

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VPELJAVA LOGISTIČNE REŠITVE CLICKTRANS 3.0 NA HRVAŠKI TRG

Ljubljana, december 2009

MATEJ OMAN

IZJAVA

Študent **Matej Oman** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. **Gregorja Pfajfarja**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA INFOTRANS D.O.O.	2
1.1 Vizija podjetja Infotrans.....	3
1.2 Opis informacijske rešitve ClickTrans 3.0.....	3
2. ANALIZA TRŽNEGA OKOLJA – HRVAŠKI TRG (PEST ANALIZA)	6
2.1 Ekonomsko okolje.....	6
2.1.1 Gospodarska rast Republike Hrvaške	6
2.1.2 Inflacija, nezaposlenost in plače.....	7
2.1.3 Izvoz blaga	7
2.1.4 Slovenske investicije na Hrvaškem in hrvaške investicije v Sloveniji	8
2.2 Naravno/demografsko okolje	8
2.3 Politično-pravno okolje	9
2.4 Tehnološko okolje	9
2.5 Kulturno okolje	11
3. MODEL PORTERJEVIH 5 SILNIC	12
3.1 Trendi v transportni panogi na Hrvaškem.....	12
3.2 Pomen logistike v transportnih podjetjih	13
3.3 Obstoječi konkurenti v panogi	15
3.4 Nevarnost substitutov	16
3.5 Pogajalska moč kupcev	16
3.6 Pogajalska moč dobaviteljev	17
3.7 Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	17
4. PROCES INTERNACIONALIZACIJE IN DEJAVNIKI ODLOČANJA	18
4.1 Internacionalizacija	18
4.2 Načini in oblike mednarodnega poslovanja	21
4.3 Obstoječa strategija vstopa podjetja Infotrans na hrvaški trg	24
4.3.1 Izbira trga	24
4.3.2 Licenciranje kot oblika vstopa podjetja Infotrans.....	25
4.3.3 Izvoz ob podpori zastopnika	25
4.4 Tveganja v mednarodnem poslovanju.....	26
4.5 Tveganja v informacijskih projektih	27
4.6 Priprava na izvedbo informacijskega projekta	27
5. IZBIRANJE USTREZNE STRATEGIJE VSTOPA ZA PODJETJE INFOTRANS	29
6. TRŽENJSKA RAZISKAVA O VPLIVU UPORABE NOVE LOGISTIČNE	32
APLIKACIJE NA POSLOVANJE HRVAŠKIH TRANSPORTNIH PODJETIJ	
6.1 Opredelitev ciljev raziskave	32
6.2 Predstavitev začetnih hipotez	32
6.3 Načrt raziskave	33
6.3.1 Viri podatkov.....	33
6.3.2 Raziskovalni instrument.....	33
6.3.3 Anketiranje	33
6.3.4 Omejitve raziskave	34
6.4 Rezultati raziskave	34
6.5 Ugotovitve raziskave.....	36
SKLEP.....	36
LITERATURA IN VIRI	37
PRILOGE	

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Statistični indikatorji.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabela 2: Obseg neposrednih tujih investicij v mio EUR, stanje konec leta 2009</i>	<i>8</i>
<i>Tabela 3: Elementi hrvaškega trga pomembni za Infotrans d.o.o.</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 4: Prednosti in slabosti za dajalca/jemalca licence.....</i>	<i>23</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Začetna stran aplikacije ClickTrans 3.0.....</i>	<i>4</i>
<i>Slika 2: Model določljivk privlačnosti panoge (Porterjevih 5 silnic)</i>	<i>12</i>
<i>Slika 3: Struktura transporta blaga po vrstah transportnih sredstev, 2009</i>	<i>13</i>
<i>Slika 4: Merjenje stališč uporabnikov.....</i>	<i>35</i>

UVOD

Naslov diplomskega dela je Vpeljava logistične rešitve ClickTrans 3.0 na hrvaški trg. Zakaj nisem uporabil besede izvoz namesto vpeljava? Zato, ker je potrebno storitev ne samo vpeljati na tuji trg, ampak jo je treba vpeljati tudi v podjetje. Veliko lažje je najti tržno pot za vpeljavo aplikacije do tujega podjetja, kot pa jo integrirati v poslovni proces podjetja. V nalogi bom pisal o obeh načinih vpeljave.

Rastoča internacionalizacija in globalizacija poslovanja sta večino podjetij prisilili v razmislek, kaj je tisto, kar prispeva k njihovim konkurenčnim prednostim (Rundh, 2007, str. 181). Hamel in Prahalad (1996) pravita, da so podjetja, ki uspevajo v mednarodnem poslovanju, tista, ki so znala spremembe v mednarodnem poslovanju predvideti in so bila zmožna razviti strategije, ki omogočajo pravilno odzivanje na spremembe.

Večja in manjša transportna podjetja se v zadnjih letih soočajo z zaostreno konkurenco, vedno večjimi stroški ter vse slabšimi dobički. Lastniki in direktorji so ugotovili, da uspešno obvladovanje in nadziranje procesov, ki jih poznamo v prevoznem sektorju, prinaša informacije, kako je še možno kaj privarčevati. To spoznanje vodi do optimizacije logističnih procesov in najoptimalnejšo razporeditvijo svojih kapacitet. Če hoče podjetje rasti in se razvijati, potrebuje zmogljiv, prilagodljiv in racionalen informacijski sistem.

Slovenija je majhna država, ki nima veliko naravnih virov. Je pa visoko industrializirana in izvozno orientirana. V preteklosti je bila izvozno stičišče nekdanje Jugoslavije in Zahoda. Prav njena lokacija med Vzhodno in Zahodno Evropo je naredila državo pomembno za prehodni transport in turizem (Saner, Yie, 1996, str. 54). Podjetniki so se začeli zavedati, da je prihodnost v ponudbi storitev ali pa dodatnih storitev. Sama storitev je sestavljena iz: temeljne storitve in pomožnih ali dodatnih storitev, slednje pa prispevajo k večji kakovosti osnovne storitve (Potočnik, 2000, str. 40). V mojem primeru je ponujena storitev intelektualna lastnina, znanje, računalniška aplikacija, ki se stalno razvija. Ker pa pišem o storitvi, se bom skozi celoten proces pisanja osredotočal na posebnosti, ki so značilne za storitvene dejavnosti.

Kot je že vidno iz naslova diplomske naloge, slovensko podjetje Infotrans d.o.o. izvaža svojo poslovno rešitev na hrvaški trg. S to nalogo predstavljam potek takega posla, njegova tveganja in probleme, ki jih morajo podjetja reševati s skupnimi močmi, če želijo, da bo posel uspešno zaključen za obe stranki. Namen diplomske naloge je raziskati, ali podjetje dobro pozna ciljni trg in njegove odjemalce, in preveriti, ali so bili dosedanja sistemi vpeljave informacijskega sistema uspešni. Glavni cilj diplomske naloge je ugotoviti, ali je dosedanja oblika vpeljave informacijskega sistema na hrvaški trg najprimernejša. Podal bom predloge za ustrezno vstopno strategijo. Dodatni cilj naloge je preveriti, če se je poslovanje hrvaških podjetij, ki so se odločila za menjavo ali nadgradnjo starega informacijskega sistema s programsko rešitvijo ClickTrans 3.0, spremenilo. Vprašanje je, ali sta poslovanje podjetja in izvedba poslov boljša ali slabša kot pred uvedbo nove programske rešitve. Postavljam dve hipotezi:

H1: Nova programska rešitev je poenostavila izvedbo logističnih procesov v podjetju.

H2: Nova programska rešitev je racionalizirala poslovanje podjetja.

Hipotezi sem preveril s pomočjo metode zbiranja primarnih podatkov na podlagi strukturiranega vprašalnika.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh glavnih sklopov in šestih vsebinskih poglavij. *Prvi sklop*, predstavlja uvod in predstavitev podjetja. V uvodu opredeljujem problem, namen, cilja in strukturo diplomske naloge. Prvo poglavje obsega predstavitev podjetja Infotrans d.o.o. in njihovega glavnega produkta logistične aplikacije ClickTrans 3.0 *Drugi sklop* obsega štiri poglavja (drugo, tretje, četrto in peto poglavje) in predstavlja teoretično raziskovalni del naloge s katerim zasledujem glavni cilj naloge. Drugo poglavje zajema PEST analizo tržnega okolja Republike Hrvaške. V tretjem poglavju analiziram panogo informacijske tehnologije v transportnih podjetjih. V četrtem poglavju opisujem proces internacionalizacije s poudarkom na storitvah, vstopne oblike na tuje trge in tveganja, ki so v tem procesu prisotna. V petem poglavju pa predlagam vstopne strategije za podjetje Infotrans na hrvaški trg. *Tretji sklop* obsega šesto poglavje in sklep. Šesto poglavje obravnava raziskavo o uporabnosti logistične aplikacije. Zanima me, če je vpeljava nove programske rešitve v podjetje izboljšala njegovo poslovanje. Ugotovitve raziskave so pomemben del pri izbiri nove strategije. V poglavju opredelim cilje raziskave, predstavim hipoteze, opišem načrt raziskave in predstavim rezultate raziskave. Na koncu dela predstavim še ugotovitve in sklep.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA INFOTRANS D.O.O.

Podjetje Infotrans d.o.o. informacijske tehnologije v transportu izdeluje programsko opremo, ki je potrebna v prometni pisarni sodobnega transportnega podjetja. Standardna klasifikacija dejavnosti podjetja Infotrans d.o.o. je računalniško programiranje. Ciljne stranke podjetja so majhna in srednje velika transportna podjetja. Rešitve in razvoj programske opreme so plod izkušenj pri delu v prometnih pisarnah. Podjetje Infotrans ponuja izdelke in rešitve za popolno in sodobno opremo prometnih pisarn transportnih podjetij, njihov cilj pa je zadovoljstvo strank, ki so jim zaupale transport svojega blaga, in največji možni dobiček glede na vložen kapital (Predstavitev podjetja Infotrans, 2009).

Glavna konkurenčna prednost podjetja Infotrans je, da ne ponuja logistične rešitve na dveh CD ploščkih, ampak za rešitev ponuja celotno ekipo strokovnjakov iz podjetja. Ko ima kupec enkrat licenco aplikacije ClickTrans 3.0, s tem dobi celoten paket, stalno sodelovanje s podjetjem Infotrans. To pomeni stalno svetovanje in pomoč pri vzdrževanju informacijskega sistema. Zraven pa sodijo še pomoč in osebno šolanje pri uporabi aplikacije in stalno dosegljiva pomoč uporabnikom. Tako nastajajo strateška zavezištva med transportnimi podjetji in podjetjem Infotrans. Veliko transportnih podjetij ne uporablja informacijskih rešitev, da bi si učinkovito organizirala administracijo vodenja prometa. Podjetje Infotrans nudi računalniški program, ki olajša in optimizira načrtovanje največjega možnega izkoristka kapacitet.

1.1 Vizija podjetja Infotrans

Vizija kot tudi konkurenčna prednost podjetja sta, da njihove stranke dobijo na enem mestu, na eni telefonski številki celovito ponudbo oziroma rešitev problemov, ki jim jo povzročajo informacijske tehnologije v njihovem podjetju. Podjetje Infotrans razvija lastne rešitve aplikacije ClickTrans 3.0, ki se uporablja za vodenje in upravljanje transportno logističnega podjetja. Certificirani strokovnjaki pomagajo pri načrtovanju, izvedbi in vzdrževanju strankinih lokalnih mrež ter jih kvalitetno in hitro povežejo v svetovni splet. Največja prednost pred konkurenco je stalno sodelovanje s stranko, ki so ji vedno na razpolago pri reševanju najrazličnejših vprašanj in težav, ki so neposredno in posredno vezane na program. Podjetje Infotrans d.o.o. ima močan oddelek za pomoč uporabnikom (angl. *help desk*), ki ne podpira samo njihove rešitve ClickTrans 3.0, ampak stranko podprejo tudi v vseh Microsoft Windows aplikacijah, sistemskih problemih in GPS tehnologijah. Nudijo tudi svetovanje pri postavitvah celovitih in kompleksnih rešitev za mala podjetja (1 do 2 delovni mesti v pisarni), srednja podjetja (3 do 7 delovnih mest) ter tudi večja podjetja (več kot 10 delovnih mest). Tehnologije podjetja Infotrans podpirajo delo oddaljenih poslovnih enot (angl. *remote povezava*)¹ kakor tudi kompletno podporo, pomoč uporabnikom na daljavo ali pri vzdrževanju. Sposobnost obvladovanja informacij o nakladanju in razkladanju tovorov, o trenutnih razporedih in o prevoznih kapacitetah je postal ključni dejavnik konkurenčnosti transportnega podjetja. Podjetje Infotrans d.o.o. ne ponuja samo ene aplikacije, ampak širok spekter storitev, ki jih podpira tudi z zunanjimi sodelavci (Vizija podjetja Infotrans, 2009).

1.2 Opis informacijske rešitve ClickTrans 3.0

V zadnjih šestih letih se je razvila poslovna aplikacija, ki se izvaja na Microsoftovi programski opremi (Windows server 2003, Microsoft small business server 2003, Microsoft office, Microsoft Windows XP, Windows Vista, Microsoft .NET, Visual studio.) in zadovolji skoraj vsakega prevoznika. Aplikacija je zgrajena modularno. Lahko se namesti vsak modul zase ali pa kar vsi moduli. Program uporablja SQL bazo, kar je primerno za manjša, srednja in večja podjetja. Trenutno je mogoča integracija z ekonomsko računovodskimi programi, kot so: Phanttheon podjetja Datalab, SAOP, VASCO, HERMES, itd. Omogoča tudi povezave s programi za satelitsko navigacijo GPS. Infotrans pogodbeno sodeluje tudi s podjetjem Mobitel d.d. ter preko njihovega paketa M:vrata² izvajajo pošiljanje in sprejemanje SMS sporočil. Sporočila poslana preko rešitve ClickTrans 3.0 omogočajo vodenje korespondence z voznikom in so časovno in zaporedno določena. Razvili so veliko rešitev v aplikacijah, ki so specifična za transportna podjetja na osnovi zakonov in predpisov: Zakon o cestnih prevozihi, Pravilnik o notranji kontroli, ISO9001 in 2000, problematika dovolilnic. Vse aplikacije so izdelane tako, da se z majhnimi prilagoditvami vpeljejo v vsako transportno podjetje v Sloveniji ali v tujini. Vse aplikacije so izdelane tako, da se z majhnimi prilagoditvami vpeljejo v vsako transportno podjetje v Sloveniji ali v tujini.

¹ (angl. *remote povezava*)-Reševanje problemov na daljavo, preko interneta.

² M:Vrata so Mobitelov komunikacijski sistem, namenjen podjetjem za razvoj različnih mobilnih storitev

Rešitve, ki so se razvile, temeljijo na rešitvah, ki jih uporabljajo razna podjetja na Nizozemskem, v Nemčiji, Italiji, itd. Rešitve, ki so se razvile, temeljijo na rešitvah, ki jih uporabljajo razna podjetja na Nizozemskem, v Nemčiji, Italiji, itd. Na področju informacijske tehnologije v transportu in logistiki je pomembno tudi aktivno spremljanje razvoja programske opreme, strokovnih dosežkov in tudi poslovnih dogodkov, kot so sejemske prireditve, npr. IAA (Frankfurt 2000, Hanover 2002) ali Transport and Logistic (München 2001, 2003) in CeBET, Hanover 2008.

Slika 1: Začetna stran aplikacije ClickTrans 3.0



Legenda : Začetna stran aplikacije vsebuje vse module do katerih dostopamo s klikom miške.

Vir: Interno gradivo Infotrans, 2008

Logistična aplikacija ClickTrans 3.0 je že dobro poznana po Sloveniji, saj jo trenutno uporablja približno 60 slovenskih in 5 hrvaških podjetij. Skupno število končnih uporabnikov aplikacije je približno 250. Ker se program izvaja na programski opremi Microsoft Windows, se lahko uporabljajo vsa orodja, ki olajšajo delo v pisarni (datotečni server, fax server, exchange server, SQL server, terminalski servisi, Microsoft Windows server 2003, Microsoft SBS 2003 ter Windows server 2008). Program se vseskozi razvija in izboljšuje, je prijazen do uporabnikov, saj deluje na sistemu click once in se na željo uporabnika lahko prilagodi specifičnim potrebam. Prednost takega pristopa je v tem, da so vse funkcije transportnega podjetja integrirane ter uporabljajo enotno Microsoftovo programsko opremo, ki omogoča kontinuiran razvoj in prilaganje programske opreme poslovnim izzivom v prihodnosti. Ker se

uporablja enotna platforma so eventuelni razvojni stroški dosti nižji. Aplikacijo ClicTrans 3.0 lahko ocenjujemo tudi na osnovi bonitet, ki jih stranka pridobi, ko kupi licenco. Z njo pridobi tudi pravico za ostale storitve in usluge, ki jih nudi podjetje Infotrans in so bistvenega pomena za transportno podjetje (Opis aplikacije ClickTrans 3.0, 2008).

Osnovni moduli paketa ClickTrans 3.0

ClickTrans 3.0 ima štiri osnovne module: NAROČILO, PROMET, RAČUN in ANALIZE ter veliko dodatnih modulov (partnerji, voznik, avtopark, prisotnost, ...), ki jih posameznik uporabi glede na svoj sistem dela. Uporaba aplikacije in njenih modulov zagotavlja centralizirano, organizirano in optimirano izvajanje postopkov za zajem in računalniško obdelavo podatkov ter nadzor nad variabilnimi stroški vozila in voznika (Opis aplikacije ClickTrans 3.0, 2008).

NAROČILO omogoča enotno evidenco naročil prevozov, ki jih posredujejo kupci. Pri vnosu je že v fazi naročanja možno preveriti ceno oziroma voznino za posamezno relacijo. Lahko se izpiše nalog za prevoz: interni, za podprevoznika, za voznika oziroma potrditev naloga za prevoz naročniku. Iz naročil je možno sestavljati zbirnik za eno ali več strank.

PROMET je jedrni modul aplikacije, ki je izdelan za delovno mesto prometnika v sodobnem transportnem podjetju. Modul omogoča nadzor nad trenutno situacijo voznega parka in prevzetimi tovari. V prometu se spremljajo prevozi, sortirani po pomembnosti. V modulu PROMET se vodijo evidenca, nadzor in reševanje škod, ki se pojavljajo med opravljanjem prevoza. Zaradi integracije z Microsoft MapPoint Europe 2002 je možno prikazati relacijo prevoza grafično.

RAČUN omogoča enostavno fakturiranje, saj so vsi podatki že vnešeni v NAROČILO, potem obdelani v PROMETU in prenešeni v RAČUN. Obračunski referent vse postavke še enkrat prekontrolira in izpiše račun. Vse omenjeno se tudi samodejno prenaša v računovodski program, če imamo izvedeno integracijo. Omogočeni so obračuni zbirnih prevozov in obračuni za različna obdobja odvisno od zahtev stranke (npr. mesečni obračuni, tedenski, ...).

