

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VANJA PREVODNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA NA RAST PODJETJA –
VSTOP ISKRE MEHANIZMI NA IRANSKI TRG**

Ljubljana, december 2004

VANJA PREVODNIK

IZJAVA

Študentka VANJA PREVODNIK izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. BOŠTJANA ANTONČIČA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.12.2004

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN RAST PODJETJA.....	2
1.1. POVEZANOST PODJETNIŠTVA IN INOVATIVNOSTI	2
1.2. OPREDELITEV NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA.....	4
1.3. RAZVOJ IN RAST PODJETJA.....	6
1.4. POTENCIAL ZA RAST PODJETJA.....	7
2. STRATEGIJE RASTI PODJETJA	9
2.1. OPREDELITEV STRATEGIJE	9
2.2. TEMELJI STRATEGIJE.....	10
2.2.1. <i>Poslanstvo podjetja</i>	10
2.2.2. <i>Vizija podjetja</i>	11
2.2.3. <i>Povezanost vizije, poslanstva in strategije</i>	11
2.3. STRATEGIJE PODJETNIŠKE RASTI.....	12
2.3.1. <i>Generične strategije</i>	14
2.3.1.1. Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti	15
2.3.1.2. Strategija diferenciacije proizvodov	15
2.3.1.3. Strategija razvijanja tržne niše.....	16
2.3.2. <i>Diverzifikacija</i>	16
2.3.2.1. Strategija diverzifikacije v soroden posel	17
2.3.2.2. Strategija diverzifikacije v nesoroden posel	17
3. STRATEGIJE VSTOPA NA TUJI TRG	17
3.1. VSTOP Z IZVOZOM IZDELKOV	18
3.2. POGODBENE OBLIKE VSTOPA	19
3.3. VSTOP Z NEPOSREDNIMI NALOŽBAMI.....	21
4. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA.....	24
4.1. NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA ISKRA MEHANIZMI, D.D., LIPNICA	24
4.2. LASTNIŠKA STRUKTURA PODJETJA.....	25
4.3. POSLOVANJE PODJETJA	25
4.4. PROGRAM INFORMACIJSKIH PRIKAZOVALNIKOV.....	26
5. ANALIZA IRANSKEGA TRGA	26
5.1. DEMOGRAFSKO OKOLJE.....	27
5.2. GOSPODARSKO OKOLJE.....	28
5.3. POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE	31
6. ANALIZA MOŽNIH NAČINOV IN OBLIK VSTOPA NA IRANSKI TRG.....	32
6.1. NEPOSREDNI IZVOZ.....	32
6.2. STRATEŠKO PARTNERSTVO	33
6.3. SKUPNA VLAGANJA	33
6.4. LASTNA PROIZVODNJA V TUJINI	34
SKLEP	35
LITERATURA.....	37
VIRI.....	38
PRILOGE	1

RAZLAGA KRATIC, UPORABLJENIH V DIPLOMSKI NALOGI

- BDP – bruto družbeni proizvod
- BIH – Bosna in Hercegovina
- CIF – cena z zavarovanjem in voznino
- ILO – Mednarodna organizacija dela
- IMF – Mednarodni denarni sklad
- OPEC – Organizacija držav izvoznic nafte
- R&R – raziskave in razvoj
- SID – Slovenska izvozna družba
- USD – ameriški dolar
- ZDA – Združene države Amerike

UVOD

Spreminjajoče se gospodarske in politične razmere na pragu tretjega tisočletja so pomemben dejavnik razvoja gospodarstev posameznih držav, kot tudi svetovnega gospodarstva. Spremembe so večinoma posledica globalizacije ter novih tehnologij. Podjetja, ki se bodo znala prilagajati tem spremembam, bodo lahko pridobivala konkurenčne prednosti pred ostalimi. Z uporabo podjetniške miselnosti lahko podjetje v vsaki negotovosti najde kanček priložnosti za sebe. Zato se bodo podjetja morala zavestno strateško usmeriti k inovacijam, internacionalizaciji in k oplajanju svojih znanj v smeri doseganja vizij in poslanstva.

Poslovni uspeh podjetja in posledično njegova rast sta v veliki meri odvisna od potenciala za rast podjetja. Osnovni pogoj za rast podjetja je podjetnikova želja po rasti in podjetniška kultura, ki spodbuja doseganje vnaprej načrtovanih ciljev. Potreba po načrtovani rasti vodi k strateškemu načrtovanju poslovanja podjetja. Odsotnost strateškega načrtovanja je namreč glavni razlog za neuspeh podjetij. Premišljen načrt omogoča podjetju lažji umik pred težavami, s katerimi se sooča pri rasti. Samo strateško načrtovanje pa še ni zadosten pogoj za uspeh podjetja. Podjetje mora na podlagi svojih specifičnih lastnosti, okolja, v katerem deluje in proizvaja svoje specifične proizvode, izbrati primerno strategijo rasti, ki mu bo zagotavljala konkurenčne prednosti, poslovni uspeh in posledično dolgoročno rast.

Glavni namen diplomskega dela je podrobneje predstaviti vpliv notranjega podjetništva na rast podjetja. Če se podjetje opira zgolj na obstoječe potrebe, je njegova rast s tem omejena. Zato je podjetje prisiljeno k ustvarjanju novih in drugačnih potreb. Dejstvo je, da je podjetje Iskra Mehanizmi bolj ali manj že zadostilo domačim potrebam po informacijskih prikazovalnikih, zato je za podjetje nujno, da vstopa na tuje, večje trge. Zamisli o ustvarjanju novih in drugačnih potreb pa je mogoče uresničiti zgolj na ravni strateškega managementa, in sicer s pomočjo strategij rasti.

V **prvem poglavju** diplomskega dela sem predstavila povezanost med podjetništvom in inovativnostjo ter notranje podjetništvo in načine s katerimi lahko tudi večja, bolj birokratska podjetja spodbujajo zaposlene k nastajanju idej. Glede na to, da je od potenciala za rast odvisna uspešnost podjetja in posledično njegova rast, sem s pomočjo Gibbovega modela rasti prikazala dejavnike, ki vplivajo na rast podjetja.

V **drugem poglavju** sem osvetlila pojem strategije s pomočjo definicij različnih avtorjev, ki omogočajo razumevanje bistva strategije. Ker vsaka strategija temelji na poslanstvu, viziji in vrednotah, je pomembno njihovo razumevanje še preden se podjetje poda v načrtovanje prihodnjega poslovanja. Vsako podjetje je edinstveno, zato mora izdelati in izbrati strategijo, ki bo primerna zadanemu poslanstvu in viziji. Če si podjetje želi rasti in ima potencial za rast, si mora izbrati določeno strategijo rasti in tej tudi slediti.

Preden se podjetje nameni vstopiti na izbrani tuji trg, mora preučiti možne načine vstopa. Zato sem v **tretjem poglavju** predstavila različne strategije vstopanja na tuji trg. Podjetja na isti trg vstopajo na različne načine, saj ne obstaja idealna vstopna strategija.

V **četrtem poglavju** je predstavljen nastanek in razvoj podjetja Iskra Mehanizmi skozi desetletja delovanja, lastniška struktura in poslovanje podjetja v letu 2003 ter nazoren opis programa informacijskih prikazovalnikov, ki so ga v podjetju nadgradili in s tem približali potencialnim kupcem.

Peto poglavje sloni na makroekonomski analizi iranskega trga, kamor želi podjetje vstopiti. Ker se naravno, kulturno in tehnološko okolje v Iranu ni bistveno spremenilo, sem se osredotočila zgolj na demografsko, ekonomsko in politično-pravno okolje. S tem sem želela osvetliti sedanje razmere v Iranu in nakazati možen razvoj v prihodnosti.

V **šestem poglavju** podajam analizo možnih načinov in oblik vstopa na iranski trg, katerih se podjetje lahko posluži ob vstopanju v državo z velikim potencialom. Kljub prisotnosti poslovnega in političnega tveganja, želim potrditi tezo, da je podjetje Iskra Mehanizmi z željo po rasti prisiljeno se ozirati na tuje trge ter si tam vzeti levji delež. Ker so zahodni trgi zasičeni s konkurenčnimi informacijskimi prikazovalniki, bi bila prepoznavnost blagovne znamke MonoLED na teh trgih zanemarljiva.

1. NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN RAST PODJETJA

1.1. Povezanost podjetništva in inovativnosti

Dokler podjetje deluje v stabilnem okolju, sprejema svoje zaposlene kot dane, in jih zato tudi na nek način zapostavlja. Ko pa okolje podjetja postane nestabilno in pričnejo nastopati problemi, ljudje s svojimi sposobnostmi in znanjem postanejo ključni faktor delovanja vsake organizacije. Pri tem je pomembna korelacija med pripravljenostjo za sprejemanje sprememb ter stabilnostjo in varnostjo. Zaposlene, ki izrabijo spremembe v podjetju in njegovem okolju za inoviranje, imenujemo podjetniki. Drucker opredeli podjetnika kot človeka, »ki vedno išče spremembe, se odziva nanje in jih izrablja kot možnost« (Belak et al., 1993, str. 38-39). Podjetnik je torej inovativna in ustvarjalna osebnost, ki spreminja svoje ideje v donosnost s pomočjo podjetja, v katerem je zaposlen.

V podjetniški ekonomiki se danes največkrat uporablja pojmovanje, da je podjetnik »organizirajoči dejavnik proizvodnje«. Rebernik (1997, str. 55) opredeli podjetnika kot osebo, ki organizira podjem, najema inpute, upravlja vsakdanje operacije in prevzema tveganje. Antončič s sodelavci (2002, str. 29) opredeljuje podjetnika kot osebo, ki združuje vire, delovno silo, materiale in druga sredstva tako, da je njihova skupna vrednost večja kot prej. Podjetnik je tudi oseba, ki vpeljuje spremembe, inovacije in nov red.

Čim večje je podjetje, tem manjša je avtonomija posameznika, kajti z velikostjo rastejo problemi koordinacije. Te probleme podjetja urejajo s koncentracijo moči in oblasti, zato se

vloga posameznika manjša (Jerovšek, Rus, 1989, str. 141). Posledično nastane v velikih podjetjih problem neporajanja inovacij. Razlog lahko iščemo v sicer učinkoviti organiziranosti, ki pa je strogo formalizirana in vnaprej predvidena. Schumpeter nasprotno predpostavlja, da so velika podjetja inovativnejša od manjših. To trditev razlaga z ekonomijo obsega pri raziskavah in razvoju, ki naj bi velikim podjetjem omogočila večjo učinkovitost pri porajanju inovacij. K temu tako pripomore večje število zaposlenih v raziskavah in razvoju, izmenjava idej, specializacija zaposlenih ter lažje prevzemanje tveganja.

Obstajata dva razloga, zakaj v nekaterih podjetjih ni inovacij (Jerovšek, Rus, 1989, str. 141): ni sposobnih inovatorjev in ni ustrezne organizacijske strukture v podjetjih. To pomeni, da so za inovativnost bistveni organizacijski in motivacijski pogoji.

Na inovativnost podjetja ne vpliva velikost sama po sebi, temveč dejavniki, ki so z velikostjo velikokrat povezani, in sicer organizacijska struktura, ki zavira ustvarjalnost, in neustrezna kultura podjetja (Pearson, 1989, str. 87). Spremembam nenaklonjena kultura ne motivira potencialnih inovatorjev.

Bajt (1988, str. 72) označuje podjetništvo kot »usmerjanje kapitala v konkretne zaposlitve, produkcijske procese, dajanje kapitalu oblike konkretnih produkcijskih sredstev«. V tem smislu je podjetništvo identično investiranju. Tudi podjetništvo in inovativnost sta sicer medsebojno močno povezana pojma, vendar nista popolnoma identična, kar nadalje pojasnjuje Bajt (1988, str. 89) pri opredeljevanju sestavnih delov podjetništva:

- investiranje;
- inovativnost;
- tveganje.

Tako vidimo, da je podjetništvo širši pojem od inovativnosti, saj vključuje tudi investicije in tveganje.

Beseda podjetništvo (entrepreneurship) ima v praksi mnogo različnih pomenov. Od tega, da je podjetnik samo tisti, ki pravnoformalno ustanovi svoje lastno podjetje, do tega, da je podjetnik vsakdo, ki ima novo idejo in jo hoče preizkusiti v podjetju ali zunaj njega, ne da bi formalnopravno ustanavljal podjetje (Rebernik, 1990, str. 89). Antončič s soavtorji (2002, str. 30) opredeljuje podjetništvo kot »proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti«.

Za odnos med podjetništvom in inovacijami Rebernik (1990, str.108) pravi, da gre za medsebojno prežemanje, kjer znotraj podjetja podjetništvo ustvarja ustrezno infrastrukturo in pogoje za ustvarjanje inovacij, s pomočjo katerih ustvarja presežek prihodkov nad stroški in uresničuje številne cilje podjetja. Tako je nemogoče govoriti o podjetništvu, ne da bi hkrati govorili o inovacijah, in obratno.

1.2. Oprelitev notranjega podjetništva

Tajnikar (1990, str. 1) opredeljuje notranje podjetništvo kot sistematično poslovno politiko podjetja, s katero poskušajo podjetja spodbujati nastajanje podjetniških idej med zaposlenimi v podjetju, jih odkrivati, selekcionirati in organizirati okoli njih podjetniške skupine, katerim skušajo pri uresničevanju idej tudi pomagati.

Antončič s sodelavci (2002, str. 68) poudarja, da notranje podjetništvo ni upravljanje obstoječih poslovnih dejavnosti, temveč uvajanje novosti v poslovanje. S tem misli na odstopanja od obstoječih dejavnosti podjetja na različnih področjih: izdelka oziroma storitve, tehnologije, organizacije, itd.

S pojmom podjetništva (entrepreneurship) marsikje označujejo predvsem ustanavljanje novega podjetja, medtem ko s pojmom notranje podjetništvo (intrapreneurship) označujejo podjetnost in podjetniško obnašanje znotraj obstoječega podjetja. Pojem notranjega podjetništva je dvojen. Po eni strani gre za omogočanje inovativnosti, ki jo je mogoče razvijati znotraj obstoječe organizacijske strukture, po drugi strani pa gre za posebna »interna podjetja«, za podjetja v podjetjih, ki naj bi omogočila, da bi lahko tudi večje in bolj toge organizacijske oblike sledile načelu »small is beautiful« (Rebernik et al., 1997, str. 60-61).

Na raven notranjega podjetništva v podjetju vplivajo dejavniki notranjega in zunanjega okolja ter dejavniki povezani s sodelovanjem podjetja v strateških povezavah. Med notranje dejavnike okolja vključujemo odprto komunikacijo med različnimi ravni v podjetju, nadzor nad projekti, analize okolja v smislu pridobivanja informacij, podporo s strani managementa ter vrednote v odnosih do ljudi v podjetju. Zunanji dejavniki okolja so dinamičnost okolja, tehnološke priložnosti, rast panoge, povpraševanje po novih izdelkih, neugodne spremembe in rivalstvo v panogi. Število strateških povezav podjetja z drugimi podjetji, komunikacija med podjetji, raven zaupanja do strateških partnerjev, organizacijska podpora ter skladnost vrednot pa so dejavniki, ki so povezani s sodelovanjem podjetja v strateških povezavah. Posledica vzpostavljenega notranjega podjetništva v podjetju pa so poslovni rezultati, in sicer rast in dobiček (Antončič et al., 2002, str. 69-71).

Za vzpostavljanje notranjega podjetništva je pomembno, da podjetje zadrži najbolj ustvarjalne ljudi. To lahko storijo tako, da ljudem omogočijo samostojno delovanje znotraj podjetja. Notranji podjetniki s tem pridobijo finančno moč, na razpolago so jim vsa obstoječa sredstva podjetja, dobro ime in zveze. Na račun tega imajo notranji podjetniki večjo prednost pred individualnimi podjetniki, ki svoje sanje uresničujejo v lastnem podjetju. Poleg podjetnih ljudi in podjetniškega duha morata biti v podjetju nujno prisotni ustrezna podjetniška kultura in organizacijska struktura, ki bistveno vplivata na porajanje inovacij.

