DIPLOMSKO DELO

MARJETA ŠKOF
DIPLOMSKO DELO

INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ S POUDARKOM NA MREŽNEM PRISTOPU

Ljubljana, november, 2004

MARJETA ŠKOF
IZJAVA

Študentka Marjeta Škof izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne____________________ Podpis:________________________________
1. UVOD

2. INTERNACIONALIZACIJA IN POMEN MEDNARODNEGA DELOVANJA PODJETIJ

2.1. Internacionalizacija in globalizacija
2.2. Pomen mednarodnega poslovanja za Slovenijo in vloga države
2.3. Motivi za mednarodno delovanje podjetij
2.4. Povod za začetek delovanja na mednarodnih trgih
2.5. Ovire in tveganja pri vstopu na mednarodne trge
2.6. Izbor trgov
2.7. Možne strategije vstopa na mednarodne trge
2.8. Oblike oziroma načini vstopa na mednarodne trge
2.9. Proces internacionalizacije
2.10. Majhna podjetja in internacionalizacija

3. MODELI IN TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE

3.1. Uppsalski model internacionalizacije
3.2. Internalizacijska teorija in teorija transakcijskih stroškov
3.3. Dunningov eklektični pristop
3.4. Globalna podjetja ali »Born Globals«
3.5. Mrežni pristop (Network model)

4. MREŽNI PRISTOP

4.1. Pojem mrež
4.2. Definicije mreže
4.3. Odnosi znotraj mrež
4.4. Motivi za sodelovanje v mreži
4.5. Težave v mrežah
4.6. Mreže in internacionalizacija
4.6.1. Štirje primeri internacionalizacije z vidika mrež
4.6.2. Pomanjkljivosti modela
4.7. Mreže in majhna podjetja
4.7.1. Mreže med majhnimi podjetji
4.7.2. Mreže majhnih podjetij z velikim podjetjem
4.7.3. Prednosti mrež za majhna podjetja
4.7.4. Mreže in internacionalizacija majhnih podjetij v centralni Evropi

5. ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE IN VLOGE MREŽENJA PRI PROCESU INTERNACIONALIZACIJE NA PRIMERU PODJETJA ISKRA ZAŠČITE, D.O.O.
5.1.3. Sodelovanje na javnih razpisih ................................................................. 32
5.1.4. Vizija, vrednote in strategija podjetja .................................................. 33
5.2. Internacionalizacija podjetja Iskra Zaščite, d.o.o. ........................................ 33
  5.2.1. Razlogi za mednarodno delovanje podjetja Iskra Zaščite, d.o.o. ......... 34
  5.2.2. Izbor trgov in težave pri vstopu in nastopu na mednarodnih trgih .......... 35
  5.2.3. Oblike vstopa na mednarodne trge podjetja Iskra Zaščite, d.o.o. .......... 35
5.3. Predstavitev internacionalizirane mreže dveh že internacionaliziranih podjetij... 36
5.4. Kritična ocena internacionalizacije ter mreženja podjetja Iskra Zaščite, d.o.o.... 38

6. SKLEP ............................................................................................................. 40

LITERATURA ........................................................................................................ 42

VIRI .................................................................................................................... 45

SLOVAR

PRILOGE
1. UVOD

V globalnem svetu je blagostanje posamezne države odvisno od mednarodne konkurenčnosti njenih podjetij in celotnega gospodarstva. Sprememb a okolja, tehnološki napredek, nove zahteve kupcev in vse večja konkurenca so razlogi, zaradi katerih morajo podjetja aktivno v in vedno korak pred drugimi. Cilj vsakega podjetja je dosegati čim višji dobiček, saj dobiček omogoča nove investicije, te pa podjetju omogočajo rast. Podjetje lahko višje dobičke dosega s povečevanjem prihodkov ali zniževanjem stroškov. Vsak nacionalni trg je omejen in podjetja, ki delujejo na omejenem trgu, dosežejo točko, kjer nadaljnje povečevanje prodaje ni več mogoče. Podjetja pričnejo z iskanjem novih trgov, saj to pomeni večje povpraševanje, višje prihodke, z doseganjem ekonomskega obsega pa lahko podjetje zmanjšuje svoje stroške. Slovenska podjetja se srečujejo z omejitvijo omejenih trgov, saj je slovenski trg majhen in podjetju ne omogoča neomejene rasti. Poleg tega se na slovenskem trgu pojavlja več močnejša tuja konkurenca, ki zaradi ekonomijskega obsega in večjega obsega poslovanja lažje konkurira z nižjimi cenami, saj to pomeni večje povpraševanje. Podjetja potrebujejo za vstop na mednarodne trge znanjem in prav mreže so lahko vir znanja in izkušenj ter nudijo pomoč pri procesu internacionalizacije posameznega podjetja. Ti razlogi jasno nakazujejo, da se morajo slovenska podjetja internacionalizirati. Podjetje s internacionalizacijo pridobi mnogo večjih priložnosti in pridobi znanja in izkušenja, ki jih potrebujejo za začetek mednarodnega delovanja.

Eden izmed načinov, kako razviti mednarodno konkurenčnost in postati mednarodno delujoče podjetje, je mreženje. Mrežni pristop obravnava mednarodno konkurenčnost podjetja širše, saj poleg podjetja v analizo vključuje tudi pomen drugih podjetij in odnose med njimi. Podjetja potrebujejo za vstop na mednarodne trge znanje in prav mreže, te je lahko vir znanja in izkušenj ter nudijo pomoč pri procesu internacionalizacije posameznega podjetja. Mreže so podpora podjetju tudi ko je že prisotno na mednarodnih trgih. Podjetja se internacionalizirajo prek vzpostavitve in ohranjanja odnosov med partnerji v mednarodnih mrežah.


V diplomskem delu bom predstavila internacionalizacijo podjetij in mreže kot skupen odnos med akterji na trgu, ki omogočajo rast in razvoj podjetij, ki delujejo na mednarodnih trgih. Zlasti pomembne so mreže za manjša podjetja, saj jim omogočajo lažji nastop na mednarodnih trgih. Namen diplomskega dela je analizirati internacionalizacijo s

---

1 Po podatkih OECD majhna in srednje velika podjetja (SME), ki običajno obsegajo podjetja do 250 zaposlenih, predstavljajo kar 95% vseh podjetij ter zaposlujejo med 60 in 70 % vseh zaposlenih (Johnson, Tuner, 2003, str. 126).
poudarkom na mreženju. Cilj je seznaniti se s teoretičnimi spoznanji in izhodišči internacionalizacije z večjim poudarkom na mrežnem pristopu in podati kritično oceno aplikacije le-tega na konkretnem primeru podjetja.