ANALIZE omogočajo nadzor nad vsemi pomembnejšimi parametri v avtoprevozniskem podjetju: število opravljenih prevozov, finančni rezultati opravljenih voženj, rezultati po posameznih strankah, število prevoženih kilometrov skupaj za celo podjetje oziroma po posameznem vozilu.

PN - POTNI NALOG omogoča: 1. kvaliteten nadzor ter evidence nad stroški, ki jih naredijo vozniki in tovorna vozila pri opravljanju prevozov; 2. možnost pregledovanja vseh vnešenih stroškov pri vseh kombinacijah in obdobjih v različni soodvisnosti; 3. odličen način nadzora nad porabo goriva; 4. grafični prikaz karic in možnost kontrole kartic po vozilu in določenega voznika; 5. možnost beleženja količine natankanega goriva po posameznih bencinskih

črpalkah; 6. grafični prikaz lokacij ter kontrolo relacij in ustreznosti tankanja; 7. spremljanje količine prevoženih kilometrov, povprečno porabo in ceno goriva v litrih.

2. ANALIZA TRŽNEGA OKOLJA – HRVAŠKI TRG (PEST ANALIZA)

Ob vstopih na tuji trg ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je analiza trga, v katero vstopa, še toliko bolj pomembna, saj gre za nepoznavanje ali delno poznavanje okolja. Spoznavanje dejstev o novem trgu nam služi kot podlaga za odločanje, na kateri trg vstopiti ali kje razširiti delovanje (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str.28). Različni avtorji različno sistematizirajo dejavnike okolja, v najnovejši literaturi opazimo vedno nove vrste okolij, npr. ekološko okolje in trženjsko okolje (Malhotra, 1999, str. 718).

V splošnem delimo okolje na zunanje in notranje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja (Jaklič, 2002, str. 1).

Tržniki so odgovorni, da naredijo kakovostno analizo okolja, na katero podjetje vstopa. Rezultati analize so podlaga za strateške odločitve. V mojem primeru bom za panogo transport in logistika na hrvaškem proučeval v okviru PEST analize naslednja okolja: ekonomsko okolje, naravno in demografsko okolje, politično-pravno okolje, tehnološko okolje, kulturno okolje.

2.1 Ekonomsko okolje

Ekonomija države, v katero izvaža, ima velik vpliv na makro okolje podjetja. Ekonomsko bogastvo države so njeni ljudje, naravni viri in lastni razvoj tehnologije. Ti dejavniki zagotavljajo konkurenčnost države in ustvarijo privlačen trg za tuje investitorje (Muhlbacher, Leihs & Dahringer, 2006, str. 90-93).

2.1.1 Gospodarska rast Republike Hrvaške

V letu 2008 in v prvi polovici 2009 se je gospodarska rast nižala, kar je močno prizadelo investicijsko potrošnjo. Po ocenah se je BDP znižal za skoraj 5,0 odstotkov in bo tudi v 2010 beležil skromen padec. Domača poraba se je v 2009 zmanjšala za 5,2 odstotka, saj se je zmanjšal tudi razpoložljiv dohodek gospodinjestev, predvsem na račun nižanja plač in dodatno še novega kriznega davka, ki je prišel v veljavo s 1. avgustom 2009. K padcu BDP in zunanji trgovini je v 2009 prispevala tudi nižje naložbeno povpraševanje, ki je zabeležilo 9,1 odstotni padec. Negativnemu trendu v letu 2009 je sledila industrijska proizvodnja, ki je po pričakovanjih dosegla skoraj 10-odstotni padec. Energetika je sicer zabeležila rast, proizvodnja ostalih pomembnejših sektorjev, kot so proizvodnja kapitalskih dobrin, polizdelkov in trajnih dobrin, se je v letu 2009 v primerjavi z letom 2008, zmanjšala (Izvozno okno, 2009).

2.1.2 Inflacija, nezaposlenost in plače

Gospodarska politika Hrvaške je in bo tudi v prihodnje podrejena približevanju EU in izpolnjevanju njihovih zahtev. Med njimi so dokončanje privatizacije in povečanje vloge zasebnega sektorja, s čimer bo omogočeno znižanje davkov, uravnovešanje proračuna do leta 2010, izboljšanje infrastrukture, zmanjševanje regionalnih razlik ter konsolidacija zdravstvenega in socialnega sistema. V svojih smernicah za vodenje gospodarske politike za obdobje 2009 - 2011 vlada poleg omenjenih ciljev dodaja še povečanje gospodarske rasti, ustvarjanje novih delovnih mest in upočasnitev rasti zunanjega dolga. Povprečna inflacija bo v letu 2009 po napovedih znašala 3,2 odstotka. Stopnja brezposelnosti pa 10,5% (Izvozno okno, 2009).

2.1.3 Izvoz blaga

V prvih osmih mesecih 2009 je Hrvaška realizirala izvoz v vrednosti 4,9 milijard evrov, kar je v primerjavi z lanskoletnim enakim obdobjem za 23 odstotkov manj. Uvoz je bil nižji za 28,4 odstotke in beležil le 10,1 milijarde evrov. Najpomembnejša zunanjetrgovinska partnerica je Italija, sledijo pa ji Nemčija, Slovenija in Avstrija. BiH je na drugem mestu najpomembnejših hrvaških izvoznih trgov, Rusija pa je postala tretja najpomembnejša dobaviteljica (nafta in plin). Visoki zunanjetrgovinski primanjkljaj je glavni vzrok za primanjkljaj na tekočem računu. Ta se bo letos po ocenah nekoliko znižal ter predstavljal še vedno visokih 9,7 odstotka BDP (Izvozno okno, 2009).

Tabela 1: Statistični indikatorji

	2009	2008	2007
BDP per capita (vEUR)	9.787	10.627	11.510
Rast BDP (v %)	-4,9	2,4	5,7
Rast zasebne potrošnje (v %)	-5,2	0,8	6,2
Rast investicij (v %)	-9,1	8,2	6,5
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	-5,0	4,9	5,8
Stopnja nezaposlenosti (v %)	10,5	13,2	15,1
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	3,2	6,1	3,4
Saldo tekočega računa (v % BDP)	-3,9	-9,6	-10,1
Uvoz blaga (v mlrd EUR)	12,9	15,8	13,1
Izvoz blaga (v mlrd EUR)	11,5	13,3	9,0
Slovenski izvoz (v mio EUR)	767,2	1.694,0	1.567,6
Slovenski uvoz (v mio EUR)	372,6	832,9	849,4

Legenda: Podatki so projekcija. *Podatki se nanašajo na prvih sedem mesecev omenjenih let.

Vir: Izvozno okno, 2009.

Ekonomске napovedi niso vzpodbudne. Negativna gospodarska rast, dvig brezposelnosti in

prelaganje investicij na kasnejša obdobja niso vzpodbudni kazalci. Recesija predstavlja težave za pridobivanje novih uporabnikov aplikacije. Podjetja se težje odločajo za dolgoročne investicije. Zato se mora podjetje Infotrans še bolj posvetiti trženju. Prepričati morajo transportna podjetja, da je logistična aplikacija ključ za izboljšanje poslovanja podjetja.

2.1.4 Slovenske investicije na Hrvaškem in hrvaške investicije v Sloveniji

Slovenija največ svojih izhodnih naložb (več kot 30 %) usmeri na Hrvaško. Prevladujejo vlaganja v trgovino in storitve. Hrvaške investicije v Sloveniji so po obsegu več kot trikrat manjše in med vsemi tujimi investicijami zasedajo osmo mesto (Slovenske investicije na hrvaškem in Hrvaške investicije v Sloveniji, 2009).

Tabela 2: Obseg neposrednih tujih investicij v mio EUR, stanje konec leta 2009

Leta	NTI iz Slovenije na Hrvaško	NTI iz Hrvaške v Slovenijo
2000	380,2	54,6
2001	455,0	62,9
2002	530,5	84,1
2003	617,5	304,3
2004	673,1	293,5
2005	816,9	287,8
2006	926,9	278,0
2007	1.074,6	277,8
2008 *	181,8	3,2
2009, 1. tr.*	29,9	-0,8

Legenda: * Podatka za leto 2008 in 2009 sta podatka Hrvaške Narodne banke in se nanašata na obseg vlaganj v tekočem letu.

Vir: Banka Slovenije.

Gospodarska rast Hrvaške se je v letu 2008 in 2009 upočasnila zaradi šibke potrošnje ljudi ter zmanjšanja socialnih transferjev, šibkejše rasti kreditov in krčenja javne porabe. Upočasnitev rasti se nadaljuje tudi v letu 2009 kot posledica slabitve domačega povpraševanja in padca izvoza, ki je posledica recesije na evroobmočju gospodarstva. Padec povpraševanja in znižanje cen energentov je prispevalo k zmanjševanju napetosti inflacije v letu 2009. Sektorji z največjo rastjo so vključevali storitve, veleprodajo in turizem. Medtem ko so najšibkejši sektorji avtomobilski sektor, transport na splošno in ladjedelnice (Country Risk Assessment Croatia, 2009).

2.2 Naravno/demografsko okolje

Pod naravno okolje spadajo: število in rast prebivalstva, urbana in ruralna porazdelitev, klimatski ter vremenski pogoji in prevozne razdalje. Pomembne demografske značilnosti za izdelek/storitev so fizična distribucija in komunikacijske povezave ter naravni viri. Poleg demografskih značilnosti prebivalstva ima vse večji pomen tudi ekologija. Hrvaška je neodvisnost razglasila junija leta 1991 ter pol leta kasneje dosegla mednarodno priznanje.

Danes je Hrvaška srednje razvita država s 4,4 milijona prebivalcev, njen BDP na prebivalca pa znaša 9.787 EUR (ocena za leto 2009). Po površini meri 56.610 kvadratnih kilometrov ter ima vključno s 718 otoki kar dobrih 5.800 kilometrov obale, ki vsako leto privablja številne turiste, devizni prilivi od turizma pa po ocenah dosegajo skoraj 20 odstotkov BDP (Izvozno okno, 2009).

2.3 Politično-pravno okolje

Na trženjske odločitve močno vplivajo dogajanja v političnem in pravnem okolju, ki obsega zakone, vladne urade in določene skupine, ki vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi ter jih omejujejo. Z nekaterimi zakoni so dane tudi nove priložnosti za podjetja. Politično okolje predstavlja vladne institucije, politične stranke in različne organizacije, ki delujejo v okviru države. Pravno okolje sestavljajo zakoni, sodišča, pravni zastopnik, pravni običaji ter praksa (Keegan & Schegelmilch, 2001, str. 132). Za podjetje je zelo pomembno, da pozna pravni sistem poslovanja na tujem trgu, kajti ta določa pravila poslovanja na trgu (Doole & Lowe, 2001, str. 13).

Na zadnjih parlamentarnih volitvah novembra 2007 je ponovno zmagala HDZ, njen predsednik Ivo Sanader pa je ostal na mestu premiera. Ivo Sanader je julija 2009, pred potekom mandata, odstopil s položaja predsednika vlade in predsednika HDZ-ja. Nasledila ga je Jadranka Kosor, ki je bila pred tem podpredsednica vlade. Naslednje parlamentarne volitve bodo konec leta 2011, predsedniške pa leta 2010 (Izvozno okno, 2009).

Poslovno okolje Hrvaške ima še zelo veliko slabosti, ki odbijajo tuje vlagatelje. Zaradi stalnega zadolževanja je Hrvaška postala odvisna od tujega kapitala. Tako privatni kot tudi javni sektor sta v rdečih številkah in nič ne kaže, da bi se deficit zmanjševal, saj se dolg kljub direktnim tujim investicijam večja. Posledično pa javni sektor še vedno predstavlja prevelik delež v celotni ekonomiji Hrvaške (*Country Risk Assessment Croatia*, 2009).

2.4 Tehnološko okolje

Tehnologija postaja eden izmed bistvenih elementov konkurenčne diferenciacije. Ravnanje s tehnologijo in njena vloga v strategiji podjetja sta med ključnimi dejavniki uspeha v poslovnem okolju, ki se sooča z vedno hitrejšimi tehnološkimi spremembami. Tehnološki razvoj je namreč temelj vsake proizvodnje, kajti če podjetje preneha investirati v razvoj in inovacije, ga bodo konkurenti prehiteli (Prašnikar, 2004, str. 258). Tržniki morajo spremljati naslednje tehnološke trende: hitrost sprememb, inovacijske možnosti, razlike v obsegu sredstev za R&R in povečano regulativo. Tehnološka razvojna stopnja tuje dežele nam pove predvsem, kolikšna in kakšna je dosežena stopnja tehnološkega razvoja države in kolikšna je njena odvisnost od mednarodnega tehnološkega okolja (Kotler, 2004, str. 170). Transportna panoga se s tehnološkega vidika razvija zelo hitro. Vsi novi sistemi, ki se razvijajo, stremijo k racionalizaciji stroškov, česar se podjetja dobro zavedajo. To se najbolj kaže v recesiji. Če podjetje nima popolnega nadzora nad porabo goriva, voznika, poti ... , se pojavljajo dodatni

nepotrebni stroški. Uporaba novih tehnologij v transportu te dodatne stroške zmanjšuje.

Transportna panoga na Hrvaškem ima dobro tehnološko zasnovo za uvajanje novih informacijskih sistemov, vendar kot sem že omenil je transportni sektor zaradi recesije v krizi. Hrvaška ima že dolgo tradicijo v transportni panogi. Kar jo še pesti, je pomankanje moderne infrastrukture in informacijske podpore. Svetovna banka se je tega zavedala že prej in je leta 2005 Hrvaški odobrila posojilo 40 milijonov dolarjev za raziskave in razvoj. Projekt bo pripomogel k izboljšanju konkurenčnosti hrvaške industrije tako na domačem in na tujih trgih in ima zapadlost 15 let, vključno s petletnim podaljšanim plačilnim rokom. Svetovna banka pravi, da bo projekt koristil hrvaškemu gospodarstvu na dolgi rok z zmanjšanjem bremena za raziskave in razvoj za državni proračun. Lokalna zasebna podjetja bodo imela koristi zaradi večjih dohodkov, večje konkurenčnosti, povečanim tržnim deležem in s pozitivnim vplivom na izvoz (*World Bank Approves Loan for Croatia's Technological Development*, 2008).

Prodaja računalniške opreme na Hrvaškem

Na Hrvaškem je bila v tretjem četrtletju 2008 rast prodaje računalniške opreme 24 %. Najbolj se je povečala prodaja prenosnikov, ki je bila večja od skupne rasti trga in se je v tretjem četrtletju 2009 povečala za 40 %. Skupno je bilo v omenjenem četrtletju prodanih 47.705 prenosnikov. Prodaja PC računalnikov se je povečala za 9 %. Cene računalnikov na hrvaškem trgu še naprej padajo, kar je posledica razvoja tehnologije in močne konkurence. Največji prodajalec na našem področju je HP, sledita mu Acer ter Dell (Rast prodaje računalniške opreme v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji je močna, 2008).

Uporaba interneta na Hrvaškem

Uporaba interneta in drugih omrežnih tehnologij omogoča povezavo poslovnih enot znotraj podjetja in povezovanje poslovnih procesov, ki prispevajo k boljši poslovni učinkovitosti. Od 97% hrvaških podjetij, ki imajo dostop do interneta, jih 88% uporablja fiksni širokopasovni dostop (DSL, kabelski internet, zakupljeni vodi). Uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije je izjemno pomemben del sodobnega poslovanja. Raziskava na ozemlju Republike Hrvaške je pokazala, da 98% podjetij uporablja računalnike pri izvajanju vsakdanjih opravil in da ima 97% podjetij dostop do interneta. Internet je postal bistveni element učinkovitega poslovanja in 64% podjetij ima tudi lastno spletno stran. To poenostavlja izvajanje posameznih poslovnih procesov, kot sta bančništvo in finančne transakcije, ter podjetju omogoča, da uporabi upravne storitve javne uprave (e-uprava) (Uporaba informacijskih in komunikacijskih tehnologij v podjetjih, 2008). Hrvaška ustvarja okolje, ki je ugodno za razvoj in uporabo informacijskih tehnologij. Rast povpraševanja po računalniški opremi tako fizičnih oseb kot podjetij to tudi dokazuje. To je zelo pozitiven dejavnik za podjetje, ki ponuja IT storitve. Znatno je občutna tudi rast uporabe in dostopnosti do interneta. V podjetju Infotrans je uporaba novih informacijskih tehnologij in njene optimizacije nuja, če hoče ostati vodilni ponudnik informacijskih tehnologij v

transportu. Aplikacija ClickTrans 3.0 je do določene mere standardizirana, vendar se na željo uporabnikov prilagodi njihovim potrebam ali željam. Možnosti dodatnih modulov za različne storitve, ki jih stranka ponuja svojim kupcem, pomenijo, da vodstvo in zaposleni v podjetju nenehno optimizirajo in podpirajo lastno poslovanje z novimi tehnologijami tako v informacijskem smislu kot tudi organizacijsko. Vsa ta znanja in izkušnje pa lahko dobijo tudi njihove stranke.

2.5 Kulturno okolje

Drugačno kulturno okolje in socialne razlike v tujih državah imajo močan vpliv na mednarodno poslovanje podjetij. Globalno gledano ima vsaka država svoje poslovne in kulturne navade in običaje. Socialne razlike, religija in jezik vplivajo na porabnikovo zaznavanje in nakupno obnašanje. Preden se odločimo za investicije na tuje trge, je potrebno dobro preučiti kulturne in poslovne običaje, da kasneje ne pride do negativnih posledic pri sklepanju poslov (Hollensen, 2004, str. 193).

Republika Hrvaška je obmorska država, ki leži v jugovzhodni regiji Evrope, s severnim robom pa se umešča tudi v Srednjo Evropo. Država pripada srednjeevropskemu oziroma mediteranskemu kulturnemu okrožju. Hrvaški jezik je uradni jezik Republike Hrvaške. Hrvaška je večinsko katoliška država. Ob popisu leta 2005 se je 87,8% prebivalcev izreklo za rimokatolike, 4,4% za pravoslavce, za agnostike 5% prebivalcev in za muslimane 1,3%. Pravoslavci v večini pripadajo srbski etnični manjšini, za muslimane pa se opredeljujejo Bošnjaki in Albanci, živeči na Hrvaškem (Republika Hrvaška-demografski kazalci, 2009).