Ker so v velikih podjetjih postopki ravnanja večinoma formalizirani, organizacijske strukture pa so birokratske in toge, se mora organizacijska struktura in ravnanje v takih podjetjih spremeniti. Podjetniško funkcijo v podjetju lahko prevzamejo posamezniki ali skupine znotraj podjetja. Vsaka inovacija v razvitem podjetju je označena kot projekt. Kasneje se posamezni

projekti organizirajo v poslovne enote. Vsak podjetnik, ki dela na projektu, pridobi določene pristojnosti in svobodo, hkrati pa postane projektni manager.

Ni pa nujno, da se organizacija na ravni celotnega podjetja spremeni. Pri notranjem podjetništvu je dovolj, da managerji omogočajo posameznim skupinam določeno samostojnost znotraj podjetja. Organizacijsko lahko tako osamosvojitev izpeljejo v obliki poslovne enote ali samostojnega podjetja (Tajnikar, 1990, str. 13). Pri ustanovitvi poslovne enote gre za prenos funkcije izvajanja, medtem ko gre pri ustanovitvi samostojnega podjetja za prenos funkcije izvajanja in upravljanja.

V vsakem podjetju je mogoče doseči notranje podjetništvo z ustrezno organizacijsko strukturo in s pravimi načini motiviranja, za kar je odgovoren upravljalni vrh podjetja. Antončič s soavtorji (2002, str. 71) poudarja, da management lahko veliko pripomore k razvoju notranjega podjetništva; s podporo podjetniških dejavnosti, s spodbudo samostojnosti pri delu, nagrajevanjem ustvarjalnosti, zagotavljanjem sredstev in časa za razmišljanje o novih projektih, s sproščenostjo mej znotraj podjetja, poleg tega pa se mora podjetje vključevati v sodelovanje z drugimi podjetji. V tabelarni obliki so prikazani načini za spodbujanje notranjega podjetništva:

Tabela 1: 33 načinov za spodbujanje notranjega podjetništva

lastna raziskava trga
lastne raziskave in razvoj
spremljanje in ocenjevanje konkurence
raziskava trga s pomočjo svetovalcev
skupna vlaganja z drugimi
skrbno spremljanje razstavnih sejmov
sistemi spremljanja novih izdelkov
skupine za sodelovanje s potrošniki
sistemi zbiranja idej
objektivno postavljanje in izvajanje inovacijskih standardov
inovacijski timi
skupine za nove podjeme
zaposlovanje novih ljudi zaradi inovacijskih idej
scenarijsko planiranje
licenciranje nove tehnologije
spremljanje državnih raziskav in razvoja
programi rotiranja osebja
sodelovanje z univerzitetnimi laboratoriji
strateško planiranje usmerjeno na inovacije
tehnološko napovedovanje
publiciranje inovacij v hiši
pogodbene povezave z zunanjimi R&R
treniranje za ustvarjalno razmišljanje
akvizicija »entrepreneurskega« podjetja
seminarji za ustvarjalnost in inovativnost
nagrajevalni sistem vezan na inovacije
pridobivanje zunanjega rizičnega kapitala
usposabljanje za podjetništvo
višji vodilni delavci sestavljajo odbor za spremljanje inovacij
interni rizični sklad
izobraževalni programi
razstave inovacij znotraj hiše

Vir: Rebernik, 1990, str. 165.

Iz te tabele vidimo tesno povezavo med notranjim podjetništvom in managementom ter metodami upravljanja. Zaradi spreminjajočega se okolja, v katerem delujejo podjetja, je upravljanje s človeškimi viri vedno bolj pomembno. Podjetja potrebujejo veliko število visoko specializiranih, samostojnih, ustvarjalnih ter podjetnih posameznikov. Poleg tega je potrebno omeniti tudi diskontinuitete razvoja in problem vse pogostejšega nastajanja diskontinuitet, ki ravno tako izhajajo iz spreminjajočega se okolja. Zaradi teh dveh razlogov se upravljalna struktura prične spopadati s problemi usklajevanja, navduševanja, motiviranja, odstranjevanja ovir za ustvarjalne posameznike ter z vzpostavljanjem ustreznih struktur za uveljavljanje inovacij.

Literatura navaja, da podjetje lahko celovito razvija notranje podjetništvo, če se upravljalna struktura osredotoči na (Rebernik, 1990, str. 164):

- trajno spodbujanje nastajanja novih idej;
- nenehno pregledovanje novih idej, z namenom ustreznega alociranja razpoložljivih virov;
- podporo (viri, čas, denar) razvoju novih idej;
- spodbujanje fleksibilnosti;
- ustrezno nagrajevanje (večjega pomena je svoboda inovatorja kot pa denarno motiviranje);
- aktivno vodenje, ki podpira inovativno delovanje in spodbuja notranje podjetništvo.

Gotovo je podjetništvo odločilno za obstoj podjetja, saj bi brez podjetnosti velika večina poslovnih organizacij ne mogla delovati. Kot proizvodni vir pa je podjetništvo nedvomno redkost, saj ni vsakdo pripravljen sprejemati tveganja in nima vsak sposobnosti odkrivati in izkoriščati poslovnih priložnosti ter oblikovati pravih poslovnih odločitev. Rebernik (1997, str. 55) trdi, da »podjetnost ni razumljiva sama po sebi, je redkost, je gospodarska, in ne prosta dobrina«.

Notranje podjetništvo predstavlja osnovo za nadaljnji razvoj podjetja, ko je le-to doseglo določeno velikost in stopnjo razvoja (Kampuš-Trop, 1996, str. 154).

1.3. Razvoj in rast podjetja

Želja po obstajanju podjetja povzroča potrebo po prilagajanju spreminjajočemu se okolju. Iz želje po obstajanju podjetja v spreminjajočem se okolju, izhaja potreba po kvalitativnem in kvantitativnem spreminjanju podjetja. Kvalitativno in kvantitativno spreminjanje podjetja, imenovano razvoj in rast, je objektivna nujnost podjetja, izhajajoča iz želje po obstajanju. Iskanje strateških možnosti je iskanje možnosti za razvoj in/ali rast, za uresničevanje temeljnih ciljev, smotrov in poslanstva podjetja. Za strateški management so pomembni predvsem smotri, saj izhajajo iz poslanstva, temeljni cilji pa iz smotrov podjetja. Uresničevanje smotrov zahteva konstantno kvalitativno in kvantitativno prilagajanje podjetja strateškemu, političnemu in izvedbenemu potencialom (Belak et al., 1993, str. 162).

Razvoj podjetja razlikujemo od rasti, saj gre pri razvoju za skupek kvalitativnih sprememb v smislu izboljšav, pri rasti pa za skupek kvantitativnega večanja dejavnosti podjetja. Oba pojma sta kljub tej razliki močno povezana, saj rast podjetja lahko prinaša kvaliteto.

Kvantitativne spremembe so dopustne, če povečujejo kvaliteto. Pogosto pa se dogaja, da povzroča večji obseg poslovanja slabšanje kvalitete (Belak et al., 1993, str. 162-163).

Razvoj podjetja pojmuje kot kontinuiran proces večanja kvalitete sestavin in virov ter pogojev in procesov delovanja. Takšne spremembe so mogoče in potrebne v temeljnih izvedbenih, informacijskih in upravljalnih procesih.

Rast v podjetju mora biti posledica zavestne odločitve in dolgoročnih načrtov. Temeljni vzrok, ki vodi podjetnike v rast, je maksimizacija dobička (Tajnikar, 2000, str. 18). Rast lahko poteka na dva načina (Pučko, 1999, str. 41):

- s pomočjo notranje, samostojne (interne) rasti;
- s pomočjo zunanje (eksterne) rasti.

Notranja rast nastaja z večanjem obsega poslovanja v že obstoječem podjetju ali z dograditvijo novega. Do zunanje rasti pa prihaja z združevanjem dveh ali več obstoječih podjetij v novo podjetje ali s pripojitvami obstoječega podjetja k drugemu, s čimer postane drugo podjetje večje, obstajati pa preneha pripojeno podjetje.

Penrosova trdi, da sta ključna dejavnika, ki vplivata na rast podjetja, obstoj podjetniškega duha in upravljalno-poslovodstvenih sposobnosti (Pučko, 1999, str. 40).

Za podjetje je strateškega pomena tako kvalitativno kot kvantitativno spreminjanje podjetja v prid večanja njegove uspešnosti (Belak et al., 1993, str. 163). Kvaliteta spreminjanja je odvisna od opredeljene politike podjetja, uporabljene metode planiranja, organizacije managementa, tehnične in tehnološke opremljenosti za delo in nenazadnje tudi od razpoložljivih znanj v podjetju.

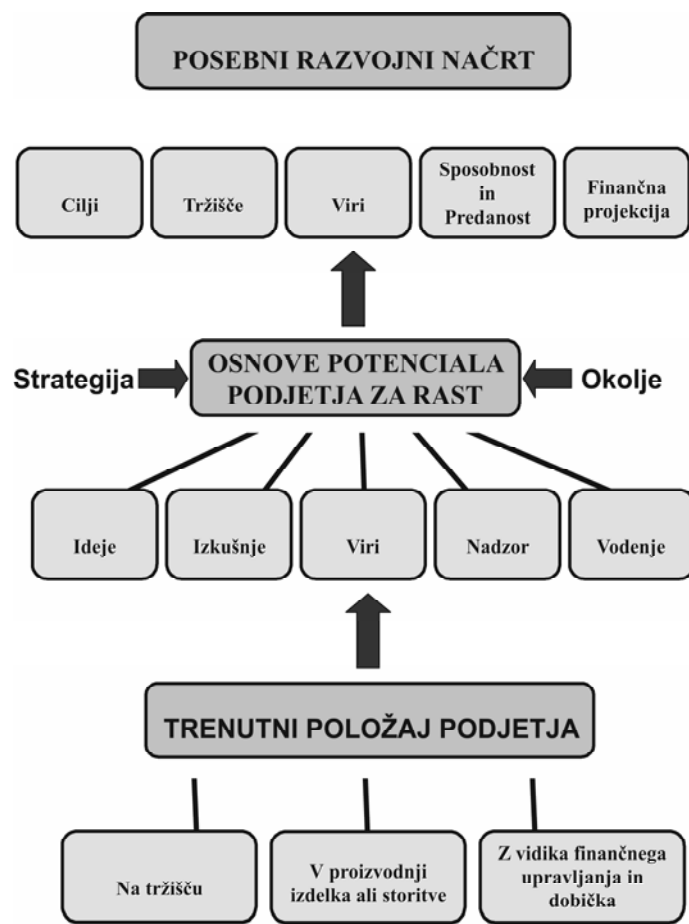
1.4. Potencial za rast podjetja

Vsako podjetje ima potencial za rast. Po zagonu podjetja mora podjetnik razviti strategijo za njegovo rast (Wickham, 1998, str. 264). Potencial za rast imajo tista podjetja, ki se obnašajo podjetniško. To pomeni, da so taka podjetja zasnovana na inovacijah. Tako so lahko inovacije tehnološke, storitvene, v obliki izboljšanih ali novih proizvodov, trženjske, distribucijske, managerske in strukturne ali celo inovacije v odnosih med organizacijami. Inoviranje je torej konkurenčna prednost, ki jo lahko podjetja izkoristijo za uspešno konkuriranje na trgu. Vir konkurenčnih prednosti pa je podjetništvo kot sinonim za inoviranje.

Za sistematično ocenjevanje in zasnovo rasti podjetja se lahko uporablja tristopenjski pristop prikazan na sliki 1, sestavljen iz (Rebernik, 2000, str. 224-225):

- pragmatične ocene trenutnega stanja podjetja na treh ključnih področjih (trg, proizvodnja, finance) ter načina upravljanja;
- ocene temeljnega razvojnega potenciala podjetja na podlagi ključnih dejavnikov rasti, s katerimi razpolaga podjetje;
- ocene vplivnosti teh ključnih dejavnikov na proces načrtovanja poslovanja.

Slika 1: Gibbov model rasti



Vir: Rebernik, Repovž, 2000, str. 226.

Podjetja razpolagajo z različnim potencialom za razvoj in rast. Najprej mora podjetje oceniti trenutno stanje na tržišču, v proizvodnji ter njegov finančni položaj. Na podlagi teh ocen lahko ugotavlja razvojni potencial. Podjetje mora na tej stopnji predvsem odgovoriti na naslednja vprašanja: Ali ima podjetje inovativne ideje? Ali ima izkušnje z rastjo in vire, ki so potrebni za rast? So v podjetju ljudje, ki so sposobni prevzeti odgovornost za rast? Kako je z mehanizmi nadzora v podjetju? Ko podjetje oceni ključne dejavnike rasti, se lahko loti priprave razvojnega plana. Določiti mora cilje razvojnega plana, tržišče, opredeliti razpoložljive vire ter pripraviti finančne projekcije. Pri tem ne sme pozabiti na človeški faktor. Brez sposobnosti in predanosti ljudi podjetje namreč ne more rasti (Rebernik, Repovž, 2000, str. 225).

Za podjetnika je rast nagrada, ker je znal identificirati in izkoristiti prave priložnosti. Rast je tudi znak, da je podjetju uspelo zgraditi konkurenčne prednosti na trgu (Wickham, 1998, str. 225).

Hkrati pa z rastjo postaja podjetje čedalje večje in kompleksno z vidika razsežnosti poslovnih funkcij. Zaradi tega se podjetje lahko sooči z visoko stopnjo negotovosti in zmede. Podjetje v rasti se srečuje s številnimi problemi, kot so (Rebernik, Repovž, 2000, str. 221):

- rast zlahka prikrije probleme, kar pripelje do občutka samozaverovanosti in samozadovoljnosti;
- z rastjo postaja vodenje čedalje kompleksnejše in komuniciranje zahtevnejše;
- lahko izgubi osredotočenost na poslanstvo podjetja, saj dinamično podjetništvo zahteva nenehno prevrednotenje in prilagajanje strategij in taktik;
- premajhno pozornost posveča ljudem in njihovim zmogljivostim;
- podjetnik morda tudi nima vseh potrebnih upravljalških veščin, ki jih zahteva rastoče podjetje;
- hitra rast zahteva nenehne spremembe, kar povzroča stalne strese in nestabilnosti.

Za razvijajoče se podjetje je zelo pomembno kako podjetniška kultura spodbuja doseganje ciljev in nalog. Osnovni pogoj za rast podjetja pa je želja podjetnika po spremembi.

Vedeti pa moramo, da se podjetja ne razvijajo in ne rastejo zgolj na osnovi obstoječih potreb okolja, temveč z ustvarjanjem novih potreb po drugačnih dobrinah. Iz politike podjetja izhajajo zamisli o ustvarjanju novih potreb ter s tem po ustvarjanju novih strateških možnosti podjetja. Na ravni strateškega managementa se uresničujejo te zamisli s strategijami. Zato strategije ne opredeljujejo le načinov razvijanja in/ali rasti podjetja, ampak tudi načine ustvarjanja možnosti za to (Belak et al., 1993, str. 163).

2. STRATEGIJE RASTI PODJETJA

2.1. Opredelitev strategije

V poslovnih vedah zaenkrat ni enotnega pojmovanja strategije. Harvardska šola pravi, da je strategija opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev ter smeri akcije in alokacije virov potrebnih za doseganje ciljev podjetja. Ožje je pojmovanje, ki v strategiji vidi skupek pravil za odločanje z določenimi značilnostmi. Še ožja je opredelitev strategije, ki vidi v njej sredstvo za doseganje planskih ciljev. Na osnovi teh opredelitev Pučko (1999, str. 173) opredeljuje strategijo kot »vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje.« Strategija v tem smislu vsebuje številne cilje in politike, kar pomeni določene omejitve za poslovno odločanje ali pa vnaša določena pravila v odločanje.

Wickham (1998, str. 121) opredeljuje strategijo kot akcijo s katero podjetje dosega svoje poslovne cilje. Po njegovem mnenju je strategija osrednji koncept v sodobni managerski praksi. Meni, da je pri oblikovanju vsebine strategije potrebno razumevanje zunanjih (karakteristike trga in konkurence) in notranjih dejavnikov (poslanstvo, cilji, razpoložljivi viri in sposobnosti podjetja). Podjetje bo doseglo uspeh z usmeritvijo svojih virov v zmagovite vsebine strategije, vendar mora biti strategija predhodno ovrednotena v smislu investicij in možnega tveganja.