V petem poglavju analiziram slovensko podjetje Iskra Zaščite, d.o.o., ki že aktivno deluje na tujih trgih. Osredotočim se na proces njegove internacionalizacije in vključevanja v mreže kot obliko internacionalizacije. Empirično preverjanje sem izvedla s pomočjo analize sekundarnih virov ter metode delno strukturiranega intervjuja z enim vodilnih managerjev obravnovanega podjetja.

V zadnjem poglavju strnem glavne ugotovitve diplomskega dela.

Naj ob zaključku uvoda opozorim še na to, da je področje mrež zelo široko in novo, zato še ni dodobra raziskano. Tudi jaz se v svojem diplomskem delu dotikam le ozkega in omejenega dela področja mrež.

---

2 V raziskavo je vključena tudi Slovenija.
2. INTERNACIONALIZACIJA IN POMEN MEDNARODNEGA DELOVANJA PODJETIJ

2.1. Internacionalizacija in globalizacija


»Podjetja v dinamično globalno usmerjenem poslovnem svetu ne morejo svoje suverenosti utemeljevati na izoliranosti in samozadostnosti, ampak v medsebojnem sodelovanju, na sodobnih poslovnih načelih in procesih« (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 22). Globalizacija je proces, ki se odvija v danem trenutku. Podjetja, ki so proaktivna in ofenzivna, se zavedajo pomena mednarodnega delovanja in v procesih tudi sodelujejo.

---

3 International Monetary Fond oz. Mednarodni denarni sklad.
4 Tehnološki razvoj ni edini razlog za nastanek globalnega trga, sodi pa med pomembnejše dejavnike.
5 Reakcija, ki poteka le v eni smeri.
2.2. Pomen mednarodnega poslovanja za Slovenijo in vloga države

Slovenija je odprta država, njen izvoz preseg a 50% BDP-ja. Maja leto s (1. maj 2004) je z vstopom v Evropsko unijo postala del velikega skupnega trga oz. del ekonomske unije, ki šteje prek 400 milijonov prebivalcev z visoko kupno močjo. Odločitev slovenskih podjetij je, ali bodo znali izkoristiti tako velik trg. Težava Slovenije je njena majhnost in enako velja za slovenska podjetja. Nekatera so za slovenske razmere velika, za evropske pa srednja ali celo majhna. Za lažji prodor na trg Evropske unije in tudi ostale velike trge (ZDA, Azija itd.) bo potrebno povezovanje teh majhnih ali celo mikro podjetij in izraba ekonomij obsega, ki bodo izhajale od tu.


Zgornja misel potrjuje pomen povezovanja majhnih podjetij in njihovo internacionalizacijo. Povezovanje podjetij ter pomoč države lahko pozitivno vplivata na ekonomski uspeh države. Pomena majhnih podjetij in internacionalizacije se zaveda tudi slovenska vlada, zato je za to področje pripravila program (Ministrstvo za gospodarstvo, 2004). Cilj programa je hitrejše vključevanje slovenskih podjetij v mednarodne procese ter pospeševanje priliva neposrednih tujih naložb. Ukrepi so usmerjeni v spodbujanje internacionalizacije, zlasti malih in srednjih podjetij, krepitev položaja na obstoječih in osvajanje novih trgov ter povečanje izvzne usmerjenosti malih in srednjih podjetij. Druga usmeritev je spodbujanje strateških povezav slovenskih podjetij s podjetji iz tujine in njihovih skupnih investicij, doma in na tretjih trgih ter povečanje vpetosti slovenskega gospodarstva v mednarodne tokove in povečanje izhodnih investicij. Program pa spodbuja tudi pritok tujih neposrednih investicij in povezovanja tujih investitorjev s slovenskimi podjetji; povečan pritok tujih neposrednih investicij na nivo primerljivih držav in krepitev poslovnih povezav z domačimi podjetji. Večji pritok tujih investicij, skupne naložbe slovenskih podjetij s podjetji iz tujine, doma in na tretjih trgih prispeva k hitrejšemu prenosu znanja in novih tehnologij, k uspešnejšemu uveljavljanju podjetij na obstoječih in novih trgov ter je hkrati tudi pomembno z vidika ustvarjanja novih delovnih mest.

2.3. Motivi za mednarodno delovanje podjetij

Proaktivni vzroki (Hollensen, 2001, str. 29-32):

- dobiček in rast (dobiček in rast podjetju omogočata obstoj na dolgi rok, podjetja se morajo zavedati, da predvideni dobiček ni vedno enak dejanskemu oziroma realiziranemu, zlasti v začetni fazi prodora na tuje trge);
- managerska spodbuda/motiv (managerji različno vidijo pomen vstopa na tuje trge in ker so oni tisti, ki odločajo v podjetju, je njihovo sprejemanje tujih trgov za podjetje zelo pomembno);
- tehnološke zmožnosti/posebnost proizvodnje (če ima podjetje sposobnost proizvajati izdelke ali storitve s pomočjo tehnoloških znanj, mu to na trgu omogoča boljši položaj – vendar se morajo podjetja zavedati, da je prednost, ki jo imajo, časovno omejena);
- možnost tujega trga in prave informacije (običajno se podjetja odločajo za nastop na trgi, ki so podobni domačemu trgu in nudijo enake možnosti; zelo pomembno za vsako podjetje, ki vstopa na tuje trge, so prave in kakovostne informacije o kupcih, trgu, konkurenci, ki jih druga podjetja nimajo);
- ekonomije obsega (povečanje proizvodnje zaradi vstopa na mednarodne trge lahko zniža določene stroške, npr. stroški raziskav in razvoja, in omogoči podjetju večjo konkurenčnost tako na domačem kot tudi mednarodnem trgu)⁶;
- davčne prednosti (razlike v davčnih stopnjah omogočajo nižje cene oz. višje dobičke) in omejujoča zakonodaja (povzroči selitev proizvodnje).

