva internacionalizirajo, teorije internacionalizacije iz vidika korakov od najnižjih do najzahtevnejših oblik in na koncu še oblike vstopnih strategij na trge ter kaj vpliva na izbor posamezne vstopne oblike. Eno najpomembnejših vprašanj, ki si ga tu zastavljamo, je vprašanje pozicioniranosti oziroma moči podjetij v internacionalizaciji. Stopnja (kakovost) internacionalizacije je odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosih do drugih v mednarodnih mrežah podjetij (kupcev, dobaviteljev in konkurentov). Veliko podjetij je ugotovilo, da slaba presoja izbire vstopne oblike na tuje trge v začetni fazi internacionalizacije, lahko ogrozi njihove mednarodne aktivnosti v prihodnosti. Za večino malih in srednjih podjetij predstavlja najbolj kritičen izziv prav način vstopa na tuj trg, medtem ko je za velika uveljavljena podjetja bolj učinkovito izkoristiti priložnosti znotraj konteksta njihove obstoječe mreže mednarodnih operacij.

Kakorkoli že, pa vendar ni moč reči, da obstaja neka idealna vstopna strategija. Podjetja znotraj panoge se med seboj razlikuje po tem, da izbirajo različne oblike vstopa za isti trg, prav tako pa tudi podjetja izbirajo različno obliko vstopa od države do države. Podjetja tudi pogosto kombinirajo različne vstopne oblike na tuje trge.

Odločitev o izboru vstopne strategije na tuji trg za podjetje ni preprosta. V množici načinov in oblik vstopa na mednarodne trge je veliko takšnih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo nadzora in fleksibilnosti vključevanja lastnih virov podjetja. Ko obravnavamo vstopne strategije, vedno navajamo oceno tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti podjetja z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg. Vstopne oblike ponavadi delimo v tri glavne skupine: izvozne, pogodbene in hierarhične (investicijske). Investicijski vstop na trg npr. podjetju omogoča lastništvo in s tem visoko stopnjo nadzora, hkrati pa predstavlja visoko stopnja tveganja za naložbene vire podjetja. Takšna vstopna oblika je tudi zelo zavezujoča in malo fleksibilna, saj je zelo težko hitro spremeniti njeno obliko, potem ko je naložba izvedena

(visoke izstopne ovire). Dejstvo je tudi, da vstopna strategija vedno vsebuje nekakšne kompromise, saj gre vedno za odpovedovanja - podjetje namreč ne more imeti oboje hkrati: visoke stopnje nadzora in visoke fleksibilnosti oblike vstopa, saj se gibata obratno sorazmerno. Večja kot je internalizacija virov podjetja (lastno angažiranje resursov v podjetju), višja oziroma bolj zahtevna je internacionalizacija podjetja (naložbene oblike). Nesporno dejstvo pri tem je tudi, da imajo takrat podjetja najvišjo donosnost.

Praktični del predstavlja podjetje ETI Elektroelement Izlake. Teoretično zasnovo poskušam aplicirati na primer podjetja ter ugotoviti kakšni motivi vodijo podjetje v internacionalizacijo, kakšne vstopne strategije oziroma oblike podjetje ETI uporablja. Topiko diplomske naloge omejujem na Evropo, saj ETI 90% vseh prihodkov iz prodaje ustvari v Evropi. Pri tem postavljam tezo, da se podjetje ETI skuša internacionalizirati tako, da ohranja oziroma pridobiva kontrolo nad vsemi poslovnimi funkcijami (še posebej nad razvojem in trženjem) podjetja ter, da je odločanje na ravni koncerna centralizirano. Poudarek pri vstopnih oblikah je na ETI-jevih hčerinskih družbah, kjer prikazujem kako so urejena njihova strateška in odločitvena razmerja z matico. Na podlagi tega je tudi mogoče oceniti, katero od štirih multinacionalnih mentalitet poseduje podjetje.

1. INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ IN GOSPODARSTEV

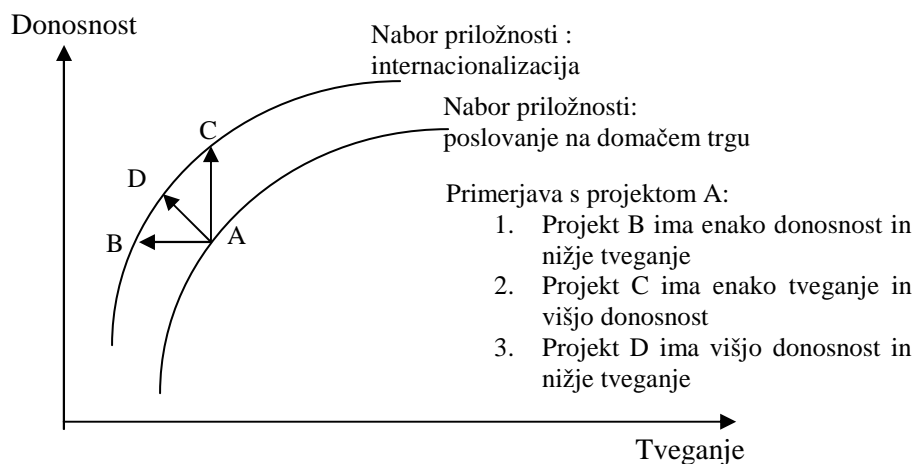
V preteklih desetletjih smo priča nastanku globalnih trgov. Razlogi za to so raznovrstni. Jain (1998, str. 492) na primer navaja naslednje:

- (1) naraščajoča podobnost med državami,
- (2) zniževanje tarifnih ovir med državami,
- (3) strateška vloga tehnologije – velika znižanja v transportnih in komunikacijskih stroških.

Bradley (1991, str. 230) pravi, da se podjetje internacionalizira, da bi povečalo prodajo in postalo bolj dobičkonosno, Kim s sodelavci (2002, str. 14) pa pravi, da iz naslednjih razlogov: *boljše razmerje tveganje/donosnost, tržne nepopolnosti, diverzifikacija poslovanja, ekonomije obsega, komparativne prednosti ter prednosti iz internacionalizacije in vrednost podjetja.*

Predpostavka *1. tveganja/donosnosti* temelji na podlagi nabora priložnosti (opportunity set) podjetja in prikazuje različne kombinacije, ki podjetju iz vidika tveganja in donosnosti prinašajo enako zadovoljstvo (glej Sliko 1, na str. 3). Logično bi se zdelo, da je mednarodno poslovanje bolj tvegano kot poslovanje zgolj doma. To ni nujno tako, saj mednarodna podjetja svoje projekte porazdelijo med več držav ter tveganje tako razpršijo. S tem so možnosti za zaslužek večje. Tako usmerjeno podjetje lahko preseli proizvodnjo na lokacijo z nizkimi stroški ter najema kredite tam, kjer so najnižji stroški kapitala, s čimer poveča svoje dobičke. Slednje dva dejavnika nakazujeta, da lahko mednarodno podjetje doseže boljši položaj z vidika razmerja tveganje/donosnost kot lokalno usmerjeno podjetje.

Slika 1: Razširjena zbirka priložnosti zaradi mednarodnega poslovanja



Vir: Kim et al., 2002, str. 14.

Slika 1 kaže, da mednarodno poslovanje razširja nabor priložnosti podjetja ter tako omogoči podjetju, da zmanjša tveganje, poveča donosnost ali doseže oboje hkrati. Projekt A je izveden doma, medtem ko so B, C in D mednarodni projekti. Projekt B ima enako donosnostjo kot A, a nižje tveganje. Projekt C ima enako tveganje kot A, toda višjo donosnost, projekt D pa višjo donosnost in nižje tveganje od domačega projekta A.

2. *Tržne nepopolnosti* se nanašajo na proizvodne dejavnike kot so zemlja, kapital in tehnologija, ki so neenako porazdeljeni med narodi. Kljub vse večji liberalizaciji globalne ekonomije veliko ovir za prost pretok proizvodov in storitev ostaja. Vladne restrikcije, visoki transportni in transakcijski stroški, diskriminatorna obdavčitev ter pomanjkanje informacij, spodbudijo podjetja v mednarodne aktivnosti.¹

3. *Diverzifikacija poslovanja* pojasnjuje zamisel, zakaj podjetja ne ustvarijo le portfelj izdelkov ali panog v katerih delujejo, ampak tudi portfelj držav² in valut v katerih poslujejo.

Nekatera podjetja vstopajo na nova tržišča zaradi prostih proizvodnih zmogljivosti, večina pa se internacionalizira, ker poskuša doseči učinke *ekonomije obsega* in *prihrankov povezanosti*³.

¹ Veliko japonskih avtomobilskih proizvajalcev, kot npr. Toyota, je svoje proizvodne obrate preselilo v ZDA samo zato, da bi se izognili trgovskim restrikcijam ameriške vlade (Kim et al., 2002, str. 16).

² Švicarska prehrabena multinacionalka Nestle je svoje operacije razširila skozi ZDA, Japonsko, Hong Kong, Francijo, Rusijo, Mehiko, Brazilijo, Vietnam, Nigerijo in Korejo (Kim et al., 2002, str. 17).

³ Tak primer je avtomobilska industrija. Podjetji Ford in Volkswagen uporabljata enake menjalnike in podobne motorje skozi svojo celotno proizvodno linijo, zato gredo lahko komponente v različne avto modele. Podjetju to prinaša velik prihranek stroškov in zagotavlja oboje: ekonomijo obsega (znižani stroški na enoto izdelka zaradi učinkov krivulje učenja) ter prihranke povezanosti (prenos resursov iz enega področja/države na drugo področje/državo). Tako ni presenetljivo, da je avtomobilska panoga v zadnjih letih doživela val združitvev in akvizicij (Hollensen, 2004, str. 11).

4. Ker so ene države istočasno v konjunkturi, druge pa v recesiji, podjetje tako izravna nasprotno učinke pri prodajnih prihodkih (v nasprotju z lokalnim podjetjem, ki je odvisno le od domačega trga). Prav tako lahko spretno omili valutna tveganja⁴ in posel tako *diverzificira*.

5. *Teorija komparativnih prednosti* govori, da se podjetja internacionalizirajo, ker se osredotočijo v panoge, kjer imajo primerjalne prednosti (naravne, človeški kapital itn.). ZDA imajo primerjalne prednosti v razvoju softwarea, medtem ko ima Kitajska prednosti v obutveni in drugi industriji, zaradi obilice surovin. Specializacije gospodarstev in iz nje izhajajoča mednarodna trgovina prinaša višjo gospodarsko rast vsem sodelujočim državam.

6. *Prednosti internacionalizacije* kot naslednji razlog pojasnjuje, da podjetje v začetnih korakih internacionalizacije začne z izvozom, kar se obrestuje le za kratek čas. Sčasoma si mora podjetje zagotoviti tudi mednarodno prisotnost in investirati. Prednosti se kažejo pri treh dejavnikih: lokaciji, lastništvu in internacionalizaciji. Ameriški energetski gigant ExxonMobil ima npr. lastniške prednosti kot je tehnologija, trženje, kapital in blagovne znamke. Venezuela ima lokacijske prednosti kot je nafta, obilje delovne sile in nizka obdavčitev. To spodbudi ExxonMobil, da ustanovi rafinerije v Venezueli. Državi gostiteljici to prinese višje plače delavcev in nova delovna mesta, investitorju pa dobičke.

7. *Vrednost podjetja*, ki je mednarodno, je večje od lokalno usmerjenega, kar spodbudi internacionalizacijo poslovanja. Vrednost mednarodnega podjetja je večja iz dveh razlogov: dosega višje dobičke, ki so kapitalizirani pri nižjih stopnjah (stroški kapitala so nižji) in ima višjo likvidnost delnice (podjetje je bolj prepoznavno pri investitorjih). Ti dejavniki vodijo k nižji zahtevani stopnji donosa in višji ceni delnice.

2. VSTOPNE STRATEGIJE NA MEDNARODNE TRGE

Veliko podjetij je ugotovilo, da slaba presoja izbire vstopne oblike na tuje trge v začetni fazi internacionalizacije, lahko ogrozi njihove mednarodne aktivnosti v prihodnosti. Za večino malih in srednjih podjetij predstavlja najbolj kritičen izziv prav način vstopa na tuj trg ter pravilna ocenitev pravočasnosti prehoda na višjo stopnjo internacionalizacije, kar je ključno. Medtem pa je za velika uveljavljena podjetja bolj učinkovito izkoristiti priložnosti znotraj konteksta njihove obstoječe mreže mednarodnih operacij.

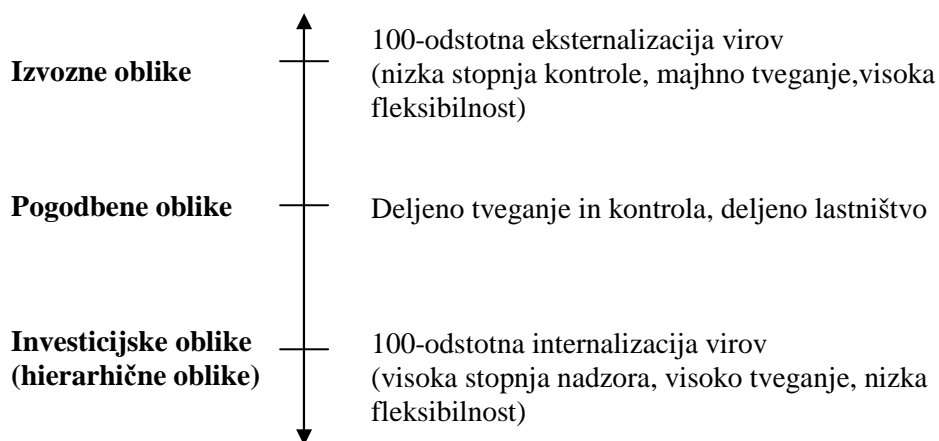
⁴ Lep primer so evropska avtomobilska podjetja. Učinek močnega evra (proti amerškemu dolarju) čutijo predvsem tista, ki proizvajajo v Evropi in prodajajo v ZDA. Veliko evropskih podjetij diverzificira valutna tveganja s selitvijo proizvodnje v ZDA in reorganizacijo nabavnih virov, ki so ovrednoteni v dolarjih. Nemški BMW je tako že l. 1994 začel s proizvodnjo v ameriški državi J. Karolina, kjer je l. 2003 proizvedel 150.000 vozil, predvsem za ameriški trg. V časih močnega evra je to velika prednost. Prav tako je največji proizvajalec pnevmatik na svetu francoski Michelin, ki v ZDA proda 40 odstotkov proizvodnje, svojo oskrbno verigo organiziral tako, da je ovrednotena v dolarjih, saj veliko surovin (predvsem kavčuk), nabavlja v ZDA. A veliko podjetij je pri zmanjševanju valutnih tveganj zamujalo, med njimi npr. nemški Volkswagen, ki je počasneje kot BMW odpiral proizvodne in oskrbne vire v ZDA, zato je imel l. 2003 za 400 milijonov EUR dobička pred davki manj od načrta. Kasneje je odprl proizvodnjo v Mehiki s kapaciteto 300.000 vozil letno, večinoma za lokalni in ameriški trg (Grappling with the strong euro, 2003, str. 62-64).

Ni mogoče trditi, da obstaja neka idealna vstopna strategija. Podjetja znotraj panoge se med seboj razlikujejo po tem, da izbirajo različne oblike vstopa za isti trg, prav tako pa tudi podjetje lahko izbira različno vstopno obliko od države do države (Hollensen, 2004, str. 273). Peterson in Welch (2002, str. 160) sta ugotovila, da podjetja pogosto kombinirajo različne vstopne oblike na tuje trge.

Odločitev o izboru vstopne strategije ni preprosta. V množici načinov in oblik vstopa na mednarodne trge je veliko takšnih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo nadzora in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja. Ko obravnavamo vstopne strategije, vedno navajamo oceno *tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti podjetja* z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg. Načini in oblike vstopa ponavadi delimo v tri glavne skupine: *izvozne, pogodbene in naložbene (hierarhične)*. Investicijski vstop na trg npr. podjetju omogoča lastništvo in s tem visoko stopnjo nadzora, hkrati pa predstavlja visoko stopnja tveganja za naložbene vire podjetja. Takšna vstopna oblika je tudi zelo zavezujoča, saj je zelo težko hitro spremeniti njeno obliko, potem ko je naložba izvedena (visoke izstopne ovire). V takšnem primeru je fleksibilnost spremembe vstopne oblike izjemno majhna.

Kot lahko vidimo na Sliki 2, vsaka vstopna strategija vsebuje kompromise, saj gre vedno za odpovedovanja. Podjetje namreč ne more imeti oboje hkrati: visoke stopnje nadzora in visoke fleksibilnosti. Vsebina na sliki nam pove, da večja kot je internalizacija virov⁵ podjetja (hierarhične oblike), višja in bolj zahtevna je internacionalizacija podjetja.

Slika 2: Klasifikacija načinov in oblik vstopa

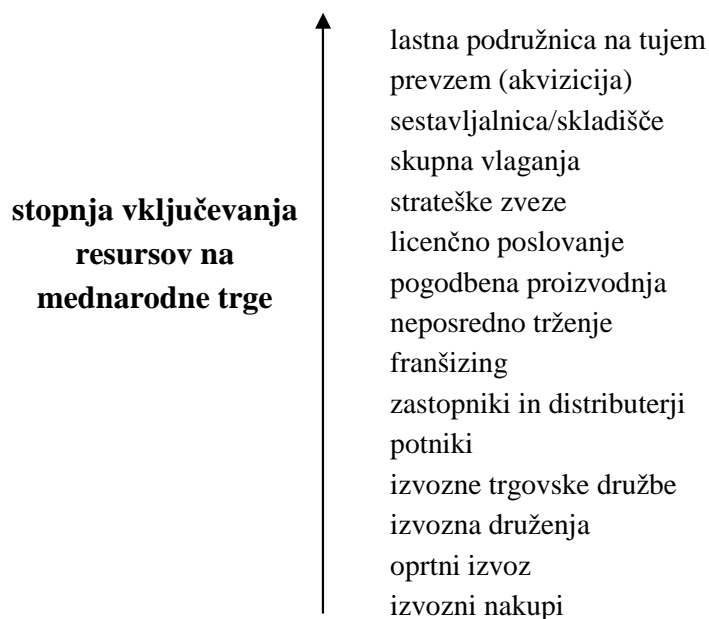


Vir: Hollensen, 2004, str. 274.