Na podlagi pisnih virov v slovenskem prostoru je Belak s sodelavci (1993, str. 168) prišel do sklepa, da je »strategija podjetja način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja«.

Thompson in Strickland (1999, str. 27) pravita, da je za dosego določenega rezultata potrebno pripraviti točno določene smernice, ki jih opredeljujeta kot strategijo. Strategija je po njunem mnenju zemljevid do zastavljenega rezultata. Strategija tako vključuje rast podjetja, zadovoljevanje kupcev, odzivanje na tržne spremembe, premagovanje konkurence, upravljanje vsakega področja podjetja in razvoj potrebnih sposobnosti podjetja ter doseganje finančnih in strateških ciljev podjetja. Vse te postavke so specifične za vsako podjetje posebej, zato ima vsako podjetje specifično lastno strategijo (Thompson, Strickland, 1999, str. 10).

Strategije so rezultat inovativnega in ustvarjalnega npora v podjetju. Vsako podjetje mora glede na specifičen položaj inovativno razvijati lastne strategije. Pučko (1999, str. 173) meni, da je oblikovanje strategij še vedno v dobršni meri »umetnost«, ki zahteva nove zasnove poslovanja. Pri oblikovanju strategij podjetje lahko uporabi razpoložljive podatke, tehnike in analitične ter raziskovalne metode. Obstajajo pa tudi nekateri teoretični koncepti na katere se podjetje lahko nasloni pri oblikovanju strategij.

2.2. Temelji strategije

Prva naloga podjetja je opredeliti vizijo in poslanstvo podjetja. Pučko (1999, str. 130) navaja, da podjetja, ki so v latentni ali akutni krizi, nujno potrebujejo opredeljeno vizijo, medtem ko podjetja, ki dosegajo zadovoljive poslovne rezultate, potrebujejo opredeljeno poslanstvo oziroma misijo. Če ima podjetje opredeljeno oboje, poslanstvo in vizijo, je to najboljše.

Za oblikovanje strategije je potrebno znati jasno opredeliti vizijo, vrednote in poslanstvo podjetja, ki so začetna izhodišča strateškega načrtovanja. Vizija je idealna slika podjetja v prihodnosti, vrednote so stvari, za katere se zavzema podjetnik in v njih verjame, poslanstvo pa temelji na podjetnikovi viziji in vrednotah (Tracy, 2000, str. 9-10).

2.2.1. Poslanstvo podjetja

»Poslanstvo podjetja se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo« (Pučko, 1999, str. 131). Večina opredeljenih poslanstev poskuša odgovarjati na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. S poslanstvom podjetje opredeli dolgoročne smotre v smislu, kaj želi biti in komu želi služiti. Pučko (1999, str. 131) poslanstvo opredeli kot nekaj, kar naj bi govorilo o proizvodih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, ter s tem pove tudi nekaj o odjemalcih. Opredelitev poslanstva mora biti po eni strani dovolj uokvirjena, da izključuje določena poslovna področja, po drugi strani pa tudi dovolj široka, da pusti podjetju prostor za ustvarjalno rast. Poslanstvo podjetja Kotler (1996, str. 66) opisuje s petimi elementi, in sicer z:

- zgodovino podjetja, ki pomaga podjetju načrtovati smernice za prihodnost;
- trenutnimi preferencami, ki ob majhni spremembi v poslovanju podjetja vplivajo na opredelitev poslanstva;
- tržnim okoljem, ki na podlagi stanja na trgu določa sprejemljivost opredeljenega poslanstva;
- viri podjetja, ki lahko omejujejo opredelitev poslanstva in v tem okviru postavljenih ciljev;
- značilnimi znanji, ki jih poseduje podjetje in jih lahko tudi izkorišča in vključuje v procese poslovanja.

Poslanstvo podjetja ne opredeljuje zgolj trenutno stanje podjetja, ampak tudi kaj želi postati. Poslanstvo je torej osnova za postavljanje vizije podjetja.

2.2.2. Vizija podjetja

Pučko (1999, str. 130) opredeljuje vizijo kot neko zaznavo okolja, ki ga želi podjetje ustvariti na dolgi rok. Z vizijo podjetje opiše dejavnost, kulturo, tehnologijo ali samo podjetje v prihodnosti. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti. Z vizijo podjetje sporoča svojo predstavo o prihodnjem položaju na trgu, ustvarja pogled na prihodnje želje kupcev in uporabnikov proizvodov podjetja ter tudi zmožnosti, ki jih podjetje namerava razviti.

Pri oblikovanju vizije imajo glavno vlogo trije glavni graditelji (Pučko, 1999, str. 130):

- podjetniško zaznavanje, ki se odraža v hotenju po dosežkih, usmerjenosti v cilje in poslovne priložnosti, v prevzemanju tveganja in sposobnosti reševanja problemov ter integriteta in sama zanesljivost osebnosti, ki je nosilec te percepcije;
- ustvarjalnost, ki se odraža kot želja in potreba po novosti;
- slog vodenja, ki ima nalogo povezovati podjetniško zaznavanje in ustvarjalnost v celoto.

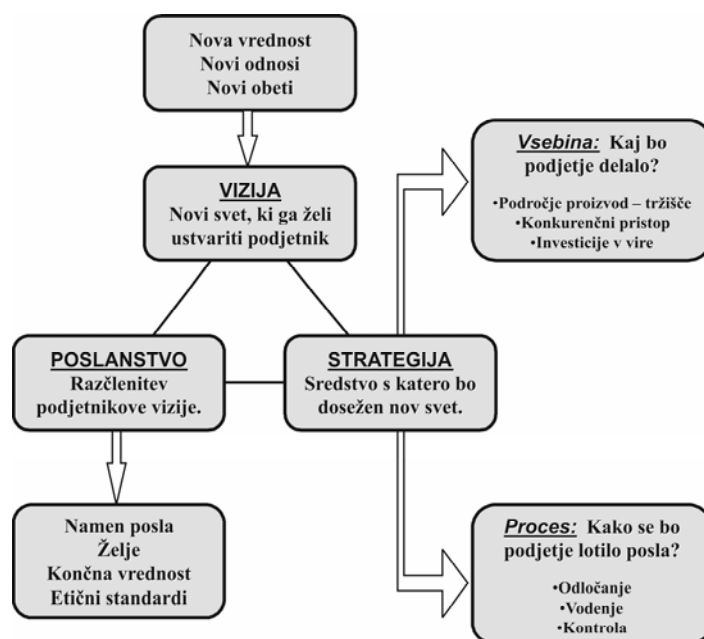
Vizija naj bo opredeljena na kratko, nosi naj jasno sporočilo, razumljivo tako kupcem proizvodov kot tudi zaposlenim v podjetju. Na kupca je potrebno gledati dolgoročno, saj je od njegove zvestobe odvisen uspeh podjetja. Pomembno vlogo igra vizija tudi pri motiviranju zaposlenih, za doseganje čim boljših rezultatov ter tudi za usmerjanje obnašanja v podjetju. Ena bistvenih potreb zaposlenih je zaupanje v vodstvo. Vodstvo ima nalogo jasno prikazati prihodnost podjetja. S tem zgradi navdušenje, ki je pomemben element za doseganje konkurenčnosti in zadovoljstva kupcev. Vizije so vir energije za doseganje postavljenih ciljev podjetja (Thompson, Strickland, 1999, str. 24-35).

2.2.3. Povezanost vizije, poslanstva in strategije

Povezanost vizije, poslanstva in strategije povzemam po Wickhamu (1998, str. 131), ki pravi, da so vizija, poslanstvo in strategija med seboj prepleteni ter s tem predstavljajo pomembno podjetniško perspektivo. Skupaj spremenijo željo podjetnika po spremembi v orodje za uresničitev te spremembe. Orodje deluje tako, da združi vizijo z dejanskimi zmožnostmi, jo posreduje drugim in opredeljuje dejanja potrebna za napredek podjetja.

Vizija predstavlja nov svet, ki ga želi podjetnik ustvariti. Temelji na novi vrednosti, odnosih in obetih, ki jih želi podjetnik doseči. Prepleta se s poslanstvom, ki temelji na željah, etiki, namenu poslovanja in na končni vrednosti. S strategijo se uresničuje vizija in poslanstvo ter tako predstavlja sredstvo, s katerim se lahko doseže nov svet. Strategija je sestavljena iz vsebine, s katero se določa kaj bo podjetje delalo, in iz procesa, s katerim se določa način poslovanja. Vizija, poslanstvo in strategija so elementi, ki se med seboj povezujejo in dopolnjujejo. Povezanost vizije, poslanstva in strategije je nazorno prikazana v sliki 2.

Slika 2: Povezanost vizije, poslanstva in strategije



Vir: Wickham, 1998, str. 132.

2.3. Strategije podjetniške rasti

»Vsako podjetje mora glede na svoj specifičen položaj inovativno razvijati lastne strategije« (Pučko, 1999, str. 173). Vsako podjetje ima svoje specifične lastnosti, saj deluje v specifičnem okolju in proizvaja specifične proizvode ali storitve. Tem lastnostim se mora strategija prilagajati, če si seveda podjetje želi rasti. Sama želja po rasti pa ne zadošča za dejansko rast podjetja. Podjetje si mora izbrati primerno strategijo rasti. Najboljša strategija rasti je tista, ki temelji na osrednji konkurenčni prednosti oziroma poslovni sposobnosti podjetja (Thompson, Strickland, 1999, str. 154).

Strategije rasti podjetje oblikuje, kadar se odloča o povečanju sedanje velikosti podjetja. Podjetje lahko doseže rast na različne načine, s pomočjo uporabe različnih strategij. V različnih fazah rasti se podjetje lahko odloča med različnimi strategijami podjetniške rasti. Če pri oblikovanju strategij upoštevamo dejavnike razvoja in rasti, potem je verjetno, da bo takšna strategija zagotovila podjetju poslovno uspešnost. Med zunanje dejavnike razvoja in rasti uvrščamo splošne pogoje gospodarjenja v narodnem gospodarstvu, značilnosti panoge, ugotovljene tržne priložnosti in morebitne zunanje ekonomije. Najpomembnejši notranji

dejavnik pa predstavljajo nepolno zasedene temeljne sestavine podjetja, ki lahko pomenijo konkurenčno prednost za podjetje. Vire rasti podjetja predstavljajo potencialno tržišče, možnosti za nadaljnje izpopolnjevanje njenih proizvodov in za uvajanje novih proizvodov v poslovni program ter obstoj novih trgov, ki jih je moč osvojiti (Pučko, 1999, str. 41-48).

Pri oblikovanju strategije rasti se lahko management nasloni na znani koncept H.I. Ansoffa, ki navaja naslednje štiri osnovne strategije rasti podjetja (Pučko, 1999, str. 180):

- obdelava trga oziroma operativni razvoj (vključno z opustitvijo proizvoda);
- razvoj proizvoda;
- razvoj trga;
- diverzifikacija.

Ansoffova matrika rasti je prikazana v spodnji sliki 3.

Slika 3: Ansoffova matrika rasti



Vir: Pučko, 1999, str. 181.

Zaradi kritike Ansoffove matrike rasti, ki ponuja dvodimenzionalnost, se je razvilo osem osnovnih tipov strategij razvoja, ki poleg proizvoda in trga vključuje tudi tehnološko podstrukturo (Pučko, 1999, str. 182-183): strategija obdelave trga oziroma operativnega razvoja, strategija razvoja trga, strategija razvoja proizvoda, strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije, strategija razvoja tehnološke podstrukture, strategija omejene tržno-tehnološke diverzifikacije, strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije in strategija popolne (čiste) diverzifikacije.

Tajnikar (2000, str. 118-159) navaja sedem strategij podjetniške rasti: generično rast, diverzificirano rast, rast s pomočjo nakupa in prodaje licence ter franšize, rast s pomočjo sonaložb, mreženje in podpogodbništvo kot strategijo rasti ter spojitve, pripojitve in prevzeme podjetij.

Izvirni sta le dve strategiji rasti in sicer generična in diverzificirana rast. Vse ostale strategije služijo za uresničitev teh dveh. Zaradi tega razloga bom v nadaljevanju predstavila generične strategije ter diverzifikacijo.

2.3.1. Generične strategije

Tajnikar (2000, str. 118-119) navaja, da je za generično rast značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na ta način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve, kar pa ne pomeni, da morajo proizvodi ali storitve ostati nespremenjeni. Za uspešno generično rast morajo biti izpolnjeni sledeči pogoji:

- informacijski sistem mora biti tako razvit, da omogoča vpogled v obstoječe stanje podjetja ter tudi v napredek, ki ga podjetje naredi z rastjo;
- organizacijska struktura se mora spreminjati v skladu z rastjo podjetja;
- posebno pozornost mora podjetje posvečati tistim zaposlenim, ki za podjetje predstavljajo ključni faktor za doseganje strateških ciljev.

Poleg teh pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za uspešno rast podjetja, mora biti podjetje pozorno tudi na sledeče pogoje, ki zagotavljajo smiselnost generične strategije rasti (Tajnikar, 2000, str. 118-119):

- tržni potencial mora biti dovolj velik, da lahko zadovolji cilje podjetniške rasti;
- konkurenca ne sme biti prevelika, ker lahko oteži povečevanje prodaje;
- podjetje mora imeti dovolj velike proizvodne zmožnosti, da lahko zadovolji potencialno povečano povpraševanje;
- distribucijska mreža mora biti primerna velikosti dodatne prodaje;
- povečanje prodaje ne sme znižati cene proizvodov do te mere, da postane poslovanje nedobičkonosno.

Tajnikar (2000, str. 121) pravi, da lahko izbiramo med dvema načinoma generične rasti. Tako lahko izbiramo med povečanjem prodaje in prihodka ter povečevanjem dobička. Uresničitev tako prvega kot drugega običajno pomeni rast podjetja. V primeru, da podjetja preveč poudarjajo povečanje prodaje in zanemarjajo dobiček, lahko takšno ravnanje vodi do zniževanja vrednosti podjetja.

Koncept generičnih strategij je razvil M. Porter in temelji na njegovi trditvi, da je bistvo strategije podjetniške rasti opredeljevanje poti za doseganje konkurenčne prednosti. Do konkurenčne prednosti je mogoče priti z doseganjem nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti ali z diferenciacijo proizvodov ali storitev. Ti dve konkurenčni prednosti, ki vključujeta tudi obseg aktivnosti, s katerimi jih želi podjetje doseči, vodita k trem generičnim strategijam (Pučko, 1999, str. 205-206):

1. strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti;
2. strategija diferenciacije proizvodov;
3. strategija razvijanja tržne niše z osredotočenjem na diferenciaciji ali nizkih stroških.

V sliki 4 so prikazane generične strategije po Porterju, s katerimi lahko podjetje dosega konkurenčne prednosti.

Slika 4: Generične strategije po Porterju

		Relativna konkurenčna prednost	
		Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Položaj z nizkimi stroški
Strateški cilji	Celotna panoga	DIFERENCIACIJA	VODENJE GLEDE NA SROŠKE
	Tržni segment	OSREDOTOČENJE NA TRŽNE PRAZNINE Fokus na diferenciaciji	Fokus na nizkih stroških

Vir: Pučko, 1999, str. 206.

2.3.1.1. Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti

Strategija vodenja stroškovne učinkovitosti temelji na konkurenčnosti stroškov posameznih proizvodov ali storitev. Belak (1999, str. 147) navaja, da podjetje lahko stroškovno konkurenčnost dosega s pomočjo ekonomije obsega, s povezavami z dobavitelji surovin, z internimi odnosi s sorodnimi podjetji, s proizvodnimi integracijami namesto nakupov surovin, s pomočjo korektnih odnosov z dobavitelji in ustrezno nabavno politiko, lokacijsko primernostjo podjetja, itd. Nizki stroški podjetju omogočajo cenovno konkuriranje, s čimer se ustvari prednost pred konkurenti in privabi nove kupce. Takšen konkurenčni pristop je uspešen na trgih, kjer je veliko kupcev, ki so občutljivi na ceno. Z nižjimi cenami od konkurence podjetje prevzema prodajne in tržne deleže. Podjetje lahko ustvarjeni dobiček ponovno investira v izboljšanje kvalitete proizvoda, pri čemer cena ostane nespremenjena.