Reagibilni vzroki (Hollensen, 2001, str. 32-34):

- konkurenčni pritiski (osnovni razlog, ki podjetja prisili v mednarodno delovanje, so konkurenčni pritiski in strah pred izgubo domačega trga zaradi podjetij, ki z ekonomijami obsega, doseženimi z mednarodnim delovanjem, na trgu nastopajo z nižjimi cenami);
- majhen in zasičen domači trg (domači potencial je premajhen, kar sili podjetja v širitev prek mej domačega trga, poleg tega lahko podjetja z vstopom na druge trge podaljšajo življenjski cikel proizvoda);
- presežna proizvodnja ali nezasedene kapacitete (domače povpraševanje je prenizko ali nihajoče, zato prihaja do nezasedenosti kapacitet; drug možen razlog je uvedba novih proizvodov ter substitutov in rešitev za ta proizvod oz. njegovo proizvodnjo je iskanje novih priložnosti na tujih trgih);
- nepričakovana tuja naročila (lahko so posledica oglasevanja, promocije prek združenj ali sejmov);
- zmanjšanje sezonskih nihanj (za proizvode, za katere so značilna močna sezonska nihanja, lahko podjetje s pomočjo tujih trgov ta nihanja ublaži in omogoči enakomernješe povpraševanje čez celo leto);

---

⁶ Japonska podjetja vstopajo na tuje trge s penetracijskimi cenami, saj želijo pridobiti čim večji tržni delež in močno pozicijo na trgu. Nizke cene pomenijo zlasti v prvih letih delovanja izgubo, vendar podjetja čez čas z visoko prodajo lažje dosežejo ekonomije obsega (Hollensen, 2001, str. 32).
bližina tujim kupcem (pomemben vpliv imata fizična in psihološka bližina, širitev v sosednjo državo je lahko mišljena kot razširitev domače aktivnosti in ne vstop na tuj trg, vendar ni geografska bližina vedno prednost, saj je potrebno upoštevati tudi psihološke dejavnike).7

2.4. Povod za začetek delovanja na mednarodnih trgih


Pri zunanjih povodih internacionalizacije se pojavljajo tržno povpraševanje (hitra rast povpraševanja spodbudi vključitev ali bolj intenzivno delovanje podjetja na mednarodnih trgih), konkurenčna podjetja (informacije, da se konkurenčno podjetje odloča za vstop na nek tuj trg delujejo na podjetje kot spodbuda ali celo grožnja), trgovska združenja (formalna in neformalna srečanja posredujejo izkušnje drugih) in kot zadnji zunanj povod navaja zunanje strokovnjake (organizacije in podjetja, ki se profesionalno ukvarjajo z zbiranjem informacij o tujih trgih, kot npr. vlade, gospodarske zbornice, banke in svetovalna podjetja, lahko podjetjem ponudijo kakovostne informacije in podporo) (Hollensen, 2002, str. 35).

Znotraj in zunaj podjetja je precej povodov, vendar strah, odpor do internacionalizacije in druge ovire lahko negativno vplivajo in zavirajo proces internacionalizacije.

2.5. Ovire in tveganja pri vstopu na mednarodne trge


7 Podjetja iz ZDA dojemajo kanadska podjetja in podjetja v Veliki Britaniji za mnogo bližja kot podjetja iz Mehike – učinek kulturoloških, psiholoških in socialnih dejavnikov.

Tabela 1: Prikaz glavnih ovir ob vstopu na mednarodne trge

<table>
<thead>
<tr>
<th>NOTRANJE OVIRE</th>
<th>ZUNANJE OVIRE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>o neizkušeno vodstvo podjetja;</td>
<td>o pomanjanje državnih spodbud in podpore;</td>
</tr>
<tr>
<td>o nezadostne proizvodne kapacitete;</td>
<td>o težave pri urejanju vse potrebne dokumentacije;</td>
</tr>
<tr>
<td>o pomanjanje časa in človeškega kapitala;</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>o pomanjanje sredstev za financiranje;</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>o omejene informacije;</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>DOMAČI TRG</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>o neenake standardizacijske zahteve;</td>
<td>o drugačne nakupne navade na tuijih trgih;</td>
</tr>
<tr>
<td>o plačilne nediscipline;</td>
<td>o komunikacijske težave;</td>
</tr>
<tr>
<td>o visoka tveganja ter stroški povezani s prisotnostjo na tuijih trgih;</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>o težave pri poprodajnih aktivnostih;</td>
<td>o močna tuja konkurenca;</td>
</tr>
<tr>
<td>o nizka konkurenčnost;</td>
<td>o omejevanje s strani tuijih pravil, regulativ;</td>
</tr>
<tr>
<td>o slabo pokriti distribucijski kanali;</td>
<td>o neugodno tečajno razmerje.</td>
</tr>
<tr>
<td>o pomanjkljivo znanje o mednarodnem poslovanju;</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>o nepoznavanje tuijih običajev in praks.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TUIJ TRG</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>o drugačne nakupne navade na tuijih trgih;</td>
<td>o drugačne nakupne navade na tuijih trgih;</td>
</tr>
<tr>
<td>o komunikacijske težave;</td>
<td>o administrativne in neadministrativne ovire;</td>
</tr>
<tr>
<td>o administrative in neadministrativne ovire;</td>
<td>o močna tuja konkurenca;</td>
</tr>
<tr>
<td>o močna tuja konkurenca;</td>
<td>o omejevanje s strani tuijih pravil, regulativ;</td>
</tr>
<tr>
<td>o nepoznavanje tuijih običajev in praks.</td>
<td>o neugodno tečajno razmerje.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


⁸ Ovire povezane z viri, ki jih ima podjetje na razpolago, zmožnosti podjetja in prostopa podjetja do internacionalizacije.
⁹ Ovire, ki izvirajo iz domačega in tujega okolja v katerem deluje podjetje.
¹⁰ Med posamezni avtorji prihaja do določenih odstopanj glede razvrstitve ovir (domači/tuij trg oz. notranja/zunanja ovira).
2.6. Izbor trgov

Podjetja v sodobnem svetu iščejo načine kako vstopati na tuje trge. Pred samo odločitvijo, kako vstopiti na trg, se morajo odločiti, na katere trge bodo vstopali. Potrebno je selekcioniranje, ki je ključnega pomena za podjetja, ki na tuje trge vstopajo prvič. Selekcioniranja trgov ne smejo zanemariti niti podjetja, ki že delujejo na mednarodnih trgih. Root trdi, da morajo managerji načrtovati vstopno strategijo za vsak proizvod posebej in za vsak tuj trg posebej, saj bi bilo nespomnetno uporabiti le eno strategijo za vse trge in vse proizvode (Root, 1994, str. 23).