Odločitev podjetja za višjo stopnjo internacionalizacije (več kot izvozna aktivnost) je bolj smiselna takrat, ko podjetja proizvaja proizvod ali storitev pri katerem je uspešnost na trgu odvisna od specifične lastnosti podjetja (know-how, menedžment, organizacija itn.) (Jaklič, 2000, str. 181).

⁵ Z internalizacijo virov razumemo stopnjo vključevanja lastnih virov podjetja na tujem trgu. Ti viri so lahko finančni, menedžerski, organizacijski, trženjski in tako naprej (Hollensen, 2004, str. 39).

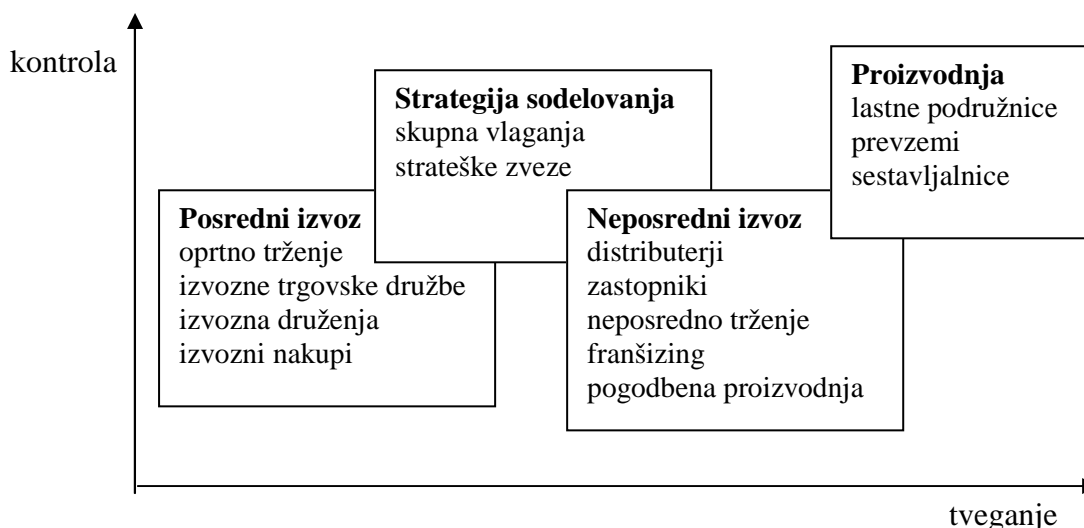
Slika 3: Vstopne oblike in ravni vključevanja v procese mednarodnega trženja z vidika tveganja, kontrole in fleksibilnosti



Vir: Makovec Brenčič, 2003, str. 140.

Slika 3 ponazarja stopnje vključevanja lastnih virov za konkretno vstopno obliko. Predstavljene načine vstopa na mednarodne trge pa lahko še bolj nazorno prikažemo z vidika posrednih in neposrednih oblik izvoza ter z vidika razvrščanja oblik glede na stopnjo tveganja in kontrole (glej Sliko 4) (Makovec Brenčič, 2003, str. 141).

Slika 4: Tveganje in kontrola glede na izbrano obliko vstopa



Vir: Makovec Brenčič, 2003, str. 141.

2.1. Dejavniki, ki vplivajo na izbiro oblike vstopa na mednarodne trge

Pri izbiri vstopne oblike in strategije vstopa je izjemno pomembna analiza vseh dejavnikov, ki nanjo vplivajo. Glavni kriterij izbora (in cilj) je gotovo pričakovan dobiček vstopa, kar je seveda preprosto izgovorljiv, a vendar težko dosegljiv kriterij.

Kot je prikazano na Sliki 5 na strani 8, naj bi štirje dejavniki vplivali na izbor vstopne oblike:

- Notranji dejavniki
- Zunanji dejavniki
- Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa
- Posebnosti transakcijskih dejavnikov.

Analogija Slike 5 na str. 8 je naslednja: naštetih dejavnikov vplivajo na odločitev o vstopni obliki na mednarodne trge, pri čemer znak plus pomeni naraščanje investicij oziroma vključevanja lastnih virov podjetja na tuje trge, medtem ko znak minus ravno obratno (manjše angažiranje lastnih virov podjetja in večja uporaba posrednikov na tujih trgih) (Hollensen, 2004, str. 280).

2.1.2. Zunanji dejavniki

I. Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom

Tovrstne razlike (poslovna praksa, jezik, izobrazba itn.) povečujejo negotovost v podjetju, kar vpliva na izbor vstopne strategije. Večje kot so razlike, bolj se nagibamo k zahtevnejšim, hierarhičnim oblikam vstopa, kot so npr. skupna vlaganja.

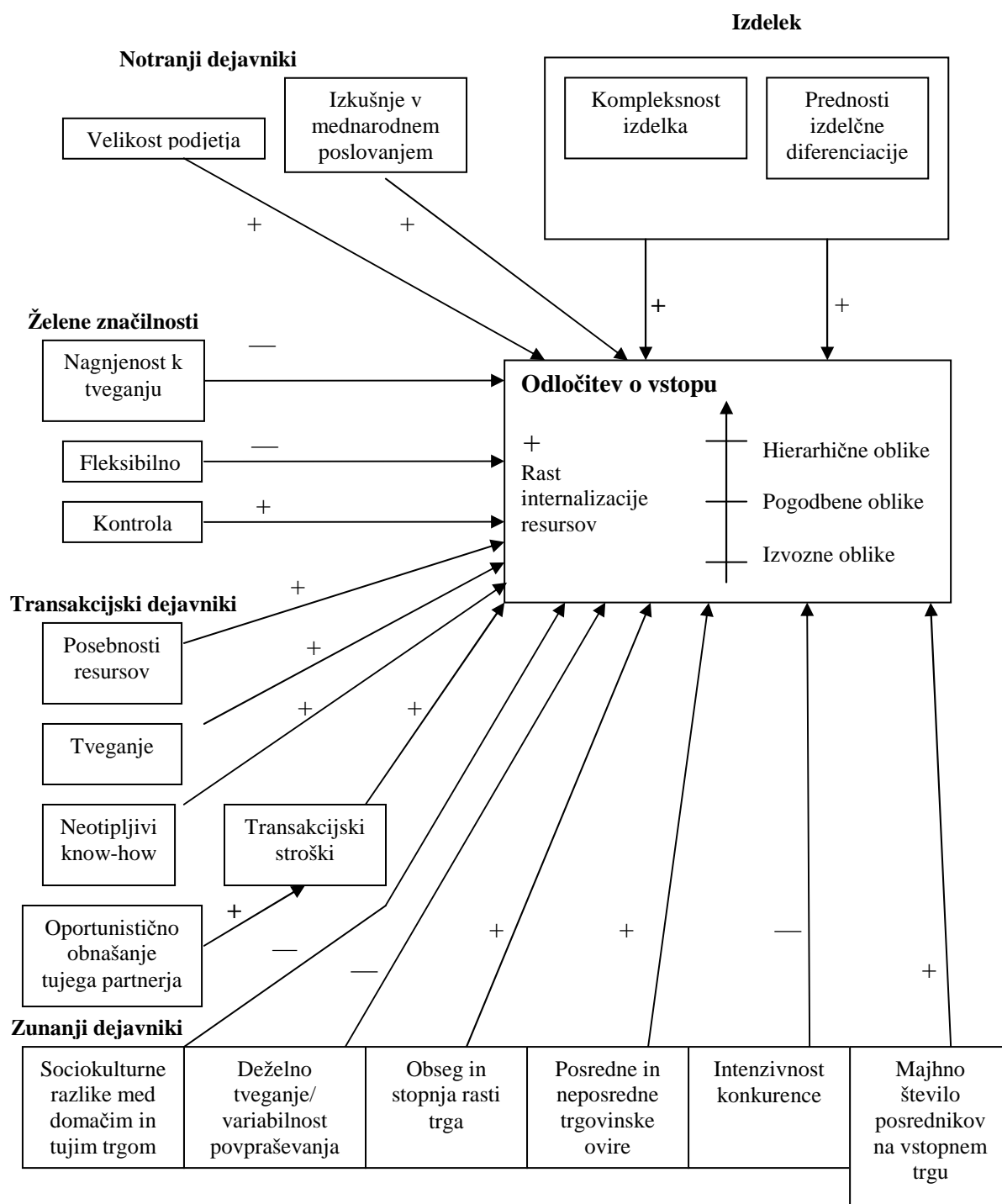
II. Stopnja tveganja v državi in variabilnost povpraševanja

Ob vseh ostalih nespremenjenih okoliščinah bo podjetje ob visokem tveganju na trgu izbiralo manj zahtevne oblike vstopa (npr. izvozne), saj ne zahtevajo velike angažiranosti virov in so zelo fleksibilne.

III. Velikost in rast trga

Večja kot sta trg in intenzivnost rasti trga, bolj bo podjetje angažiralo svoje lastne vire, bodisi s skupnimi vlaganji z večinskim deležem ali z lastno podružnico.

Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na izbor oblike vstopa na tuje trge



Vir: Hollensen, 2004, str. 281.

IV. Neposredne in posredne trgovinske ovire

Na trgu, kjer je veliko carinskih ali kvotnih omejitev, so bolj smiselne hierarhične oblike, kot je proizvodnja ali sestavljalnica na tujem trgu.

Na trgih z nacionalističnim ozračjem, ki so težko dostopni, je bolje uporabljati pogodbene oblike vstopa, kot so npr. zastopniki ali distributerji. Lokalni partner bo olajšal napore pri napeljevanju lokalnih zvez, pogajanju pri prodaji ter gradnji imidža podjetja.

V. Intenzivnost konkurence

V primeru hude konkurence na tujem trgu, običajno ni velikih možnosti za visok dobiček. Za podjetje bolje, da se izogne internalizaciji virov. Podjetje naj se odloči za preprostejše in, z vidika investiranih virov, manj zahtevne oblike vstopa (izvozne oblike).

2.1.3. Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa

I. Nagnjenost k tveganju

Raziskave kažejo, da bolj kot je menedžment podjetja nagnjen k tveganju, zahtevnejše so oblike vstopov na tuje. V primeru izogibanja tveganju, bodo prevladovali izvozne ali pogodbenim oblike (licenčne pogodbe), saj zahtevajo nizko stopnjo vključevanja finančnih virov podjetja.

II. Kontrola

Manj zahtevne (npr. izvozne) oblike, ki ne zahtevajo investicij, ne zahtevajo veliko nadzora. Nasprotno pa velja za investicijske oblike z visoko stopnjo internalizacije virov. Kontrola virov je ključna, saj lahko predstavljajo konkurenčne sposobnosti podjetja.

III. Fleksibilnost

Hierarhične oblike so seveda najdražji načini internacionalizacije. Hkrati so najmanj fleksibilne (težko je z njimi kar prenehati in spremeniti njihovo obliko) na kratek rok. Pogodbene oblike pa, zaradi manjše fleksibilnosti, omejujejo zmožnost podjetja za spremembo strategije, ko se pogoji na trgu naglo spreminjajo.

2.1.4. Posebnosti transakcijskih dejavnikov

I. Neotipljivi know-how

Gre za pomen nevidnih, specifičnih virov podjetja, ki so še posebno pomembni pri razvoju investicijskih oblik vstopa. Neotipljivi dejavniki kapitala so lahko znanje, know-how, posebnosti človeških virov (sposobnosti in veščine), sloves izdelka in blagovne znamke ali distribucija. Vse to omogoča konkurenčne prednosti in varnost zahtevnejših vstopnih oblik. Gre za vire, ki jih tekmeci težko posnemajo, zato se podjetja odločajo za hierarhičnih oblike.

2.2. Izvozne oblike vstopa

2.2.1. Indirektni izvoz

Indirektni izvoz pomeni, da proizvodno podjetje pri izvozu uporablja neodvisne organizacije s sedežem v državi proizvajalca. Izvozne dejavnosti namesto proizvajalca izvaja drug domač posrednik. Podjetje se tako v mednarodno trženje ne vključuje neposredno, saj njihove proizvode na tuj trg plasira drugo podjetje. Ta pristop je primeren za podjetja, ki so neizkušena in želijo trg postopno raziskati. Druge prednosti so še v nizkem političnem in trženjskem riziku ter možnost izbire izkušenega izvoznika. Indirekten izvoz predstavlja tudi pomanjkanje kontrole nad tem, kdo, kje, kdaj in kako izdelke in storitve podjetja na teh trgih trži. Podobo produkta lahko tudi skazijo neprimerni distribucijski kanali, slaba promocija ipd. Prav tako ima podjetje slab stik s tujim trgom in premalo informacij o njegovem tržnem potencialu.

Posredne oblike izvoza so (Hollensen, 2004, str. 294):

- izvozni trgovec/izvozni posrednik (export buying agent),
- komisionar (broker),
- trgovske družbe,
- izvozna hiša,
- oprtni izvoz (piggyback operations).

2.2.2. Direktni izvoz

Nastopi takrat, ko proizvajalec oziroma izvoznik proizvode/storitve proda neposredno uvozniku ali kupcu s tujega trga. Tu torej domačih posrednikov ni. Zdaj izvozniki sami pripravljajo trženjsko strategijo, dokumentacijo in iščejo transportne kanale. Izvoz poteka preko v tujini lociranih agentov ali distributerjev, ki so neodvisni posredniki. Agenti prejmejo od izvoznika provizijo, medtem ko so distributerji za delo plačani pri doseženi razliki med nakupno in prodajno ceno.

I. Distributerji so ekskluzivni predstavniki podjetja in so ponavadi edini uvozniki izdelkov podjetja. Kot neodvisni trgovci, distributerji kupujejo blago za svoj račun in imajo precejšnjo svobodo pri izbiri svojih strank kot tudi pri postavljanju prodajnih pogojev. V vsaki državi, izvozniki sodelujejo z enim distributerjem in prevzemajo eno kreditno tveganje. Distributerjev je več vrst, navadno pa distributerji iščejo ekskluzivne pravice za prodajne teritorije in predstavljajo proizvajalca v vseh pogledih prodajanja in servisiranja na določenem območju.

II. *Agenti* predstavljajo izvozno podjetje in prodajajo veletrgovcem in trgovcem na drobno v uvoznih državah. Izvoznik dobavi blago neposredno kupcu. Vsi dogovori o financiranju, kreditiranju, promociji itn. so sklenjeni med izvoznikom in kupcem. Agent, ki deluje na ekskluzivni način, pokriva redka geografska območja in ima podagente, ki mu asistirajo. Prednosti distributerjev in agentov je poznavanje lokalnih trgov, navad in konvencij ter že vzpostavljeni poslovni kontakti. Zaradi provizije so spodbujeni k dobremu delu, toda ker je njihova provizija odvisna od prodaje, so lahko nenaklonjeni razvoju trgov za nove proizvode (Makovec Brenčič, 2003, str. 148).

Tabela 1: Prednosti in slabosti neposrednega izvoza

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> + Dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposredni stiki z odjemalci + Krajši prodajni kanali v primerjavi s posrednim izvozom + Potrebno je poznavanje trga + Na voljo so lokalne prodajne in poprodajne storitve 	<ul style="list-style-type: none"> - Omejen ali nikakršen nadzor nad ceno zaradi carinskih ali necarinskih ovir, omejenost nadzora tržnih poti (pri distributerjih) - Investicija v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domicilnim podjetjem in distributerji ali agenti) - Kulturološke razlike, komunikacijski problemi, filtriranje informacij (pojav transakcijskih stroškov)

Vir: Makovec Brenčič, 2003, str. 148.

2.2.3. Kooperativni izvoz

Gre za izvoz, ki vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji. To so posebej oblikovane izvoznotrženjske družbe (*export marketing groups*), katerih vloga je celotna izvedba izvoznih aktivnosti in mednarodnih poslov, predvsem za sorodna manjša in srednja podjetja, ki nimajo dovolj mednarodnih izkušenj in lastnih virov. Bolj tradicionalne oblike povezovanj podjetij v mednarodnem poslovanju so izvozna družjenja in konzorciji, ki pa imajo kratkotrajno in strateško bolj omejeno področje delovanja. Zelo pogosto je delovanje kooperativnih oblik v zelo zrelih in konkurenčno zasičenih panogah, kot sta npr. lesna in oblačilna industrija. A veliko primerov takšnega povezovanja ni.

Prednosti takšnega pristopa so delitev stroškov in tveganj, zagotovitev distribucije in poprodajnih storitev na ciljnem trgu. Slabost so lahko morebitni slabi odnosi in nepripravljenost za odrekanje neodvisnosti sodelujočih podjetij (Hollensen, 2004, str. 302).

2.3. Pogodbene oblike vstopov na izbrane trge

Od izvoznih oblik se pogodbene razlikujejo v tem, da se produkte na tuj trg ne plasira nujno iz države izvoznika. Na izbrane tuje trge ne prenašamo več izdelkov, ampak proizvodnjo. Bližina kupcem, nižji proizvodni stroški (delovne sile), krajši prodajni kanali in nižji transportni stroški so razlogi za razvoj pogodbenih oblik. Predstavljajo most za prenos tehnologije in znanja, ustvarjajo pa tudi izvozne priložnosti. Lastništvo in kontrola med tujim podjetjem in lokalnim partnerjem je deljena. Ločimo neposredne oblike prenosov proizvodnje na tuje trge (skupna vlaganje in lastne podružnice v tujini) ter posredne oblike prenosov proizvodnje na tuje trge (franšizing, licenčno poslovanje, pogodbeno proizvodnja itn).