Zaradi prevelikega zniževanja stroškov, z namenom večanja dobičkonosnosti, obstaja nevarnost, da podjetje pozabi na želje in zahteve kupcev. Poleg tega mora podjetje upoštevati tudi dejstvo, da konkurenca lahko metode zniževanja stroškov tudi posnema.

2.3.1.2. Strategija diferenciacije proizvodov

Diferenciacija, ki jo izvaja podjetje, izhaja iz povezanosti verige vrednosti podjetja z verigo vrednosti kupca. Pučko (1999, str. 207-208) pravi, da lahko podjetje poveča svojo diferenciacijo na dva načina. Lahko postane edinstveno pri opravljanju obstoječih aktivnosti ali pa spremeni svojo verigo vrednosti tako, da poveča svojo edinstvenost. Podjetje, ki želi diferencirati svoje proizvode, mora poiskati načine, ki mu bodo navrgli presežek izkupička nad stroški diferenciacije. Nosilec diferenciacije poskuša ohraniti enake stroške kot konkurenti, s tem da zmanjšuje stroške na tistih področjih, ki ne vplivajo na diferenciacijo. Strategija diferenciacije ne sme povsem zanemarjati stroškov, vendar mora upoštevati, da zmanjševanje stroškov ni njena primarna naloga.

Če želi podjetje uspeti s strategijo diferenciacije, mora najprej ugotoviti, kdo so njegovi kupci, raziskati njihove potrebe ter ugotoviti njihovo verigo vrednosti. Proizvod mora v kupčevih očeh nastopiti kot nekaj enkratnega, kar zanj predstavlja neko vrednost. Konkurenčna prednost nastopi takrat, ko se kupec močno naveže na diferenciran proizvod.

Tako kot pri strategiji vodenja v stroškovni učinkovitosti tudi pri tej strategiji obstaja nevarnost posnemanja s strani konkurence. Če podjetje ni sposobno ponuditi kupcu diferenciranega proizvoda, ki ga konkurenca ne more posnemati, potem takšna strategija ne bo uspešna. Poleg te slabosti obstaja tudi nevarnost, da se kupec ne bo odločil za diferenciran proizvod zaradi zvestobe do blagovne znamke konkurenta.

2.3.1.3. Strategija razvijanja tržne niše

Strategija razvijanja tržne niše se osredotoči na diferenciacijo proizvoda ali pa na zniževanje stroškov. Ob teh dveh vrstah strategij je mogoče najti tudi strategijo razvijanja tržne niše, ki se osredotoči na diferenciacijo proizvoda in na zniževanje stroškov istočasno. Do uveljavljanja takšne strategije je mogoče priti z izkoriščanjem več osnov. Posebna konkurenčna sposobnost podjetja lahko omogoča, da podjetje dela in ponuja posebej diferenciran proizvod. Zato mora podjetje imeti sposobne konstruktorje, ki jih privlači posebna kakovost proizvoda in nizke začetne investicije, ki so razlog za doseganje nizkih stroškov (Pučko, 1999, str. 209-210).

Tržna niša je za podjetje privlačna, kadar je dovolj velika, ima potencial rasti, ima dovolj resursov za zagotavljanje potreb ter ne zagotavlja uspeha konkurentov. Tako kot pri prejšnjih dveh strategijah pa tudi pri tej obstaja verjetnost tveganja, da bodo konkurenčna podjetja našla načine za posnemanje. V primeru, da konkurenčna podjetja najdejo načine za prodor v tržno nišo, se le ta zmanjša ali celo izgine.

Uspešnost katerekoli od navedenih generičnih strategij predpostavlja, da podjetje nadzoruje neke ovire za vstop, ki otežujejo uporabo strategije posnemanja (Pučko, 1999, str. 210).

2.3.2. Diverzifikacija

Bistvo diverzifikacije je v dodajanju novih vrst proizvodov ali storitev k poslovnemu programu podjetja. Ker se proizvodi ali storitve razlikujejo od obstoječih, ki spadajo v druge skupine dejavnosti in zadovoljujejo drugačne potrebe, je zanje potrebna drugačna tehnološka osnova ter drugačna tržna namembnost in način prodaje (Pučko, 1999, str. 185). Diverzifikacija je običajno hitrejša od generične rasti, vendar je tudi bolj tvegana. Zamenjava proizvodov in trgov, na katere podjetje ponuja svoje blago, je povezana z večjim tveganjem kot stalna povezanost z eno vrsto proizvodov ali storitev (Tajnikar, 2000, str. 129).

Pučko (1999, str. 185) navaja več motivov, ki spodbujajo podjetja k diverzifikaciji: zmanjševanje rasti panoge oziroma stagnacija panoge, umik pred premočnimi konkurenti, nestabilno povpraševanje, zmanjšanje odvisnosti od dobaviteljev, potreba po reinvestiranju nerazdeljenih dobičkov, želja po graditvi pozicije moči ter izraba razpoložljivega kadra in materialnih virov. Thompson in Strickland (1999, str. 218) trdita, da ko se podjetje odloči za diverzifikacijo, se mora tudi odločiti, ali se bo diverzificiralo v soroden ali nesoroden posel. V nadaljevanju opisujem navedeni strategiji diverzifikacije po Thompsonu in Stricklandu.

2.3.2.1. Strategija diverzifikacije v soroden posel

S strategijo diverzifikacije v soroden posel razumemo vstop na poslovno področje, kjer se veriga vrednosti z vidika konkurenčnosti pokriva z dosedanjim poslovnim področjem podjetja. Večja kot je podobnost poslov podjetja, večje so tudi možnosti za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Posli se lahko pokrivajo na področjih tehnologije, poslovanja, trženja in upravljanja in s tem znižujejo stroške samega poslovanja podjetja. Takšna strategija je primerna predvsem za podjetja, ki nimajo dovolj znanj in finančnih virov, da bi poleg osnovne dejavnosti opravljali tudi novo nepovezано dejavnost (Thompson, Strickland, 1999, str. 221-223).

2.3.2.2. Strategija diverzifikacije v nesoroden posel

S strategijo diverzifikacije v nesoroden posel razumemo vstop na katerokoli poslovno področje, ki omogoča dovolj privlačen zaslužek. Novo področje poslovanja ni v nobeni povezavi z obstoječim področjem poslovanja. Takšno strategijo diverzifikacije nekateri avtorji, med njimi tudi Pučko (1999, str. 186), imenujejo konglomeratna diverzifikacija. Z diverzifikacijo v nesorodne posle podjetje razprši poslovno tveganje, nerazdeljene dobičke lahko investira v panoge, kjer se pričakujejo višji dobički, večja je tudi stabilnost dobičkonosnosti in poveča se vrednost delničarjem ob nakupu drugega podjetja, ki ima potencial za rast. Nasprotno pa takšna diverzifikacija prinaša podjetju težave pri upravljanju različnih poslov (Thompson, Strickland, 1999, str. 226-231). Podjetje lahko vstopi na novo poslovno področje na tri načine: z nakupom že obstoječega podjetja, pripojitvijo ali spojitvijo podjetja, ustanovitvijo novega podjetja v okviru dosedanjega podjetja in s skupnimi vlaganji.

3. STRATEGIJE VSTOPA NA TUJI TRG

Thompson in Strickland (1999, str. 185) navajata, da se podjetja širijo na mednarodne trge predvsem zaradi iskanja novih kupcev za svoje proizvode 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 obstoj naravnih virov v drugih državah in razpršitev poslovnega tveganja na širše trge. Kot odgovor na izzive, ki jih ponuja mednarodni trg, se pogosto uporablja beseda internacionalizacija. Internacionalizacija pomeni (Belak et al., 1993, str. 282) neposredni ali posredni izvoz in uvoz, izkoriščanje novih lokacij za proizvodnjo, nove determinante za konkurenčno sposobnost na domačem trgu, možnost dostopa do zunanjih virov po ugodnejših cenah in vključevanje v nadregionalne kooperacije. Podjetja se odločajo za internacionalizacijo iz preprostega razloga; omejenost domačega trga jih sili v iskanje tujega trga. Glavna razloga, ki silita podjetje v mednarodno menjavo, sta razvoj in rast podjetja.

Prav gotovo ni idealne vstopne strategije, saj lahko podjetja na isti trg vstopajo z zelo različnimi načini in oblikami poslovanja. Vstopne strategije lahko obravnavamo z vidika tveganja, nadzora in fleksibilnosti. Med vsemi možnimi načini in oblikami vstopa na mednarodni trg je veliko takšnih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo

nadzora in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138). Root (Jurše, 1997, str. 252) trdi, da je strategija vstopa na tuje trge podroben in obsežen načrt, ki nas seznaja s smotri, cilji, viri in politikami, ki bodo usmerjale bodoče mednarodno delovanje podjetja v dovolj dolgem časovnem obdobju, da bo podjetje doseglo načrtovano rast prodaje na mednarodnem trgu.

Podjetje bo izbralo takšno strategijo vstopa na tuji trg, s katero bo lahko zmanjšalo tveganja za naložbene vire podjetja in povečalo stopnjo nadzora. V tabeli 2 je prikazana razdelitev strategij vstopa na tuji trg, z vidika vodenja poslovnih aktivnosti v mednarodnem okolju.

Tabela 2: Klasifikacija strategij vstopa na tuje trge

Način vstopa na tuje trge	Strategije vstopa na tuje trge
Vstop z izvozom izdelkov	Posredni izvoz Neposredni izvoz s posredniki in zastopniki v tujini Izvoz iz lastnih enot v tujini Drugo
Pogodbene oblike vstopa	Prodaja licence Franšizing Tehnični sporazumi Pogodbe o storitvah Pogodbeno vodenje Pogodbena proizvodnja Pogodbe o inženiring poslih Kooperacijska pogodba Drugo
Z neposrednimi naložbami	Lastni obrati in enote v tujini Joint venture (sonaložbe) Drugo

Vir: Jurše, 1997, str. 259.

V procesu iskanja primerne strategije vstopa na tuji trg mora podjetje izdelati primerjavo med alternativnimi oblikami vstopa na tuji trg. Podjetje mora poznati razpoložljive strategije vstopa na tuji trg, njihove prednosti in slabosti, ter tudi potenciale, ki jih potrebuje za načrtovanje in izvedbo strategije vstopa na tuji trg.

3.1. Vstop z izvozom izdelkov

Vstop z izvozom izdelkov na tuji trg je najpreprostejša oblika vstopa, saj podjetjem z omejenim potencialom omogoča prodajo proizvodov na tuje trge. Izvoz je tudi strategija vstopa na tuji trg z nizkimi stroški, saj ne zahteva naložb v proizvodne kapacitete v tujini. Proizvodi ali storitve so običajno izdelani na domačem trgu, na ozemlju tretje države ali v prosti carinski coni, nato pa prek posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza

vstopijo na namembni trg (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145). Vstop z izvozom omogoča majhno tveganje, nizko stopnjo nadzora, visoko fleksibilnost ter nizka vlaganja. Zato imajo manjšo donosnost kot razvitejše vstopne oblike.

Posredni izvoz pomeni, da proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom in ne prevzema neposredno nobenih izvoznih dejavnosti. Te izvede drugo domače podjetje, npr. izvozna trgovska družba (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145). V proces mednarodne menjave je vključen posrednik, lociran v domači državi, kar podjetju omogoča enostavno komuniciranje in izvrševanje prodajnega procesa. Stroški obdelave trga so minimalni, ravno tako tudi tveganja (Kotler, 1996, str. 416). Taka oblika strategije vstopa omogoča podjetjem z omejenim potencialom prodajo proizvodov na tujem trgu. Med slabosti štejemo predvsem izgubo nadzora pri procesu trženja, onemogočen je pretok informacij med potrošnikom in proizvajalcem in obstaja možnost izolacije proizvajalca pred dogajanjem na tujih trgih.

Neposredni izvoz predstavlja neposreden stik proizvajalca izdelka s posrednikom, končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnem trgu. Podjetje, ki prevzema vlogo posredovanja na ciljnem trgu, je vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja proizvod ali storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnem trgu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145). Strategija neposrednega izvoza na tuje trge predstavlja za podjetje večje stroške in večje neposredno tveganje, v primerjavi s posrednim izvozom. Na določeni stopnji internacionalizacije poslovanja podjetja lahko vodi k neposrednim naložbam v izgradnjo lastne poslovne mreže v tujini.

Kooperativni izvoz pomeni dogovor o sodelovanju z drugimi podjetji. To so posebej oblikovane izvoznotrženjske družbe, katerih funkcija je celotna izvedba izvoznih dejavnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj večinoma sorodnih podjetij, predvsem manjših oz. takšnih, ki nimajo nobenih izkušenj in tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145). Tak način sodelovanja predstavlja kvalitetnejše zadovoljevanje potreb kupcev ter racionalnejšo izvedbo izvoznih poslov, saj omogočajo delitev stroškov in tveganj. Poleg tega tudi zagotavljajo celotno tržno pot in poprodajne storitve na ciljnem trgu.

3.2. Pogodbene oblike vstopa

Pogodbene oblike so danes prevladujoče oblike vstopov na tuje trge, vendar pod pogojem sodelovanja s kredibilnimi partnerji. V primerjavi z izvoznimi oblikami vstopa so pogodbene oblike bolj tvegane, zahtevajo več vodstvenih sposobnosti, investicij ter večjo stopnjo nadzora. Na izbrane tuje trge lahko vstopamo tako, da ne prenašamo več proizvodov ali storitev, ampak proizvodnjo in jo s tem približamo porabi na izbranem trgu. Prenos proizvodnje na tuje trge je lahko posreden (ne vključuje izvoza kapitala) ali neposreden (vključuje izvoz kapitala). Pri prenosu proizvodnje brez neposrednih naložb kapitala gre za vzpostavitev pogodbenega razmerja med zainteresiranimi partnerji, zato take oblike vstopa na tuje trge imenujemo pogodbene oblike vstopa. Razlogi, ki pospešujejo prenos proizvodnje na tuje trge, so predvsem: biti bližje kupcem, zmanjšati stroške proizvodnje, skrajšati prodajne

poti in znižati transportne stroške, izogibanje omejitvam vstopa (carinske in necarinske omejitve) ipd. (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 149-150).

Ker se v sodobni mednarodni poslovni praksi nenehno ustvarjajo nove oblike mednarodnega sodelovanja, opisujem v nadaljevanju nekatere najpomembnejše pogodbene oblike vstopa.

Licenčno poslovanje pomeni, da se podjetje (dajalec licence) sporazume s podjetjem v tujini (jemalcem licence) za odstop zaščitene pravice in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. V zameno za licenco jemalec plača licenčnino (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 153). Licenčnina je lahko opredeljena kot fiksni znesek na enoto proizvedenih izdelkov ali kot odstotek od prodajne cene. Izplačuje se lahko tudi v blagu ali pa se v podjetju, ki je pridobil licenco, pretvarja v lastniški delež.

Glavne prednosti licenčnega poslovanja so hiter vstop na tuji trg, izogibanje uvoznim oviram, ki povečujejo stroške ali omejujejo količine, učinkovito in hitro pridobivanje izkušenj ter porazdelitev izdatkov R&D. Med slabostmi velja omeniti predvsem nizko stopnjo donosnosti posla, bojazen dajalca licence, da jemalec postane konkurent, nizka stopnja nadzora nad proizvodnjo in trženjem ter omejenost dajalca licence do uporabe alternativnih oblik vstopa na trg jemalca licence v času veljavnosti pogodbe (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 155).

Licenčno poslovanje kot strategijo vstopa na tuji trg je smiselno izbrati, ko na tuji trg ni mogoče vstopiti z neposrednim izvozom proizvodov zaradi visokih vstopnih ovir, ko zaradi transportnih stroškov podjetje ne bi bilo konkurenčno in racionalno ali pa je tuji trg zelo nestabilen zaradi političnih tveganj.

Franšizing je posebna oblika licenčnega poslovanja, pri katerem dajalec storitev (franšizor) podeli neodvisnemu podjetju ali osebi (franšizij) licenco poslovnega sistema in pravico do izkoriščanja industrijske lastnine. Franšizij v zameno uporablja franšizorjevo trgovsko ime in blagovno ali storitveno znamko, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov ter druge pravice (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 159). Za franšizing je značilna enotna storitev z visoko in konstantno kakovostjo, razpršena regionalna dejavnost in intenzivno trženje s sistematično politiko razvoja in prepoznavnostjo celostne podobe.