2.7. Možne strategije vstopa na mednarodne trge


Podjetja imajo pri izbiri vstopnih oblik na voljo več strategij. Root navaja tri možne strategije (Root, 1994, str. 181):


Dolgoročno optimalna strategija je uporaba strateškega pravila, vendar ta strategija od podjetja zahteva največ časa, zbiranja informacij, znanja in virov.


Slika 1: Strategija vstopa na trg – pristop »slapa« in pristop »prhe«

2.8. Oblike oziroma načini vstopa na mednarodne trge


Slika 2: Prikaz načinov vstopa na mednarodne trge

![Diagram izvora](Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138.)

1. **Izvozne oblike**: so najboljši način prvega vstopa na mednarodne trge, saj je stopnja tveganja nizka. Hkrati ta oblika vstopa omogoča visoko fleksibilnost, a nizko stopnjo nadzora. Root definira to obliko vstopa na trg kot »izkušnjo učenja« (Root, 1994, str. 104).


Pri **posredni obliki izvoza** proizvajalec prepusti celoten izvozni proces (odgovornost izvedbe, ureditev vse dokumentacije ter distribucijo) partnerju. Proizvajalec nima stika s končnim trgom in porabniki, ne prevzema izvoznih dejavnosti. Podjetju ni potrebno imeti izkušenj v mednarodnem poslovanju, tveganje je nizko, podjetje le izbere visoko izkušnega izvoznika. Podjetje se izogne stroškom povezanim z vzpostavitvijo mednarodnega poslovanja. Slabosti te oblike so, da podjetje nima nadzora nad tujim trgom in trženjskim sploštem, podjetje tudi ne pridobiva novih znanj in izkušenj o tujih trgih. Pomanjkljivost te

Kooperativne oblike izvoza so tiste pri katerih pride do dogovarjanja o sodelovanju med podjetji. Skupaj se povežejo manjših podjetij (ki nimajo niti dovolj virov niti izkušenj) in naloga izvozne združenja je zagotoviti celovit trženjski nastop. Težave se lahko pojavijo zaradi neusklajenosti (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145).

2. Investicijske oblike (hierarhične ali naložbene) omogočajo popolno stopnjo nadzora, nizko fleksibilnost in visoko tveganje. Stopnja nadzora je odvisna od razdelitve nalog in odgovornosti med hčerinskim in matičnim podjetjem. Višja stopnja internacionalizacije pomeni, da je več odgovornosti prenesenih na hčerinsko podjetje.


Oblike pogodbenih vstopov so: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbena proizvodnja, skupna vlaganja in strateške zveze (zaveze). Razlozi za pojav pogodbenih oblik so želja po zmanjšanju stroškov proizvodnje (iskanje držav s cenejšo delovno silo), biti bližje
kupcem (odjemalcem), skrajšati prodajne poti in znižati stroške transporta (geografska lega), izogibanje omejitvam vstopa (carinske in necarinske omejitve), status »domačega« proizvajalca11 (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 147). Bistvo te oblike je torej prenos proizvodnje in ne le izdelkov na tuje trge.


Strateško zavezništvo povezuje podjetja, namen povezave je povečati učinkovitost podjetij v zavezništvu. Da lahko govorimo o strateškem zavezništvu, mora veljati sledeče. Dve ali več podjetij se poveže, da bi sledili skupnim ciljem, vendar ostanejo samostojni (prevzemi in združitve ter podružnice multinacionalnih podjetij niso zavezništva). Partnerska podjetja delijo koristi, ki jih prinaša zavezništvo, in kontrolo nad aktivnostmi, ki se izvajajo v okviru

11 Primer Revoza iz Novega mesta in status Renault Clio na slovenskem trgu.
13 Joint Venture za razliko od strateških zavezništev pomeni vzpostavitev nove, ločene organizacije oz. podjetja s strani dveh ali več podjetij (Hutt, Speh str. 102).


2.9. Proces internacionalizacije

Luostarinene in Hellman's menita, da gre proces internacionalizacije postopno skozi tri faze (Jaklič, 1998, str. 366). Internacionalizacija podjetja se prične s t. i. internacionalizacijo navznoter 14, kar pomeni, da podjetje uvaža proizvode, storitve, sisteme in v zadnji stopnji znanje (know-how). Podjetje gre skozi fazo učenja in internacionalizaciji navznoter sledi druga faza t. i. internacionalizacija navzven 15. Internacionalizacija navzven pomeni, da podjetje začne delovati prek meja svoje države, torej da prične z izvozom. Internacionalizacija navzven poteka v štirih stopnjah:

1. začetna stopnja; podjetje je na tujih trgih prisotno s svojimi proizvodi prek izvoza,
2. stopnja razvoja; podjetje na tujem trgi trži storitve in/ali pa ima na tujih trgih podružnice,
3. stopnja rasti; podjetje trži sisteme in/ali posredne naložbe (podizvajalstvo),
4. stopnja zrelosti; podjetje prodaja svoje znanje in/ali neposredne investicije (proizvodna podružnica).


Jaklič ta model nadgradi v »tri stopenjskim internacionalizacijskim modelu« ali 3P modelu. Prvo stopnjo poimenuje odvisna internacionalizacija, drugo stopnjo neodvisna

---

14 Inward internationalization
15 Outward internationalization

2.10. Majhna podjetja in internacionalizacija


De Chiara in Minguzzi, enako kot Huang v svojem članku izpostavlja, da velikost podjetja ni prednost za velika oziroma omejitev za majhna podjetja. Menita, da majhna podjetja veliko doprinesijo k ravnotežju plačilne bilance, in dodajata, da prodaja na tujih trgih ni odvisna od velikosti podjetja. Majhna podjetja lahko na mednarodnih trgih dosegajo visoke prihodke, saj so na domačih trgih omejena in prisiljena v širitev na tujte trge (De Chiara, Minguzzi, 2002, str. 144). Calof v svojem članku izpostavlja raziskavo na skoraj 9000 italijanskih podjetjih, katere avtor je Bonaccorsi. V raziskavi se je pokazalo, da je velikost podjetja pozitivno povezana z nagnjenostjo k internacionalizaciji ter negativno povezana z

16 To so majhna podjetja, ki so že od svojega začetka prisotna na mednarodnih trgih. Več o tem v poglavju 3.4.
intenzivnostjo internacionalizacije (gledano kot delež prihodkov doseženih na tujih trgih glede na celotne prihodke). Torej majhna podjetja so manj nagnjena k internacionalizaciji, vendar v primeru, da se internacionalizirajo, dosegajo na tujih trgih (relativno) višje prihodke kot velika podjetja (Calof, 1993, str. 368).