Tabela 3: Elementi hrvaškega trga pomembni za Infotrans d.o.o.³

Politično-pravni elementi	Sociološko-kulturni elementi
- politično stabilna država - prva kandidatka za vstop v EU ob naslednji širitvi - Schengenski sporazum, odprt trg - država si izposoja denar za R&R - slabi politični odnosi s Slovenijo	- lokacija - rast prebivalstva - razvoj infrastrukture, ceste, železnice, pristanišča - jezik - odskočna država za širitev v bivše države Jugoslavije - podobni poslovni običaji
Ekonomski elementi (2009)	Tehnološki elementi
- BDP je -4,9% - inflacija 3,2% - nezaposlenost 10,5% - visok javni dolg - dvig cen naftnih derivatov - slo. uvoz in izvoz na hrvaško rasteta	- vlada vlaga v R&R - uporaba interneta raste - prodaja računalniške opreme se viša - zastarela tehnologija se menja z novejšo - 97% podjetij uporablja internet

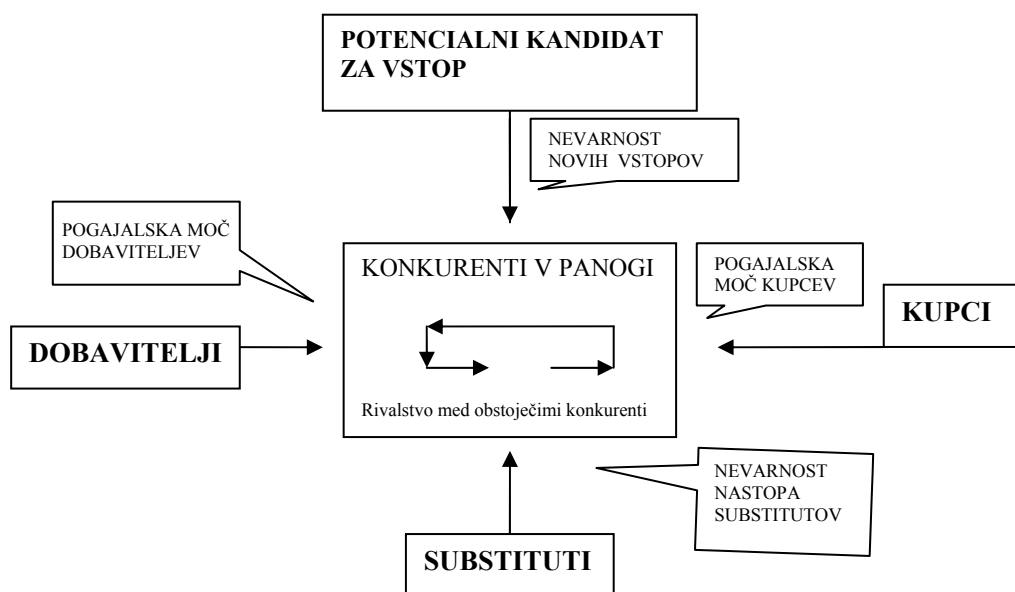
Legenda: Podatki se nanašajo na vsa štiri tržna okolja Republike Hrvaške.

³ Povzetek vseh pomembnih dejavnikov iz analize okolij.

3. MODEL PORTERJEVIH 5 SILNIC

Preden se odloči za pohod na tuje trge, mora podjetje pretehtati več možnih tveganj in preučiti panogo v katero vstopa. Morda mu ne bo uspelo ugotoviti tujih pričakovanj in ne bo moglo ponuditi privlačnega izdelka, ki bi lahko tekmoval s konkurenco (Kotler, 2004, str. 411). Za podjetje je bistvenega pomena mesto, ki ga zavzema v panogi oziroma na trgu. Pomembna je struktura panoge, število konkurentov in njihovi relativni tržni deleži (Sfiligoj, 1993, str. 98).

Slika 2: Model določljivk privlačnosti panoge (Porterjevih 5 silnic)



Legenda : Prikaz petih nevarnosti za podjetje, ki na novo vstopa v panogo.

Vir : Pučko, D., Strateško upravljanje, 2006, str. 122.

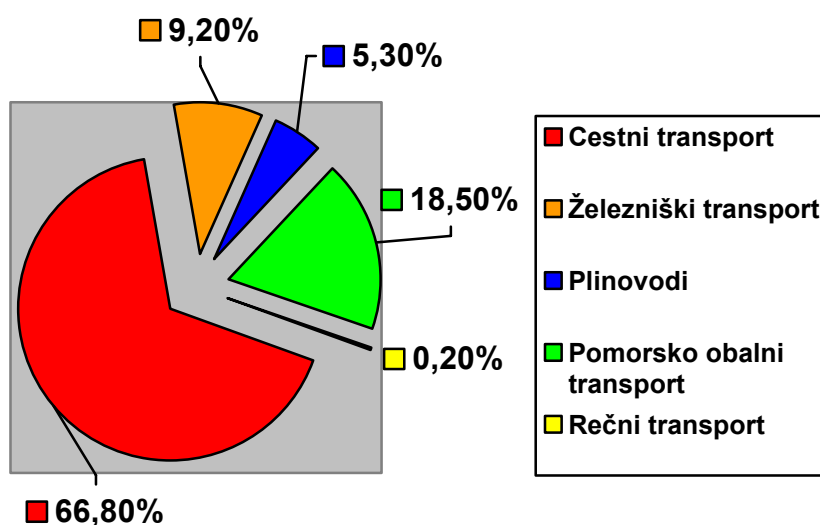
Pred opisom Porterjevih petih silnic, sem predstavil še trende v transportni panogi na Hrvaškem in pomen logistike pri poslovanju podjetij.

3.1 Trendi v transportni panogi na Hrvaškem

Ko je Slovenija vstopila v EU, se je obseg dela v logistično transportnih podjetjih povečal za 15 - 30%. Hrvaška že končuje pristopna pogajanja z EU tako, da bo v naslednjem krogu širitve EU vstopila na trg s skoraj 500 mio prebivalcev. Pričakuje se, da se bo povečalo: število prevoženih km za 20 - 30%, hitrost pretoka informacij za 30%, povprečno število opravljenih storitev-prevozov za 15%, padec cen prevozov od 5 do 15%. Cena goriv se bo dvigala zaradi dviga cen nafte na svetovnih trgih. Vprašanje je tudi, v kakšnem stanju so kupci v panogi. Ali so podjetja sposobna vlagati v novo tehnologijo tako v finančnem kot tudi v organizacijskem pogledu? To je samo nekaj dejvanikov, ki jih morajo podjetja ustrezno preučiti, preden se odločajo za vstop na tuji trg (Transportna panoga na Hrvaškem, 2009). Za podjetje Infotrans je pomemben tudi podatek o deležu cestnega transporta saj so njihove stranke v večini avtoprevozniki. Delež prevoženega blaga v cestnem transportu je bil leta 2008 na Hrvaškem 67%. Kar pomeni, da se skoraj 70% vsega blaga prepelje po cestnem

omrežju. Ta procent pa vsako leto še raste. Zanimiv je tudi podatek, da se je od leta 2008 do leta 2009 število registriranih tovornjakov in delavnih strojev povečalo za 4962 (Republika Hrvaška-Državni zavod za statistiko, statistične informacije, 2008). Spodnja slika prikazuje razmerje uporabe transportnih sredstev za prevoz blaga. Pozitivne statistike o hrvaški transportni panogi so za Infotrans zelo ugodne. Transportna panoga na Hrvaškem raste in se razvija. Za podjetje Infotrans to pomeni, da se bo v prihodnosti število transportnih podjetij, potencialnih odjemalcev njihove storitve, na hrvaškem trgu povečevalo.

Slika 3: Struktura transporta blaga po vrstah transportnih sredstev, 2009



Legenda: Deleži uporabljenih transportnih sredstev za prevoz blaga.

Vir: Republika Hrvaška-Državni zavod za statistiko, statistične informacije 2009.

3.2 Pomen logistike v transportnih podjetjih

Logistika postaja najpomembnejša gospodarska dejavnost. Logistično tržišče je največje svetovno tržišče. V letih od 2000 do 2010 v EU predvidevajo 50% povečanje prometa. Navzklic vsem naporom za razvoj transportnega sistema, vedno ta predstavlja najšibkejši člen v logističnem sistemu in stalno oviro pri iskanju boljše učinkovitosti pri načrtovanju, produkciji in distribuciji produktov. To je tudi razlog, zakaj ljudje, odgovorni za logistiko in oskrbne ali distribucijske verige, želijo poznati in razumeti sodobne prometne izzive – probleme in rešitve (Lipičnik & Kramar, 2006 str. 2). Informacijske tehnologije učinkujejo na upravljanje logistične funkcij, ne glede na to ali je njihov vpliv negativen ali pozitiven. Pozitivni vpliv se doseže s pravilno opredelitvijo konceptov logistike, upravljanja, informacij in tehnologije (Lucas Introna, 2008). Rešitev ClickTrans 3.0 lahko razlagamo iz zornega kota dveh vidikov opazovanja logistike. To sta: logistika kot miselnost in funkcija.

Logistika kot miselnost

Osrednji pomen logističnega koncepta temelji na teoriji sistemov, ki poskušajo s celostnim opazovanjem raznovrstnih razmerij izboljšati poslovne odločitve (podobnost z marketingom, benchmarkingom, controllingom ...) (Logožar, 2004, str. 29) Panoga Transport in logistika postaja zelo zahtevna. Že zaradi visokih stroškov goriv je odločitev o pravi in racionalnejši poslovni politiki zelo pomembna. Transport ni več dejavnost, s katero se lahko ukvarja vsak, ki ima 5 tovornih vozil. Konkurenca v panogi je neizprosna, stroški vzdrževanja se višajo, spreminja se zakonodaja. Brez investicij v celovit sistem za podporo in nadzor celotnega sistema vodenja transportno logističnega podjetja ne gre več. Zato se transportno logistična podjetja odločajo za prenovo infrastrukture, uvajanje nove programske in strojne opreme, s katero postane vodenje logističnih in poslovnih procesov učinkovitejše in racionalnejše.

Logistika kot funkcija

Logistika je tok materiala, podprt s tokom informacij. Za podjetje je ključno, da postavi v središče pozornosti načrtovanje in krmiljenje celotne logistične verige, torej koordiniranje materialnega toka kot dejansko logistično inovacijo. S povečano fleksibilnostjo in izboljšanim dobavnim servisom ima logistika neposreden vpliv na zniževanje stroškov, ki temeljijo na povečani sinergiji in vključevanju logistike v dolgoročne odločitve, in finančni rezultat podjetja (Logožar, 2006, str. 7).

Gre za koordinacijo delnih elementov (ob upoštevanju materialnih in informacijskih komponent) v neko celoto, ki uresničuje koncept logistike kot miselnosti. Za izvedbo tega dela procesa logistike lahko poznamo že vse omenjene podatke, ki jih rabimo. Vendar je treba te podatke tudi pravilno uporabiti in zapisati v centralno bazo. Ta del procesa je najbolj pomemben in mora biti podprt iz logistične pisarne, sicer lahko pride do velikih zapletov. Logistična pisarna, ki jo vodijo prometniki, disponenti in logisti, vodi celoten proces transporta in logistike. Vsa delovna mesta v pisarni morajo črpati podatke iz interne centralne baze podatkov. Ta baza podatkov je ClickTrans 3.0. S pomočjo te rešitve ustvarimo bazo "šifrante"⁴ vseh partnerjev, pa naj bodo to kupci, dobavitelji, pošiljatelji, prejemniki, šifrant zaposlenih in šifrant vozil. Na podlagi te baze se sprejema naročila, vodi celotni proces prevoza, skladiščenja, pretovarjanja, odpravljanja škod, pranja vozil, komunikacije voznika s pisarno preko SMS sporočil, satelitski nadzor nad relacijo in potjo vozila in nadzor nad voznikom z uporabo potnega naloga.

Z uporabo informacijske rešitve se dejavnost organiziranja, ki je vodstvena vloga, lahko začne izvajati s programsko opremo. Program sili v organiziran proces dela, ki daje rezultate, če le zaposleni sprejmejo nov način dela in organizacije. Informatika mora biti v podjetju načrtna, urejena in mora delovati v skladu s strateškimi cilji podjetja.

⁴ Baze podatkov o partnerjih, vozilih in zaposlenih. Glej (prilogo 1).

3.3 Obstoječi konkurenti v panogi

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna in poteza enega ali več konkurentov povzroči odziv drugih, ki skušajo svoj položaj ohraniti ali ga izboljšati (Porter, 1980, str. 17-23).

Dejavniki tekmovalnosti v panogi :

1. Število enakovrednih konkurentov - Večje kot je število podjetij, večja je tekmovalnost, ker se več podjetij bori za enake vire in enako število kupcev. Stopnja boja med podjetij se še poveča, če imajo podjetja podoben tržni delež, ker vsa podjetja stremijo k temu, da bi postala vodilna v panogi.

2. Stopnja rasti panoge – Počasnejša kot je rast panoge, večja je stopnja tekmovalnosti med podjetji. Če panoga hitro raste, podjetja lahko ustvarjajo dobiček zaradi večanja števila novih kupcev, zato jim ni potrebno tako ostro tekmovali med sabo.

3. Stroški menjave proizvoda – V primeru, da potencialni kupec zelo lahko menja ponudnike, se tekmovalnost v panogi močno poveča, saj je potrebno ohraniti vsakega kupca.

4. Nasičenost panoge – Panoge, ki so v rasti, privabljajo nove konkurente, s čimer se poveča proizvodnja, posledično pa tudi dobava. Sčasoma pridemo do točke, ko je panoga nasičena s konkurenti, ponudba preseže povpraševanje, rast panoge se upočasni. Tako pride do povečane tekmovalnosti, cenovne vojne in propada podjetij (Porter, 1980, str. 17-23).

Logistični program, kot je ClickTrans 3.0, je zelo specifičen program. Zato ima le malo neposrednih konkurentov. Veliko je podjetij, ki se ukvarjajo s programskimi rešitvami, vendar v drugih panogah. Večina programov je narejena za upravo, računovodske storitve, proizvodnjo in trgovino. Posredno so lahko ta podjetja, ki razvijajo substitute, tudi konkurenca, vendar programi niso dovolj specifični in specializirani za transportne procese. Hrvaško podjetje, ki je neposredna konkurenca Infotransu in se ukvarja s programskimi rešitvami za transportna podjetja, je Marimex Ramon d.o.o. iz Zagreba. Dejavnost podjetja so telekomunikacije, programska oprema za transportna podjetja in prodaja računalniške opreme.

Med konkurente na hrvaškem trgu spada tudi slovensko podjetje Ferbit d.o.o., ki je že prisotno na hrvaškem trgu in je eno izmed treh podjetij v Sloveniji, ki predstavljajo najmočnejšo konkurenco podjetju Infotrans d.o.o. . Podjetje Ferbit pokriva področje razvoja programske opreme za vse vrste informacijskih sistemov. Podjetje je bilo ustanovljeno 2002. leta, vendar so zaposleni izkušeni na različnih področjih računalništva in programiranja. Sedež podjetja je v Ilirski Bistrici, storitve pa ponujajo v precej širši okolici - po celotni Sloveniji in na Hrvaškem. Vsem, ki se odločijo za njihove storitve, zagotavljajo konkurenčne rešitve, primerno ceno in prijateljski odnos. Njihovi produkti so posamezna programska orodja kot so PlačeF 3.29, Prevoznik 3.0 in Skladišče 2.2. To so orodja, ki niso združena v eni aplikaciji ampak so namenjena posamezni poslovni funkciji. Namenjena so podjetjem, katerih osnovna dejavnost je avtoprevoznništvo in si želijo imeti urejeno in ažurno poslovanje,

ki bo omogočalo večji nadzor nad stroški in prihodki (Predstavitev podjetja Ferbit d.o.o., 2009).

3.4 Nevarnost substitutov

Konkurenca v določeni panogi ni omejena le na podjetja znotraj panoge in v potencialna nova podjetja, ampak jo sestavljajo tudi podjetja, ki proizvajajo substitute. Substituti so proizvodi ali storitve, ki se zdijo drugačni, vendar lahko z vidika zadovoljevanja potrošnikovih potreb nadomestijo prvotne proizvode ali storitve. Substituti podjetjem v panogi omejujejo ceno njihovega izdelka ali storitve in povečujejo izdatke za kakovost in trženje, kar posledično zmanjšuje dobiček (Žižmond, 2005, str. 100).

Ker je aplikacija ClickTrans 3.0 zelo specifična, so njeni substituti vsi računalniški programi, ki pomagajo podjetju pri organizaciji poslovanja. Velikokrat so to tudi računovodski programi (SAOP, VASCO) ter druga programska orodja, npr. Microsoft Windows Exel in Access. Ti programi pa ne morejo urejati prometnih pisarn v celoti, saj so presplošni ali pa niso prirejeni za urejanje logističnih procesov, ki se izvajajo v transportnih podjetjih. ClickTrans 3.0 pa je v celoti prirejen, da ustreže vsem željam in zahtevam, ki so potrebne za izvajanje logističnih procesov. Program pa se lahko tudi spreminja na željo stranke. Transportna podjetja, ki uporabljajo te substitute, porabijo veliko več časa za organizacijo svojih naročil in prevozov, saj nimajo vseh podatkov in orodij na enem mestu. Tako pride do zamud, izgube informacij, površnosti in izčrpanega kadra. Vse to pa pomeni dodatne stroške in manjše dobičke. Omenjene programe so nekatera podjetja uporabljala, preden so se odločila za ClickTrans 3.0.

3.5 Pogajalska moč kupcev

Kupci vplivajo na konkurenčnost panoge z zniževanjem cen, z zahtevo po dvigu kakovosti proizvoda in z medsebojnim tekmovanjem. S tem početjem podjetjem v panogi posledično zmanjšujejo dobiček in s tem donosnost panoge. Kupci imajo pogajalsko moč, če (Porter, 1998, str. 24). :

- so informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah;
- obstaja velika koncentracija kupcev, se pravi, da imamo le nekaj kupcev, ki imajo velik delež na trgu povpraševanja;
- malo kupcev kupi večinski del proizvedenega v določeni panogi;
- distribucija in produkti ustrezajo določenim standardom;
- imajo kupci možnost, da sami začnejo proizvajati izdelek (vertikalna integracija nazaj – na primer avtomobilska industrija lahko kupi proizvajalce gum);
- imajo kupci nizke dobičke in so zato pri nakupih cenovno občutljivi.

za reorganizacijo in vpeljave nove informacijske podpore, se zavedajo, da je ta korak nujen in potreben, če želijo preživeti in ohraniti korak pred konkurenco. Ker pa govorimo o storitvah, te pa so minljive, se tisti, ki kupuje storitev, pred nakupom posvetuje z drugimi kupci, preden

se odloči za nakup. Če nezadovoljni kupci širijo negativno kritiko med nove potencialne kupce, imajo ti idealno izhodišča pri začetnih pogajanjih. V ostalih primerih pa transportna podjetja nimajo neke pogajalske iztočnice razen temeljite priprave za kooperativno delo z izvajalcem.