Prednosti franšizinga kot strategije vstopa na tuji trg so predvsem v minimalnih naložbah, nizkih stopnjah tveganja, visokih stopnjah nadzora in možni hitri širitvi na tuji trg s standardizirano metodo trženja. Slabost je omejen profitni potencial, ki se kaže v višini rojalitetnega prispevka ali drugih oblik plačila, katerih plačevanje je rezultat dogovora med franšizorjem in franšizijem.

Franšizing kot strategijo vstopa na tuji trg je smiselno izbrati, ko je tuji trg obetaven in predvsem stabilen, izbrani franšizij kooperativen, potencialni razvoj nespornost pa kolikor je le mogoče majhen. »Ker mora razmerje franšizor-franšizij temeljiti na zaupanju, dolgoročnosti, pa tudi lojalnosti sistemu, je v kulturološko razlikujočih se razmerah mednarodnega trženja ohranjanje dobrega odnosa in motiva za razvoj poslovanja zelo

pomembna komponenta uspešnosti in učinkovitosti delovanja franšiznega sistema» (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 162).

Pogodbena proizvodnja obstoji, ko podjetje (kontraktor) plasira pri drugem podjetju (kooperantu) naročilo za izdelavo delov, komponent, podsklopov in sklopov, ki se vgrajujejo v proizvod, katerega prodaja kontraktor. Naročila vključujejo predelavo, transformacijo ali finalizacijo materiala ali delov, kar na zahtevo kontraktorja opravi kooperant (Hrastelj, 1995, str. 158).

Kadar pogodbenik nima zadosti domačih proizvodnih virov in vidi prednosti (nižji stroški proizvodnje in transporta, navzočnost na tujem trgu, carinske in necarinske omejitve vstopa na tuji trg in prednost nacionalnih proizvajalcev ali dobaviteljev) na tujem trgu, vstopi v pogodbeni odnos s kooperantom na izbranem tujem trgu. Vse ostale poslovne funkcije (R&D, trženje, distribucijo, prodajo, poprodajne storitve) izvaja kontraktor sam, le proizvodno funkcijo prenese na izbrani trg (Makovec, Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 152). Takšna oblika vstopa omogoča kontraktorju večjo fleksibilnost kot pri licenčnem ali franšiznem poslovanju, zato se lahko hitro umakne s trga, ki prodajno ni zanimiv.

3.3. Vstop z neposrednimi naložbami

Motivi za neposredne naložbe so različni (tržni, proizvodni, stroškovni, finančni), vendar v glavnem prevladuje profitni motiv (dobiček, stopnja donosnosti kapitala). Izbira ustrezne lokacije in oblike naložbe v tujino predstavlja ključno odločitev v procesu internacionalizacije podjetja. Ker je v neposredne naložbe v tujino vključeno prenašanje kapitala, je izbira ustrezne lokacije povezana s pravilno oceno tržnih priložnosti in tveganj, ki izhajajo iz tujega poslovnega in gospodarskega okolja.

Tržni uspeh mednarodnih podjetij je vse bolj odvisen od organiziranja naravnih virov, informacij, denarja in ljudi v mednarodnem gospodarskem prostoru, v okviru lastnega podjetja ali v sodelovanju z drugimi podjetji. V preteklosti so odločilno vplivali na izbiro lokacije cenena nekvalificirana delovna sila in dostop do cenениh virov surovin, danes pa na pomenu pridobivajo visoko izobražena in kvalificirana delovna sila, tehnično osebje, razvita raziskovalna, prometna in komunikacijska infrastruktura. Na lokacijsko privlačnost neke države vpliva tudi velikost tržnega potenciala, razvojna dinamika in lokalni pogoji poslovanja. Neposredne naložbe postajajo ključni element uspešne tržne strategije sodobnih mednarodnih podjetij. Podjetja se poleg neposrednih naložb v obliki gradnje obratov odločajo za odkupe in pripojitve obstoječih podjetij, kar jim zagotavlja:

- takojšen dostop do trga in distribucijske mreže;
- dostop do novih tehnologij in zaščiteneh pravic industrijske lastnine;
- diverzifikacijo poslovnih aktivnosti in agresivne tržne strategije.

Motivi za neposredne naložbe se lahko nanašajo na izkoriščanje stroškovnih prednosti (resursno usmerjene naložbe) ali na izkoriščanje tržnega potenciala tujega trga (tržno usmerjene naložbe), kar vodi k osnovnemu profitnemu motivu (Jurše, 1997, str. 277-280).

Skupno vlaganje kot strategija vstopa na tuji trg predstavlja partnerstvo med dvema ali več podjetji. Vključuje deljeno lastništvo premoženja skupnega podjetja med lokalnimi in tujimi partnerji. Skupno vlaganje omogoča mednarodnemu podjetju vstop na lokalni trg z bistveno nižjimi naložbami kapitala kot s polnim lastništvom obratov v tujini. Ker lokalni partner že razpolaga z ustrezno delovno silo, proizvodnimi kapacitetami in razvito tržno infrastrukturo, poleg tega dobro pozna lokalni trg ter pogoje delovanja, omogoča skupno vlaganje hitrejši vstop na lokalni trg in hitrejšo prilagajanje kulturnim posebnostim države. Eden od glavnih razlogov za takšen vstop je prepoved oziroma onemogočanje vstopa z lastnim podjetjem zaradi predpisov lokalnih oblasti. Iz tega sledi, da je pravna ureditev tujih naložb države tisti dejavnik, ki vpliva na izbiro primerne strategije vstopa na tuji trg.

Kot glavna pomanjkljivost skupnega vlaganja se omenja težavna koordinacija med partnerjema tako z vidika ciljev poslovanja kot nadziranja skupnega poslovanja. Nadzor je običajno razdeljen med naložbene partnerje v sorazmerju z lastniškimi deleži v podjetju. S skupnimi naložbami pa obstaja tudi nevarnost razširjanja lastniškega znanja, ki ga partner pridobi s pogodbo. Neželeni proces razširjanja tega znanja lahko pripelje do znižanja monopolne rente, ki jo »know how« ustvarja na trgu (Jurše, 1997, str. 280-283).

Izbira ustreznega lokalnega partnerja bistveno vpliva na uspešnost vstopa mednarodnega podjetja na tuji trg. Izbrani lokalni partner daje pomemben signal potencialnim kupcem in konkurentom glede kvalitete znanja, poznavanja lokalnih razmer in poslovne zavzetosti podjetja za delovanje na izbranem trgu. V fazi snovanja skupnega podjetja je potrebno oblikovati skupen poslovni koncept in določiti naloge in obveznosti partnerjev, saj od tega zavisi uspešnost skupnega podjetja (Jurše, 1997, str. 284).

Posebna, manj zapletena oblika skupnega vlaganja so **strateška partnerstva** oziroma strateška zaveznitva, ki temeljijo na določenem verbalnem sporazumu. Izbor partnerjev v strateških partnerstvih je enako pomemben kot v skupnih vlaganjih, vendar je manj zavezujoč in ni kapitalsko povezan (Tajnikar, 2000, str. 142).

Skupna vlaganja se vedno bolj uveljavljajo v globalnem okolju kot način za večanje konkurenčnosti. Pogosti so pri reševanju kriznih razmer in so dobra podlaga za kasnejše povezave podjetij (Thompson, Strickland, 1999, str. 221).

Lastna proizvodnja v tujini je ena najzahtevnejših poslovnih odločitev podjetja, saj ta strategija vstopa zahteva največjo dodelitev virov za vstop podjetja na tuji trg in zaradi tega prinaša tudi večja tveganja. Pri financiranju neposrednih naložb ni toliko pomemben direkten tok kapitala v tujino kot je pomembno formiranje kapitala na tujem trgu. To pomeni, da se neposredne naložbe v tujini financirajo z najemanjem lokalnih posojil, z reinvestiranjem ustvarjenega dobička v tujini, s prodajo tehnologije podružnici v tujini ali s sredstvi, ki jih je matično podjetje ustvarilo z licenčnino in plačili za pogodbeno vodenje v tuji državi.

Med pomembne razloge za neposredne naložbe v lastne proizvodne zmogljivosti v tujini Jurše (1997, str. 287) uvršča sledeče:

- visoke transportne stroške do izbranega tujega trga;
- carine na uvoz blaga;
- pospeševanje nakupa domačih proizvodov;
- nižji proizvodni stroški.

Prednosti neposrednih naložb v lastno proizvodnjo na tujem trgu so predvsem večje izkoriščanje lokalnega tržnega potenciala, večji je nadzor in fleksibilnost poslovanja, boljša in enostavnejša je koordinacija poslovnih aktivnosti ter manjša je konfliktnost z lokalnimi partnerji, ki imajo drugačne metode dela in poslovne cilje. Glavna slabost je v tem, da se podjetje z neposrednimi naložbami v lastno proizvodnjo na tujem trgu spopada s številnimi tveganji (političnimi in finančnimi) ter večjimi stroški (dodatni stroški povezani s poslovanjem na daljavo).

Podjetje, ki se odloči za neposredni prenos lastne proizvodnje v tujino, mora razpolagati z upravljalnim znanjem, ki ga je mogoče prenesti ali organizirati v tujini. Poleg tega mora podjetje imeti določene prednosti, ki presegajo izvirne prednosti lokalnega podjetja. Med te spadajo:

- osnovne prednosti pred konkurenti, kot so npr. dostop do trga ali surovin, velikost podjetja ter intelektualna lastnina;
- sposobnost podjetja, da koordinira medsebojno sodelovanje na učinkovitejši način kot to zagotavlja mehanizem trga;
- prednosti, ki izhajajo iz večnacionalne naravnosti podjetja.

Za kvalitetno odločanje o naložbenem vstopu potrebuje podjetje veliko informacij o okolju izbranega tujega trga. Zaradi tega se podjetja najprej odločajo za strategijo vstopa na tuji trg z izvozom proizvodov, ki daje dobro informacijo o prodajnem potencialu na ciljnem tujem trgu. Drugi možni korak pa je postopno prenašanje proizvodnje na tuji trg. Prenos proizvodnje na tuji trg je povezan s številnimi tveganji, zato je potrebno v procesu načrtovanja neposrednih naložb oceniti različne lokacije z vidika širšega mednarodnega naložbenega okolja. Na tej osnovi lahko podjetje oceni naložbena pričakovanja in tveganja ter izbere ustrezno lokacijo z vidika optimalnih ekonomskih učinkov naložbe (Jurše, 1997, str. 288-292).

Kot primerna vstopna strategija na mednarodne trge so se izkazale tudi **spojitve, pripojitve in prevzemi** podjetij. Takšne strategije vstopa na tuji trg so sicer dražje kot neposredna naložba vendar smiselne, če podjetju zagotavljajo nove podjetniške sinergije, skrajšajo proces vstopa na tuji trg ali mu bistveno povečajo tržni potencial. Razlogi za spojitve, pripojitve in prevzeme so lahko zelo različni, pogosto pa jih delimo na strateške in finančne. S strateškimi označujemo tiste, ki so povezane z uresničevanjem podjetniških strategij, medtem ko s finančnimi označujemo tiste, ki vplivajo na vrednost podjetja in doseganje finančnih učinkov. Ti razlogi se med seboj prepletajo, saj je cilj strateškega razloga ponavadi finančni, teh pa ni mogoče doseči brez strateških.

Podjetja želijo s povezovanjem doseči svoje poslovne cilje, kot so skrajšanje procesa vstopa na tuji trg, povečanje tržnega deleža in ekonomijo obsega, pridobitev novih poslovnih

partnerjev in usposobljenih kadrov ter pridobitev premoženja po nižji ceni, dostop do novih tehnologij in znanja ter tudi povečanje nadzora nad pripojenimi podjetji. Spojitve, pripojitve in prevzemi so običajno uspešni, če prevzeto podjetje deluje v tržni niši in s tem zagotavlja prevzemnemu podjetju razširitev v to tržno nišo in, če je prevzemno podjetje iz rastoče panoge, s hitro rastočimi trgi ter značilno ciklično in sezonsko stabilnostjo. Strategija pa na drugi strani vnaša v poslovanje podjetja tudi tveganja povezana s pravilno izbiro partnerjev, formiranjem ustrezne nakupne cene in predvidevanjem sinergijskih učinkov (Tajnikar, 2000, str. 148-159).

4. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA

4.1. Nastanek in razvoj podjetja Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica

Podjetje odlikuje lasten razvoj, proizvodnja in prodaja elektromehanskih števcov, informacijskih prikazovalnikov, malih motorjev, gospodinjskih aparatov, izdelkov za osebno nego, časovnih sistemov, komponent in sistemov za avtomobilsko industrijo ter lastna proizvodnja plastičnih delov.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1956 v okviru kranjske Iskre Elektromehanike, prvenstveno namenjeno proizvodnji finomehanskih in elektromehanskih izdelkov. Z leti se je proizvajalo vrsto lastnih proizvodov s področja števnih tehnik in ur, ki so bila vezana na partnerstva z drugimi podjetji ter se z visoko kakovostjo uveljavila na zahodnih trgih. Z razpadom bivše skupne države je podjetje izgubilo del trga, poleg tega pa je bilo potrebno ukiniti tudi nekaj dolgoletnih proizvodov zaradi zastarele tehnologije. Ob tem je razpadel dolgoleten sistem Iskre, zato se je podjetje Iskra Mehanizmi osamosvojilo in leta 1996 preoblikovalo v delniško družbo.

Spremenjenim tržnim razmeram v devetdesetih letih se je podjetje prilagodilo s širitvijo proizvodnih programov, med katerimi sta najpomembnejša program malih gospodinjskih aparatov in aparatov za osebno nego za avstrijsko podjetje Philips ter program informacijskih prikazovalnikov za nemško podjetje Annax Anzeigesysteme. V sedanjem obdobju imajo poudarjeno razvojno komponento informacijski prikazovalniki, mali motorji in avtomobilске komponente, torej proizvodi z višjo dodano vrednostjo. Te programe so v podjetju nadgradili s pomočjo lastnih znanj ter razvojem izdelkov in tehnologij. Prav tako so nadgradili program gospodinjskih aparatov in aparatov za osebno nego v sodelovanju s Philipsom, pri katerem so si ustvarili položaj pomembnega pogodbenega dobavitelja. Zaradi raznolikosti programov osnovno organizacijo podjetja predstavljajo tri poslovne enote z značajem profitnih centrov, z lastno proizvodnjo, trženjem in prodajo – PE Mehanizmi (PEM), PE Aparati (PEA) in PE Komponente (PEK), katerih delo podpirajo skupne službe organizirane v sektorje. Organizacijska struktura je nazorno predstavljena v prilogi 1.

Glede na širino programa je podjetje usmerjeno na partnersko povezovanje z domačimi in tujimi podjetji, katerih glavni namen je izvedba posameznega projekta. Tako so leta 2002 skupaj s podjetji Le-tehnika, Kranj in Iskro Zaščite, Ljubljana ustanovili skupno podjetje na

Kitajskem v bližini Shanghaia. Zaradi vse večjega trženja izdelkov na vzhodnih trgih pa je podjetje leta 2003 ustanovilo lastno podjetje Iskra Mehanizmi, Moskva. V istem letu so prostorske in kadrovske omejitve prisilile podjetje k nakupu dveh objektov v Kamniku. Objekta so obnovili, opremili z novo skladiščno opremo in iz Lipnice preselili del proizvodnje Philipsovih gospodinjskih aparatov in aparatov za osebno nego. Poleg tega poteka v obratu Kamnik tudi obsežna in zahtevna proizvodnja plastičnih delov, vključno s tehnologijo dvokomponentnega brizganja. V septembru 2004 so ustanovili podjetje Mehanizmi B, d.o.o., Gradiška v BIH, kamor nameravajo preseliti del proizvodnje Philipsovih aparatov. Kot posebno tržno priložnost velja omeniti sodelovanje podjetja v Slovenskem avtomobilskem grozdu ACS, kjer je nepogrešljiv partner vodstvu grozda in državnim ter zborničnim institucijam pri vseh vitalnih in pionirskih komercialnih in povezovalnih aktivnostih.