3. MODELI IN TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE

Internacionalizacija je predmet intenzivnega proučevanja zadnjih nekaj desetletij, razlog za to je vše večja internacionalizacija podjetij. Pogledi na internacionalizacijo so različni in varirajo glede na različne pristope (organizacijski, trženjski, strateško managerski vidik). Ločena je tudi analiza in preučevanje internacionalizacije z vidika majhnih in srednjih podjetij (SME) ter velikih podjetij (MNE).

Zaradi širine področja bom na kratko predstavila le neka tere najbolj razširjene modele in teorije; uppsalski model, internalizacijsko/transakcijsko-stroškovni pristop, Dunningov eklektični pristop in mrežni pristop. Poleg teh tradicionalnih pristopov se zadnjih letih pojavlja nov pristop t. i. »born globals« o katerem bo več napisano nekoliko kasneje.

3.1. Uppsalski model internacionalizacije (The Uppsala School approach)

Teorija stopnj internacionalizacije temelji na principu stopenske rasti in prodora podjetij na tuje trge. Podjetja se v začetni fazi osredotočijo na trge, ki so jim blizu s kulturološkega in geografskega vidika, saj to zmanjšuje začetna tveganja. Pristopov v okviru teorije stopenj internacionalizacije je več, najbolj znan med njimi je Uppsalski model internacionalizacije

Uppsalski model internacionalizacije ali skandinavski model stopenske internacionalizacije, znan tudi kot model procesa internacionalizacije (the model of the process of internationalization). Temelji na hipotezi, da več mednarodnih izkušenj si podjetje pridobi, bolj intenzivna je internacionalizacija. Teorija se osredotoči na majhna in srednje velika podjetja (SME) in temelji na predpostavki, da podjetje postopno oz. inkrementalno povečuje svojo prisotnost na mednarodnih trgih, vse pa temelji na pridobivanju znanja, učenju ter akumulaciji izkušenj. Model so pričeli razvijati skandinavski raziskovalci, ki so na podlagi raziskave med švedskimi podjetji ugotovili, da podjetja pričnejo svoj vstop na tuje trge na bližnjih trgih (ki so geografsko in kulturno bolj podobni) in se postopoma širijo na bolj oddaljene trge. Raziskava je pokazala, da podjetja v začetni fazi na tuje trge vstopajo z izvoznimi oblikami vstopa na trg in le redko z lastno prodajno ali

17 Teorije v sklopu majhnih in srednje velikih podjetij lahko razdelimo v tri skupine: teorija (modeli) stopenj internacionalizacije (najbolj znan je Uppsalski model), mrežni pristop k internacionalizaciji, tretjo in najmlajšo skupino predstavlja na resursih osnovana teorija podjetja (Ruzzier, 2004, str. 201).
proizvajalno enoto. Investicijske oblike se pojavile šele po določenem obdobju spoznavanja trga (Hollensen, 2001, str. 48).

Johanson in Wiedersheim-Paul sta definirala štiri različne načine vstopa na tuje trge, ki se razlikujejo po stopnji internacionalizacije. Podjetje najprej izvaja neredne izvozne aktivnosti, nato sledi izvoz prek neodvisnih posrednikov. Če je podjetje uspešno, bo nadaljevalo z vzpostavljivost lastne prodajne enote na tujem trgu ali celo proizvodnjo v tuji državi, kot zadnjo, najvišjo obliko internacionalizacije (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1990, str. 307).


3.2. Internalizacijska teorija in teorija transakcijskih stroškov

Menjava med enotami posameznih transnacionalnih podjetij ima naravo mednarodne menjave, vendar gre v resnici za notranjo menjavo med posameznimi deli transnacionalnega podjetja. To imenujemo internalizacija mednarodnih ekonomskih aktivnosti (Ruzzier, 2002, str. 5).

Teece trdi, da sta teorija internalizacije in teorija transakcijskih stroškov na določeni stopnji enaki. Obe teoriji vidita trg kot nepopoln in nedeljujoč ter podjetje v vlogi subjekta, ki to situacijo popravlja. Podjetja internalizirajo operacije in na ta način znižujejo stroške.
delovanja. Razlika med teorijama je le v tem, da je pri teoriji transakcijskih stroškov enota proučevanja transakcija (Gilroy, 1993, str. 82).

Transakcije znotraj hierarhičnih struktur podjetja so cenejše glede na transakcijske stroške, ki se pojavljajo na trgu. Podjetja tako z internalizacijo zmanjšujejo stroške in povečujejo učinkovitost (Gilroy, 1993, str. 76). Podjetja si oblikujejo lasten notranji trg.


3.3. Dunningov eklektični pristop


Želja po vstopu na tuj trge se poveča, če so izpolnjeni trije pogoji (Hollensen, 2001, str. 47):

- lastniška prednost (podjetje, ki ima v lasti neko podjetje na tujem trgu ima prednost pred ostalimi, prednost izhaja iz neopredmetenih sredstev, tehnoloških kapacitet ali inovacij),
- lokacijska prednost (prednost, da je podjetje prisotno na nekem tujem trgu, ki se kaže skozi cenejšo delovno silo, energijo, surovine, transport itd.),
- internalizacijska prednost (podjetju se mora bolj izplačati, da uporabi svoje prednosti in jih ne proda oziroma ne proda pravice do uporabe).