3.6 Pogajalska moč dobaviteljev

Besanko (2000, str. 263-264) je mnenja, da je pogajalska moč dobaviteljev tem večja, čim bolj so kupci vezani na svoje dobavitelje, saj lahko tako dvignejo ceno ali/in znižajo kakovost storitev in proizvodov. Dobavitelj je v mojem primeru podjetje Infotrans d.o.o. Kot dobavitelj mora biti izjemno pazljiv v odnosu do strank, ker že eno propadlo partnerstvo lahko sproži negativne govorice med ostalimi kupci. V skrajnem primeru se moč dobavitelja pokaže, če pride do resnih zapletov pri nespoštovanju pogodbenih obveznosti kupca. Dobavitelj aplikacije lahko ohromi celotno poslovanje transportnega podjetja, saj je le ta v celoti odvisen od delovanja logističnega programa, ki pa ga nadzoruje dobavitelj. Vse to pa je v nasprotju s poslovno etiko. Kupci/naročniki storitve so zelo odvisni od dobaviteljev, saj brez ustreznega delovanja logistične aplikacije ne morejo poslovati. To bi dobavitelj lahko izkoriščal. Zato se v primerih, ko pride do trenj, uporabi tretjo stranko npr. sodišče, arbitražo.

3.7 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Vstopanje novih konkurentov pomeni za obstoječa podjetja v panogi nevarnost izgubljanja tržnega deleža, nevarnost zbliževanja cen in zviševanja stroškov zaradi boja za kupce. Nevarnost nastopi, ko je dobiček v panogi za potencialne vstopnike dovolj privlačen in vstopne ovire ne previsoke. Vstopne ovire zmanjšujejo število potencialnih vstopnikov v panogo in tako ohranjajo višino dobička in raven cen obstoječim podjetjem v panogi (Porter, 1980, str. 7-13). Vstop novih konkurentov v panogo prizadane obstoječe konkurente na dva načina in v obeh primerih vpliva na zmanjšanje dobička obstoječih ponudnikov. Prvič novi konkurenti prevzamejo del poslov od obstoječih subjektov na trgu, saj se obstoječe povpraševanje na trgu porazdeli med več ponudnikov. Na drugi strani pa novi igralci zmanjšajo koncentracijo na trgu, kar poveča rivalstvo znotraj panoge in vpliva na zmanjšanje marž (Besanko, 2000, str. 362).

Poslovno okolje Republike Hrvaške je relativno dobro, vendar še premalo odprto. V zadnjih letih je sodelovanje Hrvaške z Evropsko unijo zelo napredovalo. Veliko sredstev in truda je bilo investirano v razvoj infrastrukture, ki je izjemnega pomena (Country Risk Assessment Croatia, 2009).

Vsi glavni slovenski konkurenti v omenjeni panogi so tudi potencialni novi konkurenti na hrvaškem trgu. To so podjetja Priber d.o.o., Ferbit d.o.o., ki je na hrvaškem trgu že prisotno in podjetje Mentek d.o.o. Podjetje Priber d.o.o. je s svojim produktom SQ Trans močno prisotno tudi na slovenskem trgu. Njihov cilj je zagotavljanje kakovostnih in celovitih rešitev na področju programskih in strojnih rešitev. Pri uresničevanju njihovega cilja upoštevajo trg in

potrebe naročnikov, ki jim nudijo strokovnost, natančnost, zanesljivost in kreativnost. Z njihovo rešitvijo SQ Transom se hitro in enostavno ureja vsa potrebna dokumentacija za vodenje transportnega podjetja na enem mestu. S tem postanejo aktivnosti transportnega podjetja preglednejše in poslovanje urejeno. Uporabnik ima pregled nad vsemi prevoznimi aktivnostmi, vse potrebne podatke za izboljšanje poslovnega procesa in vodila za zmanjševanje stroškov. Podatki služijo tudi kot osnova za obračun plač posameznega zaposlenega glede na njegove dosežene rezultate (Predstavitev podjetja Priber d.o.o., 2009). Podjetje Mentek d.o.o. pa ne razvija lastne transportne aplikacije, ampak se bolj usmerja v podporo posameznih elementov v logističnem procesu npr. upravljanje skladišč (Predstavitev podjetja Mentek d.o.o., 2009). Ker se transportna in informacijska panoga hitro širita, je nevarnost vstopa novih konkurentov visoka. Novi konkurenti pa bodo imeli velik problem, saj se obstoječa stranka težje odloča za menjavo logistične aplikacije. Zato bi se morali novi konkurentje bolj skoncentrirati na novo ustanovljene transportne firme.

4. PROCES INTERNACIONALIZACIJE IN DEJAVNIKI ODLOČANJA

Pri odločanju za delovanje na tujih trgih so mala in srednje velika podjetja v precej drugačnem položaju kot velika podjetja in korporacije. Zaradi pogosto omejenih dostopov do različnih virov (finančni, človeški, raziskave in razvoj itd.) in težav, povezanih z dostopom in preverjanjem ustreznih podatkov (trg, trženje in prodaja, druge značilnosti), mala in srednje velika podjetja namreč nimajo možnosti zagona celovitega poslovanja na mednarodni ali globalni ravni, kot je to običajno za velika podjetja. Prav zato veliko teh podjetij ni primernih oziroma ustrezno velikih, da bi lahko resneje delovala na mednarodni ravni. Podjetja, ki že v osnovi niso dovolj velika in imajo v povezavi s tem tudi zelo omejen dostop do potrebnih virov, predvsem kadrovskih in finančnih, ter ne ustvarjajo dovolj dobička, ki je eden izmed nujnih pogojev za zagotavljanje potrebnih lastnih sredstev pri izvajanju projekta (delovanja na tujih trgih), ne morejo računati na uspešno delovanje v tujini (Kaučič, 2007). To pa ne drži za storitvena podjetja. Storitvena podjetja so lahko majhna podjetja z omejenimi viri in so kljub temu uspešno prisotna na tujih trgih. Taka so na primer podjetja, ki razvijajo informacijsko tehnologijo. Pučko (2000, str. 16) pravi takole: »Največ storitvenih podjetij je majhnih in nimajo razvitega trženjskega koncepta poslovanja ali menijo, da trženja sploh ne potrebujejo zaradi visokega povpraševanja.« Ko pa se podjetja odločajo, da bodo nastopila na tujih trgih, morajo razviti svoj trženjski koncept in se v celoti posvetiti internacionalizaciji podjetja.

4.1 Internacionalizacija

Proces vstopa na tuje trge imenujemo internacionalizacija. Internacionalizacija podjetja se prične, ko podjetje s svojimi izdelki/storitvami vstopa na tuji trg, najpogosteje najprej z domačega trga oz. domicilne države. Tako internacionalizacija kot globalizacija sta danes soodvisno povezani, saj omogoča globalizacija rast internacionalizacije podjetij in obratno. Globalizacija (pa tudi liberalizacija svetovne trgovine) namreč omogoča, da podjetja iščejo svoje vire preko meja, širijo svojo proizvodnjo preko meja in razvijajo trženjske strategije na

različnih trgov (Makovec Brenčič, et al., 2006, str. 17). Internacionalizacija je večrazsežnostni proces, ki z vidika podjetij vsebuje strategijo izbora trgov, strategijo vstopa, strategijo izdelkov/storitev in strategijo razvoja posameznih poslovnih funkcij podjetij (Katsikeas & Morgan, 1997, str. 78). Calof in Beamish (1995, str. 116) menita, da je internacionalizacija proces prilagajanja (strategije, strukture, virov, operacij) podjetja na tuji trg.

Starejša teorija o internacionalizaciji pravi, da je to postopni (angl. *Contingency approach*) proces, pri katerem gre podjetje skozi več stopenj spoznavanja tujega trga. Kasneje se je izkazalo, da podjetja ne sledijo vedno postopnemu procesu internacionalizacije. Podjetja lahko vstopijo na tuje trge tudi direktno z združitvami, odkupi in prevzemi. Dobre tržne priložnosti in tržne niše silijo podjetja, da preskočijo nekatere stopnje pri vstopu na tuji trg. Zaradi razvoja mednarodnega okolja so se tako pojavile nove oblike internacionalizacije. (Rundh, 2007). Nove oblike internacionalizacije, njene vstopne strategije, tveganja, vstopne in organizacijske ovire opisujem v nadaljnjih poglavjih.

Internationalizacija slovenskih podjetij je eden od ključnih instrumentov ekonomske politike Vlade RS za povečanje mednarodne konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter pomemben generator pospeševanja gospodarske rasti. Spremembe v gospodarstvu, zaostrena konkurenca, nasičenost domačega trga, potreba po širitvi, novih izzivih in zagotavljanju rasti so samo nekateri izmed razlogov, zaradi katerih morajo mala in srednje velika podjetja intenzivno razmišljati o možnosti delovanja tudi zunaj meja Slovenije. Projekt internacionalizacije podjetja je dolgoročno strateško naravnan projekt, ki s seboj prinaša tveganje in stroške, kar pa direktno vpliva na poslovne rezultate matičnega podjetja. Projekti vezani na mednarodno poslovanje morajo zato temeljiti na premišljenem in kvalitetno načrtovanem planu, zahtevnem vodenju, upravljanju in nadzoru. To je zahtevno strokovno delo z veliko specifičnega znanja. Razlogi, zakaj se mala in srednje velika podjetja odločijo za delovanje na tujih trgih, so zelo različni. V osnovi pa se delijo na zunanje in notranje razloge. Zunanji razlogi so gospodarsko in politično okolje v tuji državi. Notranji razlogi so: zmožnosti podjetja, strateške usmerjenosti in zastavljeni cilji, dejavnosti in načina opravljanja le-te. (Rajter, 2008). Hollensen (2004 str. 40) meni, da so zunanji razlogi naslednji: tržno povpraševanje, konkurenca, trgovinske organizacije, zunanji partnerji. Notranji pa: dojemljivo vodstvo podjetja, specifičen dogodek v podjetju in uvoz kot vhodna internacionalizacija.

Ob vstopu podjetja Infotrans na hrvaški trg je bil njihov glavni motiv širitev baze odjemalcev. Za konstantni razvoj storitve je podjetje potrebovalo stalni priliv kapitala. Nova stranka pomeni novo licenčnino. Najpomembneje je, da so pomemben vir prihodkov dodatne storitve, ki se izvajajo po sklenitvi partnerskega odnosa. Zato je bilo v fazi rasti pomembno pridobiti čim več strank.

Internationalizacija storitev

Do sedaj sem govoril o internacionalizaciji na splošno. Obstaja pa velika razlika med internacionalizacijo izdelka in internacionalizacijo storitve. Czinkota, Ronkainen in Moffett

(1998, str. 515) omenjajo avtorja, ki pravi takole: »Izdelek je objekt, naprava, stvar; storitev pa je dejanje, nastop, trud«. Po definiciji je razlika med storitvijo in izdelkom v tem, da so storitve bolj neopredmetene, personalizirane in bolj narejene po meri kot pa izdelki. Storitve so trenutno tudi najhitreje rastoči sektor v svetovni trgovini, zaposlitvene možnosti v sektorju storitev pa postajajo vse bolj globalne (Czinkota et al., 1998, str. 515).

Tradicionalni pomen storitev je, da je storitev nekaj, kar se proizvaja na lokalnem območju, kjer je locirano storitveno podjetje. Današnja storitvena podjetja pa postajajo vse bolj mednarodna. Sprva so storitvene dejavnosti začele vstopati na tuje trge zaradi predhodne proizvodnje na teh trgih in so proizvodnjo dopolnjevale. Današnje oblike internacionalizacije storitev so postale bolj raznolike in niso več odvisne od lokalnih operacij. Tehnološki razvoj ter razvoj informacijskih tehnologij in interneta omogočata povsem nove oblike internacionalizacije storitev. Tehnološke spremembe so revolucionalizirale globalno ekonomijo storitev in spremenile njihova konkurenčna pravila. Podjetja, ki imajo dobro tehnološko podporo in investirajo v razvoj in raziskave, so bolj konkurenčna, imajo višjo produktivnost, kvalitetnejše storitve, boljši odnos do strank, se lažje prilagajajo njihovim zahtevam in intenzivneje razvijajo nove storitve.. Christian Grönroos deli storitve na posredne in neposredne. Posredne storitve zahtevajo manjšo prisotnost izvajalca kot neposredne. Posredne storitve so: obraževanje, glasba, računalniški programi, zavarovanje. Neposredne storitve pa so v zvezi s prehrano, zdravniško oskrbo, turizmom in nastanitvijo. Pri neposrednih storitvah morata biti izvajalec in stranka tesno povezana v nek simultani proces, zato mora biti storitveno podjetje lokalno prisotno. Na podlagi teh dejstev Grönroos poda pet glavnih strategij internacionaliziranja storitev: 1. neposredni izvoz, 2. izvoz sistemov, procesov, 3. neposredni vstop, 4. posredni vstop, 5. elektronsko trženje (Grönroos, 1999). Podjetje Infotrans je majhno podjetje vendar tehnološko zelo dobro podprto in je stalno v stiku z najnovejšimi informacijskimi tehnologijami. S tako tehnološko podporo ima na voljo vse prej omenjene kazalce konkurenčnosti. Internacionalizacija njihove storitve je bila samo še vprašanje časa.

Pomembni dejavniki internacionalizacije storitev so:

1. Informacijske tehnologije – IT omogočajo podjetjem stalen kontakt s stranko (glej prilogo 2). Tak odnos omogoča, da stranko najbolje servisira in predvidi njene želje, ponudba storitve se lažje prilagaja strankam. Računalniško podprta komunikacija omogoča ponudniku storitve trajni vpogled v strankin nakupni proces odločanja. Tako se ustvarjajo baze podatkov, ki so močno orodje za tržne analize. S pomočjo IT se storitev lahko izvaja 24 ur na dan, zaposleni pa lahko preko spleta vodijo procese in nadzor kar od doma.

2. Različne kulture narodov – Kulturološka vprašanja imajo močan vpliv pri odobravanju določenih vrst storitev. Npr. narodi, ki dajo velik poudarek na vlogo ženske kot osebe, ki kuha čisti in skrbi za otroke, ne bodo uporabljali vrtcev oz. dnevnega varstva. Kulturno prilagajanje mora biti večje pri B2C storitvah. Podjetja morajo zato zagotoviti primerna izpopolnjevanja zaposlenim.

3. Geografska lokacija - Strateško gledano izberemo lokacijo tam, kjer je povpraševanje največje in imamo enostaven dostop do osnovnih virov.

4. Standardizacija (vs) prilagoditev⁵ – Za storitev na splošno je pomembno vedeti, do katere stopnje se storitev lahko standardizira. Kulturno, politično, tehnološko in pravno okolje v mnogih državah onemogoča standardizacijo storitev, kar ima za posledico, da se morajo storitve prilagajati od države do države. Pomembni so še: okoljske omejitve, medčloveški odnosi, upravljanje z materiali, učenje lokalnih jezikov. V mojem primeru sta zelo pomembni prva in druga točka informacijska tehnologija in standardizacija (vs) prilagoditev.

4.2 Načini in oblike mednarodnega poslovanja

Podjetja se širijo na mednarodne trge predvsem zaradi iskanja novih kupcev za svoje izdelke ali storitve. K širitvi jih silijo tudi potrebe po doseganju nižjih stroškov, izkoriščanje prednosti glede zmogljivosti in virov, ki jih ima podjetje na razpolago ter tudi razpoložljivost naravnih virov v drugih državah in razpršitev poslovnega tveganja na širše trge (Thomas & Strickland, 1999, str. 185). Seveda se morajo podjetja sama odločati, v koliko in v katere države bodo tržile svoje storitve. Hollensen (2004, str. 291) je mnenja, da je izvoz tipična začetna oblika vstopa na tuji trg. Kasneje pa se iz izvozne dejavnosti s pomočjo neposrednih tujih investicij razvije stalna prisotnost na tujem trgu. Med načini in oblikami mednarodnega poslovanja razlikujemo tri osnovne vstopne oblike (Makovec Brenčič, et al., 2006, str. 51). :

- z izvozom (angl. *export modes*), pri katerih so temeljne značilnosti: nizek nadzor, relativno majhno tveganje in visoka fleksibilnost,
- pogodbeno (angl. *intermediate modes*), kjer sta temeljni značilnosti deljeno tveganje in nadzor v povezavi z deljenim lastništvom,
- z investicijami oz. (naložbami) (angl. *Hierarchical/investment modes*) , kjer sta temeljni značilnosti visoka stopnja nadzora in tveganja ter nizka fleksibilnost.

Vse zgoraj navedene vstopne oblike se v teoriji in v praksi uporabljajo že vrsto let. Termini, kot so licenca, zastopnik, agent in franšiza, se uporabljajo, ko govorimo o izdelkih, vendar je interpretacija omenjenih terminov pri podjetjih, ki razvijajo računalniško programsko opremo, veliko bolj zapletena. Storitvena panoga ne obravnava tradicionalnih vstopnih oblik enako kot proizvodna. Storitvena podjetja se v večino primerov raje odločajo za neposredno vstopno obliko izvoza kot pa za postopno ustanavljanje lokalne podružnice. V splošnem pojav interneta zelo vpliva na izbiro vstopne strategije in trga, na katerega hočemo izvažati. Benjamin in Wigand (1998) menita, da internet ustvarja poslovno platformo brez meja, kjer se srečujejo dobavitelji in potrošniki brez uporabe tradicionalnih tržnih poti. Internet je majhnim podjetjem omogočil poceni rešitve, kako vstopiti na tuje trge, ne da bi se soočali s tradicionalnimi vstopnimi ovirami. Članek omenja tri take ovire. : 1. psihološka ovira, pri kateri omogoča internet večjo razgledanost in mednarodno zavedanje. 2. administracija, ki je s pomočjo interneta poenostavljena, saj se z elektronskim prenosom dokumentov in plačil

⁵ Standardizacija (vs) prilagoditev, pomeni razmerje stopnje standardizacije in stopnje prilagoditve storitve.

proces poenostavi. 3. organizacijska, kjer internet omogoča brezplačno raziskavo trga in dostop do potrebnih podatkov, dvigne nivo znanja in tako zniža odvisnost podjetja od tradicionalnih posrednikov (Moen, 2004).

Podjetje Infotrans je podjetje, ki razvija lastno računalniško programsko opremo, to je aplikacija ClickTrans 3.0. Celotna ponudba podjetja temelji na informacijski tehnologiji. Moderna tehnologija zelo olajša internacionalizacijo, vendar mora programske rešitve nekdo znati uporabljati. Še tako natančne raziskave trga in poznavanja poslovnega okolja države ne pomagajo, če ne prepričamo bodočih končnih uporabnikov, da je ta program zanje koristen. V mojem primeru je poglobljena pogodbeni obliki vstopa licenčno poslovanje, zato se bom omejil le na licenčno poslovanje.