Dognanja in izkušnje v zadnjem desetletju so pripomogla k nadaljnjemu razvoju podjetja. Spoznali so, da se podjetje lahko razvija v kolikor poseduje vrhunske konkurenčne prednosti kot so kakovost, zanesljivost, prilagodljivost, inovativnost ter stalno zniževanje stroškov. Znanja s teh področij so v podjetju pridobivali s pomočjo uvajanja procesov nenehnih izboljšav po metodi 20 ključev, sodobne poslovne filozofije Kaizen in metod dela v t.i. mini družbah. Zaradi zahtev trga in težnje po odličnosti so osvojili standarde kakovosti (ISO 9001:2000, ISO TS 16949), standard ravnanja z okoljem ISO 14001 in kot prvi v Sloveniji tudi standard Vlagatelji v ljudi.

4.2. Lastniška struktura podjetja

Po postopku lastninjenja družbenega kapitala se je podjetje Iskra Mehanizmi v letu 1996 preoblikovalo v delniško družbo, ter tako dobilo znane lastnike. Lastniška in upravljalna struktura je prikazana v sliki 5.

Slika 5: Lastniška in upravljalna struktura podjetja Iskra Mehanizmi na dan 31.12.2003



Vir: Letno poročilo za leto 2003, 2004.

Večinski lastnik podjetja Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica na dan 31.12.2003 je družba Equip d.o.o., Fužine 9, 1241 Kamnik, kar predstavlja 58,83 % lastništva družbe. Drugim delničarjem (vodstvu podjetja, zaposlenim idr.) pa pripada 41,17 % lastniškega deleža podjetja. Osnovni kapital podjetja Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica znaša 199.513.000 SIT.

4.3. Poslovanje podjetja

Prodaja podjetja Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica je v letu 2003 znašala 6.312,3 milijonov SIT, kar je za 5,2 % več kot v letu 2002. Prodaja na domačem trgu je znašala 1.056 milijonov SIT, na tujem trgu pa 5.256,3 milijonov SIT. Neposredni izvoz v strukturi prodaje je tako znašal

83,3 %. Prodaja je bila približno na ravni lanske, zabeležili so le določen napredek pri prodaji lastnih programov. V letu 2003 je podjetje ustvarilo 26.824 tisoč SIT čistega dobička. Bilančni dobiček v vrednosti 418.944 tisoč SIT pa je ostal nerazporejen. Za slabši poslovni rezultat podjetja v preteklem letu krivijo prevzem najbolj obetavnega kupca na področju koračnih motorjev, ki je zaradi lastnega programa odpovedal sodelovanje. Tudi epidemija SARS na Kitajskem je za pol leta zaustavila aktivnosti, zamaknil pa se je tudi začetek proizvodnje nekaterih izdelkov za avtomobilsko industrijo. Navedeno je pomenilo zmanjšanje načrtovanega prihodka, dodatne stroške in premik načrtov. Kljub neugodnim finančnim rezultatom, je bilo v letu 2003 veliko storjenega za razvoj podjetja. V Rusiji so prestali enoletno testiranje informacijskih prikazovalnikov na avtobusih, dosegli tudi prve prodaje za vlake in metroje, dejavnost pa širijo tudi v sosednje države, kot sta Belorusija in Ukrajina. Na programu aparatov za osebno nego so proti koncu leta 2003 pričeli s proizvodnjo in prodajo novega izdelka in nekaterih pogonskih enot, ki jih dokončno sestavljajo v Philipsu. Omeniti velja tudi rast proizvodnje plastike v obratu Kamnik.

4.4. Program informacijskih prikazovalnikov

V podjetju Iskra Mehanizmi, Lipnica so se odločili za uvajanje programa informacijskih prikazovalnikov že pred približno desetimi leti, ko so pričeli sodelovati z nemškim podjetjem Bosch Telenorma, predhodnikom sedanjega podjetja Annax Anzeigesysteme. Program so v podjetju nadgradili z lastnim znanjem in dodelavnimi posli ter ga tako razvili na višjo raven razvojnih in partnerskih dobaviteljev, z lastnim razvojem proizvoda in tehnologije ter s pravicami trženja. Informacijski prikazovalniki so predvsem primerni za izpis poljubnega teksta ali grafičnega sporočila za reklamne namene, za opremo prometnih sredstev in objektov ter za športne semaforje. Ker potencialnim kupcem informacijskih prikazovalnikov v prometni infrastrukturi ni zadoščal zgolj zunanji sistem prikazovalnikov temveč so želeli celotno informatiko za svoje potnike, so v podjetju Iskra Mehanizmi nadgradili sistem zunanjih prikazovalnikov s sistemom notranjih LED prikazovalnikov in govornim sistemom. Vse to so dosegli z lastnim razvojem informacijskih prikazovalnikov, katere tržijo pod blagovno znamko imenovano MonoLED.

Opis tehničnih značilnosti in prednosti, ki jih prinaša v Iskri Mehanizmi razviti program informacijskih prikazovalnikov MonoLED in sam način delovanja programa je prikazan v prilogi 2.

5. ANALIZA IRANSKEGA TRGA

Podjetje Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica s ponudbo informacijskih prikazovalnikov nastopa na medorganizacijskem trgu, katerega značilnost je, da organizacije kupujejo proizvode in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih proizvodov in storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej. Značilnost medorganizacijskega trga je, da je kupcev malo, vendar so le-ti veliki. Zaradi majhnega števila kupcev ter pomembnosti in moči, ki jo imajo veliki kupci so tesni odnosi med dobaviteljem in kupcem osnova za

medsebojno sodelovanje. Podjetje je v letu 2003 uspešno prodrlo na ruski trg, kjer so vzpostavili veliko poslovnih kontaktov s kupci informacijskih prikazovalnikov v Moskvi, Podmoskovju in Sankt Peterburgu ob podpori slovenskih in ruskih gospodarskih ter političnih struktur. Tudi na Kitajskem so vzpostavili nekaj stikov s potencialnimi kupci, se udeležili gospodarske delegacije ter sejma v Shanghaju, kjer so predstavili razviti sistem informacijskih prikazovalnikov MonoLED.

Glede na to, da je Iran država z velikim potencialom (na leto v Iranu proizvedejo približno 5.000 avtobusov v katere bi lahko vgrajevali sistem MonoLED), podjetje Iskra Mehanizmi resno razmišlja o vstopu na iranski trg. Makroekonomski kazalci so eni izmed bistvenih pokazateljev razmer na trgu, zato bom za namen diplomskega dela v nadaljevanju predstavila spremembe le-teh v obdobju zadnjih nekaj let. Makroekonomsko okolje sestavlja šest glavnih dejavnikov (Potočnik, 1998): demografsko okolje, gospodarsko okolje, naravno okolje, tehnološko okolje, politično-pravno okolje in kulturno okolje. Ob predpostavki, da se naravno, kulturno in tehnološko okolje v Iranu ni kaj dosti spremenilo, se bom v nadaljevanju osredotočila zgolj na demografske, gospodarske in politično-pravne pokazatelje.

5.1. Demografsko okolje

Ozemlje Irana meri 1 648 000 km², kar je skoraj 82-krat toliko kot meri Slovenija. Iran je država s pravo demografsko eksplozijo po drugi svetovni vojni. Leta 1956 je bilo v Iranu komaj 19 milijonov prebivalcev, medtem ko je julija 2004 živelo v Iranu približno 69 milijonov prebivalcev. Na hitro rast prebivalstva sta vplivali visoka rodnost in hitro upadanje umrljivosti zaradi gospodarskega razvoja in izboljšanih zdravstvenih razmer. Visok naravni prirastek v državi so v zadnjem desetletju nekoliko omejili z restriktivno populacijsko politiko. V letih od 1990 do 1995 je bila povprečna letna rast prebivalstva 1,5 %. Za leto 2004 je podan podatek, da je rast prebivalstva v Iranu 1,07 %. Boljše rezultate kampanje onemogoča starostna sestava prebivalstva, saj je zanj značilen zelo visok delež mladega prebivalstva. Za leto 2004 je bilo ocenjeno, da je približno 30 % prebivalstva mlajšega od 14 let (Iran, 2004).

Povprečna gostota prebivalstva v Iranu je 35 prebivalcev na km², kar nam ne pove veliko o sami razporeditvi prebivalstva. Iraško-iranska vojna v obdobju od 1980 do 1988, gospodarski razvoj in industrializacija so povzročili, da je prebivalstvo predvsem naraslo v večjih mestih. Delež urbanega prebivalstva se je leta 1997 povzpел na 60 %, v večjih iranskih mestih pa se je število prebivalstva celo podvojilo. Glavno mesto Irana je Teheran, ki izstopa po velikosti s 6,9 milijoni prebivalcev. Pomembnejša večja mesta so še Mashhad z 1,9 milijona prebivalstva, Isfahan in Tabriz z 1,2 milijona, Shiraz z milijonom prebivalstva in Ahvaz z 900.000 prebivalci (Interni podatki Gospodarske zbornice Slovenije, 2004). Nestabilne politične razmere v Jugozahodni Aziji so povzročile veliko priseljevanje beguncev iz sosednjih držav, predvsem iz Afganistana in Iraka. Po uradnih podatkih je leta 1998 v Iranu živelo približno 1,4 milijona beguncev iz Afganistana in več kot 500.000 beguncev iz Iraka.

Glede na velikost iranskih mest obstajajo možnosti za dolgoročno sodelovanje z njihovimi proizvajalci avtobusov, zlasti ob upoštevanju števila mestnih in primestnih avtobusov, kjer seveda prednjači Teheran z več kot 6.000 avtobusi.

5.2. Gospodarsko okolje

Zaloge nafte v jugozahodnem delu Irana so na začetku 20. stoletja odprle možnosti za hiter vzpon države. Šah Mohamed Reza Pahlavi se je tedaj prizadeval za razvoj Irana po zahodni meri. S programom, imenovanim »bela revolucija«, je želel zagotoviti prihodnost dežele po tem, ko bodo začeli usihati naftni viri. Osnovni cilj programa je bil, da bi Iran postal razvita industrijska in agrarna država. To je želel doseči z odpravo fevdalne lastniške strukture, z izvedbo agrarne reforme, potrebna sredstva za razvoj bi zagotovil s prodajo delnic državnih podjetij, potekala bi široka izobraževalna dejavnost, ženskam naj bi zagotovil enake pravice kot moškim, itd. Program se je pričel v letu 1962 in po petletkah potekal do leta 1979, ko je bil z revolucijo prekinjen in se kasneje ni več nadaljeval. Muslimanska revolucija je zrušila šaha Pahlavija in v gospodarstvo uvedla stroga načela islama.

Zaradi podržavljenja večjih podjetij in bank po revoluciji še danes gospodarstvo obvladujejo velika državna podjetja. Tudi pridobivanje nafte je bilo po letu 1979 nacionalizirano, v zadnjih letih pa lahko pri njem ponovno sodelujejo tuje naftne družbe. Iransko gospodarstvo je centralnoplansko, dovoljeno je tudi privatno lastništvo, predvsem manjših trgovin, storitvenih podjetij in seveda kmetij. Ker je večina aktivnosti nadzorovanih s strani države, prihaja do nenehnih motenj in do manjše učinkovitosti v gospodarstvu.

Iraško-iranska vojna, imenovana tudi zalivska vojna, je imela pogubne posledice za Iran. Proti koncu vojne so se nad državo zgrnili inflacija, pomanjkanje živil, brezposelnost, država pa je bila že prej oslabljena zaradi dogajanj po revoluciji. Iraški zračni napadi so hudo poškodovali naftne rafinerije in naprave za izvoz nafte, zato so bili močno okrnjeni dohodki, ki bi jih država nujno potrebovala za uvoz blaga in orožja. V tem obdobju se je BDP zmanjšal za polovico. Iran se je po vojni moral spopasti s težavno nalogo obnove industrije in mest ter zato pritegniti tudi tuje vlagatelje (Voglar, 1995, str. 52-63). Zaradi tega so po zalivski vojni pričeli z izvajanjem petletnih gospodarskih in socialnih planov. Ker se je prvi plan izkazal za uspešnega, so se odločili tudi za izvajanje drugega plana v obdobju od 1995 do 1999, katerega glavni cilji so bili izboljšati učinkovitost fiskalne in zunanje politike, vzpostaviti stabilno industrijsko in agrarno gospodarstvo, v ljudeh vzbuditi čut za pravičnost, enakost, moralo, itd.

Po zaključenem drugem planu je letna stopnja rasti BDP-ja že znašala 5 %. V fiskalnem letu 2003 pa se je gospodarska rast nekoliko upočasnila, vendar je še vedno znašala visokih 6,2 %. Na visoko stopnjo gospodarske rasti je v veliki meri vplivalo domače povpraševanje, ki se je močno opomoglo, ko so od leta 2000 pričele naraščati svetovne cene nafte. To je povzročilo ukinitve uvoznih omejitev in spodbudilo aktivnosti tudi v nenaftnih sektorjih. Zaradi živahne industrijske aktivnosti in zadolževanja zasebnega sektorja je pričelo naraščati naložbeno

povpraševanje. Pomemben dejavnik, ki je omogočil hitro gospodarsko rast, je bila za skoraj 17% višja cena in za 10% večja proizvodnja nafte. K celotnemu BDP-ju največ doprinesejo storitve s 46,2%, nato industrija s 41,2% in kmetijstvo s 12,5% .

Zaradi povečevanja cene nafte v letu 2003 se je bistveno povečal proračunski dohodek Irana, kar je zagotovilo večja sredstva za socialne programe, ni pa olajšalo bremena države zaradi povečane stopnje inflacije in brezposelnosti. Stopnja brezposelnosti je v letu 2003 po uradnih podatkih (ILO) znašala v povprečju 17,5 %, poznavalci pa menijo, da je dejanska stopnja brezposelnosti višja in se giblje med 20 in 25 %. Stopnja inflacije je pričela naraščati leta 2002, ko se je z uvedbo enotnega tečaja podražil uvoz določenih dobrin, za katere je tedaj veljal uradni menjalni tečaj. Zaradi visoke javne porabe, ki jo omogočajo visoki naftni prihodki, se je stopnja inflacije v letu 2003 povečala na 16,5 %. Najhitreje so naraščale cene storitev, medtem ko so se cene blaga in stanarin zaradi realne apreciacije riala znižale. Zmanjševanje inflacije je oteženo, ker centralna banka nima dovolj samostojnosti in učinkovitih instrumentov, da bi lahko vodila aktivnejšo in učinkovitejšo monetarno politiko, ki jo zahteva IMF. Rial je v letu 2002 depreciral za manj kot 2 %, kar je ob veliki inflaciji pomenilo realno apreciacijo. Izvoz nenaftnega sektorja se je zaradi tega zmanjšal, uvoz pa povečal (Iran, 2004).

Ekonomsko politiko vlade določa petletni gospodarski plan, ki velja do konca fiskalnega leta 2004 in predvideva vrsto fiskalnih in strukturnih reform. Reforme vključujejo nadaljevanje privatizacije, spodbujanje tujih naložb, liberalizacijo zunanje trgovine in povečanje transparentnosti javnih financ. Izvajanje reform zavirajo predvsem visoka brezposelnost, naraščajoče socialne napetosti in poslovni interesi konservativnih krogov. Kljub nižjim davčnim in privatizacijskim prihodkom ter višjim predvolilnim izdatkom je proračunski presežek v fiskalnem letu 2003 po ocenah znašal 0,1 % BDP, kar so omogočili za skoraj polovico višji naftni prihodki od pričakovanih. Naftni prihodki, ki so višji od predvidenih, se stekajo v poseben naftni stabilizacijski sklad in niso zajeti v proračunu.

Iran v največji meri izvaža surovo nafto in zemeljski plin, kar predstavlja celih 80 % vsega izvoza in prinaša polovico vseh proračunskih dohodkov. Gospodarstvo Irana je precej odvisno od proizvodnje oziroma cene nafte. Količino načrpane nafte uravnava v skladu s politiko držav članic OPEC-a. Poleg nafte in zemeljskega plina država izvaža tudi rudo, preproge, sveže in posušeno sadje ter kemične izdelke. Uvažajo pa predvsem surovine in polproizvode (55 % vsega uvoza), kapitalno opremo (32 %) in blago široke porabe (12 %). Najpomembnejši gospodarski partnerji so Nemčija, Francija in Italija iz Evrope ter Japonska, Kitajska in Južna Koreja iz Azije. Tudi blagovna menjava med Iranom in Slovenijo ni zanemarljiva. V tabeli 3 je prikazana blagovna menjava med državama za obdobje od leta 1992 do 2003. Prikazana pa je tudi primerjava prvih štirih mesecev v letu 2004 z letom 2003.