Če zgoraj napisani pogoji niso izpolnjeni bo podjetje na tuj trge vstopilo prek izvoza in neposrednih investicij (Gilroy, 1994, str. 97).
3.4. Globalna podjetja ali »Born Globals« 19


Razlogi za porast števila takšnih podjetij so po Hollensenovem mnenju v homogenizaci okusov in želja globalnih potrošnikov. Razlike med državami se zmanjšujejo, zahteve in potrebe postajajo vedno bolj podobne. To je tudi razlog, da nova podjetja hitreje vstopajo na trge. Poleg vsega našteteega je tudi dostop do finančnih virov postal internacionaliziran in mnogo lažji kot v preteklosti. Pomembno vlogo imajo podjetniki s svojimi znanji, osebnimi mrežami, izkušnjami, izobrazbo in poznanstvi v tujini. Dejavniki, ki vplivajo na porast podjetij Born Globals, so povečan vpliv nišnih trgov, napredne tehnologije in proizvodi, fleksibilnost majhnih in srednje velikih podjetij, globalne mreže (partnerstva s tujimi podjetji, dobavitelji, kupci) in razvoj informacijske tehnologije.

Za uspeh podjetij na globalnem trgu je ključen način razmišljanja. Potrebno je »mislit veliko« 20, podjetja in managerji morajo razmišljati globalno in ne lokalno. Podjetja lahko s pomočjo mrež pridobijo znanja, izkušnje ter podporo in na mednarodne trge ne vstopijo postopoma/stopensko. Njihov vstop na trg je lahko mnogo bolj intenziven ali celo globalen od samega začetka.

3.5. Mrežni pristop (Network model)


19 Možen prevod pojma »Born Globals« je takojšna internacionalizacija.
20 Think big.
4. MREŽNI PRISTOP


4.1. Pojem mrež


Pojem mrež je prisoten na različnih znanstvenih področjih. Tudi v ekonomski teoriji je uporabljen in definiran široko. (Rumyantseva, Tretyak, 2003, str. 7).


Mreže lahko podjetjem pomagajo pridobiti nove priložnosti, znanja, izkušnje in koristi, ki izhajajo iz sinergijskih učinkov (Chetty, Blankenburg Holm, 2000, str. 77).

4.2. Definicije mreže


Mreže pa ne vključujejo zgolj podjetij, ampak se vanje intenzivno vključujejo tudi drugi subjekti, kot na primer javne institucije, izobraževalne institucije in druge podporne organizacije. V okviru svoje diplom je osredotočil le na podjetja.
4.3. Odnosi znotraj mrež


4.4. Motivi za sodelovanje v mreži


4.5. Težave v mrežah

Kot slabost mrež Coviello in Munro izpostavljata tudi preveliko odvisnost podjetja od drugih podjetij. Glavno podjetje vzpostavi, oblikuje in določi odnose podjetja z drugimi. To lahko vodi v odvisnost podjetja in dominacijo glavnega podjetja (Coviello, Munro, 1995, str. 55).

4.6. Mreže in internacionalizacija


Slika 4: Primer delovanja mednarodne mreže


Raziskava, ki je bila izvedena na podlagi podatkov švedskih podjetij, je pokazala, da izkušnje, ki jih podjetje pridobi v mrežah, lahko olajšajo vzpostavljanje stikov z novimi partnerji in s tem omogočijo lažjo nadaljnjo (ali začetno, če je podjetje prej delovalo le v domačih mrežah) internacionalizacijo. Potrebno je izpostaviti, da teh izkušenj ne izrabijo vsa podjetja (Blomstermo et al., 2001, str. 130). Rezultati analize so tudi pokazali, da podjetja bolj uporabljajo pretekle izkušnje, ko pričnejo pridobivati izkušnje iz več različnih mednarodnih trgov (Blomstermo et al., 2001, str. 142).

4.6.1. Štirje primeri internacionalizacije z vidika mrež


V modelu, ki sta ga razvila Johanson in Mattsson je poudarek na postopnem učenju in razvoju tržnega znanja prek interakcij znotraj posameznih mrež. Položaj mreže sta identificirala tako z mikro (podjetje glede na drugo podjetje) kot tudi makro (podjetje glede na mrežo) vidika. S kombinacijo mikro in makro vidika sta razvila štiri primere internacionalizacije (Ruzzier, 2004, str. 19).


---


Tabela 2: Štirje primeri internacionalizacije podjetja

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stopnja internacionalizacije podjetja</th>
<th>Stopnja internacionalizacije trga</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>nizka</td>
<td>zgodnji začetnik</td>
</tr>
<tr>
<td>visoka</td>
<td>pozni začetnik</td>
</tr>
<tr>
<td>nizka</td>
<td>mednarodno osamljeni</td>
</tr>
<tr>
<td>visoka</td>
<td>poenotena internacionalizacija</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**Štirje primeri internacionalizacije podjetja** (Johanson, Mattsson, 1993, str. 310):

**Zgodnji začetnik:** v tem primeru konkurenti, dobavitelji in druga podjetja na domačem in tujih trgih nimajo pomembnejših mednarodnih povezav. Podjetje nima potrebnih znanj o mednarodnih trgih, hkrati tudi ne more pridobiti teh znanj v nacionalni mreži, saj je tudi mreža nizko internacionalizirana. Zgodnji začetnik, glede na empirične raziskave, prične internacionalizacijo na bližnjih trgih z uporabo agentov in ne lastnih podružnic. Agent zapolni praznino mednarodnih izkušenj, ki jih ima podjetje. Hkrati podjetje na ta način zmanjša stroške in tveganje. Alternativna strategija so lahko tudi greenfield investicije/investicije od začetka ali prevzemi, ki pa se jih lahko poslužujejo le večja podjetja z zadostnim kapitalom. Pogosto je inicijativa za internacionalizacijo podjetja na strani drugih, partnerskih podjetij iz tujih trgov, ki zgodnjim začetnikom pomagajo pri vstopu v mrežo. Podjetje, ki postane internacionalizirano se iz zgodnjega začetnika spremeni v mednarodno osamljenega.