2.3.1. Pogodbena proizvodnja

Lokalna prisotnost, nižji proizvodni in transportni stroški, carinske omejitve, prednost nacionalnega proizvajalca ali dobavitelja ter izogibanje valutnim rizikom so prednosti pogodbene proizvodnje. Ko podjetje (*kontraktor ali dajalec pogodbe*) nima dovolj resursov za proizvodnjo doma, stopa v pogodbeni odnos s tujim *kooperantom*. Poslovne funkcije kot so raziskave in razvoj (R&R), trženje, distribucija in (po)prodajne storitve izvaja kontraktor sam, proizvodnjo pa prenese na izbrani trg, saj mu ponuja ustrezne vire prednosti. Plačilo kooperantu je ponavadi dogovorjeno na podlagi proizvedene enote. Slabost je v težavnem prenosu produkcijskega know-howa, kredibilnega kooperanta pa je težko najti. Kooperantu je potrebno zagotoviti znanje in usposabljanje, kar ga na koncu lahko preobrazi tudi v upoštevanje vrednega konkurenta, težaven pa je tudi nadzor kakovosti proizvodnje pri kooperant⁶ (Hollensen, 2004, str. 310).

2.3.2. Licenčno poslovanje

Tu se podjetje – dajalec licence (licensor) – sporazume s podjetjem v tujini – pridobiteljem licence (licensee) – za odstop zaščitene pravice in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. Po Millmanu je licenciranje pogodbeni nakup ali prodaja proizvoda, blagovne znamke, procesne tehnologije, dizajna, trženja ali dostopa do patentov (Bradley, 1991, str. 319). V zameno za licenco jemalec plača licenčnino, obstaja pa več načinov plačila: glede na obseg proizvodnje, število proizvodov, doseženi promet, po času trajanja licence ali pa kombinacija naštetega. Velikokrat se pojavljajo konverzije licenčnine v lastniški kapital. Zelo pomembna obveznost dajalca licence je, poleg predmeta licence, tudi izročitev tehnične dokumentacije, npr. za praktično uporabo izuma. To je zelo pomembno, kajti razvoj znanosti in tehnike je tako hiter, da pridobitelju licence ne zadošča le pravica do npr. izkoriščanja patentiranega izuma, ampak potrebuje tudi čimbolj podrobna in celovita navodila o tem kako naj uporablja in gospodarsko smotno izkorišča posamezen izum (Puharič, 1999, str. 199).

⁶ To obliko poslovnega sodelovanja uporablja ogromno znanih podjetij, kot na primer Benetton in IKEA, ki se močno nanašata na svojo pogodbeno mrežo majhnih proizvajalcev v tujini. Slovensko tekstilno podjetje Mura je kooperant nemškega Bossa, sicer pa dela tudi pod lastno blagovno znamko. Ta oblika sodelovanja je bolj na ravni dodelavnih (predelavnih) poslov in ne toliko prave pogodbene proizvodnje – v to takšni posli prerastejo, ko se doseže enakopravnejši položaj z angažiranjem lastnega kapitala in znanja (Makovec Brenčič, 2003, str. 153).

Tabela 2: Prednosti in slabosti dajalca licence

Dajalec licence	
<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
+ Licenca omogoči hiter vstop na trg brez neposredne kapitalske naložbe	- Dajalec licence si lahko s tem vzgoji tekmece in pridobi manjše koristi od izdelkov
+ Hitro pridobivanje izkušenj	
+ Omogoči porazdelitev izdatkov za R&R	
+ Izkoristek davčnih prednosti na nekaterih trgih	- Težaven nadzor nad proizvodnjo in trženjem
+ Lahko pomeni ohranitev blagovne znamke za dajalce licence	- Omejena celovitost poslovanja

Vir: Hollensen, 2004, str. 327.

Razlogi za licenčno poslovanje so v črpanju virov zunaj podjetja s strani dajalca licence (*outsourcing*⁷) ali premalo menedžerskih znanj za lastno investicijo na tujem. Če je izdelek na koncu življenjskega cikla v razvitih državah in je smiselno podaljšati cikel v manj razvitih državah, kjer je izdelek še tehnološko sprejemljiv, trg pa nezasičen, je podelitev licence dobra odločitev. Razlog je lahko tudi izogibanje političnemu tveganju (Hollensen, 2004, str. 327).

Čeprav se zdi, da je licenčno poslovanje v korist obeh strank, pa empirični dokazi kažejo, da ni tudi nujno vedno tako. Rezultati raziskav so pokazali, da je licenčno poslovanje predvsem v korist dajalca licence (Young et al., 1989, str. 143). Hrastelj (1990, str. 91) pravi, da licenčno poslovanje zahteva finančno moč in kadre v razvojno-raziskovalni dejavnosti dajalca licence, zato imajo velika podjetja glede tega veliko prednost (glej tudi Tabelo 2 in 3).

Tabela 3: Prednosti in slabosti jemalca licence

Jemalec licence	
<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
+ Skrajša si čas uvajanja izdelka	- S prevzemom licence si lahko omeji dotok svežega znanja
+ Omogoči zmanjšanje izdatkov za R&R	
+ Izogne se napakam v začetnih korakih razvoja izdelka	- Lahko se pojavijo težave pri pravočasnosti dobav (npr. materialov)
+ Hiter dostop do nove tehnologije in znanja ter možnost nadgradnje le-tega	- Dajalec licence lahko vpliva na zviševanje inputov/dobav

Vir: Hollensen, 2004, str. 327.

⁷ Outsourcing – preselitev dejavnosti ali poslovnih funkcij iz podjetja zaradi izrabe cenejših ali razpoložljivih virov (Makovec Brenčič, 2003, str. 154).

2.3.3. Franšizing

Ko govorimo o franšizingu, marsikdo najprej pomisli na McDonald's, hitroprehrabeno verigo z več kot 27 tisoč restavracijami po celem svetu. Vendar pa ta koncept sega veliko dlje od hitre hrane, saj ga najdemo na vseh področjih storitvene, trgovinske in proizvodne dejavnosti⁸ (Makovec Brenčič, 2003, str. 157).

Hollensen (2004, str. 314) pravi, da je veliko stvari prispevalo k znatni rasti franšizinga. Prvi dejavnik je prav gotovo upad težkih industrij in nadomestitev le-teh s storitvenim sektorjem. Naslednji razlog je rast popularnosti samozaposlovanja. Vladne v številnih državah so izboljšale poslovno okolje za podjetništvo.

Franšizing je trženjsko orientiran pristop, pri katerem podjetje (franšizor) proda poslovne storitve neodvisnemu investitorju (franšiziju), ki ima obratni kapital, toda malo poslovnih izkušenj. Franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno z njegovim konceptom marketinga, izbire blaga, kalkulacije, promocije, dekoracije in šolanja sodelavcev. Zagotavlja mu pomoč pri ustanavljanju enot, izmenjavo izkušenj, znanja ipd., jemalec franšize pa se zaveže, da bo vodil posle v okviru brezpogojne predanosti razvoju sistema in da bo prodajal le franšizi zavezano blago, in to po ceni, ki jo določi dajalec franšize. Pomembna naloga za jemalca franšize je še, da participira pri inovativnosti in dobrem imenu franšizorja. Prednost za dajalca franšize je možnost hitrega prodora na trg brez naložb v gradnjo ali najem poslovnih prostorov, dodaten zaslužek, nizek začetni kapital ter neobremenjenost franšizorja z dnevnimi podrobnostmi (kar bi bil primer pri ustanavljanju lastnih podružnic). Slabost za dajalca franšize je še v morebitnem vplivu na blagovno znamko (Apovnik et al., 1999, str. 38).

2.3.4. Skupna vlaganja (joint ventures)

Skupna vlaganja so partnerstva med dvema ali več podjetji. Harrigan pravi, da je skupno vlaganje dovršeno, ko dva ali več podjetij ustanovi tretje, ki opravlja ustvarjalno ekonomsko aktivnost (Bradley, 1991, str. 132). Skupna vlaganja vključujejo deljeno lastništvo premoženja skupnega podjetja med različnimi partnerji (lokalnimi in sonaložbenimi) in omogočajo podjetju vstop z bistveno nižjim obsegom vloženega kapitala. Pri tem ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga, poslovno mrežo in funkcijska področja (delovno silo, trženjsko infrastrukturo ipd.). Tako je vstop na trg predvsem hitrejši, prilagajanje njegovim posebnostim pa krajše za podjetje, ki vstopa. Še posebej so skupna vlaganja primerna vstopna oblika za trge, ki imajo visoko stopnjo domače zaščite. Drugi razlogi so v komplementarnosti tehnologij, ki partnerjem lahko omogočijo nove možnosti ali dejavnosti, pridobitev prepoznavnosti na trgu. To je še hitrejšo, če podjetje na izbranem trgu deluje z lokalno prepoznavnim partnerjem. Pomenljive so tudi davčne koristi in nižji proizvodni stroški, ki jih lahko podjetje izkoristi. V zadnjem desetletju narekuje veliko

⁸ Lep primer uspešnega franšizinga je tudi švedski proizvajalec pohištva IKEA, ki se na Zahodu širi preko franšiz. V smislu širitve maloprodajnega območja, je podjetje s tem konceptom v zadnjih letih doseglo zavidljivo rast (Hollensen, 2004, str. 314).

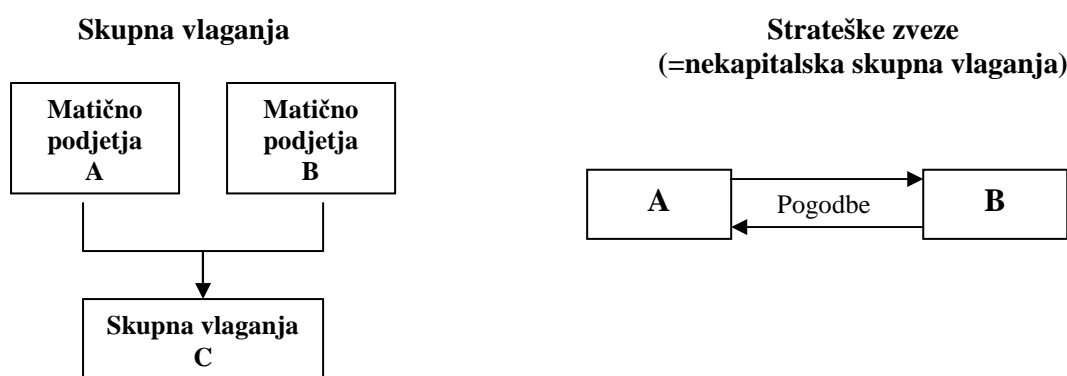
skupnih vlaganj izjemno zahteven proces raziskav in razvoja, tako kapitalsko kot po obsegu znanja. Glavne težave skupnih vlaganj se navadno kažejo pri koordinaciji in komunikaciji med partnerji, pojavijo se različni pogledi na strategijo razvoja, celo ciljev. Velikokrat imajo tuji sonaložbeniki na lokalnih trgih težave pri kontroli skupnega podjetja. Nadzor nad operativnimi in strateškimi odločitvami naj bi bil razdeljen glede na lastniški vložek.

Poznamo dve vrsti skupnih vlaganj: lahko so pogodbeno nekapitalska ali kapitalska skupna vlaganja. Pri prvih ni ustanovljeno nobeno skupno podjetje. Dve ali več podjetij tvori partnerstvo tako, da si delijo stroške investiranja, tveganja in dolgoročne dobičke. Kapitalska skupna vlaganja pomenijo ustanovitev novega podjetja v katerem si tuja in domača podjetja delita lastništvo in kontrolo (Kim et al., 2002, str. 340).

2.3.5. Strateške zveze

Strateške zveze so oblika nekapitalskih skupnih vlaganj in jih lahko opredelimo kot zvezo med podjetji, pogosto prejšnjimi tekmeci, v katerih združene moči partnerjev omogočajo ustvarjanje boljšega položaja na globalnih trgih (Makovec Brenčič, 2003, str. 120).

Slika 6: Skupna vlaganja in strateške zveze



Vir: Hollensen, 2004, str. 318.

Pri strateških zvezah partnerji ostanejo neodvisni tudi po vstopu v zvezo. Delijo si dobiček, ustvarjene prednosti, kontrolo in tveganje, v partnerstvo pa vstopajo z izdelki, tehnologijo in drugimi viri podjetja.

Najbolj prepoznavna strateška zveza je prav gotovo med Disneyem, Coca-Colo in McDonald'som. Strateška zveza⁹ med letalskima družbama KLM in Northwest Airlines pa predstavlja odličen primer finančnih sinergij (Kim et al., 2002, str. 339). V avtomobilski industriji najdemo strateško zaveznitvo med francoskim Renaultom in švedskim Volvom, ki sta si izmenjala vstop v mrežo svojih strateških dobaviteljev (Alvarez et al., 2001, str. 140).

⁹ Ko strateška zveza dobi obliko menedžerske pogodbe, potem se multinacionalka zaveže, da bo prevzela vodenje lokalnega podjetja, ki ni v njeni lasti. Takemu primeru smo bili priča leta 1966. Ker vlada afriške države Zair ni imela dovolj znanja za vodenje državnih rudnikov, je sklenila pogodbo z bivšimi lastniki rudnikov iz Belgije Union Miniere, ki je prevzelo proizvodnjo in trženje (Kim et al., 2002, str. 340).

2.4. Hierarhične (investicijske) oblike vstopa

Pri hierarhičnih vstopnih oblikah podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuji trg. Tu se pojavi vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje kontrolira delovanje svojih vstopnih oblik na tujih trgih. Stopnja kontrole, ki jo ima matično podjetje nad hčerinskim podjetjem v tujini, je odvisna od števila poslovnih funkcij, ki jih matica prenese na tuji trg. To je nadalje odvisno od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko enoto.

Če proizvajalec želi močnejši vpliv in nadzor nad lokalnim trženjem, kot jo omogočajo izvozne oblike, potem je smiselno ustanovljati lastne družbe na tujih trgih. Več kot je poslovnih funkcij prenesenih v izvajanje direktno na vstopni trg, višja je stopnja decentralizacije in internacionalizacije podjetja. Z drugimi besedami: matica vse več odgovornosti razprši na lokalni menedžment po različnih državah (Makovec Brenčič, 2003, str. 155).

2.4.1. Prodajni predstavnik

Prodajni predstavnik je običajno zaposlen na enem, največkrat, domicilnem trgu. Potuje na druge trge z namenom opravljanja prodajne funkcije. Če je prodajni predstavnik zaposlen v domicilnem podjetju, potem ima podjetje večji nadzor nad prodajnimi aktivnostmi, kot bi ga imelo pri neodvisnem prodajnem zastopniku (agentu ali distributerju), večja pa je tudi predanost viziji podjetja. Ta oblika vstopa je še posebej smiselna na specializiranih medorganizacijskih trgih, kjer je le nekaj velikih odjemalcev, a zahtevajo tesen kontakt z dobavitelji, velika količina naročila pa opravičuje strošek potovanja v tujino.

2.4.2. Prodajne podružnice / rezidenčni prodajni zastopniki / prodajne enote na tujem

Tu je prodaja v celoti prenesena na vstopni trg. To omogoča, da se bistveno bolj približamo kupcu kot v primeru domicilnih prodajnih predstavnikov. Pri odločitvi ali uporabiti slednjega ali pa lastno prodajno enoto na tujem, moramo upoštevati:

- Način sklepanja poslov oz. sprejemanja naročil: lahko, da je bistveno bolj primeren za občasen prihod prodajnega zastopnika kot pa trajno navzočo enoto.
- Naravo izdelka: če gre za tehnično zapleten izdelek, ki zahteva poprodajne storitve, potem je bolj smiselna neposredna prisotnost na trgu.

Včasih je smiselno oblikovati tudi prodajno podružnico, ki je podaljšana roka podjetja na tujem trgu in formalnopravno del domicilnega podjetja, vanjo pa vključiti delovanje rezidenčnih prodajnih zastopnikov, če so potrebni takšni prodajni kanali. Da bi zagotovili takšno prodajno pokritost trga in ustrezno organizirali poprodajne storitve, je pogosto potrebno ustanoviti lastne prodajne enote na tujem, ki je v lasti in pod kontrolo ustanovitelja (matičnega podjetja na domicilnem trgu). Lastne prodajne enote v tujini izvajajo popoln nadzor nad prodajno funkcijo za tuji trg, matično podjetje pa obdrži trženje in kontrolo. To

pomeni, da vsi izdelki prihajajo iz matičnega podjetja, prodajna enota pa poskrbi za naročila in njihovo izvedbo. Pri tem si matica in hči obračunavata cene – t.i. transferne cene¹⁰.

Glavno izhodišče za ustanovitev samostojne enote prodajne enote na tujem trgu je prav gotovo bližina kupcu (Hollensen, 2004, str. 337).

2.4.3. Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu

Še posebej v državah v razvoju so prodajne podružnice večkrat smatrane zgolj kot »odtegotanje« denarja iz države, brez prispevka k dodani vrednosti gostujoče države, kjer so locirane. Ker je v okolju, kjer nisi zaželen, težko delati, se podjetja raje odločijo za proizvodnjo. Če podjetja verjamejo v tržni potencial države, potem bo le polno lastništvo prodajne in proizvodne enote zagotavljalo stopnjo kontrole, ki pomeni doseganje strateških ciljev podjetja. Takšne oblike pomenijo tudi velik naložbeni zalogaj, zavezanost vstopnemu trgu in naporov menedžmenta. Vstop na trg je dolgoročno naravnano, saj kratkoročni učinki ne odtehtajo velikosti investicije. Vzroki, ki jih podjetja največkrat pripisujejo ustanavljanju prodajnih in proizvodnih podjetij v tujini, so predvsem: *ohranjanje poslov* (visoke vstopne carine so npr. ovirale izvoz japonskih avtomobilskih znamk v Veliko Britanijo, zato sta Nissan in Toyota ustanovila proizvodne in prodajne enote), *dvig tržnega deleža, nižji stroški* (dela, surovin in transporta) ter *izogibanje vladnim restrikcijam* (Makovec Brenčič, 2003, str. 145).