Pogodbene oblike vstopa na tuji trg

Kar nekaj vzrokov je, ki so v mednarodnem poslovanju podjetij povzročili razvoj pogodbenih (angl. *intermediate*) oblik vstopa na tuje trge. Najbolj pogosti vzroki za vstopanje na tuji trg s pogodbami so: biti bližje kupcem (odjemalcem), zmanjšati stroške proizvodnje (npr. v sosednji državi je cena delovne sile nižja), skrajšati tržne poti in znižati transportne stroške (npr. zaradi velike geografske oddaljenosti tujih trgov, neugodnega razmerja med težo in ceno izdelka), izogniti se omejitvam vstopa, kot so carinske in necarinske omejitve, biti prisoten na trgu neposredno kot "domači" proizvajalec (zaradi usmeritev vladnih programov pospeševanja nakupov doma proizvedenih izdelkov), razne oblike pospeševanja lokalne proizvodnje, kot so subvencije, spodbude (npr. k tujim vlagateljem) ipd. (Makovec Brenčič, et al., 2006, str. 59).

Pogodbene oblike vstopa na tuji trg se razlikujejo od izvoznih oblik po tem, da so večinoma sredstvo za prenos znanja in izkušenj. To pomeni, da izvoz ali uvoz sploh nista več potrebna, saj na izbrane tuje trge ne prenašamo več izdelkov/storitev, ampak proizvodnjo, procese ali znanje. Tako se na izbranem trgu približa ponudba odjemalcem. Danes je pogodbeni obliki prevladujoča oblika vstopa na tuje trge. Vendar je treba opozoriti, da se pri tej obliki vstopa ustvarjajo dolgoletna partnerstva. Zato je pomembno, da sta obe strani, tako izvajalec kot odjemalec, kredibilna, torej vredna zaupanja (Hollensen, 2004, str. 310). Najbolj pogoste pogodbene oblike vstopov so: 1. licenčno poslovanje, 2. franšizing, 3. pogodbeni proizvodnja, 4. skupna vlaganja, 5. strateške zveze.

Licenčno poslovanje

Licenčno poslovanje je sporazum dveh podjetij. Eno podjetje dovoli uporabo intelektualne lastnine drugemu, kot kompenzacijo pa dobi licenčnino (Moffet 1998, str. 383). Licenčno poslovanje pomeni, da se podjetje, dajalec licence, sporazume s podjetjem v tujini pridobiteljem ali jemalcem licence za odstop zaščitene pravice in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino. Licenčnina je običajno zgrajena kompleksno in predstavlja kombinacijo začetnega plačila in minimalne licenčnine,

gre za zajamčeni najmanjši letni znesek, ki ga bo dobil dajalec licence (Makovec Brenčič, et al., 2006, str. 62).

Licenco opredelimo kot dovoljenje, ki ga da nosilec določene pravice industrijske lastnine drugi osebi za opravljanje določenih dejavnosti ali za uporabo know-howa. Licence lahko vključujejo patente, blagovne znamke, žige in know-how. Dajalec lahko da jemalcu licence na voljo patente za izdelavo proizvoda, proizvodni know how, ki ni predmet patenta, tehnično svetovanje in pomoč, lahko pa tudi dobavo sestavnih delov, materialov ali tistih delov proizvodnje, ki so nujni za proizvodnji proces, trženjsko svetovanje in pomoč, uporabo zaščitene blagovne znamke ali imena. Osnove za razvoj licenčnega poslovanja so: R&R (raziskave in razvoj), nakup tehnologije, imitacija, kraja, tehnološke banke, izvoz znanja (Makovec Brenčič, et al., 2006, str. 62-63).

Moj primer je klasičen primer podeljevanja licence za know how na hrvaški trg. Plačilo licenčnine za uporabo logističnega programa. Tudi na slovenskem trgu podjetje posluje na isti način s podeljevanjem licenc programa. Poudariti je treba, da ob prejemu licence aplikacije ClickTrans 3.0 odjemalec ne dobi le programa, ampak se s podelitvijo licence ustvari partnerski odnos. Prične se šolanje za uporabo programa in sistemska obnova informacijske tehnologije v podjetju. Dajalec in jemalec licence pričneta sodelovati. Dajalec licence skuša svojo storitev prilagoditi specifičnim potrebam nove stranke, čeprav vseskozi stremi k čimvečji standardizaciji logistične aplikacije. Zakaj v mojem primeru druga vstopna oblika ni primerna? Zato ker ta logistična aplikacija poseže v samo strukturo organizacije in njene delovne procese. Aplikacija se ne more prodajati na debelo kot veliko drugih računalniških programov. Informacijska tehnologija se stalno razvija, posledično se razvijajo tudi vse programske rešitve, kot je aplikacija ClickTrans 3.0. Ta pa se stalno razvija tudi zaradi sprememb v transportno logistični panogi. Prilagajati se mora vsem novim tehnologijam v transportu, ki jih njihove stranke uporabljajo. Zato je pomembno, da jemalec in dajalec stalno sodelujeta.

Tabela 4: Prednosti in slabosti za dajalca/jemalca licence

Dajalec licence

PREDNOSTI	SLABOSTI
• licenca omogoča hiter vstop na trg, • učinkovito in hitro pridobivanje, izkušenj • ne zahteva neposredne kapitalske investicije, omogoči porazdelitev izdatkov R&R in izkoristek potencialnih davčnih prednosti na nekaterih trgih, • pomeni lahko ohranitev blagovne znamke za dajalca licence.	• dajalec licence si lahko s tem vzgoji tekmeča, • pridobi manjše koristi od izdelkov, • včasih ne more doseči ustreznega nadzora nad proizvodnjo in trženjem, • velikokrat ima omejeno celovitost poslovanja.

Vir: Makovec Brenčič, et al., Mednarodno poslovanje, 2006, str. 64.

Jemalec licence

PREDNOSTI	SLABOSTI
• jemalec licence si skrajša čas uvajanja izdelka. • omogoči zmanjšanje izdatkov za R&R, izogne se napakam v začetnih procesih razvoja izdelka, • s pridobitvijo licence se lahko ohrani na področju raziskav in razvoja.	• s prevzemom licence se lahko jemalec licence omeji v dotoku svežih znanj, • lahko nastopijo težave pravočasnosti dobav (npr. materialov), • dajalec licence lahko vpliva na zviševanje cen inputov/dobav.

Vir: Makovec Brenčič, et al., Mednarodno poslovanje, 2006, str. 64.

Stopnja vključevanja in zahtevnosti se povečuje sorazmerno s kompleksnostjo izbrane oblike in s tem povezano zahtevnostjo obvladovanja poslovnih funkcij. Mala in srednje velika podjetja se zaradi že naštetih omejitev poslužujejo predvsem raznih načinov izvoza, poslovanja preko potnikov ali zastopnikov, pozneje in v manjši meri pa tudi oblike skupnih vlaganj, pri katerih z lokalnim partnerjem ustanovijo mešana podjetja. Večinoma je to tudi končna pravnoorganizacijska oblika, ki jo uporabljajo mala in srednje velika podjetja, saj nudi optimalno kombinacijo vlaganja, nadzora, porazdelitve tveganja in načina vodenja ter upravljanja podjetja.

4.3 Obstoječa strategija vstopa podjetja Infotrans na hrvaški trg

4.3.1 Izbira trga

Podjetja v sodobnem svetu iščejo načine, kako vstopati na tuje trge. Pred samo odločitvijo, kako vstopiti na trg, se morajo odločiti, na katere trge bodo vstopili. Nesmiselno je za vstop proučevati vse trge hkrati, zato je potrebna izbira trgov, kar še posebej velja za podjetja, ki prvič vstopajo v mednarodni prostor in nimajo izkušenj z delovanjem na tujih trgih. V večini primerov podjetja najprej vstopajo na najbližje, znane trge, s katerimi so geografsko, kulturološko ali kako drugače povezana (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28).

Svetovna banka ugotavlja, da je hrvaška dosegla velik napredek pri prehodu v tržno gospodarstvo, hrvaška vlada pa priznava, da je treba še več storiti za izboljšanje konkurenčnosti hrvaškega gospodarstva in ga poganjati naprej na poti k trajnostni gospodarski rasti (World Bank Approves Loan for Croatia's Technological Development, 2009).

Izbira Hrvaške kot države, v katero je podjetje Infotrans prvič izvažalo svojo storitev, je zelo povezana s tem, da je Slovenija na splošno zelo prisotna na trgih bivše Jugoslavije. Do prvih stikov je prišlo na mednarodnih sejmih v Mariboru in Zagrebu, na katerih je podjetje Infotrans predstavljalo svoje storitve. Hrvaški jezik določene generacije Slovencev obvladajo, kar jim omogoča nemoteno komuniciranje in pisanje v hrvaškem jeziku. Na Hrvaškem je podjetje Infotrans sedaj prisotno že 5 let in že dalj časa načrtuje tudi preboj na druge evropske trge.

Eden od vzrokov, zakaj se je podjetje Infotrans selilo na hrvaški trg, je širitev baze uporabnikov. Ko je podjetje v fazi rasti, je potrebno veliko novih sredstev v kratkem času. S tem ko je podjetje večalo prodajo, je postajalo bolj likvidno in se je lahko zne bilo starih dolgov. Drugi vzrok širitve pa je tudi konkurenca, ki te sili, da se stalno razvijaš in se širiš.

4.3.2 Licenciranje kot oblika vstopa podjetja Infotrans

Trenutno podjetje Infotrans d.o.o. posluje s Hrvaško na podlagi podeljevanja licenc programa ClickTrans 3.0. Med pogajanji pride do stika proizvajalca (razvijalca) in končnega porabnika. Prvo srečanje obeh strank je na predstavitvi programa ClickTrans 3.0 pri potencialni novi stranki. Če je predstavitev uspešna in če stranka pokaže interes za sodelovanje, se pripravi celotni projekt in okvirni predračun. Še prej pa morajo sistemski vodje podjetja Infotrans pregledati trenutno stanje informacijskega sistema in način dela podjetja, kar imenujemo posnetek stanja podjetja. Podjetje Infotrans ponuja logistično rešitev ClickTrans 3.0 preko nakupa licence. Kupec kupi uporabniško licenco, za katero plača licenčnino v enkratnem znesku. Ko stranka pridobi licenco za uporabo aplikacije ClickTrans 3.0, se ji aplikacija naloži in aktivira na njenem osebnem računalniku. Aplikacijo se lahko naloži direktno pri stranki ali pa preko interneta z uporabo oddaljene povezave. Aplikacijo pa uporabnik ne more uporabljati brez nekajmesečnega uvajanja in sodelovanja z Infotransom. Hollensen (2004, str. 310) meni, da se pri pogodbenih oblikah vstopa ustvarjajo dolgoletna partnerstva. Zato je pomembno, da sta obe strani, tako izvajalec kot odjemalec, kredibilna, torej vredni zaupanja.

4.3.3 Izvoz ob podpori zastopnika

Podjetje Infotrans nastopa na hrvaškem trgu tudi s pomočjo hrvaškega zastopnika. Zastopniki, ki jih je več vrst, so v začetnih stopnjah rasti podjetja prav gotovo najpogostejša oblika neposrednega vstopa na trg. Najbolj klasična definicija zastopnika je, da posluje v imenu in za račun svojih dajalcev nalog, torej za podjetja, ki ga pooblastijo za izvajanje zastopstva na izbrani lokaciji ali regionalnem območju. Ponudbo predvsem posreduje, lahko jo pa tudi sam sprejme ali zavrne. Za svoje posredovanje je najpogosteje plačan s provizijo, ki se obračuna od realiziranih poslov. Zastopnik in podjetje običajno skleneta posebno, ekskluzivno pogodbo. Pri tem se vse bolj poudarja dolgoročni vidik ekskluzivnega odnosa, pri čemer je treba natančno opredeliti območje, blago, nakupne in prodajne pravice (Makovec Brenčič, et al., 2006, str. 57-58).

V mojem primeru je zastopnik samostojni potnik, kar pomeni, da samostojno pokriva izbrani trg ali del trga, kot to navaja Makovec Brenčič, M., (2006, str. 58). Za začetne naložbe je neposreden stik preko sejmov premalo, da bi si zagotovil dober prodor na trg. Iskanje strank po sejmi in z osebnimi obiski pa je zelo drago zaradi potnih stroškov, obenem pa je časovno zelo potratno. Zato je podjetje Infotrans pričelo delovati preko hrvaškega zastopnika. Zastopnik deluje kot vezni člen med podjetjem Infotrans in novimi zainteresiranimi strankami na Hrvaškem. Zastopnik, ki živi v državi v katero izvaža matično podjetje, bolje pozna tuj trg in navade potrošnikov. Tako bolj učinkovito predeluje trg, kot pa bi ga podjetje Infotrans

samo. Posledično se zmanjšajo tudi stroški pri dodatnem oglaševanju na novem trgu. Ko zastopnik vzpostavi stik in se vzbudi zanimanje s strani potencialne stranke, nadaljnji pogovori potekajo z matičnim podjetjem v Sloveniji. Delo zastopnika razbremeni določen kader v podjetju Infotrans in ti se lahko še bolj posvetijo potrebam in željam strank.

4.4 Tveganja v mednarodnem poslovanju

Tveganja v mednarodnem poslovanju so mnogo večja kot pa na domačem trgu. Podjetja poslujejo v manj znanem poslovnem okolju in imajo slabši vpogled v politično, ekonomsko in pravno ureditev države (Tayeb, 2000). V osnovi lahko tveganja razdelimo v tri večje skupine (Makovec Brenčič, et al., 2006, str. 79-80). :

- deželno tveganje zajema vsa tveganja, ki nastanejo zaradi političnih, pravnih in ekonomskih sprememb v državi gostiteljici ter negativno vplivajo na poslovanje podjetja,
- finančna tveganja zajemajo vsa tveganja, ki vplivajo na vrednost premoženja podjetja,
- poslovna tveganja nastanejo v okviru procesov, ki se odvijajo pri opravljanju osrednje dejavnosti podjetja.

V skupino finančno tveganje spada plačilno tveganje. Do takega tveganja pride, kadar je poslovni partner plačilno nesposoben. Sem spada tudi tveganje zaradi prepovedi plačil v tujino, moratorij plačil (Makovec Brenčič, et al., 2006, str. 89.). Pri tej točki bi poudaril problem slabe plačilne discipline hrvaških podjetij. Prejem plačila za opravljeno delo v normalnem in dogovorjenem roku je problem pri poslovanju s hrvaškimi podjetji že dolgo časa. Ta nedisciplina se še posebej kaže v storitveni panogi. Če se na začetku sklepanja posla vodstvu obeh podjetij ne dogovorita natančno, kaj se pričakuje od kupca in kaj se pričakuje od naročnika, se lahko kupec izgovarja na nedokončano in nepopolno opravljeno delo in tako dobi razlog za odlašanje s plačili. To se je dogajalo in se še dogaja tudi v podjetju Infotrans. Problem nastane pri zagotavljanju storitve, ki pa je spremenljiva, zato je normalno, da prihaja do napak, ki jih je potrebno v najkrajšem času odpraviti. Vsaka taka napaka povzroči veliko kritik s strani hrvaških partnerjev. V takih primerih se pokaže drugačna kultura in mentaliteta poslovanja, zato morajo biti na take okoliščine pripravljeni. Zelo priporočljivo je tudi predhodno preveriti boniteto poslovnega partnerja. Tako preverjanje zanesljivosti se v podjetju Infotrans opravi s predhodnim srečanjem obeh partnerjev.

Tveganje je največje v začetnem obdobju vstopanja podjetja na tuji trg, ker se podjetje takrat srečuje z novimi nepoznanimi dejavniki. Začetna investicija in prva obdobja nepredvidljivega poslovanja na tujem trgu lahko vplivata na nižje dobičke in dvigneta stopnjo tveganja. Uspeh internacionalizacije je pogojen s stopnjo tveganja. Podjetja morajo tvegati in se zavedati, da bodo rezultati prišli skozi daljše časovno obdobje. V daljšem obdobju se stopnja tveganja znižuje, saj podjetje spozna trg in njegove posebnosti ter tako posluje učinkoviteje. Ko podjetje deluje dobro na obeh trgih, se pričakuje dvig dobička. Uspeh je pogojen z več dejavniki: 1. Zmožnost podjetja, da si ustvari tržni delež in poveča prodajo. 2. Izkoriščati mora svoje konkurenčne prednosti in si tako zagotoviti mesto med konkurenco.

3. Podjetje mora biti pri tem učinkovito, če hoče povečati dobiček podjetja (Czinkota et al., str. 372).

4.5 Tveganja v informacijskih projektih

Panoga informacijske tehnologije je ena najhitreje rastočih panog na svetu. Po drugi strani pa je v tej panogi tudi največ propadlih podjetij. Zato sta obravnava in nadzor tveganja zelo pomembni poglavje pri izvajanju IT projektov (Hartman & Ashrafi, 2004). Poznamo štiri vrste pristopov k tveganju: 1. tveganju se izognemo, 2. tveganje minimiziramo, 3. tveganje prenesemo 4. tveganje sprejmemo in z njim tudi vse posledice (Baccarini & Salm & Love, 2004).

Pomemben razlog za tveganje in težave je lahko tudi reorganizacija poslovanja podjetja zaradi prenove informacijskega sistema v podjetju. Namesto da bi podjetje s preходом na novo okolje pridobilo in stopilo korak naprej, se prave težave, ki jih prej niso poznali, šele pričnejo. Izbira ustreznega produkta-rešitve in pravega izvajalca prenove informacijskega sistema predstavlja prvo največje tveganje v IT projektih. V kolikor se namreč napačno odločimo, nam še tako dobro pripravljen projektni načrt, ustrezni resursi in proračun projekta ne omogočajo več njegovega uspešnega zaključka. Naslednje pomembno tveganje je povezano z nedefiniranim ali pomanjkljivo določenim načinom sodelovanja med projektno skupino naročnika in projektno skupino izvajalca. To vodi do nejasnih odgovornosti, do zastojev na projektu in s tem do ogrožanja terminskih rokov.

4.6 Priprava na izvedbo informacijskega projekta

S tem poglavjem želim prikazati, kako se s temeljito pripravo na izvedbo vpeljuje novega informacijskega sistema v podjetje zniža stopnja tveganja. V poglavju bom opisal glavne korake, ki jih morata upoštevati naročnik in izvajalec, ko se pripravljata na izvedbo informacijskega projekta. Najprej mora ponudnik predstaviti svojo ponudbo potencialni stranki.

Izbira produkta in ponudnika

Izbrani potencialni ponudniki naj na podlagi analize naročnikovih strateških ciljev in poslovnih procesov (Priprava na projekt, 2008). :

- izvedejo analizo stopnje specifičnosti naročnikovega poslovanja, na podlagi katere naj pošteno ocenijo primernost svojih produktov, tako da predlagajo morebitne organizacijske spremembe na podlagi analize in izkušenj iz informatizacije podobnih poslovanj,
- natančno definirajo potrebne storitve in njihov obseg za uvajanje produkta v naročnikovo poslovanje, da lahko naročnik temu ustrezno pripravi ali korigira predvideni proračun projekta,

- ocenijo čas trajanja projekta in izdelajo grobi plan projekta, s čimer posredno razkrijejo tudi svojo metodologijo dela oz. način vpeljave informacijskega sistema,
- pripravijo stroškovnik (ocena vrednosti celotnega projekta prenove informacijskega sistema).