**Mednarodno osamljena** so internacionalizirana podjetja z izkušnjami v odnosih s tujimi partnerji. Delujejo v okolju, kjer mreža ni internacionalizirana, podjetje pa je. Podjetje ima znanja za delovanje na tujih trgih z različnimi kulturami. Podjetje lahko izkoristi vse prednosti, ki mu jih daje njegova pozicija s pomočjo koordinacije aktivnosti v različnih mrežah, katerih del je. Podjetja, ki so postala internacionalizirana pred svojimi konkurenti, lahko uživajo prednosti, ki jim jih ta pozicija nudi. Zlasti se to pokaže v lažjem vstopu v nove mreže, saj imajo razvita potrebna znanja. Inicijativa za povečevanje internacionalizacije ne prihaja iz strani drugih podjetij v mreži. Mednarodno osamljeno podjetje je tisto, ki lahko v mreži promovira internacionalizacijo.
Pozni začetnik je podjetje, ki deluje v internacionalizirani mreži, podjetje samo pa še ni internacionalizirano ali pa šele pričenja z internacionalizacijo. Če podjetje deluje v internacionaliziranem okolju, je s tujimi trgi povezano vsaj posredno, prek drugih domačih podjetij. Internacionalizacija je lahko posledica spodbude oziroma »potega« s strani kupcev ali dobaviteljev tega podjetja. Ni nujno, da poteka internacionalizacija podjetja prek bližnjih trgov na bolj oddaljene. Podjetje lahko že v prvi fazi, kot posledica »potega«, prične delovati na bolj oddaljenih trgih. Pri procesu internacionalizacije podjetja je razlike med velikimi podjetji na eni strani ter majhnimi in srednje velikimi na drugi. Majhna in srednje velika podjetja morajo biti visoko specializirana, prilagojena specifičnim delom omrežja in zelo fleksibilna. Velika podjetja so manj specializirana in mnogo težje najdejo tržno nišo v internacionalizirani mreži. Možen način vstopa na tuje trge je prevzem ali skupna vlaganja. Težava, s katero se sooči pozni začetnik v primerjavi z zgodnjim začetnikom, je zlasti v težji pridobitvi položaja na trgu, saj je trg mnogo bolj zasičen in zavarovan s strani obstoječih konkurentov. To tudi kaže kako zelo pomemben je čas pri vstopu na mednarodne trge.


4.6.2. Pomanjkljivosti modela

Chetty in Blankenburg-Holm (2000, str. 77-93) sta izvedli raziskavo na novoizlandskih podjetijh s pomočjo zgornjega modela. Izpostavljata nekatere pomanjkljivosti Johanson in Mattssonovega modela.

Kriteriji za razlikovanje posameznih tipov niso dovolj razločljivi, zato lahko pride do prekrivanj. Model ne izpostavlja pomena odločevalcev v podjetju (managerjev) in karakteristik podjetja. Podjetju se ponudi vloga internacionalizacije, a je možno, da je odločevalce ne zazna ali pa je ne želi izkoristiti. Model ne razloži, kako podjetje preseže probleme internacionalizacije prek mreže odnosov; mreža odnosov lahko kontrolira, na katere trge bo vstopilo podjetje in na kakšen način bo to naredilo. Njun model tudi izključuje vpliv eksternih dejavnikov, ki so nenadzorovani (npr. domača konkurecna, nepričakovano naročilo, ekonomska politika države). Model ne razloži, kako podjetje prehaja med posameznimi tipi internacionalizacije. Model tudi ne vključuje formalnih odnosov, poleg tega se je v raziskavi Chetty in Blankenburg-Holm izkazalo, da na internacionalizacijo ne vpliva le produkcijska mreža, kot izpostavljata Johanson in Mattsson, pač pa tudi mreže odnosov s kupci in državo (Chetty in Blankenburg-Holm, 2000, str. 89-90).
K nujnim komentarjem bi dodala še enega. Podjetje lahko deluje v mreži podjetij, kjer je del mreže internacionaliziran (npr. kupec), drug del mreže pa deluje le na domačem trgu (npr. dobavitelj). Tako je osrednje podjetje v odnosu do internacionaliziranih podjetij v situaciji poenotene internacionalizacije, v odnosu do neinternationaliziranih podjetij pa v situaciji mednarodno osamljen. Definicijo teh štirih tipov sta preveč ločila in ne dopuščata kombinacije različnih možnosti.

4.7. Mreže in majhna podjetja

Podjetniki in majhna podjetja so že dolgo ena izmed pomembnejših področij proučevanja. Majhna podjetja predstavljajo pogonsko moč za ekonomski razvoj in rast (Bohman, Boter, Tesar, 2003, str. 3). Schumpeter je pred več kot sedemdesetimi leti opozarjal na pomen inovacij in razvoja, ki jih je pripisoval zlasti podjetnikom in majhnim podjetjem. Majhna podjetja skrbijo za dinamičnost posameznega gospodarstva.


4.7.1. Mreže med majhnimi podjetji


»Danes v svetu obstajajo gospodarske regije, na primer v Nemčiji, na Danskem, Švedskem, v Italiji, katerih ekonomski uspeh počiva na visoko profitabilnih in izvozno usmerjenih malih podjetijh. Ključ njihovega uspeha je v medpodjetiški organiziranosti – mreži

22 Tak primer je pogost v avtomobilski industriji; med glavnim proizvajalcem in podizvajalcem.
horizontálnih in vertikalnih povezav« (Petrin, Vahčič, Best, 1990, str. 1). V Sloveniji so majhna podjetja tista, ki prevladujejo in tudi v tujini je veliko majhnih podjetij. To ne pomeni izginjanje velikih podjetij in zmanjševanje njihovega pomena.

4.7.2. Mreže majhnih podjetij z velikim podjetjem


Vstop v mrežo je velikokrat način, da se majhna podjetja internacionalizirajo, saj so njihovi kupci velika podjetja, ki že delujejo v internacionaliziranih mrežah in na ta način SME najlažje pričnejo s procesom internacionalizacije (Tesar, Boter, Bohman, 2003, str. 4).