2.4.4. Sestavljalnice

So oblika proizvodne podružnice na vstopnem trgu. Podjetja zaradi kompleksnosti proizvodnje ali strateških razlogov pogosto izvajajo razvoj, trženje in kapitalski del produkcijskih procesov doma, medtem ko delovno-intenzivni del proizvodnje preselijo na vstopne trge. Razlogi so v nižjih stroških in carinah za komponente v primerjavi s končnimi izdelki. Izdelek je lahko v ustrezni fazi življenjskega cikla, deli izdelka pa so proizvedeni v različnih državah sveta, zato jih je logično sestavljati na končnem vstopnem trgu.

Še posebej so sestavljalnice značilne na področju zabavne elektronike, kjer se tega poslužujeta japonski Sony in nizozemski Philips (Popper, 1992, str. 25).

2.4.5. Regionalni centri

Doslej je bila vstopna oblika obravnavana le v povezavi z eno tujo državo. Sedaj govorimo o regionalnih centrih, ki se nanašajo na več držav, saj jih tudi pokrivajo. Na Tabeli 4 na str. 18 vidimo dva primera regionalnih centrov. Prva različica kaže prenos trženjskih in (po)prodajnih aktivnosti podjetja v regijo.

¹⁰ Transferne cene so cene blaga in storitev s katerimi med sabo trgujejo matična družba in njene hčerinske družbe. Notranji transferji vključujejo surovine, nedokončane in dokončane proizvode, alokacijo fiksnih stroškov, posojila, avtorske pravice, patentne za uporabo blagovnih znamk itn. Tako transferne cene pomenijo prednost in so priročen mehanizem za prikrievanje dobičkov v državah z visoko obdavčitvijo (Feinschreiber, 2002, str. 49).

Pri drugi različici gre še za večjo privrženost regiji, saj so na regionalni center prenesene še R&R aktivnosti in proizvodnja. Zdaj, ko je podjetje v regijo vpeto z vsemi poslovnimi funkcijami, je zmožno uspešno tekmovati z lokalno in mednarodno konkurenco v regiji. Istočasno se lahko uspešno odziva na lokalne potrebe odjemalcev (Hollensen, 2004, str. 340). V Tabeli 4 so predstavljena štiri izhodišča, ki jih v svoji internacionalizaciji nakazujejo hitro rastoča podjetja.

Tabela 4: Tipi začetnih mednarodnih poskusov

		Število vključenih držav	
		<i>Malo</i>	<i>Veliko</i>
Koordinacija aktivnosti v verigi vrednosti	<i>Le nekaj aktivnosti je med trgi koordiniranih (v glavnem logistika)</i>	Začetki poslovanja z uvozom in izvozom	Multinacionalni začetki s trgovino
	<i>Večina aktivnosti je med trgi koordiniranih</i>	Geografsko osredotočeni začetki poslovanja	Globalni začetki poslovanja

Vir: Oviatt, McDougall, 1994, str. 59.

Da bi se poslovanje v celotni regiji ustrezno kontroliralo in strateško razvijalo, so pristojni *regionalni centri* oziroma *vodilne države* (podjetje Microsoft ima svoje enote v večini držav evropskega trga, vendar je vodilno podjetje za vzhodno in srednjo Evropo na Dunaju). Pri tem imajo regionalni centri nalogo, da koordinirajo strategije posameznega trga s korporacijsko strategijo podjetja in omogočajo harmonično (in ne medsebojno konkurenčno) delovanje enot. Odkrivati morajo sinergije in jih izrabljati znotraj trgov in regij. Pri tem je zelo pomemben razvoj in prenos trženjskih konceptov iz centra na enote ter zagotavljanje kakovosti kadrov v enotah, pa tudi izkoriščanje formalnopравnih prednosti posameznih trgov (Makovec Brenčič, 2003, str. 178).

2.4.6. Akvizicija (prevzem) ali začetne naložbe (*aquisition / greenfield investments*)

Vse hierarhične oblike, razen prodajnega predstavnika, ki je lociran doma v domicilnem podjetju, predstavljajo investicijo na vstopnih trgih. Najzahtevnejše oblike takšnega vstopa so akvizicije in naložbe od začetka.

I. Akvizicija omogoča hiter vstop na trg in velikokrat zagotovi dostop do distribucijskih kanalov, obstoječih kupcev in uveljavljenih blagovnih znamk. Včasih so trgi v panogah zelo zasičeni z močno konkurenco, zato je malo prostora za novega igralca. Prevzem kupcev ali konkurentov je v takšnih primerih edina možnost za vstop na tuji trg.

Hrastelj (1995, str. 173-195) pravi, da so primarni motivi za akvizicije: težnja po sinergiji na vseh poslovnih področjih, težnja po večjem tržnem deležu in izločitvi tekmecev, defenzivnost (prekrivanje grehov prevzemnikov), delitev tveganja pri vstopu na nove trge in zmanjšanje regionalne odvisnosti. Najpomembnejše je prav gotovo ustvarjanje sinergij – več kot 30% učinkov se v praksi dosega s standardizacijo, 50% s prenosom znanja, 20% pa z vzajemnim vplivanjem obeh podjetij. Iz tega je moč sklepati, da je glavni vir sinergije in tvornega (so)delovanja prevzetega in prevzemnega podjetja, znanje – in ne kapital ali tržna moč. Ne glede na obliko akvizicije (teh je več), pa razlike pri koordinaciji in stilih vodenja med tujim investitorjem in lokalnim vodstvom predstavljajo težave.

II. Naložbe od začetka premagujejo težave akvizicij. Še posebno so naložbe od začetka relevantne, ko je logistika ključni dejavnik uspeha in ko je prevzemna tarča nedostopna ali pa predraga. Primer investicije od začetka je npr. postavitve Merkurjevega nakupovalnega centra v Zagrebu ali postavitve proizvodnje Gorenja v Srbiji. Investicije od začetka so seveda bistveno bolj dolgotrajne, vendar podjetja, ki želijo razviti integrirano obliko in razpoznavno strategijo delovanja na vseh trgih, raje posegajo po investicijah od začetka. Pri tem je prednost tudi v odpravi navad in ustaljenih praks, saj podjetja postavijo najnovejšo tehnologijo in opremo. S tem se izognejo potencialnim spornim situacijam, ki jih povzročijo razlike v organizacijskih kulturah.

3. TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE

Na vprašanje kako podjetja vstopajo na tuje trga, odgovarja več različnih modelov oziroma teorij. Hollensen (2003, str. 51) opisuje naslednje štiri modele internacionalizacije:

3.1. Koncept življenjskega cikla izdelka

Koncept pojasnjuje spremembe v lokaciji proizvodnje. V fazi uvedbe novega proizvoda na domačem trgu, se prodaja in dobiček povečujeta vse dokler ne dosežejo faze zrelosti. Takrat se pojavijo konkurenčni produkti, zato marže usahnejo in prisilijo podjetje, da preseli proizvodnjo v države z nižjimi stroški. Teorija predpostavlja, da imajo (pri novih izdelkih) velike firme iz razvitih državah, primerjalno prednost pred podjetji iz manj razvitih držav. Slednje imajo seveda prednosti v proizvodnji izdelkov, ki so v fazi zrelosti. Obstoje visokih tehnologij, izobražena delovna sila in veliko kapitala je ključen za razvoj novih izdelkov. Ti so dostopni velikim korporacijam v naprednih državah. Bogat trg in potreba po spremembah v zgodnji življenjski fazi izdelka, sta razloga več zakaj velika podjetja iz razvitih držav najprej tržijo izdelke na domačem trgu. Ko nov izdelek doseže fazo zrelosti, potem »dezertira«. Tehnološke slabosti proizvoda so izločene, produkcija pa postane standardizirana. Takrat je konkurenca, ki se pojavi že v fazi rasti novega izdelka, najbolj intenzivna. V tej točki bo nekaj podjetij preselilo svoje standardizirane proizvodne metode v države v razvoju, ker (Kim et al., 2002, str. 42):

- 1 standardne produkcijske metode zahtevajo več nizko izobražene delovne sile;
- 2 ima veliko slabo razvitih držav ogromno ponudbo nizko izobražene delovne sile;
- 3 so v teh državah stroški dela veliko nižji kot v visoko razvitih državah.

3.2. Uppsala štiri fazni model

Teorija bazira na raziskavah v švedskih podjetjih. Trdi, da podjetja prve mednarodne korake naredijo k trgom, ki so jim geografsko blizu, in sicer v obliki izvoza in ne z investicijami, ki sledijo šele po nekaj letih. Model tako razdeli vstop na tuj trg na štiri sukcesivne faze (Hollensen, 2004, str. 53):

Faza 1: Občasne izvozne aktivnosti (sporadični izvoz).

Faza 2: Izvoz preko neodvisnih predstavnikov (posrednikov)

Faza 3: Vzpostavitev tuje prodajne podružnice in/ali posredne naložbe v proizvodnjo (dajanje licence, organiziranje podizvajalstva)

Faza 4: Vzpostavitev proizvodnih enot v tujini.

Na višji fazi kot se podjetje nahaja, višja je njegova mednarodna vpletenost (*international involvement*) in privrženost tujemu trgu (*market commitment*). Prva se nanaša *količino zavezanih (vključenih) resursov* na tujem trgu (velikost investicije, trženje, organizacija, zaposleni itn.), medtem ko se stopnja privrženosti nanaša na vprašanje *možnosti prenašanja teh resursov k alternativni uporabi*. Mednarodne aktivnosti zahtevajo tako splošna znanja kot specifična trženjska. Za slednja se predpostavlja, da so lahko pridobljena v glavnem skozi izkušnje na trgu, medtem ko se operativna znanja lahko prenese iz ene države v drugo. Pozitivna korelacija med trženjskim znanjem in zavezanostjo trgu je očitna, saj je znanje dimenzija človeškega kapitala (Hollensen, 2004, str. 55).

3.3. Teorija transakcijskih stroškov

Teorija se nanaša na vprašanje eksternalizacije resursov (sodelovanje s tujimi partnerji, posredniki kot npr. izvoz preko agenta ali nakup licence) in internalizacije resursov (postavitev lastne podružnice npr.) kot način pristopa k kupcem na tujem (Buckley, Casson, 1976). Gre za vprašanje kontrole, ki jo ima podjetje in lokacije, kar je povezano s teorijo transakcijskih stroškov. Slednji navadno nastanejo, ker se en od partnerjev vede oportunistično, to pa vodi k nespoštovanju pogodbenih obveznosti. Transakcijski stroški so seštevek ex-ante stroškov (stroški iskanja tujega partnerja ter stroški sklepanja pogodb) ter ex-post stroškov (stroški nadzora izvajanja pogodbenih obveznosti ter morebitnega sankcioniranja zaradi kršenja pogodbenih obveznosti). Sklep teorije vodi do naslednjih odločitev: če so transakcijski stroški eksternalizacije resursov višji kot stroški kontrole uporabe internih virov, potem naj podjetje izvaja svojo globalno trženjsko strategijo skozi podružnice v svojem polnem lastništvu (Hollensen, 2004, str. 57).

3.4. Dunningov eklektični model

Dunning (1988) pri tej teoriji obravnava pomembnost lokacijskih spremenljivk v odločitvah neposrednih investicij na tujem (Kim, 2002, str. 46). Po njegovem prepričanju je pripravljenost podjetja k vzpostavitvi mednarodne proizvodnje odvisna, če so izpolnjeni naslednji pogoji:

- *lastniško specifične prednosti* (ownership advantages): do kakšne mere lahko konkurenca posnema specifična znanja, ki jih ima podjetje. Bolj kot so nedosegljiva, večja je verjetnost proizvodnje na tujem.
- *lokacijsko specifične prednosti*: podjetje bo doseglo višji dobiček z delno preselitvijo proizvodnje na tuje, če v državi gostiteljici obstajajo potrebni proizvodni dejavniki (delovna sila, surovine, transportni, komunikacijski kanali itd.). V nasprotnem, bodo tuj trg oskrbovali z izvozom.
- *internalizacijske prednosti*: za podjetje mora biti dobičkonosno, da izrablja prejšnji dve prednosti namesto, da jih proda tujemu podjetju (npr. v obliki podelitve licence ali franšize).

3.5. Teorija o dinamičnih mrežah

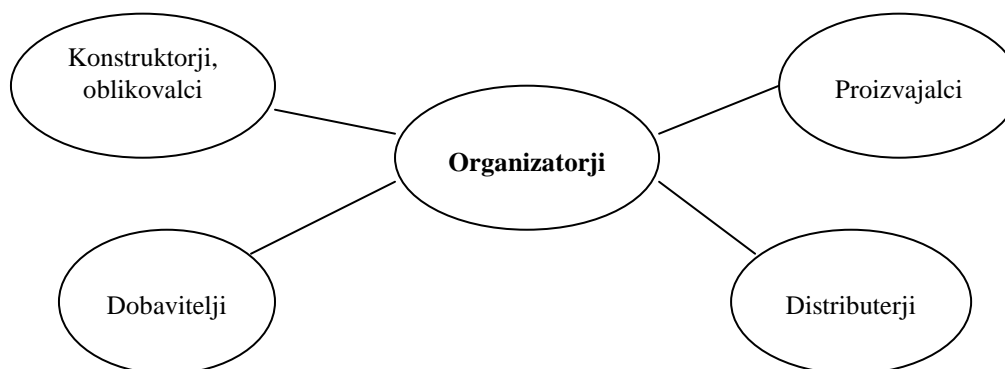
Dinamične mreže so organizacijske strukture, ki jih lahko narišemo, a so v svojem bistvu nevidne in običajno preko računalnikov povezujejo konstruktorje, proizvajalce, trgovce, delovno silo in distributerje.

Navideznost organizacijske strukture lahko razložimo na primeru hokejske palice, ki so jo zasnovali in oblikovali v Skandinaviji, konstruirali v ZDA, da bi ustrezala velikemu ameriškemu in kanadskemu trgu, izdelali so jo v Koreji in distribuirali preko japonske multinacionalke (glej Sliko 7, na str 22). Vsa podjetja so naredila palico, toda v projektu so sodelovala vsaka zase, ne da bi bila fizično združena v znani organizacijski strukturi (Lipičnik, 1994, str. 70).

Prednosti dinamične mreže so predvsem v njeni fleksibilnosti, večji izrabi človeških zmogljivosti in učinkovitosti nasploh. Ker so posamezna podjetja v mreži specializirana, so stroški proizvodnje nižji.¹¹

¹¹ Primer podjetja, ki prepušča večino svojih dejavnosti kooperantom oziroma drugim podjetjem, je Nike (Jarillo, 1993, str. 13). Pri Nike celo spodbujajo, da njihovi kooperanti proizvajajo izdelke in sodelujejo še z drugimi podjetji. S tem Nike na lahek način pride do informacij o tem, kar počnejo konkurenti. A problem Nikeja je, da je verjetno preveč aktivnosti prepustil podizvajalcem, zato se premalo znanja in know-howa internalizira v Nikeju.

Slika 7: Dinamična mreža



Vir: Lipičnik, 1994, str. 69.

S pomočjo te organizacijske strukture je mogoče v mrežo zbrati toliko znanja, kot ga v enem podjetju nikoli ne bi mogli, pri tem pa ni zaposlilo niti enega človeka. Namesto projektiranja organizacijske strukture prevladuje dogovarjanje o prevzemu posameznih aktivnosti, državne meje pa pri tem načeloma ne predstavljajo ovir. Dinamične mreže imajo tudi slabosti, saj menedžerji lahko izgubijo kontrolo nad podizvajalci. Njihov dober glas v tem primeru ni odvisen samo od njih samih, ampak tudi od drugih partnerjev v mreži. Težave se pojavijo tudi, če en član začne delati za konkurenco in zaradi tega propade celotna mreža, čeprav je vsak svoje opravil na najvišji kakovostni ravni. Videti, da je predpogoj za ustanavljanje medsebojno zaupanje vseh partnerjev, ki so vanjo povezani. Zaupanje občutno zmanjšuje tudi t.i. transakcijske stroške. V mrežo povezana podjetja hkrati tekmujejo in sodelujejo¹².

3.6. Trifazni model internacionalizacije

Tristopenjski model internacionalizacije (Jaklič, 2000, str. 177) pa je poskus sinteze predhodnih pristopov oziroma teorij o internacionalizaciji. Vsebuje tri stopnje (korake): **odvisna, neodvisna in soodvisna internacionalizacija**. Tu je eno najpomembnejših vprašanj, ki si ga zastavljamo, vprašanje pozicioniranosti oziroma moči podjetij v internacionalizaciji. Stopnja (kakovost) internacionalizacije je odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosih do drugih v mednarodnih mrežah podjetij (kupcev, dobaviteljev in konkurentov) (glej Sliko 8, na str. 24).