Namesto da primerjamo posamezne funkcionalnosti svojega produkta z ostalimi ponudniki/produkti, raje poudarimo konkretne koristi in prednosti, ki jih bo naš produkt prinesel v naročnikovo poslovanje, ter možnost uporabe novejših tehnologij, avtomatizacije in intergacije v napredni IT svet. Če je ponudba sprejeta, se začnejo skupne priprave na projekt.

Sodelovanje naročnika in izvajalca

IT projekt je v fazi izvajanja skupni projekt, katerega uspeh je odvisen predvsem od dobrega medsebojnega sodelovanja naročnika in izvajalca, pri čemer morata (Priprava na projekt, 2008). :

- uskladiti komercialni interes in stališča,
- za vse storitve pri izvedbi projekta natančno opredeliti in uskladiti zahteve in plane projekta, s čimer minimizirata možnost različnih razumevanj v fazi izvedbe projekta ter s tem prihraniti čas in nepotrebno naknadno usklajevanje, kar omogoča učinkovito izpolnjevanje natančno opredeljenih zahtev in planov,
- sestaviti skupni tim, v katerem bodo zastopane vse vloge, s čimer si zagotovita potrebna izhodišča za učinkovito delo tima,
- definirati učinkovito medsebojno informiranje in komuniciranje med udeleženci projekta,
- definirati načine medsebojne uskladitve in spremljanja poteka projekta.

Postavljena in dogovorjena mora biti zdrava osnova, na kateri se začne sodelovanje obeh strank. Največ težav pri vpeljavi novega informacijskega sistema imajo zaposleni. Ljudje čutimo naravni strah do neznanih in novih možnosti, ki se nam ponujajo skozi poslovno in osebno življenje. Tako je tudi z uvedbo novih delovnih procesov v podjetja. Zaposleni so navajeni na ustaljeni način dela in uporabo znanih orodij. Ko pa se management odloči za uvedbo novih delovnih orodij, morajo zaposleni na novo pridobiti znanje in se navaditi na nov način dela. Kot ponudniki nove programske rešitve morajo pravilno predstaviti koristi, ki jih bodo imeli zaposleni z uporabo nove programske rešitve. Problem nastane, če začnejo zaposleni zavračati nov način dela v podjetju. Če pride do tega problema, morata vodstvo podjetja in ponudnik nove programske rešitve zaposlene prepričati in jim zagotoviti za, da bo dolgoročna uporaba rešitve za njih in za podjetje koristna. Povprečna doba učenja zaposlenih od vpeljave programske rešitve ClickTrans 3.0 do uporabe vseh njenih zmožnosti in koristi je 4 do 5 mesecev. Iz preteklih lastnih izkušenj dela v oddelku za pomoč uporabnikom vem, da je bilo v prvih mesecih uvajanja nove stranke izrečenih veliko težkih besed in porabljenih veliko ur pri usposabljanju novih strank. Večina strank pa po koncu uvajalnega obdobja prizna, da so z rešitvijo zelo zadovoljni, saj je veliko bolj učinkovita in pregledna od starega načina dela. Jasno morajo biti postavljene tudi vloge naročnika in izvajalca.

Vloga naročnika je: 1. imeti mora urejene poslovne procese in jih dobro poznati, 2. razvrstiti in izbrati mora ključne poslovne procese, 3. dobro mora poznati svoje informacijske potrebe (Priprava na projekt, 2008).

Vloga izvajalca je: 1. imeti mora kvaliteten produkt, brez napak z dobro uporabniško in tehnično dokumentacijo, 2. vaje mora biti projektne delo, 3. imeti mora preizkušeno metodologijo implementacije svojega produkta, 4. razumeti mora poslovne procese in potrebe naročnika, 5. umestiti mora svoj produkt v poslovno okolje naročnika ter izvesti prilagoditve, nastavitve, morebitne dodelave in predlagati organizacijske spremembe (Priprava na projekt, 2008).

Med uvajanjem mora vodstvo aktivno sodelovati s predlogi, motivacijo in testiranjem. Popolna prepustitev postavitve informacijskega sistema podrejenim vodi v nezadovoljstvo ali polom. Ko se podjetje odloča za prenovu ali uvedbo novega informacijskega sistema, se stalno srečuje z naslednjimi vprašanji :

1. Kako se izogniti neuspešno izvedenim informacijskim projektom?
2. Kako poleg uspešnega zaključka informacijskega projekta znižati tudi stroške njegove izvedbe?
3. Kako zmanjšati negotovost pri celovitem definiranju svojih potreb in zahtev?
4. Ali so ponudniki informacijskih projektov ustrezno usposobljeni in njihove ponudbe celovite?
5. Kako z izvajalci informacijskih storitev vzpostaviti učinkovito sodelovanje?

Za kupce je rešitev temeljita metodološka priprava. Ta se začne s celovitim prepoznavanjem potreb. Nadaljuje se s sistematičnim postopkom izbire ustreznega produkta in izvajalca ter z definiranjem učinkovitega medsebojnega sodelovanja. Priprava se zaključi z razumevanjem načina izpeljave - projektne metodologije, katere osnovo predstavlja projektni načrt in analiza tveganj. Na koncu sledi še dokončna izvedba informacijskega projekta.

5. IZBIRANJE USTREZNE STRATEGIJE VSTOPA ZA PODJETJE INFOTRANS

Trenutni vstopni strategiji na hrvaški trg sta pogodbeni obliki s podeljevanjem licenc neposredno preko matičnega podjetja in neposredni izvoz preko zastopnika. Podeljevanje licence je najboljši način kako tržiti aplikacijo. Katerakoli programska orodja se prodajajo preko podeljevanja licenc. Primer je podjetje Microsoft, vsi njihovi programi se prodajajo preko licenciranja. Ko uporabnik ali podjetje kupi licenco jo podjetje Microsoft aktivira in program je pripravljen za uporabo. V mojem primeru se pri vsaki izbrani vstopni strategiji na koncu posla podeli uporabniška licenca. Vstopno strategijo izbiramo zato, da bi v najkrajšem času in učinkovito prišli do novih uporabnikov na hrvaškem trgu. Zanima pa me, katera od strategij bi bila za podjetje Infotrans še ustrezna.

Obstajajo različne strategije vstopa storitvenega podjetja, s katerimi bi lahko sčasoma nastopili na hrvaškem trgu. Iz omenjene teorije o internacionalizaciji razberemo, da izbor strategije za vstop na tuji trg ni preprost. Ko se podjetje odloča za širitev na tuje trge, mora opredeliti optimalen način vstopa. Pri izbiri ustrezne strategije mora vodstvo upoštevati veliko dejavnikov in izbrati tisto strategijo, ki maksimizira prispevek k dobičku v načrtovanem obdobju. Vse izvozne strategije pa moramo v mojem primeru obravnavati z vidika storitve. Grönroos navaja štiri glavne vstopne strategije za storitvena podjetja: 1. neposredni izvoz, 2. izvoz sistemov, procesov, 3. neposredni vstop, 4. posredni vstop (Grönroos, 1999).

Neposredni izvoz

Neposredni izvoz pomeni neposredno prodajo izdelka ali storitve uvozniku na tujem trgu. Pri neposrednem izvozu podjetje samo izvaja vse faze trženjskega procesa. Storitveno ali proizvodno podjetje ima neposreden stik s tujimi odjemalci (Hollensen, 2004). To je ena od strategij, ki jo podjetje Infotrans trenutno uporablja, saj neposredni izvoz vključuje izvoz prek zastopnikov na izbranem trgu. To strategijo sem že opisal v poglavju Obstoječe strategije Infotransa. Trenutno strategija ni preveč uspešna, saj je zaradi recesije povpraševanje manjše.

Izvoz sistemov in procesov

Izvoz sistemov in procesov pomeni skupinski izvozni projekt dveh ali več podjetij, ki nastopajo v isti panogi, njihove storitve pa se dopolnjujejo (Grönroos, 1999). Z razvojem logistične aplikacije ClickTrans 3.0 so se začele odpirati možnosti takih povezav za vstop na tuje trge. Razvoj programske rešitve vključuje integracijo drugih manjših programskih orodij. To so orodja za satelitsko navigacijo, računovodske storitve itd. Ta programska orodja pa razvijajo druga tuja računalniška podjetja. Sodelovanje se prične, ko hoče tuje podjetje, ki razvija neko programsko orodje, na primer za satelitsko navigacijo, svoj izdelek integrirati z aplikacijo ClickTrans 3.0. Tako partnerstvo pomeni, da bo to tuje podjetje vsem transportnim podjetjem v svoji državi priporočilo uporabo logistične aplikacije ClickTrans 3.0, saj bo s tem širila uporabo lastnega produkta. S takim partnerstvom je podjetju Infotrans omogočen hiter prodor na tuji trg, ker je povpraševanje na tujem trgu že sproženo. Podjetje Infotrans pa postane odskočna baza za tuje podjetje z navigacijskim programskim orodjem na trge kjer se že uporablja logistična aplikacija ClickTrans 3.0. Povezovanje računalniških podjetij na osnovi integracije programskih orodij je enkratna priložnost podjetja Infotrans za prodor na tuje trge. Za povečanje tržnega deleža na hrvaškem trgu mora podjetje Infotrans močnejše nastopiti na trgu. Ker pa ima podjetje omejene vire, je partnerstvo s tujimi večjimi računalniškimi podjetji, s katerimi bi skupaj tržili računalniško aplikacijo ClickTrans 3.0, priložnost, ki jo morajo izkoristiti. Ko bi se računalniške firme povezovale s svojimi programskimi orodji, bi nastajala strateška partnerstva. Ena aplikacija bi združila več računalniških podjetij. Tako partnerstvo bi pomenilo sinergijo pri razvoju novih tehnologij in tako bi se še povečala prisotnost na hrvaškem ali katerem koli tujem trgu.

Neposredni vstop

Neposredni vstop pomeni, da storitveno podjetje ustanovi lastno podružnico na tujem trgu. Za storitveno podjetje to pomeni, da mora že ob ustanovitvi zagotavljati storitve na nivoju matičnega podjetja. Zato je časa za učenje in privajanje zelo malo. V tem trenutku podjetje Infotrans ne more v tako investicijo. Največji problem bi bilo zagotoviti kvaliteten kader, ki bi vodil podružnico na hrvaškem trgu. Dolgoročno gledano pa je ta strategija dobra. Če bo povpraševanje po aplikaciji na hrvaškem trgu raslo, bi bilo zelo dobro, da se ustanovi oddelek, ki bi sodeloval le s hrvaškimi strankami. Podružnica bi se posvetila samo hrvaškemu trgu in bi veliko bolje izvajala storitev kot matično podjetje, ki bi moralo srbeti za vse slovenske in hrvaške stranke skupaj. Obdelava trga bi bila učinkovitejša in cenajša. Pričakovati pa bi bilo negativen odziv lokalne skupnosti, saj bi predstavljali slovenskega konkurenta. Hrvaško podružnico bi lahko vodil sedanji zastopnik za hrvaški trg, saj bi že dobro poznal ponudbo podjetja Infotrans. Vendar bi potrebovali kar nekaj časa, da bi izšolali ves preostali potreben kader.

Posredni vstop

Posredni vstop uporabljajo tista storitvena podjetja, ki hočejo ustanoviti lokalno podružnico, ki ni v celoti v njihovi lasti. Kljub temu pa podjetje želi vzpostaviti stalno delovanje na tujem trgu (Grönroos, 1999). Kar Grönroos razlaga kot posredni vstop, je v bistvu franšizing. Franšizing je tržno usmerjena metoda prodaje poslovne ideje/storitve manjšemu samostojnemu investitorju, ki nima veliko poslovnih izkušenj (Hollensen, 2004, str. 314). Ta strategija v mojem primeru ni primerna, saj se storitev podjetja ne more prodajati kot franšiza. Za izvajanje dejavnosti, ki jo opravlja podjetje Infotrans, je potrebno več let delovnih izkušenj iz več zahtevnih gospodarskih sektorjev.

Če bo povpraševanje hrvaških transportnih podjetij raslo, bi bilo smiselno ustanoviti hrvaško podružnico, ki bo delala samo za hrvaške stranke. Podružnica bi zagotovila učinkovitejše trženje in prisotnost na hrvaškem trgu. Za širitev poslovanja na hrvaškem trgu bi podjetju priporočal ustanovitev hrvaške podružnice. Hrvaški zastopnik bi ustanovil podjetje, ki bi bilo povezano z Infotransom. Trenutno bi hrvaško podjetje skrbelo za pet uporabnikov. Ker je hrvaških uporabnikov še malo, bi se zaposleni lažje učili in ne bi bili pod velikim pritiskom. Podjetje bi imelo lasten oddelek za pomoč uporabnikom in sistemskega mojstra. Bivši hrvaški zastopnik pa bi skrbel za trženje aplikacije na terenu.

Od vseh naštetih strategij vstopa na tuji trg bi bila za podjetje Infotrans primerna še izvoz sistemov in procesov. Ker podjetje prehaja iz faze rasti v fazo zrelosti, je pripravljeno na sodelovanje s tujimi računalniškimi podjetji. Obvaduje domači trg in je prisotno na hrvaškem trgu. S to strategijo bi lahko še močneje nastopilo na hrvaškem trgu, v svoji panogi pa bi postalo konkurenčnejše. Tako sodelovanje že poteka. Prišlo je do integracije navigacijskega orodja z aplikacijo ClickTrans 3.0. Omenjena strategija se pripravlja za vstop na druge tuje trge, kot so Nizozemska, Nemčija in Italija.

6. TRŽENJSKA RAZISKAVA O VPLIVU UPORABE NOVE LOGISTIČNE APLIKACIJE NA POSLOVANJE HRVAŠKIH TRANSPORTNIH PODJETIJ

Z raziskavo ugotavljam, kako logistična aplikacija vpliva na poslovanje hrvaških podjetij. Trženjsko raziskovanje je sistematični načrt, zbiranje, analiziranje in poročanje podatkov ter končnih ugotovitev, pomembnih za specifično trženjsko stanje, s katero se srečuje podjetje (Kotler & Keller, 2006, str. 102). Zikmund (1999, str. 4) pravi, da je trženjsko raziskovanje sistematični in objektivni proces zbiranja podatkov, ki nam pomaga pri trženjskih odločitvah.

Trženjsko raziskavo sem opravil zato, ker sem hotel ugotoviti razloge transportnih podjetij za uporabo logistične aplikacije. To je zelo pomembno pri nadaljnjem trženju logistične aplikacije ClickTrans 3.0. Poznavanje lastne ponudbe in njenih koristi ni več dovolj. Potrebno je poznati tudi želje končnih uporabnikov. Razlikovati je potrebno trženje izdelka in storitve. Pri storitvi je potrebno stalno opazovati njene uporabnike, saj se njihov proces dela spreminja. Šubic (2009, str. 21) meni, da je pomembno poznati želje kupca in status naše zadnje ponudbe pri kupcu. Potrebe uporabnikov se spreminjajo in podjetje mora te spremembe spremljati, če želi ostati pred konkurenco in privabiti potencialne nove kupce. Anketa, ki sem jo opravil, je nujno potrebna, če želimo analizirati poslovanje podjetja in načrtovati prihodnje korake pri poslovanju in trženju. Če hoče podjetje Infotrans širiti bazo uporabnikov na hrvaškem trgu in uporabiti nove strategije vstopa, mora najprej ugotoviti, ali sta bila dosedanje delo in način sodelovanja dobra in učinkovita.

6.1 Opredelitev ciljev raziskave

Cilji raziskave so preveriti zastavljene hipoteze. Zanima me stanje na področju učinkovitosti in preglednosti poslovanja. Ugotavljam dejavnike, ki so za končne uporabnike najbolj pomembni pri uporabi aplikacije ClickTrans 3.0 in tudi vzroke za prehod na novi sistem dela. Z raziskavo nameravam ugotoviti, kaj je pomembno za uporabnike pri uporabi logistične aplikacije zato, da se izvedba storitve prilagodi tem dejavnikom. Zanimajo me samo splošni dejavniki, ne pa temeljni procesi aplikacije. Ni več odločilno, da prodajalec razume svojo ponudbo, temveč mora razumeti ključne izzive in težave svojih kupcev (uporabnikov), kot so: lažja uporaba aplikacije, boljši delovni procesi, zniževanje stroškov, izboljšanje poslovnih rezultatov, tržnega položaja in racionalizacija poslovanja in poenostavitev uporabe IT-ja.

6.2 Predstavitev začetnih hipotez

Hipoteze postavljam na podlagi delovnih izkušenj v podjetju Infotrans d.o.o. . Ko sem bil zaposlen v tem podjetju, sem dobil dober vpogled v delovne procese transportnih in računalniških podjetij. Ob poslovnih obiskih pri strankah sem videl, kaj pomeni urejen in uporaben informacijski sistem. Nekaj časa pa sem tudi delal na oddelku za pomoč uporabnikom aplikacije ClickTrans 3.0, tako da sem bil vseskozi v stiku z uporabniki aplikacije. Tak neposreden kontakt z uporabniki je vir primarnih podatkov, ki se jih uporabi za izboljšanje lastnih delovnih procesov in ponujene storitve.

Osnovni hipotezi:

H1: nova programska rešitev je poenostavila izvedbo logističnih procesov v podjetju.

H2: nova programska rešitev je racionalizirala poslovanje podjetja.

6.3 Načrt raziskave

Dober načrt in zasnova dela sta pogoj za uspešno izvedbo trženjske raziskave. Pred začetkom raziskave moramo določiti probleme in cilje raziskave, nato določimo vire podatkov in raziskovalno metodo, s katero bomo pridobili primarne podatke. Sledijo izbira raziskovalnega instrumenta, načrt vzorčenja in določitev oblike komuniciranja z vprašanimi. Na koncu pridobljene podatke še analiziramo in jih predstavimo (Churchill, 1991, str. 70-75).

6.3.1 Viri podatkov

Najprej sem zbiral sekundarne podatke. Te sem pridobil iz podjetja Infotrans d.o.o. in interneta. Primarni vir podatkov, ki so glavni vir za mojo raziskavo, sem pridobil z anketiranjem in na podlagi lastnih izkušenj. Uporabil sem elektronsko obliko anketiranja, saj so bili moji ciljni anketiranci s Hrvaške. Ankete sem poslal vsem petim hrvaškim podjetjem, ki sodelujejo s podjetjem Infotrans in že uporabljajo aplikacijo ClickTrans 3.0.