Tabela 3: Blagovna menjava Slovenije z Iranom v 000 USD

Leto	Izvoz	Uvoz	Skupaj
1992	57.695	19.663	77.357
1993	59.840	87.070	146.911
1994	31.660	1.083	32.743
1995	20.790	1.230	22.019
1996	25.414	3.967	29.381
1997	32.444	1.494	33.938
1998	30.841	1.099	31.940
1999	20.917	1.207	22.125
2000	29.091	1.629	30.720
2001	28.627	1.423	30.050
2002	57.007	1.895	58.902
2003	69.344	1.798	71.142
I-IV 2003	23.177	623	23.800
I-IV 2004	23.633	547	24.181

Vir: Interni podatki Gospodarske zbornice Slovenije, 2004.

Večina blagovne menjave ali približno 98 % je v letu 2003 obsegala slovenski izvoz v Iran. V prvih štirih mesecih 2004 so slovenska podjetja izvažala predvsem avtomobilske gume, zdravila, toplo valjane izdelke iz železa ter pipe in ventile za cevovode. Omenjeni izdelki so predstavljali več kot polovico vsega slovenskega izvoza v Iran. Pri slovenskem uvozu iz Irana so okrog 80 odstotkov vrednosti uvoza zajemali suho sadje, grozdje in preproge (Interni podatki Gospodarske zbornice Slovenije, 2004).

Pri uvozu sistema informacijskih prikazovalnikov v Iran se carinske dajatve in takse na uvoženo blago obračunajo po naslednjem ključu: 4%+26%. Carinska dajatev v višini 4% se obračuna od vrednosti blaga po CIF klavzuli. To pomeni, da je vrednost blaga povečana še za zavarovanje in voznino. Poleg carinske dajatve je potrebno pri uvozu v državo plačati tudi t.i. javni davek v višini 26%, ki se plača na vrednost, povečano za carino. Carinske dajatve in takse na uvoženo blago so dokaj visoke, s čimer država zavira uvoz in ščiti domačo industrijo. Pri uvozu komponent (letvic, matrik) informacijskih prikazovalnikov v Iran pa se carinske dajatve in takse na uvoženo blago obračunajo po ključu 4%+11%, kar je dosti nižje kot pri uvozu celotnega sistema informacijskih prikazovalnikov.

Iran carini in zadržuje zgolj blago, ki je namenjeno v Iran, ne carini pa blaga v tranzitu, vzorcev in blaga za začasni uvoz. Država Iran je precej zaščitniška do svojih proizvajalcev in je zelo težko, če ne že skoraj nemogoče izvoziti blago, ki ga proizvajajo v Iranu, tudi če je omenjeno blago cenejše in kvalitetnejše.

Posle izvoza blaga in storitev lahko slovenski izvozniki zavarujejo pred komercialnimi in nekomercialnimi tveganji neplačil pri Slovenski izvozni družbi. Investicije (lastniški kapital, delničarska in druga dolgoročna posojila projektnim podjetjem) pa lahko zavarujejo pred

političnimi tveganji. S prenosom tveganj na SID, ki izvaja zavarovanja na račun in s podporo države, si izvozniki in investitorji zagotovijo potrebno gospodarsko varnost pri poslovanju na zahtevnih in tveganih trgih kot je Iran (Širnik Nejedly, 2003, str. 54).

5.3. Politično-pravno okolje

Ko je muslimanska revolucija leta 1979 zrušila šaha Rezo Pahlavija, so vodenje Irana prevzeli najvišji muslimanski duhovniki, imenovani ajatole. Po določitvi šiitskega prava morajo biti na vseh pomembnih položajih v državi duhovniki, vključno s predsednikom države, vodjo parlamenta in predsednikom sodnega sveta. Istega leta so to tudi določili z ustavo. Tako je bil konservativni ajatola Homeini do svoje smrti leta 1989, nesporni politični in verski voditelj Irana. Po smrti Homeinija se je pričela formirati struja reformistov, iz katere je sedanjí predsednik države Hatami, ki pa so jo na letošnjih februarjskih parlamentarnih volitvah porazili konservativci. Glavno vodilo volilne kampanje konservativcev je bilo izboljšanje življenjskega standarda prebivalstva. Naj samo omenim, da v Iranu živi kar 15 % prebivalstva v revščini, povprečna mesečna plača pa ne presega 80 USD.

Z zmago konservativne stranke se je prekinil projekt reformistov, ki ga je vodil predsednik Hatami. Reformisti so si prizadevali za širše liberalno politično in socialno delovanje države. Pri uresničevanju zastavljenega cilja so bili popolnoma nemočni proti številčno manjši, a nepopustljivi skupini konservativcev. Konservativci, ki imajo sedaj večino v parlamentu, so obljubili, da si bodo prizadevali ustvariti prijaznejše pogoje za tuje in domače naložbe, vendar je malo verjetno, da se bodo lotili obsežnejših strukturnih reform, kot so odprava državnih subvencij ali hitrejša privatizacija državnih podjetij in bank. Prejšnja vlada je zaradi kritik s strani IMF pospešila privatizacijo državnih monopolov v zunanjetrgovinskem sektorju, energetiki, telekomunikacijah, dovolila pa je tudi ustanovitev prvih zasebnih bank.

Državni parlament (majlis) šteje 270 članov, katere ljudstvo neposredno izvoli na svobodnih volitvah vsake štiri leta. Parlament je načeloma neodvisen, vendar morajo biti sprejeti zakoni potrjeni s strani Sveta varuhov. Svet varuhov je sestavljen iz šestih pravnikov in šestih učenjakov islamskega prava, ki preuči vsak predlagani zakon z namenom preprečiti neskladnosti z ustavo in islamskimi načeli. Parlament potrjuje zakone in vsako odločitev vezano na dogajanje v gospodarstvu. V skladu z ustavo ima parlament tudi pravico do raziskovanja vsakršnih nepravilnosti v državi. Prihodnje parlamentarne volitve bodo potekale leta 2008, predsedniške volitve pa leta 2005.

V letu 2002 je Iran sprejel nov zakon o pospeševanju in zaščiti tujih investicij, v katerem nista zajeta nafta in plin, ki sodita v poseben zakon. Čeprav zakon ni izpolnil vseh pričakovanj, določa bistveno boljše pogoje za tuja vlaganja kot prejšnja zakonodaja. Po novem zakonu je lahko tuj investitor proizvajalec največ 25 % blaga in storitev na trgu v posameznem sektorju gospodarstva in do 35 % v subsektorju gospodarstva. Davčna obremenitev je 25%, le v nekaterih regijah je za obdobje od 5 do 10 let oproščen plačevanja davkov. Ni pa nobenih omejitev za investitorje, ki izvažajo (Milevoj, 2003, str. 52-53). S tem so se odprle možnosti tistim sovlagateljem, ki se povezujejo z domačimi podjetji na osnovi pogodb o skupnem

vlaganju. S sprejetjem tega zakona se bodo odpirala nova delovna mesta, reševal se bo problem brezposelnosti in posledično seveda tudi gmotni položaj prebivalcev. Zaradi zaščite domače industrije pred uvozom gotovih izdelkov na iranski trg, je vlada uvedla visoke carinske in davčne dajatve (30%), po drugi strani pa država spodbuja proizvodnjo tujih investorjev v Iranu z oprostitvijo plačevanja davkov.

Odkritje jedrskega orožja v Iranu lahko resno ogrozi trenutno stanje države. Ob morebitnem odkritju se bo država prisiljena spopasti z mednarodno izolacijo, sankcijami Združenih narodov in morebiti tudi z vojaškim posegom ZDA ali Izraela, kar ni preveč vzpodbudno za podjetje, ki vstopa na iranski trg.

6. ANALIZA MOŽNIH NAČINOV IN OBLIK VSTOPA NA IRANSKI TRG

Odločitev o obliki nastopa na tujem trgu je vezana na izbor trga, raziskavo okolja ter na izbor proizvodov oziroma storitev, s katerimi podjetje želi nastopiti na izbranem trgu. Podjetje mora postaviti cilj vstopa na tuji trg ter tudi pripadajoči program. Zaradi določenih specifik na področju programa informacijskih prikazovalnikov ima podjetje na voljo le nekaj načinov za vstop na iranski trg.

6.1. Neposredni izvoz

Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica je že od samih začetkov delovanja izrazito izvozno naravnano podjetje, saj z izvozom proizvodov ustvari več kot 80 % prihodkov od prodaje.

Prednosti neposrednega izvoza so predvsem krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom, boljše tržne informacije, dostop do izkušenj na lokalnih trgih ter dostop do lokalnih prodajnih in poprodajnih storitev. Neposredni izvoz vključuje izvoz preko zastopnikov ali distributerjev na izbranem tujem trgu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 148).

Zastopnik oziroma agent bi bil za podjetje Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica kot oblika vstopa primeren v začetni fazi prodora na trg Irana. Posredoval in sklepal bi trgovske posle v imenu in za račun podjetja Iskra Mehanizmi, kot dajalca nalog. Zastopnik bi bil plačan na osnovi vnaprej dogovorjene provizije. Poleg provizije bi bil deležen še dodatnih ugodnosti, kot so finančna pomoč pri promociji podjetja na iranskem trgu, nagrada za presežen plan, povračilo stroškov, itd. V kolikor bo podjetje Iskra Mehanizmi izbralo primerne zastopnika na iranskem trgu, ki služi predvsem spoznavanju trga in tudi samega partnerja, lahko to pomeni dober položaj za kasnejše tesnejše partnerstvo.

Distributer kot ekskluzivni predstavnik in edini uvoznik izdelkov tujega podjetja na svojem trgu, kupuje izdelke v svojem imenu in za svoj račun. S tem prevzema v last proizvode, dobiček pa ustvarja na podlagi razlike med nabavno in prodajno ceno. Zaradi specifičnosti programa informacijskih prikazovalnikov distributer kot oblika neposrednega izvoza ne bi bil sprejemljiv za podjetje Iskra Mehanizmi. Podjetje si želi ohranjati tesnejši stik s končnimi

uporabniki informacijskih prikazovalnikov, kar je velikokrat povezano z nadaljnimi poprodajnimi storitvami. V primeru, da bi podjetje izbralo distributerja kot možno obliko za vstop na iranski trg, bi s tem izgubilo neposreden kontakt z uporabniki informacijskih prikazovalnikov in posledično lahko tudi izgubo posla. Omeniti velja, da informacijski prikazovalniki zahtevajo nadzor usposobljenih strokovnjakov, ki lahko najmanjšo napako v delovanju informacijskih prikazovalnikov nemudoma odpravijo. Zaradi tega priporočam, da ima podjetje Iskra Mehanizmi konstanten stik s končnimi kupci in uporabniki sistema.

6.2. Strateško partnerstvo

Strateško partnerstvo temelji predvsem na verbalnem sporazumu in ne vključuje ustanovitve novega skupnega podjetja. Partnerski odnos skleneta dva ali več partnerjev, ki si nato delijo stroške investicij, tveganja in dobiček. Presoja izbora partnerja v strateških zvezah je izrednega pomena, vendar je neprimerno manj zavezujoča (verbalni sporazum, nepogodbene zveze), sploh pa ni kapitalsko povezana.

Strateška partnerstva so v zadnjem času močna protiutež klasičnemu pojmovanju konkurenčnega odnosa, v katerem veljajo ostra rivalska načela med konkurenti. Iskanje skupnih ciljev in koristi med seboj delno konkurenčnih podjetij lahko prinese koristi vsem članom strateškega partnerstva. S strateškim partnerstvom lahko podjetje na trgu doseže tisto, kar samo ne bi moglo.

Za podjetje Iskra Mehanizmi je zelo pomembno, da nenehno spremlja tovrstne svetovne povezave na področju avtomobilske industrije ter se po potrebi prične vključevati vanje. Za dolgoročen uspeh in posledično rast podjetja je pomembno, da pripravi primeren strateški načrt za pristop v partnerstvo. Pri tem mora upoštevati dejansko okolje vstopanja in poslanstvo ter vizijo potencialnega strateškega partnerja.

Trenutno sta v Iranu prisotni dve slovenski podjetji, ETI Izlake in Iskra Avtoelektrika, ki sta z lokalnim partnerjem odprli proizvodno linijo. Tako kot podjetje Iskra Mehanizmi je tudi podjetje Iskra Avtoelektrika član Slovenskega avtomobilskega grozda ACS in v tej povezavi vidim možnosti za potencialno poglobljeno sodelovanje med podjetjema. Osnovna pogoja za uspešno in učinkovito delovanje med partnerjema sta podrobno medsebojno poznavanje ter enotnost ciljev. Poleg tega je pomembna tudi jasna razmejitev sodelovanja in konkurence ter doseganje dogovorov o ključnih vprašanjih.

6.3. Skupna vlaganja

Skupna vlaganja prav tako predstavljajo potencialno možnost podjetju Iskra Mehanizmi za poslovanje na mednarodnem trgu. Osnova skupnih vlaganj sta dva partnerja, pri čemer je v mednarodnem poslovanju eden lokalni in drugi tuj. Cilj sodelovanja dveh podjetij je ustanovitev skupnega podjetja, pri čemer si partnerja delita stroške investicij, tveganje, lastništvo, nadzor in seveda tudi dobiček. Na tujih trgih je to zelo dobrodošel dogovor, predvsem zaradi političnih in gospodarskih razlogov (Kotler, 1998, str. 418).

Skupna vlaganja kot oblika vstopa na iranski trg bi podjetju Iskra Mehanizmi omogočala vstop z dokaj nizkimi naložbami kapitala, saj bi lokalni partner že imel izoblikovane prednosti poznavanja trga in razvite lastne poslovne dejavnosti ter funkcijska področja, kot so delovna sila, vzpostavljena proizvodnja, trženjska odzivnost lokalnega trga, itd. Iz tega razloga bi bilo smiselno, da bi Iskra Mehanizmi poiskala partnerja na iranskem trgu, ki bi ustrezal opisanim kriterijem, saj bi bil vstop na Iranski trg s tem hitrejši in fleksibilnejši. V primeru, da bi se podjetje Iskra Mehanizmi v prvi fazi vstopanja na iranski trg odločilo in izbralo primernega zastopnika, bi lahko to medsebojno sodelovanje čez čas preraslo v tesnejše in kapitalsko povezano sodelovanje med obstoječima partnerjema. Prilagajanje posebnostim iranskega trga bi bilo bistveno krajše, politično in pravno okolje pa bi v manjši meri vplivalo na poslovanje podjetja Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica.

Oblasti v Iranu prepovedujejo vstop tujemu podjetju z lastnim podjetjem, zato so skupna vlaganja edini možen način za vstop na iranski trg. Do leta 2002 je veljal v Iranu zelo restriktiven odnos do tujih naložb, z novim zakonom o spodbujanju in zaščiti tujih naložb pa so se pogoji bistveno spremenili. Iran omejuje višino tujih investicij, in sicer tržni delež tujcev v posameznem sektorju ne sme preseči 25 %, v nekaterih industrijskih panogah pa ne 35 % tržnega deleža. Seveda pa tuji vlagatelji še vedno ne morejo imeti v lasti nepremičnin. Zakon bolje varuje tudi tuje vlagatelje. Med najbolj spodbudnimi spremembami pa je zagotovilo iznosa dobička iz države v konvertibilni valuti. Po prejšnji zakonodaji je bil iznos dobička možen le, če je šlo za izvozno dejavnost.

Iranski trg predstavlja velik potencial podjetju Iskra Mehanizmi, zato bi bila skupna vlaganja izredno smiselna. Trg, kamor vstopa podjetje mora imeti velik potencial, saj so finančni stroški ustanavljanja, vodenja in nadzora zelo visoki. Pri tem pa ne smemo zanemariti tudi kvalificiranih kadrov, ki morajo ves čas sodelovati na skupnem projektu.