I) Odvisna internacionalizacija je prva stopnja, saj gre za precejšnjo strateško in poslovno odvisnost od drugih (predvsem tujih) podjetij in njihovega prenosa znanja. Ta stopnja

¹² Mreže in njihovo delovanje Jarillo prikazuje tudi na primeru italijanske multinacionalke Benetton (Jarillo, 1993, str. 97). Danes ima to mrežno povezano podjetje več kot 5.000 podjetij v 80-ih državah. Večino prodajaln je v lasti jemalcev franšize Benetton. Približno 80% njihove proizvodnje izvaja 350 podizvajalcev, ki zaposlujejo 10.000 ljudi. Ostalih 20% proizvodnje opravlja podjetje samo in ima zaposlenih 700 do 800 ljudi. Za podoben primer gre pri McDonald'su, ki deluje kot navpično povezana organizacija (Jarillo, 1993, str. 7). Gre za verigo restavracij po celem svetu, ki imajo točno določeno kakovost mesa, krompirja, semen, temperaturo kave in ostalih pijač ipd. Zdi se, da gre za eno podjetje, toda celoten poslovni sistem McDonald's sestavlja množica jemalcev franšiz in neodvisnih dobaviteljev, ki skupaj predstavljajo McDonald's. Jemalci franšize, dobavitelji in povezave med njimi pa predstavljajo mrežo.

predstavlja naslednje korake, pri katerih vsak naslednji korak pomeni izboljšanje moči partnerjev :

(a) uvoz proizvodov ali storitev: tu si podjetje že pridobiva določena znanja iz mednarodnega poslovanja, kar mu lahko kasneje olajša naslednje korake pri internacionalizaciji.

Točko (b) sestavljajo: pogodbe na ključ, nakup licence, podizvajalstvo oziroma pogodbeni proizvodnja, položaj podrejenega partnerja v skupnih vlaganjih in jemalec franšize. Glede na prejšnjo točko se tu moč partnerjev že izboljšuje. Zadnja oblika (jemalec franšize) omogoča podjetju, da pridobi sodobno znanje, čeprav ima hkrati relativno malo možnosti za učenje in za boljšo pozicioniranost v prihodnosti.¹³

Podrejen položaj v skupnih vlaganjih pomeni, da ima naše podjetje v primerjavi s tujim partnerjem slabše ali celo popolnoma nerazvite funkcije trženja in razvoja. Odvisnost je nekoliko manjša kot pri jemalcu franšize, saj domačemu podjetju pravni in poslovni položaj (na primer časovna omejenost pogodbe) omogočata večjo neodvisnost v prihodnosti. Ta bo mogoča le, če bo podjetje v času trajanja skupnih vlaganj do tolikšne mere razvilo funkcije trženja in razvoja, da bo lahko kasneje samostojno in uspešno nastopalo na trgu. Ker je tuj partner v takšni zvezi nekoliko manj varen kot v primeru franšize, je v splošnem moč pričakovati, da ne bo prenesel svojega najsodobnejšega znanja.

Še manj kritičnega znanja bo preneslo podjetje, ki v domačem partnerju išče podizvajalca. Pogodba oziroma zavezanost bo precej ohlapna kot v prejšnjih primerih, kar omogoča relativno hitro »pravniško« osvoboditev, a so možnosti za samostojen uspeh domačega podjetja na trgu precej manjše. Domačemu podjetju, ki za tujega partnerja pogodbeno šiva obleke, tuj partner ne bo prenesel svojih trženjskih in razvojnih sposobnosti, ima pa domač partner kljub vsemu nekaj možnosti, da se v stiku s tujcem tudi kaj nauči.

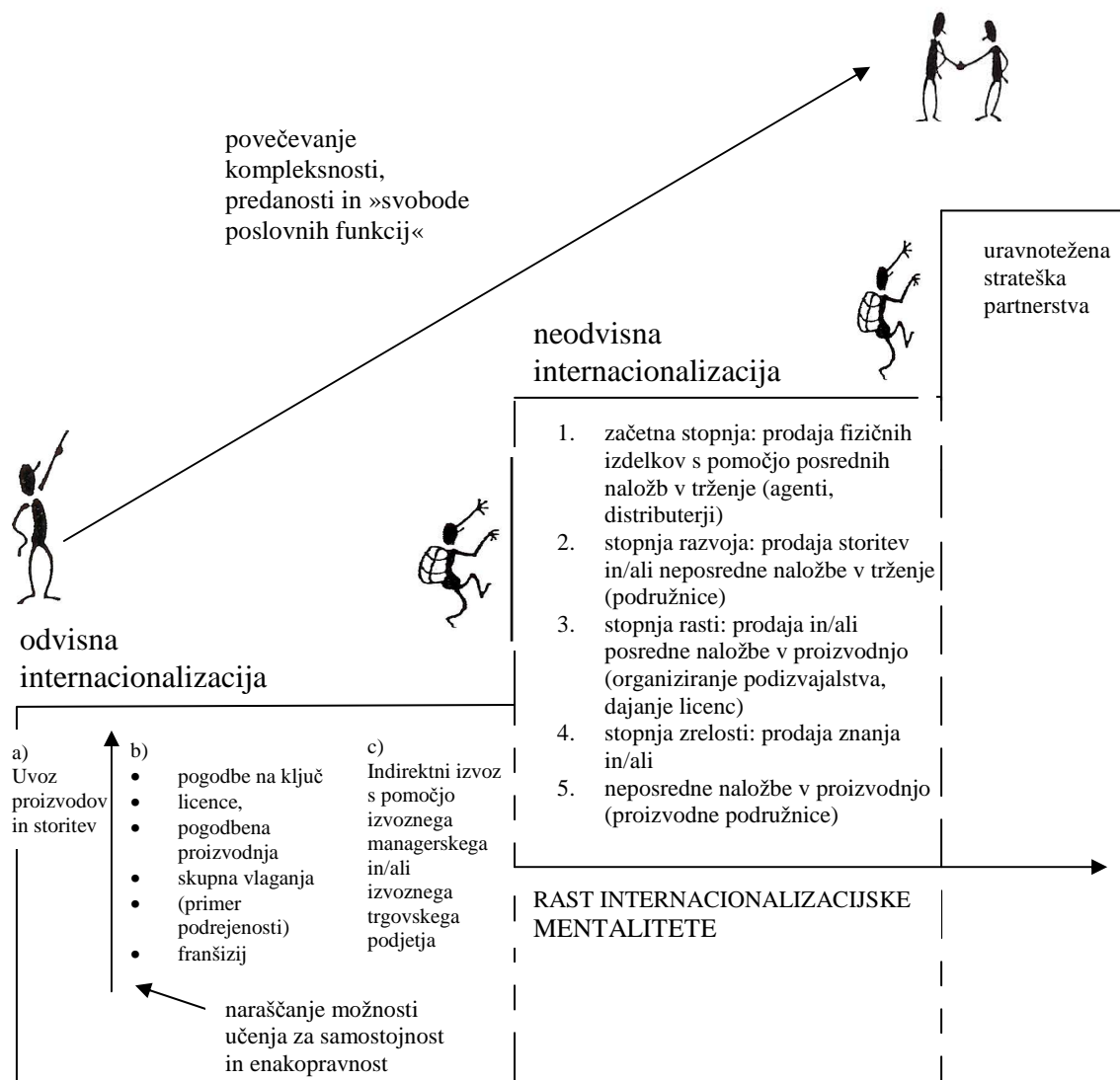
Tudi nakup licence daje veliko svobode za samostojno učenje, čeprav je podjetje z licenco najverjetneje dobilo zastarelo znanje. Podobno velja tudi nakup projekta »na ključ«, ki pa daje še več svobode podjetju za samostojnost v prihodnosti. Samostojnost je seveda težka in je dolgoročno možna le, če ima podjetje lastno strategijo in je bilo v predhodnih korakih uspešno v učenju, kar je omogočilo razvoj osrednjih sposobnosti (*core competence*). Nujna je torej uspešna strategija učenja, če si podjetje želi v prihodnosti izboljšati položaj v mednarodni delitvi poslovnih aktivnosti.

Pod točko c) podjetje izvaža le s posredništvom domačega izvoznega menedžerskega podjetja.

¹³ Jemalec McDonaldsove frašize, ki z njo seveda lahko tudi zelo dobro zasluži, bo v smislu razvojne in trženjske funkcije vedno odvisen od dajalca franšize. Na podlagi izkušenj lahko sicer kasneje ustanovi svojo verigo s hitro prehrano, vendar je to že popolnoma druga oziroma nova podjetniška enota (Jaklič, 2000, str. 179).

To podjetje je lahko manjše in bolj specializirano podjetje ali pa izvozno trgovsko podjetje¹⁴ (večje in finančno ter distribucijsko močnejše podjetje) in je zato mogoče zaključiti, da je njegov pomen v mednarodni delitvi poslovnih aktivnosti relativno majhen.

Slika 8: Trifazni model internacionalizacije



Vir: Jaklič, 2000, str. 178.

¹⁴ Prispevek velikih izvoznih trgovskih podjetij v mednarodni trgovini je velik. Njihova vloga pri razširjanju izvoza iz držav v razvoju je verjetno pomembnejša kot vloga tujih naložb v obrate in opremo. Mednarodne trgovske hiše dobavljajo trženjsko znanje in infrastrukturo, kar je ponavadi še težje pridobiti kot produkcijsko znanje. Zagotavljajo tudi storitve, kot so raziskava trga, logistika in financiranje. Sposobne so organizirati menjavo blaga za blago in urediti trgovinske dogovore v različnih valutah. Svoje storitve povečini nudijo malim in srednje velikim producentom in kupcem, ki imajo slabše možnosti za poslovanje na mednarodnih trgih. Splošne trgovske hiše tudi investirajo v produkcijo in tako postajajo neposredno vpletene v izvozno usmerjeno produkcijo. Njihov glavni cilj je seveda razširitev možnosti trgovanja. Največje splošne trgovske hiše izhajajo izvirajo iz Japonske (t.i. "Sogo Soshu" je igrala odločilno vlogo pri povojnih izvoznih naporih Japonske). Nekatere države v razvoju so ustanovile lastne mednarodne trgovske hiše, ki jih velikokrat podpira tudi država. Tudi Slovenija je imela oziroma ima nekaj velikih mednarodnih trgovskih hiš z dokaj razvejano mednarodno mrežo, ki pa se v sedanjih razmerah, ki med drugim zahtevajo agresivno trženje in iskanje novih trgov ter kupcev, povečini (še) ne znajdejo (Jaklič, 2000, str. 180).

II) Neodvisna internacionalizacija predstavlja naslednji korak v tristopenjskem modelu. Tu podjetje vse bolj pogloblja svojo privrženost mednarodnim trgov in prehaja v višje (zahtevnejše) stopnje internacionalizacije. V prvem koraku podjetje še vedno izvažata, vendar sedaj s pomočjo tujih agentov in distributerjev. V drugem koraku že odpira svoja lastna prodajna podjetja in predstavništva v tujini. V tretjem koraku sedaj podjetje nastopa kot nadrejeni partner pogodbenih odnosih (posredna naložba v proizvodno lokacijo), ki smo jih opisali pod točko b) v odvisni stopnji internacionalizacije. V četrtem koraku podjetje neposredno vlaga v proizvodne podružnice v tujini. Podjetja, ki izberejo takšen način, ne želijo omogočiti prenosa znanja ali pa ga želijo nadzorovati preko nudenja franšiz ali drugih oblik podrejanja možnih partnerjev (Bešter, 2000, str. 12).

Temeljno vprašanje je, kdaj naj podjetje pogloblja svojo privrženost mednarodnemu trgu, ki se kaže v višjih oblikah internacionalizacije oziroma kdaj naj preide iz prvega v ostale korake neodvisne internacionalizacije. Napačno bi bilo razumeti, da so vsi ti koraki primerni za vsako podjetje (Jaklič, 2000, str. 181). Mnogokrat je namreč dovolj, da si podjetje poišče pravega izvoznega partnerja v tujini. Najbolj abstrakten odgovor na zgoraj zastavljeno vprašanje je, da tedaj, ko ima proizvod ali storitev (ali kombinacijo obeh), ki temelji na edinstvenem znanju oziroma močni osrednji sposobnosti podjetja. Podjetje takšnega znanja seveda ne želi deliti z drugimi oziroma skuša samo pobrati čim več sadov takšnega izdelka ali storitve.¹⁵ Znano je, da vse več edinstvenega znanja temelji na storitveni komponenti, ki je dodana fizičnemu proizvodu¹⁶. Na vprašanje "zakaj se podjetja odločijo za višje stopnje internacionalizacije?" oziroma "kaj (katere izdelke ali storitve) internacionalizirati s pomočjo višjih oblik internacionalizacije?", lahko ponudimo tri odgovore:

(1) PROTEKCIONIZEM: kljub mednarodnim dogovorom, kot so tisti v okviru Svetovne trgovinske organizacije (WTO), je še vedno prisotna praksa v mnogih državah, da ima podjetje večje ali celo edine možnosti za poslovanje v teh državah, če tam postane "domače" podjetje.

(2) PRIBLIŽEVANJE PRODUKTIVNOSTI, ki podpira strategijo "lokalna produkcija za lokalni trg". Produktivnost opredelimo kot vrednostno izražen obseg proizvodnje na zaposlenega. Če npr. slovensko podjetje izvažata na ruski trg, potem se mora, če hoče tam uspešno prodajati, prilagoditi tamkajšnji kupni moči. To seveda vpliva na velikost realizacije in dobička slovenskega podjetja. Povedano drugače: če je podjetje odvisno le od ruskega trga, se približuje ruski produktivnosti. Plače in dobički so namreč odvisni tudi od obsega realizacije. Poglejmo primer švicarskega podjetja, ki je na ruski trg vstopilo s pomočjo višje oblike internacionalizacije. V Rusiji je ustanovilo proizvodno podjetje, ki ga vodi nekaj dobro plačanih švicarskih strokovnjakov. Vsi ostali stroški so prilagojeni ruski produktivnosti (npr.

¹⁵ Sem spadajo tudi takšne oblike, kot je npr. dajanje franšize, saj tudi na ta način podjetje zadrži proizvod oziroma storitev pod svojo kontrolo (Jaklič, 2000, str. 181).

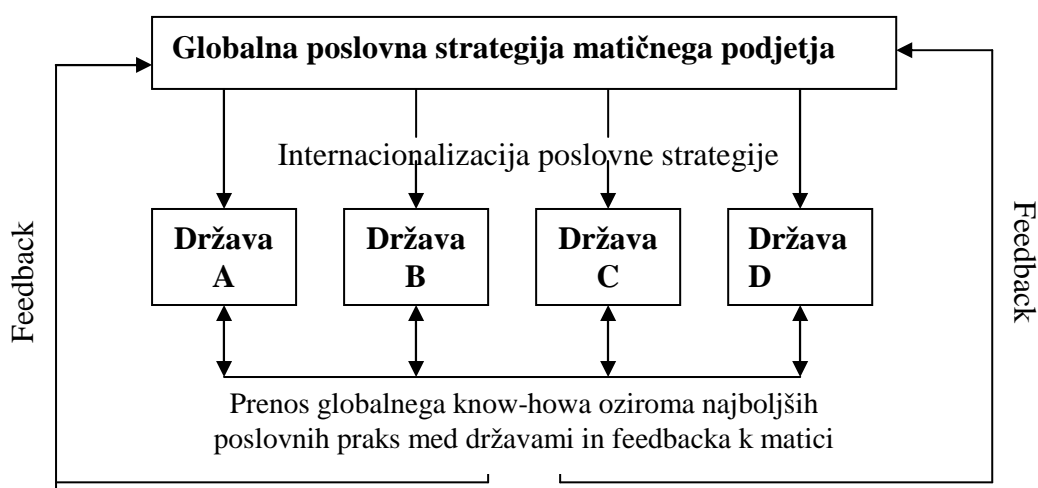
¹⁶ Podjetje, ki proizvaja in prodaja otroške inkubatorje, lahko največji delež svoje edinstvenosti poišče v predprodajnih, obprodajnih in poprodajnih storitvah poročnišnicam. Za to podjetje je verjetno smiselno, da to opravlja samo s svojimi podjetji v tujini. Za železarno, ki izvažata standardno jeklo, je verjetno najbolj smiselno, da v tujini poišče dobre partnerje in preko njih izvažata svoje izdelke (Jaklič, 2000, str. 181).

stroški delovne sile) in ne vplivajo na švicarsko družbeno produktivnost¹⁷. Slednjo povečujejo le dobri zasluški švicarskih strokovnjakov in prenesen dobiček¹⁸.

(3) GLOBALNA KONKURENCA: strategija vzpostavitve proizvodnje ali poslovnih aktivnosti na najprimernejših lokacijah po svetu (vidik cene, kvalitete, prednosti distribucije).

Poleg vprašanje *kaj* oziroma *zakaj* v višje oblike internacionalizacije, smo odgovorili tudi na vprašanje *kdaj* (takrat, ko želimo sami pobirati sadove svojega edinstvenega znanja in ko nastopijo razlogi protekcionizma, približevanja produktivnosti ali globalne konkurence) in *kam* (tam, kjer obstaja primerna kupna moč). Temu moramo dodati še vpliv na možnost učenja. Le redki so sposobni tako kot, na primer, podjetje Benetton, da se že v prvem koraku namenijo na najtežji trg¹⁹. Splošno vodilo naj bi bilo, da naj se vsaj na začetku višjih oblik internacionalizacije izbira "lažje" države (Jaklič, 2000, str. 183). V začetnih korakih internacionalizacije je stopnja učenja, ter predvsem sposobnost prenosa izkušenj na države (glej Sliko 9), ki sledijo, najbolj pomembna (Hollensen, 2004, str. 6).

Slika 9: Načelo prenosa znanja, učenja in izkušenj preko meja



Vir: Hollensen, 2004, str. 5.

¹⁷ Koncept družbene produktivnosti je odvisen od: 1. učinkovitosti podjetij (z najnižjimi stroški ob najboljših tehnologijah proizvesti nek proizvod ali storitev), 2. strukture dejavnosti (ali se v družbi večina podjetij ukvarja s takšnimi dejavnostmi, ki v mednarodnem merilu prinašajo največje zaslužke) in 3. trženjskih sposobnosti (ali so podjetja svoje produkte, ki jih učinkovito proizvajajo in v okviru prave strategije, sposobna prodati z najvišjimi maržami (Jaklič, 2000, str. 182).