6.3.2 Raziskovalni instrument

Moj raziskovalni instrument je strukturirani vprašalnik z odkritim namenom. Vprašalnik je sestavljen iz 11 vprašanj, ki se nanašajo na zastavljeno hipotezo. Vprašalnik sem pred dejansko uporabo tudi testiral. Z anketo nočem ugotavljati, kako bi program spremenil, da bi še bolj ugalal naročniku, ampak podajam splošna vprašanja o uporabnosti aplikacije in vplivu na poslovanje. Anketna vprašalnika kot tudi spremni pismi napisani v obeh jezikih (slovenščini in hrvaščini) sta v prilogi 3, 4, 5.

6.3.3 Anketiranje

Anketiranje je potekalo preko interneta. Vprašalnik sem večkrat poslal petim hrvaškim podjetjem. Pri takem načinu anketiranja prihaja do pomankljivosti:

1. ni kontrole, kdo je odgovarjal na vprašanja,
2. težko je vplivati na obseg in hitrost odziva,
3. ni nikogar, ki bi anketirancu razložil morebitna dvoumna vprašanja,
4. poštni nabiralniki podjetij so preobremenjeni z oglasi, tako da se velikokrat take ankete avtomatično zbriše.

Iz navedenih razlogov sem vprašanja skrbno obdelal, da ne bi prišlo do nerazumevanj. Pomembno je tudi spremno besedilo, v katerem sem že v začetnih stavkih napisal, da je

zadeva resna, saj se prvi stavki pokažejo v predogledu maila. Vse mail naslove transportnih podjetij sem dobil v podjetju Infotrans ali pa na internetu. Kot sem že omenil, je pomankljivost metode anketiranja preko interneta slaba odzivnost vprašanih. Število hrvaških podjetij, ki uporablja aplikacijo ClickTrans 3.0, je pet. Od petih podjetij so se štiri odzvala, tako da je bil odziv osemdeset odstoten.

6.3.4 Omejitve raziskave

Glavna omejitev raziskave je internetno anketiranje in nepripravljenost podjetij do sodelovanja. Dober odziv je posledica vztrajnega pošiljanja mailov. Preko interneta ne moreš nadzorovati, če anketo izpolnjujejo pravi ljudje. Ker je vzorec neverjetnosten, se ne more oceniti vzorčne napake. Vprašalnik je sestavljen splošno in ne gre v globino problema uporabnika. Problem sem imel tudi s pravilnim prevajanjem v hrvaški jezik. Napačni prevodi so bili lahko vzrok nesodelovanja.

6.4 Rezultati raziskave

Rezultate raziskave predstavljam v dveh sklopih, vsako hipotezo obravnavam posebej. Pri obravnavi vsake hipoteze sem navedel katera vprašanja sem obdelal. Primer vprašalnika je v prilogi 4 in 5. Vprašana podjetja uporabljajo aplikacijo ClickTrans 3.0 najmanj dve in največ pet let.

H1: nova programska rešitev je poenostavila izvedbo logističnih procesov v podjetju.

Za analizo prve hipoteze sem uporabil odgovore na anketna vprašanja 2, 3, 4, 5. Vsi vprašani so trenutno z aplikacijo zadovoljni, kar pomeni, da izpolnjuje delovne zahteve uporabnika. Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, kako so se podjetja organizirala, preden so začela uporabljati novo aplikacijo in kaj jih je pri starem načinu dela najbolj motilo.

Prvi uporabnik pravi: "Star program je bil bolj zakompliciran, manj pregleden, manj ponujal možnosti analiz...ni bilo možnosti prilagoditvam našim potrebam." Takoj pri tem odgovoru se izkaže konkurenčna prednost podjetja Infotrans. Program je enostaven in se prilagaja uporabniku. Ker je program preglednejši, se delo odvija hitreje. Analize preteklih poslov pa zagotavljajo izboljšanje kakovosti dela, kar se posledično kaže na poslovanju podjetja.

Drugi vprašani pravi: "Nepreglednost podatkov za nazaj in trenutnih podatkov zaradi preobširnosti kamionskega parka." Če so se popravljale pretekle napake, je trajalo dolgo časa, da se je napako odkrilo. Naslednji uporabnik pa pravi: "Nismo mogli prilagoditi našim potrebam." Prilagajanje storitve uporabnikovim željam je pomembna funkcija ponudbe storitve. Uporabnikom je zelo pomembno, da se storitev lahko prilagodi njihovim specifičnim željam, saj vsa transportna podjetja ne poslujejo po istem kopitu. Z odgovori na peto vprašanje sem ugotovil, da je hrvaškim uporabnikom programa najpomembnejša funkcija aplikacije racionalizacija logističnih procesov v njihovem podjetju. Naslednja dva pomembna

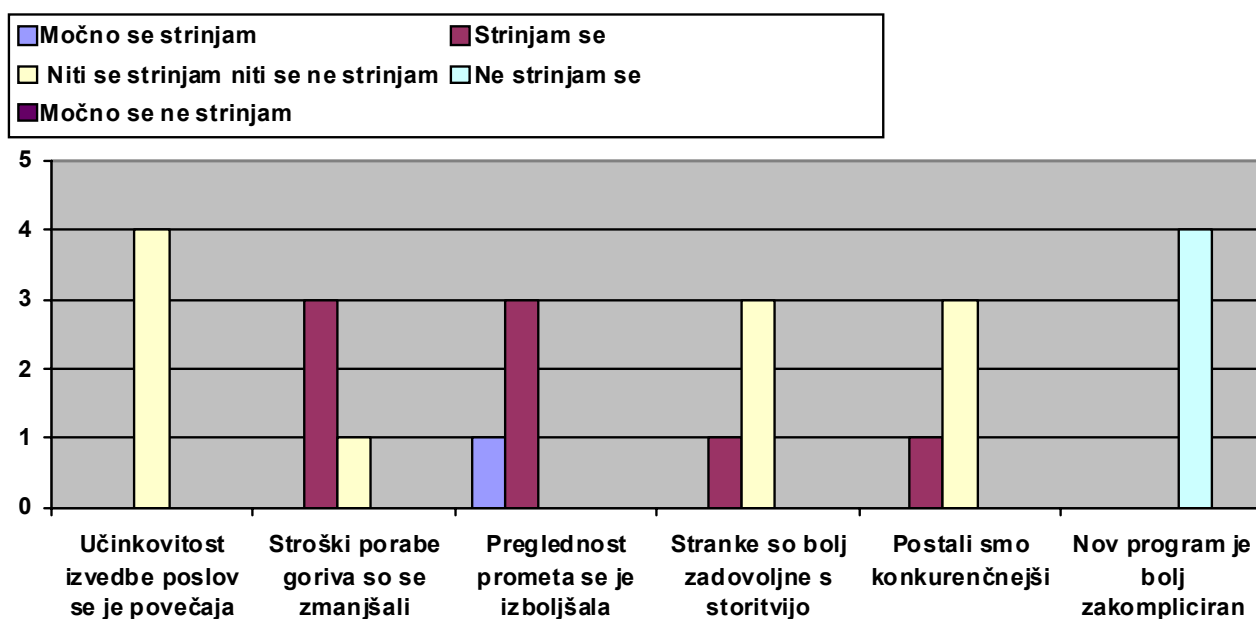
dejavnika pa sta, večja kontrola nad zaposlenimi in zanesljivi oddelki za pomoč uporabnikom ponudnika storitve. Tu so vprašani odgovarjali da sta jim je najmanj pomembna dejavnika cena aplikacije in nižji stroški poslovanja.

H2: nova programska rešitev je racionalizirala poslovanje podjetja.

Pri drugi hipotezi analiziram odgovore na vprašanja 6, 7, 8, 9, 10, 11. Z uporabo aplikacije ClickTrans 3.0 so se poslovni rezultati izboljšali v petinsedemdeset odstotkov vprašanih podjetij. To pomeni v treh od štirih podjetij. Rast poslovnih rezultatov je posledica boljše organizacijske strukture podjetja. Stranke transportnih podjetij so bolj zadovoljne s storitvijo. Odziv podjetja je hitrejši, prevozi imajo manj zamud. Zaposleni v povprečju potrebujejo 3 mesece šolanja, da se privadijo na nov način dela. Na deveto vprašanje o spremembi stroškov so vsi odgovorili, da so stroški ostali na isti ravni.

Spodnja slika prikazuje stališča uporabnikov do trditev pri vprašanju deset. Na X osi so trditve, do katerih so se uporabniki opredelili. Y os predstavlja število podjetij, ki so odgovarjala na vprašanja. Barve pa prikazujejo strinjanje oz. nestrinjanje s trditvijo.

Slika 4: Merjenje stališč uporabnikov



Legenda: X os označuje število podjetij, Y os kaže koliko podjetij se opredeli do stališča, barve označujejo posamezna stališča.

Vir: Rezultati merjenja stališč uporabnikov aplikacije ClickTrans 3.0, raziskava september 2009.

Na podlagi merjenja stališč uporabnikov ugotavljam, da je učinkovitost izvedbe poslov ostala na isti ravni kot pred menjavo aplikacije. Stroški porabe goriva so se zmanjšali. Preglednost prometa se je zelo izboljšala. Stranke transportnih podjetij niso nič bolj zadovoljne s storitvijo

kot pa pred uvedbo aplikacije. Konkurenčnost ostaja na istem nivoju. Izvedba poslov je bolj pregledna. Nov program je za uporabnike prijaznejši/lažji za uporabo.

6.5 Ugotovitve raziskave

Na podlagi raziskave ugotavljam, da so glavni vzroki menjave logistične aplikacije z novo nepreglednost tekočega poslovanja, zmeda pri načrtovanju in izvajanju prevozov ter neomogočanje analize preteklih prevozov. Ob uporabi nove aplikacije je delo prometnikov in logistov bolj učinkovito, saj porabijo manj časa za priprave in organizacijo prevoza. Preglednost in enostavna uporaba programa sta za uporabnike najpomembnejša dejavnika pri uporabi programa. Raziskava je pokazala, da so uporabniki aplikacije ClickTrans 3.0 na Hrvaškem z aplikacijo zadovoljni. Sodelovanje s podjetjem Infotrans poteka dobro. Na podlagi ugotovitev lahko potrdim prvo hipotezo (programska rešitev je poenostavila izvedbo logističnih procesov v podjetju). Trenutno je podjetje Infotrans na hrvaškem trgu uspešno. Obstoječa strategija deluje. Možnosti za večanje tržnega deleža so dobre. Sklepam, da se bo v prihodnjih letih število hrvaških podjetij, ki uporabljajo aplikacijo, povečalo. Pri izvajanju storitve je pomembno, da je ta vseskozi izvedena kvalitetno in pravočasno. Zato je treba pripraviti novo strategijo, ko matično podjetje ne bo več moglo vsega narediti samo. Ena od možnih strategij je ustanovitev Hrvaške podružnice⁶.

Pri drugi hipotezi ugotavljam spremembe poslovanje podjetja. Po mnenju vprašanih se je poslovanje izboljšalo, vendar samo v smislu optimizacije logističnih procesov. Stroški poslovanja pa so ostali na isti ravni. Ko govorimo o poslovanju podjetja, je zelo pomembno, kdo je izpolnjeval anketo. Če to ni bil direktor ali nekdo, ki nima pregleda nad stroški, njegovi odgovori ne morejo biti zelo relevantni. Vprašani so odgovarjali, da se stroški podjetja niso znižali, na vprašanje o nižjih stroških goriva pa so odgovorili pritrdilno. Na podlagi izkušenj s slovenskimi podjetji se stroški poslovanja z uporabo aplikacije ClickTrans 3.0 znižajo na daljši rok. Na podlagi ankete druge hipoteze nova programska rešitev je racionalizirala poslovanje podjetja ne morem niti potrditi niti zavrniti.

SKLEP

Storitveni sektor je najbolj rastoč sektor v svetovni trgovini. To še posebej velja za podjetja, ki razvijajo programske rešitve. Podjetje Infotrans d.o.o. nastopa v panogi informacijske tehnologije v transportu. To je zelo specifična panoga, v katerem podjetje Infotrans nastopa kot eno vodilnih podjetij v Sloveniji. Internacionalizacija storitve na hrvaški trg je bila že v samem začetku poslovanja podjetja eden od glavnih ciljev. Potreben je bil le čas, da so se programska rešitev in procesi dela v podjetju do določene stopnje standardizirali. Kot opisujem v teoretičnem delu, poteka vstop na tuji trg, pri podjetju, ki ponuja storitev, drugače kot pri podjetju, ki ponuja izdelek. Z uporabo interneta kot načina sodelovanja s tujimi strankami se izognemo mnogim tradicionalnim vstopnim oviram. Trenutni vstopni obliki

⁶ Glej poglavje pet, Izbiranje ustrezne strategije vstopa za podjetje Infotrans, Neposredni vstop.

podjetja Infotrans sta podeljevanje licenc programa, neposredno s strani podjetja Infotrans in preko hrvaškega zastopnika. Omenjeni vstopni obliki sta za podjetje trenutno najprimernejši. Zaradi slabih gospodarskih razmer je investicija v hrvaško podružnico trenutno neizvedljiva. Poznamo pa tudi druge vstopne strategije. Izvoz sistemov in procesov je strategija, ki omogoča hiter vstop na tuji trg in tehnološki razvoj. Računalniška podjetja se med seboj povezujejo. Prihaja do integracije in standardizacije njihovih programskih orodij. Če hoče podjetje Infotrans vstopiti na trge EU, bo moralo zasledovati omenjeno strategijo. Hiter in neposreden vstop v tujino pa je mogoč z izvrstnim znanjem o panogi, v kateri nastopaš. Transportna podjetja v Sloveniji in na Hrvaškem so si zelo podobna, glavna razlika je jezik. Logistično aplikacijo ClickTrans 3.0 je možno zelo hitro prilagoditi katerikoli tuji stranki. Treba pa je poudariti, da sodelovanje ni možno samo z uporabo interneta. Med uvodnimi pogajanjmi pride do neposrednega stika med dajalcem in jemalcem licence. Vendar ta stik predstavlja le sistemske analize podjetja in pogajanja. Vstop podjetja na hrvaški trg pa ne bi bil mogoč brez predhodnjega trženja storitve. Z raziskavo ugotavljam tudi razloge, ki so hrvaškim podjetjem najbolj pomembni pri uporabi aplikacije. Dobljene informacije služijo kot vzvod pri nadaljnjem trženju, razvijanju aplikacije in ponudbe storitve. Hrvaška podjetja, ki sodelujejo s podjetjem Infotrans, so z aplikacijo ClickTrans 3.0 zelo zadovoljna. Vzrok zadovoljstva je dobro sodelovanje. Sedanje izkušnje hrvaških podjetij z logistično aplikacijo so zelo dobre, tako da je na na trgu vzpostavljena zdrava osnova za nadaljevanje poslovanja s hrvaškimi transportnimi podjetji. Preteklo delo podjetja Infotrans na hrvaškem trgu je bilo dobro. Znali so se prilagoditi specifikam tujega trga in panogi. Podjetje ima v prihodnosti zelo dobre možnosti, da na trgu ostane in se širi. Zato bodo morali razmišljati tudi o drugih vstopnih strategijah in še bolj odločno nastopiti na hrvaškem trgu.

Skozi celotno delo opažam, da pri mojem primeru ni tako zelo pomembna strategija vstopa na tuji trg, ampak dobro poznavanje transportne panoge in poteka dela v transportnih podjetjih. Kot pravi teorija, so pri storitvah prioritete matičnega podjetja drugačne in meje internacionalizacije zabrisane.

LITERATURA IN VIRI

1. Baccarini, D., Salm, G. & Love, P. (2004). Management of Risks in Information Technology Projects, E-revir. Najdeno 3. novembra na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02635570410530702>
2. Besanko, D., Dranove, D. & Shanley, M. (2000). *Economics of Strategy*. (2th ed.). New York: John Wiley and Sons Inc.
3. Calof, J. & Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4, (2), 115-131.
4. Churchill, A. G. Jr. (1991). *Marketing Research. Methodological Foundations*. (5th ed.) B.k: The Dryden Press.

5. *Country Risk Assessment Croatia 2009* . Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu
http://www.cofaceusa.com/CofacePortal/Country_risk/Country%20Risk%20Assessment
6. Crostat. *Statistične informacije 2009*. Najdeno 25. novembra na spletnem naslovu
<http://www.dzs.hr/>
7. Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1998). *International Business*. (5th ed.) B.k: Harcourt Brace College Publishers.
8. Doole, I. & Lowe, R. (2001). *International Marketing Strategy*. London: Thomson Learning.
9. Frazer, K. & Patterson, P. (1998). Internationalization of Services: the Service Exporting Decision. E. revir. Najdeno 3. novembra 2009 na spletnem naslovu
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/08876049810226964>
10. *Gospodarska rast in industrijska proizvodnja republike Hrvaške*. Najdeno 2. septembra 2009 na spletnem naslovu
http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/gospodarska_rast_proizvodnja/
11. Grönroos, C. (1999). Internationalization Strategies for Services. E-revir. Najdeno 29. septembra 2009 na spletnem naslovu
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/08876049910282547>
12. Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1996). Competing in the New Economy: Managing Out of Bounds. *Strategic Management Journal*, 17(3); 237.
13. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
14. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing a Decision-oriented Approach*. (3th ed.) B.k: Prentice Hall.
15. *Inflacija, nezaposlenost in plače Republike Hrvaške*. Najdeno 2. septembra 2009 na spletnem naslovu
http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/gospodarska_rast_proizvodnja/
16. Infotrans d.o.o. (2008). *Opis aplikacije ClickTrans 3.0*. (interno gradivo). Kranj: Infotrans d.o.o.
17. Infotrans d.o.o. (2008). *Priprava na projekt*. (interno gradivo). Kranj: Infotrans d.o.o.
18. Infotrans d.o.o. (2009). *Predstavitev podjetja Infotrans*. (interno gradivo). Kranj: Infotrans d.o.o.
19. Infotrans d.o.o. (2009). *Transportna panoga na Hrvaškem*. (interno gradivo). Kranj: Infotrans d.o.o.
20. Infotrans d.o.o. (2009). *Vizija podjetja Infotrans d.o.o.* (interno gradivo). Kranj: Infotrans d.o.o.
21. Introna, L. (2008, 10. november). The Impact of Information Technology on Logistics. E-revir. Najdeno 21. septembra 2009 na spletnem naslovu
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/EUM0000000002901>
22. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

23. Johnson, D. & Turner, C. (2003). *Interneational Business*. Themes and issues in the Modern Global Economy. London: Routledge.
24. Katsikeas Constantine S. & Morgan Robert E. (1997). *Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critque*. Management Decision, London.
25. Kaučič, P. (2007, 15. januar). Gremo na tuje trge. E-revir. Najdeno 11. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=3283>
26. Keegen Warren J. & Schegelmilch Bodo B. (2001). Global Marketing Management. A European Perspective: *Financial Times*, str. 132.
27. Kotler, P. (2004). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
28. Lipičnik, M. & Kramar, U. (2006, 15. marec). Logistika v funkciji razvoja transportnih koridorjev. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://164.8.132.38/mlipicnik/Sarajevo%2006%20koncna%20verzija.pdf>
29. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
30. Logožar, K. (2006). Stopnja razvitosti logističnih procesov in vpliv na konkurenčnost podjetja. Strokovno Gradivo. 5. *GV-konferenca Poslovna logistika*, 5-10.
31. *M:Vrata* [podjetja Mobitel d.d.]. Najdeno 6. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.m-vrata.com/>
32. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
33. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Malhotra Naresh K. (1999). *Market Research. An Applied Orientation*, (3th ed.) B.k: Prentice Hall.
35. Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). *Readings in the Strategy Process*. (3th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
36. Moen, Ø., Gavlen, M. & Endersen, I. (2004). Internationalization of Small, Computer Software Firms. *European Journal of Marketing*, E-revir. Najdeno 3. novembra na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090560410548951>
37. Muhlbacher, H., Leihs, H. & Dahringer, L. (2006). *International Marketing: A Global Perspective*. (3th ed.) London: Thomson Learning.
38. *Obseg neposrednih tujih investicij v mio EUR, Podatka za leto 2008 in 2009 sta podatka Hrvaške Narodne banke in se nanašata na obseg vlaganj v tekočem letu*. Najdeno 27. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.hnb.hr/>
39. *Obseg neposrednih tujih investicij v mio EUR, stanje konec leta 2009*. Najdeno 27. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/>
40. *Politični sistem Republike Hrvaške*. Najdeno 2. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/predstavitev/>
41. Porter, M. (1980). *Copetitive Strategy*. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
42. Porter, M. (1998). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. With a New Introduction. New York: Free Press.

43. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Prašnikar, J. (2004, 11. november). Razvojno-raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij. *Častnik Finance*, 258.
45. *Predstavitev podjetja* [Ferbit d.o.o.]. Najdeno 14. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.ferbit.net/podjetje_predstavitev.php?menu=1.
46. *Predstavitev podjetja* [Priber d.o.o.]. Najdeno 14. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.priber.com/o-podjetju-a25.html>.
47. *Predstavitev podjetja*. [Mentek d.o.o.]. Najdeno 14. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.mentek.si/podjetje>.
48. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Rajshekhar, G., Charles, L. & Patricia, R. (2004). The Export of e-Services in the Age of Technology Transformation: Challenges and Implications for International Service Providers. *Journal of Service Marketing*, E-revir. Najdeno 3. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/08876040410561884>
50. Rajter, M. (2008, januar). Internacionalizacija poslovanja malih in srednje velikih podjetij. E-revir. Najdeno 11. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=3979&ID=14182>
51. *Rast prodaje računalniške opreme v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji je močna*. Najdeno 21. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.ris.org/index.php?fl=2&lact=1&bid=10092&menu=0>
52. *Republika Hrvaška-demografski kazalci*. Najdeno 2. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Hrva%C5%A1ka#Demografija>
53. Root, R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Revised and Expanded ed. New York: Lexington Books.
54. Rundh B. (2007). International Marketing Behavior Amongst Exporting Firms. *European Journal of Marketing*, Karlstad, 41, (1/2), 181-198.
55. Rundh, B. (2007). International Marketing Behavior Amongst Exporting Firms. *European Journal of Marketing*, Karlstad, E-revir. Najdeno 21. septembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090560710718175>
56. Saner, R. & Yiu L. (1996). The Need to Mobilize Government Learning in the Republic of Slovenia. *International Journal of Public Sector Managemnet*, MCB University Press, 9, (5/6), 51-61.
57. Sfiligoj, N. (1993). *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. *Slovenske investicije na hrvaškem in Hrvaške investicije v Sloveniji*. Najdeno 27. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://zagreb.veleposlanistvo.si>
59. Šubic, P. (2009, 20. oktober). Prepričajte končne uporabnike, ti bodo svojega direktorja, *Finance*, (203), 20-21.
60. Thompson, A. & Strickland, A. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 11th ED. Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill.
61. *Uporaba informacijskih in komunikacijskih tehnologij v podjetjih v letu 2008*. Državni zavod za statistiko republike hrvaške. Najdeno 21. septembra 2009 na spletnem naslovu http://www.dzs.hr/Hrv/publication/2008/2-1-8_1h2008.htm

62. *Vizija Infotrans* [podjetja Infotrans d.o.o.]. Najdeno 29. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.infotrans.si/>
63. *World Bank Approves Loan for Croatia's Technological Development*, HINA news agency, Zagreb, in English 1058 8 Jul 05/BBC Monitoring/(c) BBC. Najdeno 18. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.proquest.co.uk/en-UK/>
64. *Zunanja trgovina Republike Hrvaške*. Najdeno 2. septembra 2009 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/zunanja_trgovina/

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Promocijski material aplikacije ClickTrans 3.0.	1
Priloga 2: Izvajanje storitve s pomočjo informacijske tehnologije.	2
Priloga 3: Slovensko in Hrvaško spremno pismo k anketi.	2
Priloga 4: Anketa v slovenskem jeziku.	3
Priloga 5: Anketa v hrvaškem jeziku	5

Priloga 1: Promocijski material aplikacije ClickTrans 3.0.

Slika 1 : Promocijski material aplikacije ClickTrans 3.0.



Omogoča enostavno vodenje vaših poslovnih procesov
In zagotavlja celovit nadzor nad delom v transportno logistični pisarni.
ClickTrans ni samo program, ampak rešitev za vse bolj zahtevno
poslovanje transportno logističnih družb!

BAZE PODATKOV O PARTNERJIH, VOZILIH IN ZAPOSLENIH:



Vnos naročila transportne storitve, polna podpora zbirniku, izračun relacije, možnost pošiljanja SMS sporočila, vpogled v vsa vnešena naročila, šest različnih vrst izpisov prevedenih v šest jezikov.

Celoten pregled nad situacijo izvajanja transportno logističnih storitev, formiranje zbirnikov, dnevni pregled, planiranje, vsa zgodovina izvajanja transportno logistične storitve.

Račun prilagojen za fakturiranje transportno logistične storitve: enostavni, dobropis, bremepis, zbirni, obdobni, prodaja materiala in za ostale storitve.

Skupni promet (bruto, neto), promet po strankah, vozilih, RVC za podprevoznike, knjiga izdanih računov in še mnogo drugih analiz potrebnih za poslovanje transportno logističnega podjetja.

Pregled vseh vnešenih stroškov pri vseh kombinacijah obdobja. Nadzor nad porabo goriva, ter kontrola relacij in ustreznosti tankanja. Takojšen izračun porabe.

REŠITEV VKLJUČUJE ODZIVNO PODORO, SVETOVANJE, USPOSABLJANJE, ŠOLANJE IN REDNO POSODABLJANJE. OMOGOČA SLEDENJE RASTI VAŠEGA PODJETJA.

ClickTrans je sodobna informacijska rešitev, ki temelji na najsodobnejših tehnologij Microsoft-a.



ClickTrans je razvit za operacijski sistem Microsoft Windows Vista, deluje pa tudi v operacijskem sistemu Microsoft Windows XP.

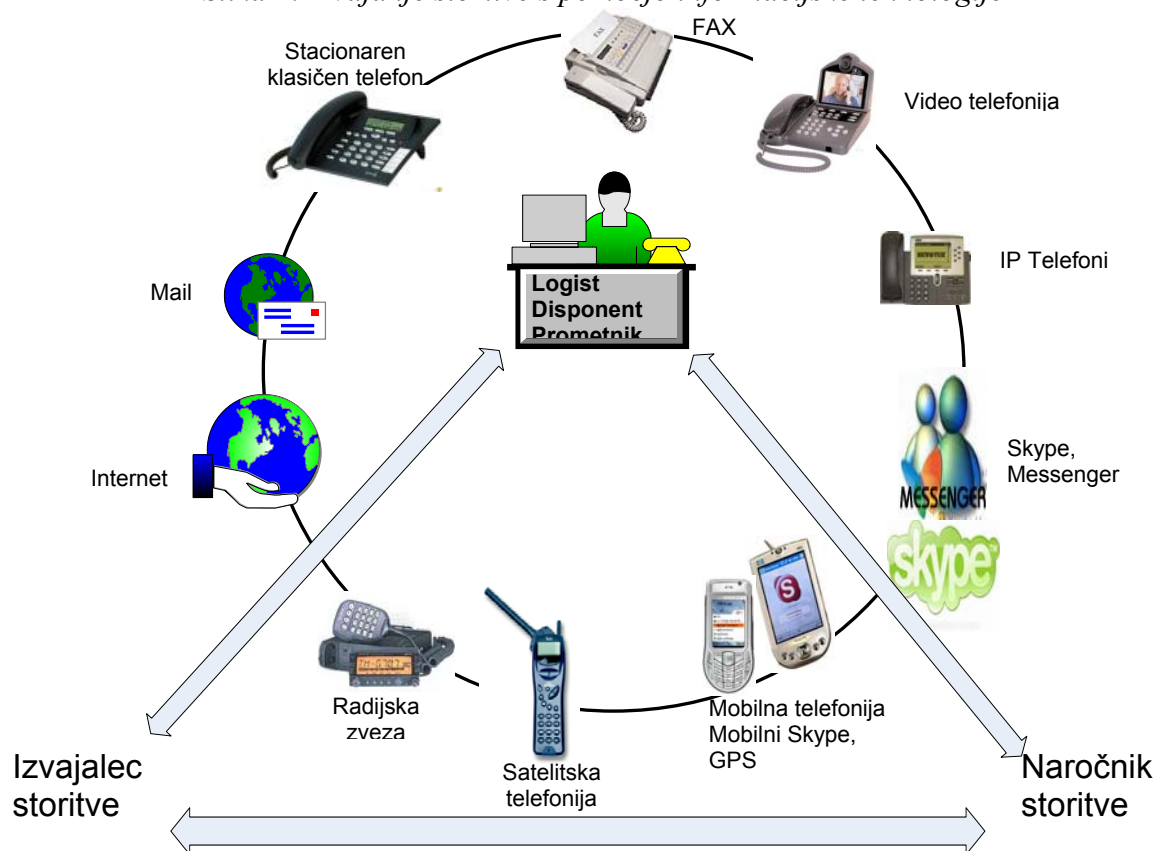


INFOTRANS d.o.o.
Cesta 1. Maja 35, 4000 Kranj; telefon: +386 (0)4 231 60 79
info@infotrans.si, www.infotrans.si

Vir: Interno gradivo Infotrans 2008.

Priloga 2: Izvajanje storitve s pomočjo informacijske tehnologije.

Slika 2: Izvajanje storitve s pomočjo informacijske tehnologije



Vir: Interno gradivo Infotrans 2008.

Priloga 3: Slovensko in Hrvaško spremno pismo k anketi.

Spoštovani,

Sem absolvent Ekonomske fakultete v Ljubljani in pišem diplomsko nalogo, ki govori o vpeljavi in uporabi novih logističnih aplikacij v transportnih podjetjih. Z raziskavo bi rad spoznal kako se spremeni poslovanje transportnega podjetja, ko ta menja informacijski sistem. To pomeni, da podjetje uvede nov program za vodenje prometa in vseh ostalih logističnih procesov. Naredil bom tudi primerjavo s hrvaškimi podjetji. Relevantna so vsa podjetja, ki so menjala ali nadgradila star informacijski sistem z novim v zadnjih devetih letih. Če ste vi eno izmed njih vas lepo prosim, če lahko nekdo izmed vodstva izpolni priloženo anketo, ki je nujna da izpeljem raziskavo do konca. **Anketa je anonimna in vam ne bo vzela več kot 5 min. vašega časa.** Anketa je dodana v priponki.

Ko boste anketo izpolnili mi jo prosim posredujte na isti mail naslov oman.matej@gmail.com
Če so z anketo kakšne nejasnosti mi lahko javite na mail: oman.matej@gmail.com.

Za vašo pomoč se vam že vnaprej zelo zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Matej Oman

Poštovani,

Sam student ekonomske fakultete u Ljubljani i radim diplomsku nalogu uvezi upotrebe informacijskog sustava za vodenje logističkih funkcija u transportnim poduzećima. Želio bi usporediti slovenska i hrvatska transportna poduzeća. Sa istraživanjem bi htio saznati kako se promeni poslovanje transportnog poduzeća ako mijenjaju informacijski sustav. To znači, da upotrebljavate novi program za monitoring i upravljanje vašeg transporta. Relevantna su mi sva poduzeća koja su mijenjala ili na novo uvela informacijski sustav u zadnjih 9 godina.

Zamoli bi vas da mi ako je moguće netko od upravitelja poduzeća izpunite anketu koja je nužna, da provedem istraživanje mog problema do kraja. **Anketa je kratka i neće vam uzeti više nego 5 minuta.** Anketa je anonimna i neću napomeniti koja poduzeća su mi pomogla. Treba mi samo vaše iskustvo i odgovori na moja pitanja. Anketa je dodana u prilogu.

Kad budete izpunili anketu molim vas da mi je pošaljete na isti mail oman.matej@gmail.com

Za vašu pomoć se vam puno zahvaljujem.

Matej Oman

Priloga 4: Anketa v slovenskem jeziku.

ANKETA

1. Koliko časa že uporabljate nov program? (v oklepaj vpišite število let)

() let

2. Zakaj ste začeli razmišljati o menjavi informacijskega sistema(aplikacije)? (možnih je več odgovorov) (OBARVAJTE SVOJ ODGOVOR)

- a. Stroški podjetja so bili previsoki
- b. Prevelike zamude pri izvedbi poslova
- c. Zmeda pri načrtovanju prevoza
- d. Kontrola pri zaposlenih je bila slaba
- e. Drugo (dopišite sami),

3. V kolikšni meri ste zadovoljni z novim programom? (OBARVAJTE SVOJ ODGOVOR)

- a. Zelo zadovoljen
- b. Zadovoljen
- c. Niti zadovoljen niti nezadovoljen
- d. Nezadovoljen
- e. Zelo nezadovoljen

5. Razvrstite naslednje dejavnike od 1 do 6 glede na to kaj vam je pri novem programu najbolj pomembno (1 pomeni najbolj pomemben, 6 najmanj pomemben). (na črto ___ vpišite številko)

6. Ali so se po menjavi informacijskega sistema (aplikacije) poslovni rezultati izboljšali?
(OBARVAJTE SVOJ ODGOVOR)

- Opomba: V primeru, da je vaš odgovor NE, preidite na osmo vprašanje.

[illegible]

8. Koliko časa je bilo potrebno, da so se zaposleni privadili na nov način dela?(
OBARVAJTE SVOJ ODGOVOR)

9. Stroški pri izvajanju transportnih poslov so se po menjavi logistične aplikacije (OBARVAJTE SVOJ ODGOVOR)

- Povečali
- Zmanjšali
- Ostali na isti ravni

10. S križcem označite strinjanje oziroma nestrinjanje z naslednjimi trditvami! Po menjavi logističnega programa. (v izbran kvadratale vpišite črko X).

	Močno se strinjam (5)	Strinjam se (4)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Ne strinjam se (2)	Močno se ne strinjam (1)
Učinkovitost izvedbe poslova se je povečala					
Stroški porabe goriva so se zmanjšali					
Preglednost prometa se je izboljšala					
Stranke so bolj zadovoljne z izvedbo vaše storitve					
Postali smo konkurenčnejši					
Izvedba poslova je bolj pregledna					
Nov program je bolj zakompliciran					

11. Ali je možno, da izvajalec prilagodi aplikacijo vašim specifičnim potrebam?
(OBARVAJTE SVOJ ODGOVOR)

- a. Da
- b. Ne

Iskreno se zahvaljujem za vašo pomoč in vas lepo pozdravljam.

Priloga 5: Anketa v hrvaškem jeziku

ANKETA

1. Koliko dugo već koristite nov logistički program? (u zagradu upišite broj godina)
() godina

2. Zašto ste počeli misliti o promjeni informacijskog sustava (aplikacije)? (mogućih je više odgovora) (OBOJITE VAŠ ODGOVOR)

- a. Troškovi poduzeća so bili preveliki
- b. Prevelike zakasnitve na implementaciji poslova
- c. Prevelike komplikacije pri planiranju transportnih posla
- d. Kontrola nad zaposlenika je bila slaba
- e. Drugo (dopišite sami)...

3. Kako se vam sviđa nov programom? (OBOJITE VAŠ ODGOVOR)

- a. Vrlo sviđa
- b. Sviđa
- c. Svejedno mi je
- d. Ne sviđa
- e. Vrlo ne sviđa

4. Što je bilo po vašem mišljenju najveći problem raditi sa starim programom? (sami napišite povod problema).

5. Sortirajte sledeće faktore od 1 do 6 u odnosu na šta vam je najvažnije u vezi novog programa. (1 znači najvažniji, 6 znači najmanje važan faktor). Na crtu ____ upišite broj

- a. Cijena novog programa ____
- b. Laka uporaba programa ____
- c. Dobar support team ponudnika ____
- d. Viša kontrola preko zaposlenih ____
- e. Racionalizacija logističkih procesa ____
- f. Niži troškovi posla ____

6. Ili su poslije menjave informacijskog sustava (aplikacije) rezultati poduzeća bolji? (OBOJITE VAŠ ODGOVOR)

- a. DA
- b. NE

Napomena: U slučaju, da je vaš odgovor NE, idite na 8. pitanje.

7. Koliko mislite da su se rezultati poduzeća bolji? (označite broj)

Malo bolji

1 2 3 4 5

puno bolji

8. Koliko vremena so trebali zaposleni, da su se navukli na novu aplikaciju? (OBOJITE VAŠ ODGOVOR)

- a. 2 mjeseca
- b. 4 mjeseci
- c. 6 mjeseci
- d. 8 mjeseci

e. Više nego 8 mjeseci

9. Troškovi logističkih posla su. (OBOJITE VAŠ ODGOVOR)

- a. Višji
- b. Manji
- c. Isti

10. Sa X-om označite koliko vam značijo sledeće izjave. (u odabran kvadrat ubacite X).
Posle mjenjaanja logističkog programa.

	Puno se slažem (5)	Slažem se (4)	Ni se slažem ni se ne slažem (3)	Ne slažem se (2)	Puno se ne slažem (1)
Posao je više efikatan					
Troškovi benzina su manji					
Transparentnost prometa je bolja					
Stranke su više zadovoljne sa uslugom					
Više smo konkurentniji					
Logistika posla je transparentnija					
Nov program je više zakompliciran					

11. Da li je moguće, da izvođač koji razvija logističku aplikaciju udesi aplikaciju vašom specifičnom željom?(OBARVAJTE SVOJ ODGOVOR)

- c. Da
- d. Ne

Želim izraziti svoju najiskreniju zahvalnost za vašu pomoć.