6.4. Lastna proizvodnja v tujini

Lastna proizvodnja v tujini je najrazvitejša oblika vstopa, ki zahteva velik obseg investicij, prinaša pa velik nadzor in avtonomijo poslovanja, hkrati pa tudi večje tveganje. Je sicer dolgotrajen in organizacijsko zahteven način vstopa, vendar zelo primeren za trge z velikim tržnim potencialom. Za pravilno odločanje o takšnem načinu vstopa je zelo pomembno, da ima podjetje dovolj informacij o okolju izbranega trga. V procesu strateškega načrtovanja mora podjetje oceniti različne možne lokacije in na tej osnovi oceniti pričakovanja in tveganja.

Iranske oblasti prepovedujejo vstop tujemu podjetju z lastno proizvodnjo na območje Irana, omogočajo pa vstop tujim podjetjem v trgovske in ekonomske cone, tako imenovane proste cone. Proste cone se nahajajo na otokih ob južni obali države, v Perzijskem zalivu. Tuji investitorji imajo v teh conah možnost neomejenega samostojnega vlaganja kapitala ali skupnega vlaganja z lokalnim partnerjem. Še vedno pa ni dovoljen nakup nepremičnin, dovoljen je zgolj najem poslovnih prostorov. Investitorji so v teh conah deležni številnih olajšav pri davkih na dobiček (davka na dobiček jim ni potrebno plačevati 15 let), pri izvozu v

Iran (ni carinskih dajatev in taks) in pri trgovanju z Iranom. Podjetja v prostih conah imajo odličen dostop do transportnih povezav s celino, do kvalificirane delovne sile, naravnih virov, itd. So pa te ekonomske cone tudi izvrstne odskočne deske za trgovanje s celotnim Bližnjim vzhodom.

Vstop na trg Irana preko lastne proizvodne enote bi moral biti dolgoročno naravnan, saj bi bile investicije v opisano obliko vstopa zelo obsežne. Sam proces prilagajanja in razumevanja delovanja lokalnega trga bi bil precej dolgotrajen, še posebej če podjetje do sedaj ni imelo nikakršnih oblik delovanja na iranskem trgu. Zaradi tega bi bilo priporočljivo, da bi se podjetje najprej odločilo za strategijo vstopa na tuji trg z neposrednim izvozom proizvodov, ki daje dobro informacijo o prodajnem potencialu na iranskem trgu in šele na podlagi tega bi lahko pričelo razmišljati o postopnem prenosu proizvodnje. Pomembna odločitev pri ustanavljanju lastne proizvodnje v Iranu je vezana na sam proces proizvodnje informacijskih prikazovalnikov. V primeru, da se bodo v podjetju odločili za prenos proizvodnje v Iran, se bodo hkrati morali odločiti tudi o intelektualnem sedežu podjetja, kjer bodo skrbeli za izvajanje osnovnih strategij podjetja ter nadzorovali celoten potek operacij ter razvoj proizvoda.

SKLEP

Upravljanje s človeškimi viri je izrednega pomena, saj je od ljudi odvisno ali bo podjetje uspešno ali ne v vedno bolj spreminjajočem se okolju. Podjetja zato nujno potrebujejo visoko specializirane, samostojne, ustvarjalne in podjetne posameznike, ki tudi znajo izraziti svoje ideje. Ustrezno vzpostavljena organizacijska struktura in podjetniška kultura sta bistveni za porajanje inovacij v podjetju. Podjetju Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica je uspelo pridobiti podjetne posameznike, ki zmorejo izražati svojo ustvarjalnost na inovativen način. Glede na to, da je podjetje po obsegu dokaj veliko, jim je uspelo vzpostaviti tako imenovana »interna podjetja« oziroma »mini družbe«, v katerih lahko posamezniki delujejo popolnoma svobodno v okviru celotnega podjetja. Vzpostavitev mini družb se podjetju obrestuje, saj je bilo v zadnjem času veliko storjenega na področju razvoja novih proizvodov in novih tehnologij za izdelavo proizvodov, med njimi tudi novega sistema informacijskih prikazovalnikov MonoLED.

Zaposleni v podjetju Iskra Mehanizmi si želijo rast podjetja, kar se tudi kaže v sami kulturi podjetja. Podjetje ima potencial za rast, saj v osnovi deluje podjetniško. V podjetju se neprestano porajajo nove inovacije, predvsem zaradi učinkovitega vzpodbujanja zaposlenih k inovativnemu razmišljanju. Inoviranje je konkurenčna prednost podjetja Iskra Mehanizmi, ki jo lahko izkoristi za uspešno konkuriranje na domačem in tujem trgu.

V vodstvu podjetja Iskra Mehanizmi se že dolgo zavedajo, da lahko le s premišljenimi odločitvami pridobijo nove, bodoče kupce. Veliko pozornosti namenjajo razvoju novih proizvodov in tehnologij, za katere so prepričani, da obstajajo potrebe na trgu. Poleg obstoječih potreb trga skušajo ustvarjati tudi nove potrebe. Potencialnim kupcem

informacijskih prikazovalnikov ni zadoščal zgolj zunanji sistem prikazovalnikov, zato so v podjetju nadgradili obstoječi sistem z notranjimi LED prikazovalniki in govornim sistemom. Z informacijskimi prikazovalniki je podjetje zadostilo domačim potrebam, zato je nujno, da prične vstopati na tuje trge v velikim potencialom. S tem se bo podjetju izpolnila želja po rasti in poslovnem uspehu.

Podjetje Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica se usmerja v iskanje novih perspektivnih trgov. Predvsem jim je zanimiv iranski trg, saj z letno proizvodnjo okrog 5.000 avtobusov predstavlja podjetju velik potencial. V vsak proizveden avtobus bi lahko vgrajevali informacijski sistem prikazovalnikov MonoLED. Ravno tako bi lahko naknadno vgrajevali sisteme informacijskih prikazovalnikov v obstoječe mestne in primestne avtobuse, katerih trenutno število v Iranu ni zanemarljivo.

Pred vstopom Iskre Mehanizmi na obsežen iranski trg sem pripravila makroekonomsko analizo (analizo demografskega, gospodarskega, političnega in pravnega okolja) iranskega trga. S tem sem poskušala prikazati trenutno stanje v Iranu in možne smernice razvoja iranskega trga v prihodnosti. Na podlagi makroekonomskih kazalcev predlagam za začetno fazo vstopa na iranski trg neposreden izvoz informacijskih prikazovalnikov preko zastopnika. V primeru, da bi se zastopnik izkazal kot primeren partner, bi lahko začetno sodelovanje preraslo v tesnejše, kapitalsko povezano sodelovanje v obliki skupnih vlaganj. Realizacija projekta sonaložb bi predstavljala podjetju Iskra Mehanizmi odlično izhodišče za prodor na velik iranski trg.

Menim, da je širitev na tuje trge z velikim potencialom pravilna strateška usmeritev ne samo za podjetje Iskra Mehanizmi, temveč tudi za vsa tista podjetja, ki so prisiljena zaradi majhnega domačega trga globalno tržiti svoje proizvode.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 485 str.
2. Bajt Aleksander: Samoupravna oblika družbene lastnine. Zagreb : Globus, 1988. 271 str.
3. Belak Janko et al.: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor : Založba Obzorja, 1993. 507 str.
4. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Gubno : MER Evrocenter, 1999. 247 str.
5. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
6. Jerovšek Janez, Rus Veljko: Inovativno podjetje. 2. dop. izd. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1989. 251 str.
7. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. 535 str.
8. Kampuš-Trop Vida: Uresničevanje inventivnih poslovnih idej v okviru notranjega podjetništva. Organizacija, Kranj, 29(1996), 3, str. 152-161.
9. Kotler Philip: Marketing Management - trženjsko upravljanje. 2. pop. izd. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
10. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003. 483 str.
11. Milevoj Ante: Iran – trg z velikim potencialom. Glas gospodarstva, Ljubljana, 2003, februar, str. 52-53.
12. Pearson J. Gordon: Promoting Entrepreneurship in Large Companies. Long Range Planning, Oxford, 22(1989), 3, str. 87-97.
13. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 169 str.
14. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 2. izd. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
15. Rebernik Miroslav, Repovž Leon: Podjetniški proces: Od ideje do denarja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 254 str.
16. Rebernik Miroslav: Ekonomika inovativnega podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 298 str.
17. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 445 str.
18. Rebernik Miroslav et al.: Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo, 1997. 594 str.
19. Širnik Nejedly Mateja: Bolj kot Irak je zanimiv Iran: Zavarovanje rizikov na tujih trgih. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 52(2003), 29, str. 54.
20. Tajnikar Maks: Podjetništvo in prestrukturiranje našega gospodarstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 15 str.
21. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih. 2. izd. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.

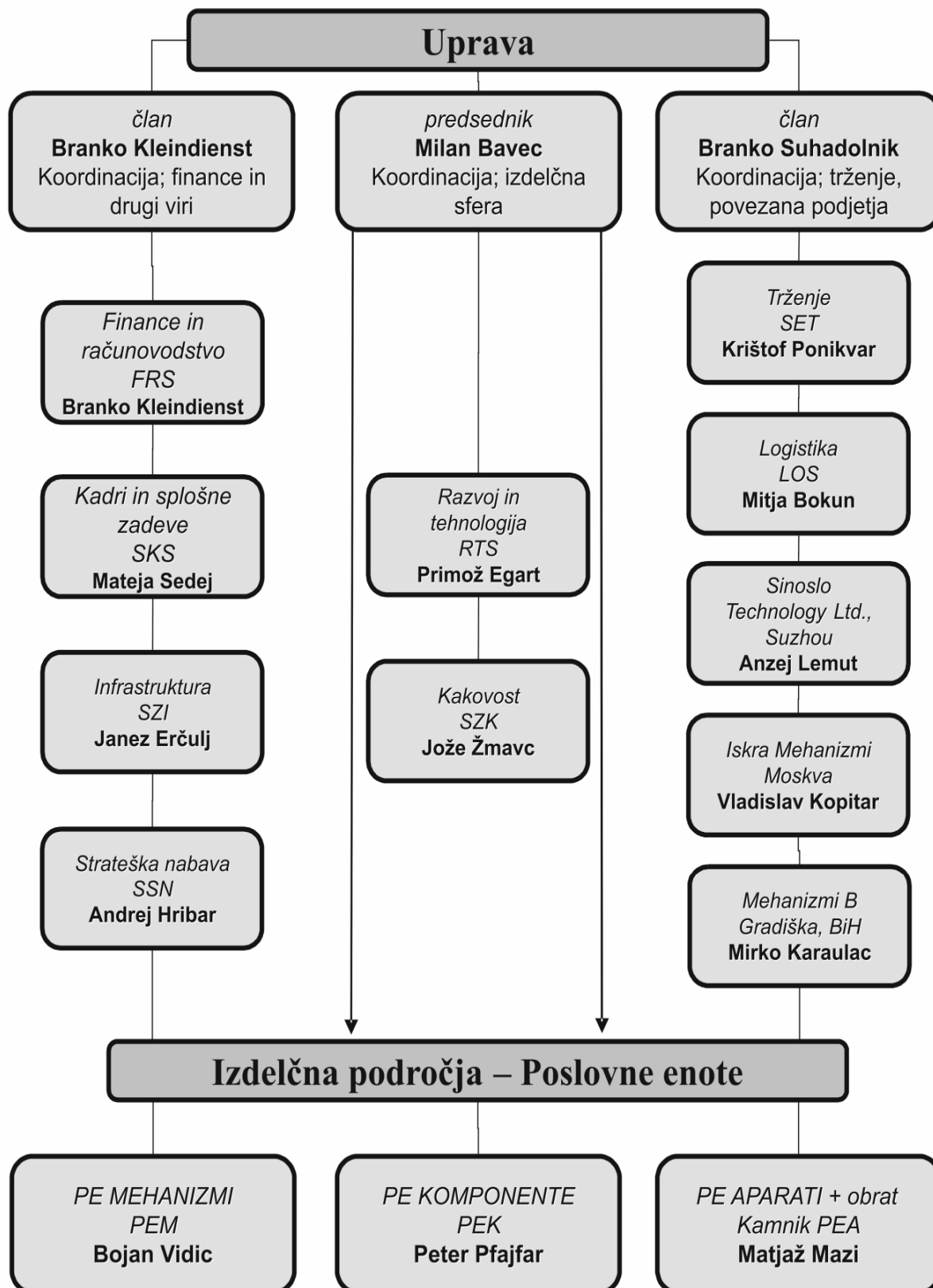
22. Thompson A. Arthur, Strickland J. Alonzo: Strategic Management: Concepts and cases. 11th ed. Boston : Irwin, McGraw-Hill, 1999. 683 str.
23. Tracy Brian: Vrhunsko vodenje: Ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju. Bled : Vernar consulting, 2000. 397 str.
24. Voglar Dušan: Jugozahodna in južna Azija. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1995. 171 str.
25. Wickham A. Philip: Strategic Entrepreneurship. London : Pitman publishing, 1998. 328 str.

VIRI

1. Interni podatki Gospodarske zbornice Slovenije, 2004.
2. Interni podatki podjetja Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica, 2004.
3. Iran. [URL: <http://www.cia.gov>], 14.10.2004.
4. Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica. [URL: <http://www.iskra-mehanizmi.si>], 10.10.2004.
5. Letno poročilo za leto 2003. Lipnica : Iskra Mehanizmi, d.d., 2004. 44 str.

PRILOGE

Priloga 1: Organizacijska struktura podjetja Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica.



Vir: Iskra Mehanizmi, d.d., Lipnica, 2004.



Mehanizmi

INFORMACIJSKI SISTEMI MONOLED

Iskra Mehanizmi predstavlja novo generacijo informacijskih sistemov za vsa vozila v javnem prometu. Sistem vključuje zunanje prikazovalnike, notranje LED prikazovalnike in govorno najavo. Vse to upravlja nadzorna naprava v vozilu.

ZUNANJI PRIKAZOVALNIK

- flip-dot tehnologija z vgrajeno LED diodo
- polno matrični in sedem segmentni prikazovalniki
- različne dimenzije prikazovalnikov (do 48x480 točk)
- velikost točke 10x10 mm in 15x15 mm v rumeno/črni barvi
- velik kot vidnosti >160°
- dolga življenjska doba >10⁸ ciklov
- ohranitev zadnjega prikaza ob izključitvi prikazovalnika
- dodatna osvetlitev ni potrebna
- avtomatska izbira velikosti besedila
- odpornost na UV žarke in prah
- visoka zanesljivost delovanja - nizki stroški vzdrževanja



NOTRANJI LED PRIKAZOVALNIK

- polno matrični prikazovalniki različnih dimenzij
- prikaz naslednje postaje, reklame in opozoril



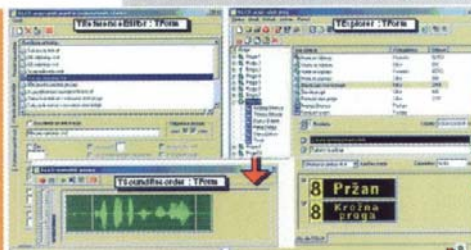
NADZORNA NAPRAVA

- 32 bitni procesor, Linux operacijski sistem
- ena naprava upravlja z vsemi prikazovalniki in govorno najavo
- priključitev do 20 MonoLED in 10 LED prikazovalnikov različnih dimenzij na eno napravo
- podpora vsem svetovnim abecedam in različnim stilom pisav
- 7 digitalnih vhodov in 2 digitalna izhoda
- 2 standardna zvočna izhoda in 1 zvočni vhod
- pozicioniranje vozila z GPS, odometrom ali časom
- avtomatski vklop odometra ob izpadu GPS signala
- verižna priključitev do 10 nadzornih naprav (npr. v vlakih)
- do 10 ur posnetih zvočnih sporočil in do 500.000 različnih tekstovnih sporočil
- prenos podatkov s pomočjo USB spominskim čipom
- priprava programov s pomočjo prenosnega računalnika



PROGRAMSKA OPREMA

- uporabniku prijazen program v Windows okolju
- oblikovanje, dodajanje in spreminjanje prog, postaj in ostalih tekstovnih sporočil.
- snemanje zvočne najave in reklamnih sporočil
- vnos GPS koordinat
- nastavitve popolnoma avtomatske menjave tekstovnih in zvočnih sporočil



ZUNANJI PRIKAZOVALNIKI