¹⁸ Seveda je potrebno biti v praksi bolj analitičen. Nižja povprečna kupna moč ruskega trga v primerjavi z nemškimi, na primer, ne pomeni, da bo naše podjetje boljše zaslužilo na nemškem trgu. Prav mogoče je, da bo segment kupcev, od katerih smo sposobni priti na nemškem trgu, pripravljen za naše proizvode plačati manj kot dosegljiv segment kupcev na ruskem trgu (Jaklič, 2000, str. 182).

¹⁹ Benetton se je odločilo za svojo prvo trgovino v tujini v Parizu. Čeprav je to za oblačilno industrijo daleč najtežji trg, so se za to odločili, ker so pričakovali največji vpliv na njihovo učenje (Jaklič, 2000, str. 185).

V fazi neodvisne internacionalizacije, od drugega koraka naprej, podjetje začne postajati multinacionalno podjetje²⁰. To je podjetje, ki ima znatne neposredne naložbe v dveh ali več tujih državah ali pa sodeluje s podjetji, ki jih aktivno nadzira oziroma jih upravlja²¹. Podjetje začne tudi razvijati svoj tip multinacionalne mentalitete. Ta se kaže v smislu decentralizacije mednarodnega poslovanja in trženja – več kot je poslovnih funkcij oziroma odločanja prenesenih v izvajanje neposredno na vstopni trg, višja je stopnja internacionalizacije.

To pomeni, da matica vse več odgovornosti in nalog prenaša na lokalni menedžment v tujini ter razprši pristojnosti v različne države. S tem prehaja z ene stopnje na drugo, višjo in zahtevnejšo obliko internacionalizacije (Makovec Brenčič, 2003, str. 173). Podjetje ima lahko iz tega vidika štiri tipe mentalitet:

(a) internacionalna mentaliteta, kjer je podjetje zastopano z lastnimi prodajnimi zastopniki, pri čemer prenese metode trženja z domačega na tuji trg (Makovec Brenčič, 2003, str. 173). Matično podjetje sledi centraliziran pristop v strategiji, tehnologiji in uporabi virov, s transferom tehnologije kot ključno dinamiko v odnosih s svojimi podjetji v tujini. Te ustanavlja z namenom podpore na določenem tujem trgu. V tem primeru gre predvsem za pomoč pri nabavi surovin za proizvodnjo doma, ali za podporo trženju izdelkov v tujini, ki jih proizvaja matično podjetje (Jaklič, 2000, str. 184).

(b) multinacionalna mentaliteta: na trgu ima lastne podružnice/hčere enote in vsak trg obravnava ločeno in se mu prilagaja s trženjsko strategijo in obliko vstopa (Makovec Brenčič, 2003, str. 173), proizvodna aktivnosti teh podjetij je relativno neodvisna, jasno pa je opredeljen poročanje (Bešter, 2000, str. 12). Menedžerji v podružnicah so sicer že precej neodvisni podjetniki, največkrat iz lokalnega okolja, kljub vsemu pa je še vedno značilna hierarhična organiziranost in centralistično odločanje iz matice ter rigidnost (Jaklič, 2003, str. 185).

(c) globalna mentaliteta: tu gre za osredotočenost na posamezne, poslovanje teh pa nadzorujejo regionalni centri (Makovec Brenčič, 2003 str. 173). Vodenje je združeno na enem mestu s ciljem zadovoljevanja potreb globalnega tržišča z organizacijo proizvodnje na nekaj najbolj učinkovitih svetovnih lokacijah (Bešter, 2000, str. 12). Podjetje z globalno strategijo zasleduje predvsem cilj narediti en izdelek za svetovni trg in ga proizvajati v nekaj učinkovitih tovarnah po svetu. Strategija sledi domnevi, da so okusi in želje ljudi v različnih narodih bolj podobni kot različni oziroma da jih je mogoče zblížati, če ponudimo potrošniku standardiziran pristop, ki bo cenovno in kvalitetno ugodnejši od ostalih. Družbe, ki sledijo takšni strategiji, so vodene zelo centralistično, vse pomembne odločitve se sprejemajo v

²⁰ *World Book Encyclopedia* definira multinaiconalno podjetje kot poslovno organizacijo, ki proizvaja proizvod, ga prodaja in zanj zagotavlja storitve v več kot dveh državah (Kim et al., 2002, str. 11). Svetličič (2005, str. 24) pa pravi, da za pridobitev naziva multinacionalka ni pomembna velikost podjetja, ampak globalna miselnost in naravnost, kar lahko krasi tudi majhna podjetja. Večina multinacionalk je bolj regionalnih kot globalnih, saj je večino ekonomskega sodelovanja regionalnega.

²¹ Podjetje ima v tujini le malo svojih neposrednih naložb, vendar aktivno kontrolira svoje partnerje v okviru franšiznega sistema. Zato je smiselno tudi podjetje, kot Benetton, uvrstiti v kategorijo multinacionalnih podjetij (Jaklič, 2000, str. 186).

matičnih podjetjih, ki tudi kontrolira vse večino R&R, proizvodnih in prodajnih aktivnosti (Jaklič, 2000, str. 185).

(d) transnacionalna mentaliteta podjetja, ki se prilagodi lokalnim potrebam, toda istočasno obdrži globalno učinkovitost ("think global, act local"). Vključuje decentralizacijo odločanja in trženja, poslovne funkcije so prenesene v izvajanje neposredno na vstopni trg. Matica vse več odgovornosti in nalog prenaša na lokalni menedžment v tujini ter razprši pristojnosti v različne države, pač odvisno od kvalitete virov v nekem okolju.²² To doseže skozi dinamično medodvisnost in koordinacijo med centralami in podružnicami, kot tudi zagotavljanjem difuzije inovacij (Jaklič, 2000, str. 186).

V nekaterih primerih se centralo podjetja locira izven matične države, obstaja lahko več central za različne funkcije, proizvode ali posle. Ključni element pri tem upravljanju z znanjem je nadgradnja in prenos izkušenj iz enega geografskega trga na katerikoli drugega na svetu (Hollensen, 2004, str. 5) (glej Sliko 9 na str. 26).

Vsako podjetje v transnacionalni združbi ima svojo določeno vlogo. Takšno podjetje skuša torej poslovati uspešno, ne glede na to, od kod prihajajo ljudje, tehnologija in viri. Poudarek je na fleksibilnosti in podjetniški odzivnosti takšnega podjetja, prevladuje mrežna organiziranost in interaktivnost med ljudmi. Z vidika podjetij iz odvisne stopnje internacionalizacije, so najbolj pomembni partnerji, ki imajo transnacionalno mentaliteto. Manj primerna je multinacionalna mentaliteta, še najmanj pa so primerna podjetja z internacionalno in globalno mentaliteto (Jaklič, 2000, str. 186).

III) Soodvisna internacionalizacija: to je zadnji korak v trifaznem modelu internacionalizacije, katere osnovna značilnost je, da so podjetja med seboj resnični oziroma enakovredni partnerji. Sprejemanje odločitev in izvajanje pomembnejših poslovnih funkcij (raziskave in razvoj (R&R) ter trženje) se v soodvisni internacionalizaciji ne koncentrira zgolj na centralo oziroma sedež dominantnega podjetja, temveč so locirani tam, kjer so za to najboljše pogoji. Vsi partnerji ohranijo kontrolo oziroma zmožnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo, četudi jo v določenem obdobju sami ne izvajajo. Ta oblika je primerna za enakovredna strateška partnerstva manjših podjetij ter skupna vlaganja. V to kategorijo lahko na nek način uvrstimo tudi podjetja s transnacionalno mentaliteto (Jaklič, 2000, str. 186).

Dodati je potrebno, da lastništvo v trifaznem modelu internacionalizacije ni najpomembnejša kategorija. Podjetje je na primer lahko v 100-odstotnem tujem lastništvu v katerikoli stopnji internacionalizacije. Bistveno vprašanje je svoboda izvajanja strategije, ki jo podjetje ima ali nima. Svoboda v strategiji pomeni - in je odvisna od - zmožnosti izvajanja dveh kritičnih funkcij: trženja ter raziskav in razvoja (Jaklič, 2000, str. 189).

Kritično vprašanje, na katerega se skuša pri trifaznem modelu opozoriti je enakopravnost v mednarodni delitvi poslovnih aktivnosti in smisel boja za ohranitev lastne strategije. Tam, kjer se izgubi lastne strategije ni moč izogniti, postane temeljna pravilna osebna strategija

²² Eno redkih podjetij, ki ji je uspelo razviti transnacionalno mentaliteto je tudi podjetje Unilever (Hollensen, 2004, str. 243).

Ljudi glede napredovanja v multinacionalnem podjetju, ki je v marsičem odvisna od kvalitete lokalnega okolja in preusmeritev lastnih podjetniških pobud na niše, kjer je lastno strategijo še mogoče zasledovati (Jaklič, 2000, str. 189).²³ Svetličič (2005, str. 10) pa se boji za slovenska podjetja v tuji lasti: meni, da ne bodo pripravljena tekmovati za mandate, da bi začela neki nov projekt, ker niso pripravljena tvegati, predvsem pa nimajo konkurenčnega srednjega menedžmenta, ki bi imel mednarodne izkušnje. Brez slednjih v multinacionalki ni moč napredovati in brez takih ljudi bodo slovenska podjetja obsojena na obrobne vloge znotraj sistema velikih korporacij.

O podobnih alternativah pri iskanju podjetniškega »jaza«, govori tudi Solberg (1997, str. 11). V literaturi mednarodnega trženja opcija osredotočenosti le na domač trg ni podrobno obravnavana (Hollensen, 2004, str. 3). Kljub temu Solberg trdi, da v primeru omejenih mednarodnih izkušenj in šibkega položaja podjetja na domačem trgu, ni razloga za vstop na tuje trge. Namesto tega naj se podjetje osredotoči na izboljšanje svojega položaja na domačem trgu. To opcijo predstavlja okno 1 v Solbergovem modelu devetih strateških oken (glej Tabela 5).

Tabela 5: Solbergovih devet strateških oken

		<i>Globaliziranost panoge</i>		
		Lokalna	Potencialno globalna	Globalna
<i>Pripravljenost na internacionalizacijo</i>	Zrela	3. Vstopi v nove panoge	6. Pripravi se na globalizacijo	9. Okrepitev globalne pozicije
	Adolescentna	2. Konsolidiraj izvozne trge	5. Pretehtaj širitev na mednarodne trge	8. Išči globalna zavezištva
	Nezrela	1. Ostani doma	4. Iskanje niš na mednarodnih trgih	7. Priprava na prevzem

Vir: Solberg, 1997, str. 11.

Za celoten proces internacionalizacije je potrebno veliko časa, kapitala in znanja. Toda z možnostjo internacionalizacije preko mrež lahko tudi manjša podjetja pospešijo svojo internacionalizacijo. Če slednja nimajo dovolj izkušenj in konkurirajo z velikimi multinacionalkami v panogi, ki je zelo globalna, potem Solberg (1997, str. 11) priporoča

²³ Lep primer za to je kranjsko podjetje Sava. Globalizacija v industriji gum je namreč tolikšna, da se pričakuje, da bodo v bližnji prihodnosti le tri podjetja obvladovala celoten svetovni trg. V takšnem primeru bi bilo zasledovanje lastne strategije za Savo pogubno dejanje. Kot kaže so v Savi sklenili ugoden dogovor s podjetjem Goodyear. Dogovor omogoča kvalitetne (managerske in razvojne) zaposlitve lokalnim ljudem in njihovo možnost napredovanja v okviru podjetja Goodyear. Z izkupičkom od prodaje pa se skuša Sava samostojno usmerjati v takšne niše, kjer bo lahko zasledovala lastno strategijo in kjer bo lahko uporabljala določena znanja in informacije, ki jih bo pridobila v sodelovanju s podjetjem Goodyear (Jaklič, 2000, str. 189).

iskanje rešitev s katerimi bi se povečalo neto premoženje podjetja. To bi namreč lažje pritegnilo potencialne kupce za prevzem. Ta opcija (okno številka 7) bi bila lahko relevantna za mala in srednja podjetja, ki so dobavitelji high-tech komponent korporacijam z globalno razvejano mrežo. Za podjetje, ki je nezrelo za internacionalizacijo, hkrati pa deluje v panogi, ki je potencialno globalna, je bolje, da se usmeri v niše na mednarodnih trgih (okno 4).

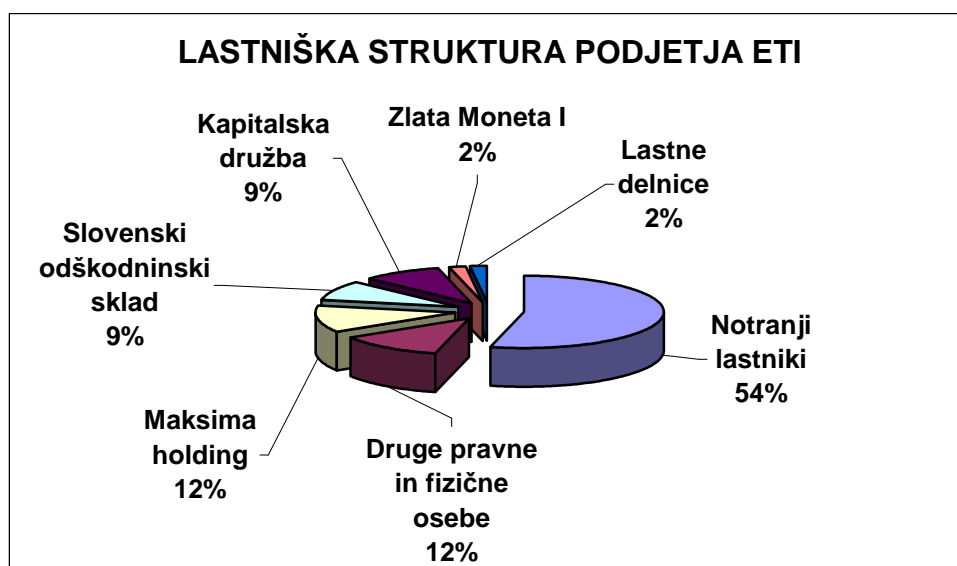
4. INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA ETI IZLAKE

V tem poglavju predstavljam podjetje oziroma koncern ETI in ETI d.d., Izlake s kratkim opisom zgodovine podjetja, proizvodnega programa, organizacije podjetja in analize internacionalizacije podjetja.

4.1. Opis in zgodovina podjetja ETI Elektroelement Izlake²⁴

Podjetja ETI, d.d., Izlake ima sedež na Izlakah, Obrezija 5, v Zasavju. V lastniški strukturi imajo največji, 54-odstotni delež, notranji lastniki (glej Sliko 10).

Slika 10: Družbeniki podjetja ETI



Vir: Interno gradivo podjetja ETI Izlake, 2005.

Osnovno dejavnost podjetja predstavlja proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje elektrike, tehnične keramike in orodij. Število zaposlenih (leto 2004) v podjetju ETI d.d. je 1114, medtem ko je v koncernu ETI 1554 zaposlenih. Zbirni prihodki iz leta 2004 v podjetju ETI d.d. znašajo 46,3 milijona EUR, medtem ko so v koncernu ETI znašali 77,1 milijona EUR (glej Sliko 11, na str. 33).

²⁴ Vir: vse Interno gradivo podjetja ETI Izlake: predstavitev koncerna, 2005.

Ustanovitev podjetja sega v leto 1950, z začetkom proizvodnje enostavnih keramičnih izdelkov. Leta 1954 so v družbi postavili prvo peč za proizvodnjo elektroporcelana. Leto 1960 je bilo prelomno, saj podjetje začne z lastno proizvodnjo elektrotehničnih izdelkov. Takrat so izdelali prvo varovalko, kar se označuje kot preskok iz razvoja in proizvodnje keramičnih v elektrotehnične proizvode.

Leta 1977 ETI razvije in proizvede prvi inštalacijski odklopnik, medtem ko je leto 1980 prelomno iz vidika proizvodnih procesov – pomeni namreč začetek avtomatizacije v proizvodnji, kajti ETI razvije svojo prvo montažno linijo. Po odcepitvi Slovenije leta 1991 je ETI, tako kot množico drugih slovenskih podjetij, prizadela izguba jugoslovanskih trgov. V družbi so se uspešno preusmerili na zahodne evropske trge.

Družba je danes organizirana v koncern (glej Sliko 12, na str. 35). Tri hčerinska podjetja ima v Sloveniji, 8 hčerinskih podjetij pa ima v Evropi, in sicer: v Nemčiji, Italiji, Slovaški, Poljski, Bosni in Hercegovini, Litvi, Ukrajini ter Rusiji. Prvo hčerinsko podjetje so v ETI-ju ustanovili na Poljskem, leta 1997.

4.2. Kratek opis prodajnega programa

V družbi ustvarjajo rešitve za: stanovanjske in poslovne inštalacije, industrijske inštalacije, distribucijo električne energije za nizko in srednjo napetost ter močnostno elektroniko in polprevodnike.

V paleto izdelkov podjetja ETI spadajo naslednje skupine proizvodov:

1. Varovalke: družba spada med vodilne znamke varovalčnih sistemov.
2. Odklopniki in stikala: gre za izdelke po naročilu in široko paleto zaščitnih aparatov.
3. Prenapetostna zaščita: ETI ponuja širok izbor prenapetostnih odvodnikov.
4. Razdelilne omare: kableske razdelilne omare, stanovanjski in industrijski razdelilniki.
5. Tehnična keramika: tu ima družba svetovno vlogo v proizvodnji porcelanskih cevi.
6. Plastika in tehnična guma:
 - plastični oljni pokrovi za motorje, plastični pokrovi za hladilne naprave,
 - ohišja za GPS sledilne naprave,
 - kombinirane komponente plastika-guma kovina,
 - deli iz gume (tesnila), deli guma-kovina (tesnila za parne ventile itn.), deli guma-plastika (filtri, pokrovi itd.).

7. Orodja in montažne linije: ETI ima zelo moderno opremljeno orodjarno. Gre za učinkovite rešitve za avtomatizacijo proizvodnih sistemov (razvoj orodij za obdelavo: plastike, kovin in keramike na podlagi hitrega prototipiranja).

V strukturi prihodkov po proizvodnih programih, so leta 2004 največji delež predstavljale varovalke, in sicer 21,1-odstotka v vseh prihodkih, na drugem mestu so stikala s 14,6% ter na tretjem tehnična keramika s 7,2-odstotka v vseh prihodkih. Če pogledamo dinamiko prihodkov po proizvodnih programih od leta 1995 do leta 2004, potem je bil vrstni red enak, pri čemer pa so odstotki bili različni, saj so imele varovalke leta 1995 11.5-odstotni delež, ta odstotek pa se je vse do leta 2004 rahlo povečeval.

Ključna usmeritev oziroma strategije ETI-ja za nadaljnjo rast so kontinuiran razvoj proizvodov, s čimer se smatra intenzivni razvoj tehnično zahtevnih in inovativnih proizvodov ter tudi razvoj kompleksnih programov, kot na primer svetovanje, razvoj, proizvodnja, distribucija in specialni izdelki.

Glavni kupci ETI-ja so t.i. originalni proizvajalci opreme (OEMs – Original Equipment Manufacturers), distributerji, veletrgovci, inštalaterji in proizvajalci razdelilnih omar (t.i. »panel-builderji«).

Razvoj poslovnega sistema ETI bo šel v naslednjo smer:

1. Prenova in informatizacija logistike,

2. Reinženiring proizvodnega procesa v smislu delitve na:

a) množično proizvodnjo (tu bo glavni poudarek na doseganju ekonomije obsega, stroškovni učinkovitosti, avtomatizaciji, standardizaciji oziroma tipizaciji, outsourcingu (usmeritev v ključne tehnologije) ter dvigu organizacijske produktivnosti s pomočjo poslovnih tehnik kot so JIT²⁵, kan-ban²⁶ in celična proizvodnja²⁷),

²⁵ Kratica za Just-in-time, ki je najbolj poznan kot koncept poslovanja brez zalog in nenehnega odpravljanja vseh nepotrebnih aktivnosti. V proizvodno-montažnem procesu naj bi ravno pravočasno zagotovil stroškovno učinkovito proizvodnjo z dostavo sestavnih delov ustrezne kakovosti, v ustrezni količini, na ustrezno mesto v trenutku, ko so tam potrebni, ob čim manjši porabi delovnih sredstev, predmetov dela in delovne sile. Razvit je bil na Japonskem v 80. letih (Voss, Robinson, 1987, str. 50-51).

²⁶ Kan-ban se uporablja v okviru JIT za uravnavanje zalog nedokončane proizvodnje in vhodnih materialov ter kontrolo proizvodnje. Pri njegovi uporabi proizvodnjo in nabavo dejansko sprožamo ob upoštevanju trenutnega dogajanja v proizvodnji, kar tehnično izvajamo s pomočjo vizualnega signala, kartice (kan-ban je japonski izraz za kartico). V tem primeru poraba zaloge v določeni fazi proizvodnje sproži v predhodni fazi nalogo za dopolnitev te zaloge. Govorimo o t.i. načelu potiskanja materiala v proizvodnjo (Rusjan, 2001, str. 171).

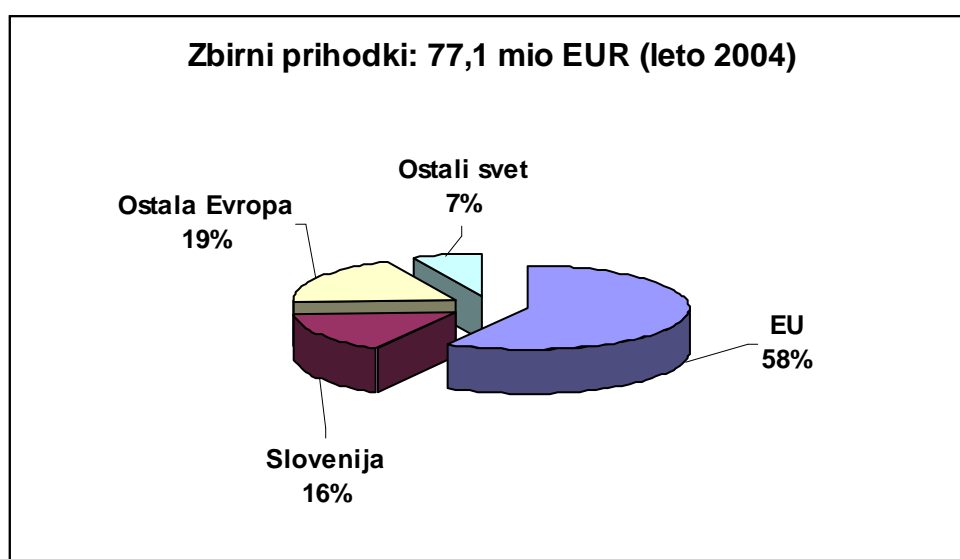
²⁷ Celično proizvodnja pomeni grupiranje izdelkov, ki zahtevajo izvajanje podobnih operacij, v družine, v posamezne celice pa potem združimo tudi vse tiste stroje, ki jih potrebujemo za proizvodnjo določene družine proizvodov. Prednosti: preglednejša proizvodnja, krajši pretočni časi, nižje zaloge nedokončane proizvodnje, lažja kontrola proizvodnje, krajše poti, poraba prostora in nižji stroški orodij. Slabosti: izkoriščenost kapacitet, večje naložbe v opremo, višji stroški dela, manjša fleksibilnost glede asortimana proizvodnje, stroški uvajanja in občutljivost na okvare strojev (Rusjan, 2001, str. 36).

b) *individualno proizvodnjo* (sem se uvrščajo specialni izdelki, ki zahtevajo odlične odzivne čase ter fleksibilnost).

4.3. Internacionalizacija podjetja ETI

Po osamosvojitvi Slovenije od bivše države, je družbo ETI doletela izguba trgov bivših jugoslovanskih republik. Preusmeritev na zahodnoevropske trge je bila neizogibna in je nadomestila izpad. Vse od odcepitve Slovenije, so prihodki koncerna od prodaje v EU naraščali. Leta 2004 so znašali 58 odstotkov od 77,1 milijona EUR vseh prihodkov od prodaje po trgih (glej Sliko 11).

Slika 11: Prihodki od prodaje po trgih za koncern ETI



Vir: Interno gradivo podjetja ETI Izlake, 2005.

ETI namerava še naprej razvijati tuje trge z akvizicijami, ustanavljanjem lastnih firm in kooperacijami. Vstopili bodo v nove tržne segmente in nove distribucijske kanale.

Albaum s sodelavci (1994, str. 31) deli motive za internacionalizacijo na proaktivne in reaktivne. Prvi so samoiniciativni poskus spremembe strategije, da bi podjetje izkoristilo mednarodne tržne priložnosti, zaradi svojih vrhunskih sposobnosti (npr. specifičnost tehnologije, trženja ali organizacije), medtem ko so drugi bolj kot ne odgovor oziroma pasivna reakcija na grožnje iz poslovnega okolja doma in v tujini (npr. huda konkurenca).

Motivi, ki vodijo ETI v internacionalizacijo so predvsem naslednji (Interno gradivo podjetja ETI Izlake, 2005):

- nižji stroški dela (predvsem v državah vzhodne Evrope),
- povečevanje svetovnega in evropskega tržnega deleža,

- lokalna prisotnost,
- lokalna obravnava kupca,
- ugodnejša obdavčitev.

Na podlagi tega zaključimo, da gre za kombinacijo proaktivnih in reaktivnih motivov internacionalizacije.

4.4. Analiza internacionalizacije družbe ETI

ETI d.d. vsak tuj trg obravnava ločeno, glede na tržne potrebe, oskrbne kanale in delovanje konkurence. Strategija trženja se pripravi na osnovi tržnih razmer.

Družba ETI pri svoji internacionalizaciji uporablja naslednje vstopne oblike oziroma strategije na mednarodne trge v Evropi:

- hčerinska podjetja,
- povezana podjetja,
- akvizicije,
- direktni izvoz.

Direktno izvažajo prej navedenim kupcem, in sicer v Zahodno Evropo. V države, kjer so locirana povezana podjetja, izvažajo tem podjetjem in njihovim kupcem.

Predstavništev v Evropi nimajo. Edina ETI-jeva prodajna enota v tujini je podružnica v Moskvi, medtem ko nekomercialna predstavništva za ETI niso zanimiva, saj ne morejo sklepati poslov, kar pa je za ETI ključno. Predstavniško vlogo za ETI d.d. pa opravljajo hčerinska podjetja v Nemčiji ter v Beogradu. Glavna usmeritev podjetja je prav rast skozi hčerinska podjetja (glej Sliko 12, na str. 35).

Hčerinsko podjetje ETI POLAM je proizvajalec instalacijskih odklopnikov ter varovalk na Poljskem. Instalacijske odklopnike montira iz sestavnih delov, ki jih dobavlja ETI d.d. na osnovi njegovih tehnoloških predpisov. Varovalke izdeluje na osnovi svojih proizvodnih specifikacij, pri tem pa vključuje ETI-jeve komponente in komponente, ki so proizvedene v lastni proizvodnji ali nabavljene na trgu. Medsebojni odnosi so pogodbeno urejeni.

ETI ELB je slovaški proizvajalec kovinskih komponent za proizvodni program ETI d.d. in ETI POLAM. Poleg tega montira nekatere produkte iz sestavnih delov matične družbe za potrebe trga, ki ga pokriva. Tako kot ETI POLAM trži celoten prodajni program koncerna ETI, odnosi pa so kupoprodajni in urejeni s pogodbo.

V ETI Sarajevu prav tako teče proizvodnja nekaterih programov (NV in ASTI) za potrebe bosanskega trga. Gre za montažo teh izdelkov iz sestavnih delov, ki jih dobavlja ETI d.d. ter sestavnih delov, ki jih dobavljajo lokalni dobavitelji na osnovi tehničnih zahtev matične družbe.

Ostala hčerinska podjetja so trgovska podjetja. Italweber Italija se uvršča med povezane družbe, saj ima ETI v njej 26-odstotni lastniški delež in trži program ETI na italijanskem trgu.

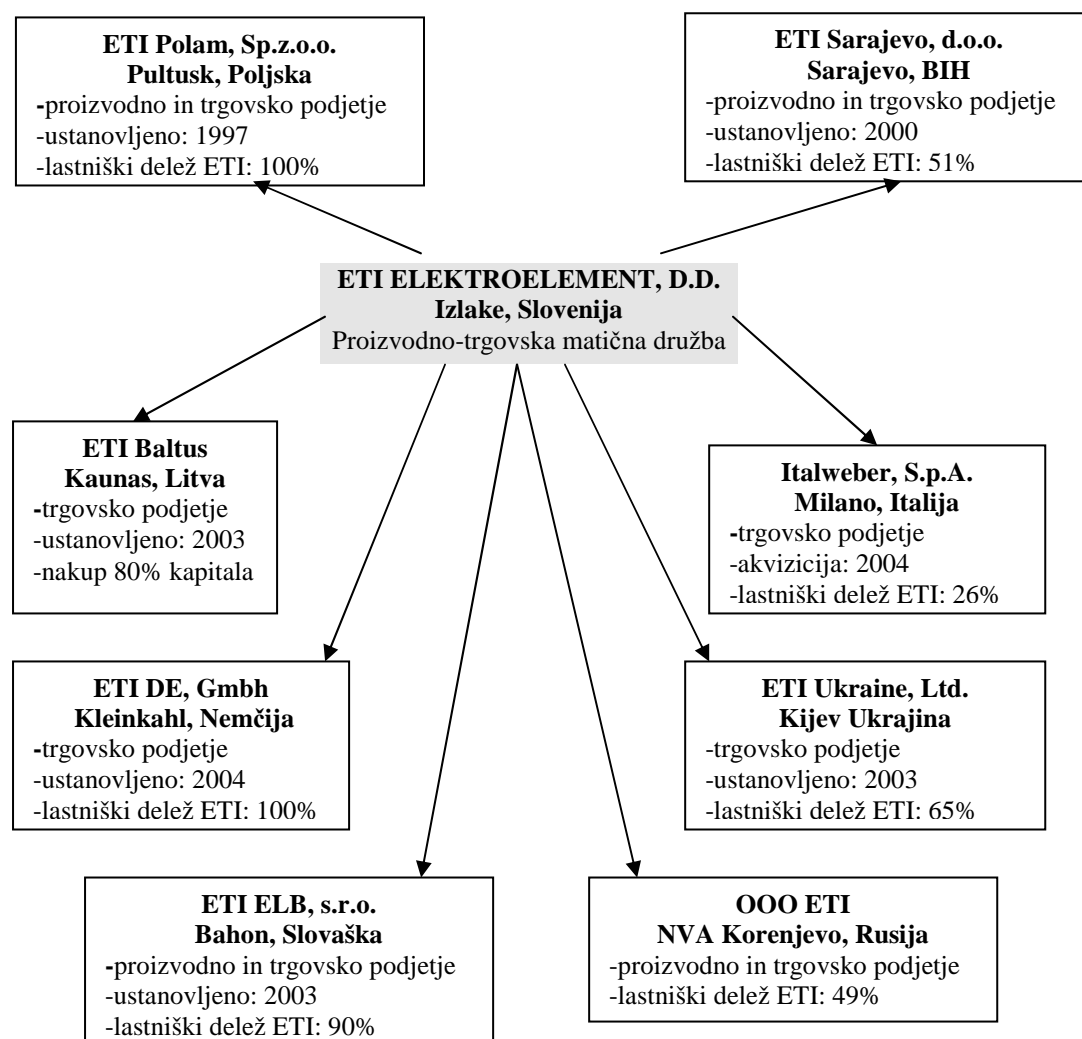
Kooperacij (pogodbene proizvodnje) v Evropi ETI nima, imajo pa hčerinska in povezana podjetja svoje proizvodne oddelke.

Z zastopniki v podjetju nimajo veliko izkušenj. Za družbo je zelo pomembna neposredna prisotnost na trgu pri kupcih in zato običajno koristijo neposredni pristop. Z ustanavljanjem podjetij v Nemčiji in Jugoslaviji so se želeli približati kupcu z neposredno prisotnostjo na trgu, kar jim po njihovih besedah daje pozitivne rezultate.

4.4.1. Nameni za ustanavljanje hčerinskih podjetij

Nobena hčerinska družba ni zgolj proizvajalka materialov za matično družbo. Pomemben del poslovanja npr. ETI ELB predstavlja proizvodnja sestavnih delov za matico na Izlakah, vendar to ni edini razlog obstoja te družbe. Poleg proizvodnje v tej družbi izvajajo tudi prodajo celotnega matičnega programa na slovaški in nekatere druge trge, ki jih ta družba obvladuje.

Slika 12: Hčerinske družbe ETI d.d., Izlake v Evropi



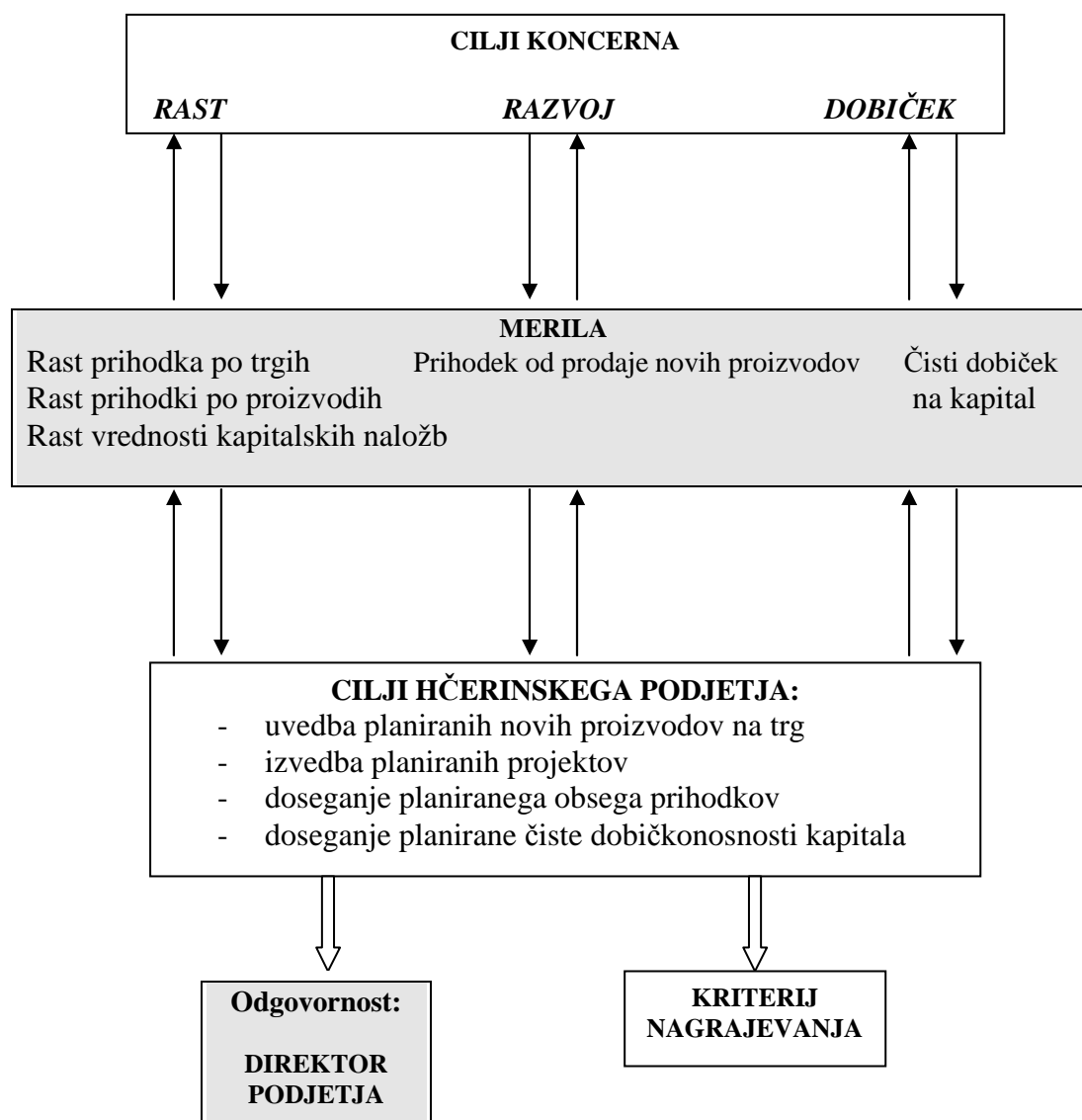
Vir: Interno gradivo podjetja ETI Izlake, 2005.

V podjetju ETI d.d. so se odločili, da bodo ustanavljali hčerinska podjetja za:

- prodajo celotnega programa ETI,
- proizvodnjo izdelkov iz programa varovalk in stikalne tehnike,
- proizvodnjo določenih komponent.

Med strateške komponente v družbi uvrščajo naslednje komponente: keramične osnove, talilne elemente, magnetne in termične sprožnike. Te komponente proizvajajo v matični družbi sami.

Slika 13: Cilji in merila koncerna in hčerinskega podjetja



Vir: Interno gradivo podjetja ETI Izlake, 2005.

V matični družbi bodo nadzirali razvoj, proizvodnjo ter trženje proizvodov in strateških komponent. Z novimi odvisnimi družbami namerava ETI d.d. dosegati rast v smeri *novih proizvodov, novih proizvodnih procesov in novih prodajnih trgov*.

Kot kaže Slika 13, na str. 36, ima ETI na ravni koncerna tri cilje: 1. rast, 2. razvoj ter 3. ustvarjanje dobička. V ETI d.d. so, za merjenje teh na ravni koncerna postavljenih ciljev, opredelili naslednja merila: doseganje cilja rasti koncerna meri odstotek o rasti prihodkov po trgih, po proizvodih ter odstotek rasti vrednosti kapitalskih naložb v tujini; doseganje cilja razvoj koncerna merijo prihodki od prodaje novih proizvodov; doseganje cilja ustvarjanja dobička koncerna pa meri kazalec čistega dobička na kapital.

Glede na cilje koncerna in merila za doseganje le-teh, se opredeli cilje hčerinskih družb za katere so odgovorni direktorji teh družb. Ti cilji povezanih družb tudi postavljajo okvir za nagrajevanje.

4.4.2. Upravljanje in kontrola poslovanja hčerinskih družb

V posebnih dokumentih družbe, ki urejajo in določajo odnos med matično družbo in hčerinskimi firmami, je opredeljeno, da morajo hčerinske družbe zastopati interese matične družbe ETI d.d., in sicer z vidika postavljanja in nadzora izvajanja strateških in operativnih ciljev. V hčerinski družbi ima matična družba ETI d.d. svojega predstavnika v skupščini kot tudi v nadzornem svetu hčere.

Za tekoče usklajevanje in nadziranje poslovanja hčerinskih družb ter poročanje upravi ETI d.d. je odgovorna direktorica kapitalskih naložb ETI d.d. ter strokovne službe ETI d.d. in interni revizor.

Iz koncernskega vidika, so nekatere poslovne funkcije centralizirane, druge decentralizirane. Centralizirane funkcije so: razvoj in tehnologija, interna revizija, strateške finance in kapitalске naložbe. ETI d.d. odloča o strateškem razvoju vsake hčerinske družbe na vseh področjih, potrjuje in usklajuje prodajno politiko ter letne gospodarske načrte, ki pokrivajo vsa področja delovanja teh družb. Preko kontroling informacij tudi nadzira delovanje hčerinskih družb na vseh področjih.

Decentralizirane so operativne funkcije prodaje, tehnologije in proizvodnje, kadrov ter računovodstva.

Večina zaposlenih v hčerinskih družbah je iz domačega okolja. Direktorji družb so bodisi Slovenci ali iz lokalnega okolja, odvisno od kulturne bližine in poznavanja okolja ali razpoložljivosti ustreznega kadra. Tako imajo v Poljski, Ukrajini in Rusiji slovenske direktorje, v drugih družbah pa so direktorji iz domačega okolja.

Svoboda oziroma (ne)odvisnost, ki jo imajo hčerinske firme v smislu odločanja glede elementov trženjskega spleta:

- I. **izdelki:** o njihovem razvoju in proizvodnji direktorji hčerinskih firm ne odločajo samostojno. Glede na tržne potrebe pa dajejo svoje predloge, ki se v matični družbi obravnavajo in tako vplivajo na razvoj programa. Pri prodaji so v glavnem samostojni, seveda pa so omejeni z dodeljenim trgom. Večje kupce (distributerje električne energije itn.) obdelujejo v sodelovanju z odgovornimi za to področje v matični družbi.
- II. **cenovna politika:** ta se usklajuje z odgovornimi za to področje v matični družbi ETI d.d.
- III. **prodajni kanali:** izbrani so glede na tržne razmere in morajo biti usklajeni z matično družbo.
- IV. **tržno komuniciranje:** izvaja se usklajeno z matično družbo na dogovorjen način in mnogokrat s podporo strokovnjakov iz matične družbe. Med promocijskimi orodji uporabljajo prezentacije programov, nastop na sejmu, obiski lokalnih kupcev v matičnem podjetju z ogledom proizvodnje itd.

4.4.2.1. Dokumenti, planiranje in poročanje na ravni koncerna

Odnosi med matico in hčerjo so določeni s pogodbo o ustanovitvi ali statutom družbe, s pooblastili organov družbe in direktorja v teh dokumentih, med pomembnejše dokumente pa sodijo: strateški plani, letni plani ter kupoprodajne pogodbe sklenjene med matico in hčerjo.

Poleg vseh doslej omenjenih dokumentov, imajo v podjetju še:

- dokumente, ki določajo oblikovanje transfernih cen v koncernu,
- dokument, ki določa politiko oblikovanja prodajnih cen ter
- dokument, ki določa finančno politiko koncerna (zavarovanja pred valutnimi riziki, kreditiranje in posojilna politika).

4.4.2.1.1. Strateški plani

V koncernu ETI d.d. se izvaja oblikovanje strateških planov, in sicer naslednjih treh: 1. strategija razvoja in rasti koncerna ETI, 2. strateški plani matične družbe in 3. strateški plani hčerinskih družb.

Strateški plani se pripravljajo za obdobje 5 let, medtem ko se z letnimi plani poslovanja preverjajo usmeritve in podrobneje opredelijo poslovne aktivnosti. Metodologija vseh planov je enotna in je pripravljena v matični firmi ETI d.d., kar pomeni, da mora direktor hčerinske firme narediti letni plan po pravilih, ki jih postavijo v matici ETI d.d.

Pripravo strateških planov vodi in usklajuje direktor kapitalskih naložb ETI d.d., medtem ko se posamezna področja usklajujejo in potrjujejo na področnih delovnih skupinah ETI d.d. V koncernu imajo letne konference, kjer se poslovne načrte obravnava, na skupščinah družb pa se jih sprejme.

4.4.2.1.2. Letni gospodarski načrti

V koncernu imajo tri vrste letnih gospodarskih planov: 1. letni plan koncerna ETI, 2. letni gospodarski načrt ETI d.d. ter 3. letne plane poslovanja hčerinskih družb. Pri pripravi letnih gospodarskih načrtov, gre pri vseh hčerinskih družbah za enotno ter usklajeno metodologijo z vidika primerjave s strateškimi cilji in uresničenimi stanji. Terminsko načrtovanje priprave planov hčerinskih družb mora biti usklajeno s terminskim planom matične družbe ETI d.d. Nadzor priprave letnih gospodarskih načrtov hčerinskih firm spremlja direktorica kapitalskih naložb ETI d.d. Načrte se obravnava na zasedanju nadzornega sveta družbe, sprejme pa se jih na skupščini družbe. Izpolnjevanje ciljev predstavlja glavni kriterij za nagrajevanje direktorjev povezanih družb.

4.4.2.1.3. Letna, kvartalna in mesečna poročila

V podjetju je obveznost poročanja hčerinskih družb natančno strukturirana. V koncernu oblikujejo tri vrste poročil: 1. letno poročilo ETI d.d. s konsolidiranimi izkazi, 2. letna poročila hčerinskih družb (revidirana) ter 3. kvartalna in mesečna poročila v vseh družbah.

V matični družbi so izdelali priročnik za izdelavo poslovnih poročil hčerinskih družb koncerna ETI. V tem priročniku so opredeljene naslednje zadolžitve, ki jih imajo povezane družbe do matičnega podjetja:

- *opredelitev odgovornosti za poročanje,*
- *obdobje in roki poročanja,*
- *prejemniki in način poročanja poročil ter*
- *oblika in vsebina poročil (mesečno, kvartalno in letno).*

V priročniku je določeno, da se o prodaji poroča tedensko. O proizvodnji, kadrih, investicijah, zalogah, terjatvah, obveznostih in poslovnem uspehu se poroča mesečno. Kvartalno se izdeluje tudi bilanca stanja ter kazalniki poslovanja za vsako hčerinsko podjetje. Enkrat na mesec direktor družbe pripravi tudi kratek komentar o poslovanju, prav tako tudi predvidene pomembnejše aktivnosti v naslednjem mesecu. Vse informacije vsebujejo dejanske podatke za obdobje v primerjavi s planom.

Letno direktorji pripravijo letno poročilo ter plan za naslednje leto. V planu, katerega izvajanje se nadzira z zgoraj navedenimi informacijami, so ovrednotene posamezne aktivnosti v naslednjem letu. Letni plan se primerja tudi s srednjeročnim planom, ki ga izdelata vsaka družba in potrdi skupščina. V okviru planiranih vrednosti direktorji med letom samostojno odločajo. Pogodbe podpisujejo samostojno, omejeni so z lokalno gospodarsko zakonodajo in pa statuti teh družb. Za odsvojitvev premoženja večjih vrednosti pa potrebujejo soglasje lastnikov.

SKLEP

Namen diplomskega dela je bilo pojasniti koncept internacionalizacije, njene dinamike, menedžmenta, sprotnega učenja ter hkrati pogledati način internacionalizacije podjetja ETI v praksi in ugotoviti njegovo mentaliteto. Internacionalizacija je seveda zahteven in dolgotrajen proces, zato je navadno, da podjetje začne z lažjimi oblikami internacionalizacije (izvozne oblike), potem pa nadaljuje z bolj zahtevnimi (pogodbenimi in naložbenimi), saj se tudi podjetje uči sproti, pri čemer gre za tipičen *learning-by-doing* proces. Tudi pri družbi ETI gre za podoben princip, saj je podjetje svoje mednarodne aktivnosti začelo z izvoznimi oblikami, kasneje pa je te nadgradilo s pogodbenimi in predvsem hierarhičnimi. Ta omenjena nadgradnja je izjemno pomembna iz vidika pravočasnosti – Svetličič navaja raziskavo ekonomista Črta Kostevca, ki ugotavlja, da izvozniki, ki izvažajo več kot 30 odstotkov svoje prodaje, niso produktivnejši od manjših izvoznikov. To verjetno kaže, da so zamudili trenutek, ko bi morali izvoz nadgraditi z naložbo v tujini. V nekem trenutku začno izgubljeni primerjalno prednost; na primer, če se povišajo plače, bi morali ohraniti primerjalno prednost s selitvijo proizvodnje tja, kjer so stroški dela nižji, sestavni deli in surovine cenejše itn (Svetličič, 2005, str. 23).

Obstaja prag, ko je potrebno izvoz nadomestiti z naložbo v tujini. Običajno podjetja iz tranzicijskih držav, ki so tudi manjša, nimajo kadrov, znanja, informacij, prav tako nerada tvegajo (sem Slovenci nedvomno spadajo). Ker so tuji trgi in naložbe tveganje, podjetja pogosto zamujajo začetek internacionalizacije v obliki naložb v tujini. Zbrani podatki o slovenskih naložbah po vrednosti in cilju so pokazali, da so naša podjetja šele leta 2003 začela investirati v tujini tudi zaradi izkoriščanja nižjih stroškov dela. Do takrat pa je bilo 80 odstotkov slovenskih podjetij trgovskih. Da se slovenska podjetja ne internacionalizirajo hitreje, je kriv tudi kadrovski deficit – med drugim ne premorejo konkurenčnega srednjega menedžmenta, ki bi imel mednarodne izkušnje in svetovljansko žilico (Svetličič, 2005, str. 24).

V primeru podjetja ETI Izlake in hčerinskih družb v tujini, lahko vidimo značilen primer centralističnega načina odločanja, piramidne hierarhične organiziranosti ter poudarek na strukturi in ne na procesu. Najpomembnejše odločitve se sprejemajo v matičnem podjetju, ki tudi kontrolira vse večino razvojnih, proizvodnih, trženjskih in prodajnih aktivnosti.

Glede na ta dejstva, podjetje ETI ni moč uvrstiti med podjetja z internacionalno mentaliteto, saj njegova hčerinska podjetja v tujini niso ustanovljena zgolj za opravljanje podpore matičnemu podjetju. ETI-jeva podjetja so sorazmerno samostojna in tudi sama opravljajo proizvodno funkcijo za lasten račun in v lastnem imenu. Iz tega razloga je koncern ETI moč uvrstiti k podjetjem s t.i. multinacionalno mentaliteto. Poročanje na relaciji matica in hčerinske družbe je precej frekvenčno in natančno strukturirano, menedžment lokalnih podjetij ima precej omejeno svobodo odločanja v smislu nekaterih kritičnih poslovnih funkcij. ETI namreč ustanavlja podjetja v tujini predvsem z namenom približati in prilagoditi se potrebam in zahtevam lokalnega trga ter izkoristiti lokalne prednosti (nižjih stroške dela, sestavnih delov in surovin) podjetja. Iz tega razloga tudi ne moremo uvrstiti ETI med podjetja z globalno mentaliteto, ki pomeni narediti izdelek za svetovni trg in ga proizvajati v nekaj učinkovitih tovarnah v svetu. Še manj lahko koncern ETI uvrstimo k podjetjem s transnacionalno mentaliteto, ki pomeni več centrov odločanja razpršenih po celem svetu (več central za različne poslovne funkcije, produkte in posle), mrežno organiziranost in metode internega trga (znotraj koncerna je trg oziroma tekmovanje za ideje, mandate ipd.) ter poudarek na procesu in ne na strukturi. Slovenija takšnega podjetja s takšno mentaliteto (še) nima.

LITERATURA

1. Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L.: International Marketing and Export Management. 2. izdaja. Wokingham : Addison-Wesley, 1994. 484 str.
2. Alvarez S.A., Barney J.B.: How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. Academy of management executives, Philadelphia, 15(2001), 3, str. 139-148.
3. Bešter Primož: Internacionalizacija podjetja Kolektor s postavitvijo proizvodne lokacije na severnoameriškem trgu. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 110 str.
4. Bradley Frank: International marketing strategy. New York : Prentice Hall, 1991. 554 str.
5. Feinschreiber R.: Transfer Pricing Handbook. 3. izdaja New York : Wiley, 2002. 216 str.
6. Grappling with the strong euro. The Economist, London, 2003, 368, str. 62-64.
7. Hollensen Svend: Global Marketing: A Decision-Oriented Approach. 3. izdaja. Harlow : Prentice Hall, 2004. 717 str.
8. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, d.o.o., 2003. 483 str.
9. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
10. Jain Subhash: Marketing Planning & Strategy. 5. izdaja. B.k. : South-Western College Publishing, 1996. 834 str.
11. Jarillo C. J.: Strategic Network: Creating the borderless organization. Oxford : Butterworth Heinemann, 1993. 178 str.
12. Kim Kenneth A., Kim Suk H., Kim Seung H: Global Corporate Finance: Text And Cases. 5. izdaja. Malden : Blackwell Publishers Ltd, 2002. 582 str.
13. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
14. Oviatt B.M., McDougall P.P.: Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, London, 25(1994), 1, str. 45-64.

15. Petersen B, Welch L.S.: Foreign operation mode combinations and internationalization. *Journal of Business Research*, Amsterdam, 55(2002), 2, str. 157-162.
16. Popper E.T., Buskirk B.D.: Technology life cycles in industrial markets. *Industrial marketing management*, Vernon, 21(1993), 1, str. 23-31.
17. Puharič Krešo: *Gospodarsko pravo z osnovami prava*. 6. izdaja. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 1999. 293 str.
18. Rusjan Borut: *Management proizvodnje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 296 str.
19. Solberg C.A.: A framework for analysis of strategy development in globalizing markets. *Journal of International Marketing*, Lansing, 5(1997), 1, str. 9-30.
20. Svetličič Marjan: Kolektor je globalna, Mercator pa regionalna multinacionalka. *Finance*, Ljubljana, 12. september 2005, str. 24.
21. Voss C. A., Robinson S. J.: Application of Just-in-time Manufacturing Techniques in the United Kingdom. *International Journal of Operations and Production Management*, Bradford, 7(1987), 4, str. 46-52.
22. Young et al.: *International Market Entry and Development*. New York : Harvester Wheatsheaf/Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1989. 305 str.

VIRI

1. Apovnik Pavel, Feri Aleksander, Primožič Karlo: *Slovenski pravni leksikon z nemškimi in italijanskimi ustreznici geselskih besed*. OST – svetovalne storitve. Ljubljana : Društvo znanstvenih in tehniških prevajalcev Slovenije, 1999. 310 str.
2. *Interno gradivo podjetja ETI Izlake: Predstavitev koncerna*, 2005.