4.7.3. Prednosti mrež za majhna podjetja


Petrin, Vahčič ter Best (Petrin, Vahčič, Best, 1990, str. 3) nizajo možnosti, ki jih mreža nudi malim podjetjem;

- fleksibilnost, hitro prilagajanje, ki je ključnega pomena v sodobnem svetu mnogih in hitrih sprememb;
- kolektivna učinkovitost, ki izhaja in koordinacije med podjetji in specializacijo;
- geografska bližina podjetij, saj le to omogoča sinergične učinke; ni stroškov povezanih s transportom in sama komunikacija med podjetji je mnogo lažja (tu Petrin, Vahčič, Best zagovarjajo nujnost tega, v nasprotju z nekaterimi drugimi avtorji, ki vidijo priložnost v novih komunikacijskih možnostih kot rešitvi te ovire);
sodobno podjetništvo – podjetje vstopi na trg z manjšim tveganjem propada, če deluje v okviru mreže;

sodelovanje in konkurneca – podjetja v mreži lahko med seboj hkrati sodelujejo in konkurirajo (sodelujejo na področjih raziskav in razvoja, trženja ali drugih skupnih področij);

spodbuda regionalnega razvoja – prek mreže se povežejo različni ekonomski subjekti znotraj posamezne regije, kar spodbuja razvoj regije in povečuje njeno avtonomnost navzven;

ekonomski in družbeni cilji – z vidika regije zagotavljajo uravnotežen razvoj regije;

zaupanje – če želijo podjetja med seboj resnično sodelovati morajo izkazovati medsebojno zaupanje;

zaposlenost – povečevanje iniciative, razmišljanja, izobraževanja, povečevanja znanja;

interesne skupine – majhna podjetja povezana v mrežo pridobijo mnogo večji in pomembnejši glas oz. vlogo nasproti velikim podjetjem.


4.7.4. Mreže in internacionalizacija majhnih podjetij v centralni Evropi

Tesar, Boter in Bohman (2003) so izvedli raziskavo o mrežah med majhnimi in srednje velikimi podjetji v centralni Evropi. Raziskavo na kratko povzemam v tem poglavju.

Raziskava je bila izvedena med majhnimi proizvodnimi podjetji v centralni Evropi. Namen raziskave je bilo ugotoviti (1) odnos podjetij in podjetnikov do sodelovanja v mrežah in (2) potencial podjetij, da se internacionalizirajo (z vidika vstopa teh držav v EU je to pomemben element). V analizi so upoštevali tako zunanje kot tudi notranje dejavnike (vpliv okolja ter managerska naklonjenost internacionalizaciji in mreženju). Avtorji ugotavljajo, da so mnoga majhna podjetja v centralni Evropi (v nadaljnjem besedilu CE) nenaklonjena internacionalizaciji. Hkrati je ta nenaklonjenost internacionalizaciji tesno povezana z odporom majhnih podjetij do vstopanja v mreže.

Do leta 1990 v državah CE skorajda ni bilo majhnih podjetij. Razlog za to je v specifičnih tehnoških, ekonomskih in pravnih razmerah, v katerih so delovale te države pred letom 1990. Do leta 1993 so bile razmere za delovanje podjetij izredno nestabilne in spreminjajoče. Po tem obdobju so se razmere počasi stabilizirale, vendar pa so se podjetja srečevala s finančnimi in tehnoškimi težavami. Po letu 1999 so podjetja pričela razmišljati o internacionalizaciji, začela so se pogajanja za članstvo v EU. Kljub oviram so se podjetja

23 V raziskavo so bila vključena podjetja iz Češke, Madžarske, Poljske, Slovaške in Slovenije.
pričela zavedati pomena sodelovanja z velikimi internacionaliziranimi podjetji, zlasti z namenom preživetja na trgu. Tesar, Boter, Bohman (2003) ugotavljajo, da je proces tranzicije spremenil način razmišljanja podjetij v CE. Podjetja so pričela iskati načine internacionalizacije, vendar se ob tem spopadajo s težavami, zaradi česar pričenjajo z iskanjem zunanjih partnerjev (Tesar, Boter, Bohman, 2003, str. 6).


Menim, da se razmere spreminjajo, zlasti to velja za zadnjo ugotovitev te raziskave. Podjetja so se v preteklih petnajstih letih soočila z novimi razmerami na trgu, ki so se jim prilagodila24. Prilagoditev se odraža v spremenjeni podjetniški kulturi, večji nagnjenosti podjetij k tveganju in iskanju novih trgov. Z vstopom v Evropsko unijo, vse močnejšo tujo konkurenco in prisotnost majhnih podjetij iz območja CE na mednarodnih trgih, podjetja spoznavajo, da če želijo uspešno delovati in rasti, morajo ponujati visoko kakovostne izdelke, morajo se povezovati z drugimi podjetji in sodelovati v mrežah. Mreže so vir novih priložnosti, kar spoznavajo tudi managerji podjetij iz CE. Poleg tega slovenska podjetja delujejo v okolju mnogo bolj naklonjenemu majhnim podjetjem, kot nekatere druge države zajete v tej raziskavi (npr. Češka, kjer je osredotočenost na prisotnost velikih internacionalnih podjetij). Ravno zato je pomembno, da slovenska vlada spodbuja rast majhnih in srednje velikih podjetij ter njihovo internacionalizacijo. Pomembno je izobraževanje managerjev, med drugim tudi o tem, kako delujejo mreže.

---

24 Nekatera podjetja so bila v prilagajanju bolj uspešna druga manj.
5. ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE IN VLOGE MREŽENJA PRI PROCESU INTERNACIONALIZACIJE NA PRIMERU PODJETJA ISKRA ZAŠČITE, D.O.O.


Analizo sem izvedla na podlagi internega gradiva podjetja Iskra Zaščite, d.o.o. ter intervjuja z zaposlenimi v podjetju Iskra Zaščite, d.o.o., največ informacij pa sem dobila od direktorja podjetja, g. Murka. Z g. Murkom je bil oktobra 2004 opravljen delno strukturiran intervju.

5.1. Predstavitev podjetja Iskra Zaščite, d.o.o.


5.1.1. Dejavnost podjetja


Dejavnost podjetja IZ je specifična in zahteva kakovostno opremo za testiranja. Hkrati so njihovi proizvodi zelo specifični in proizvodnja še ni množična. Zelo pomembno je sledenje trendom na trgu, postavljanje trendov in širitve programa. Zavedajo se pomena kakovosti in učinkovitosti proizvodov, zato velik del sredstev namenjajo znanju in razvoju. Podjetje ima

5.1.2. Velikost podjetja

V podjetju IZ je danes zaposlenih več kot 70 ljudi. V zadnjih nekaj mesecih so zaposlili tri nove ljudi v razvojnem oddelku. Dodatno zaposlovanje strokovnega kadra in spodbude zaposlenim, da se izobražujejo ob delu, dokazujejo, da se podjetje zaveda pomena znanja in razvoja. Podjetje je v letu 2003 doseglo prihodke v višini 1,5 mrd SIT in 85 mio SIT dobička (Baza podatkov GVIN, 2004). Podjetje IZ je eden največjih evropskih izdelovalcev prenapetostnih zaščit.

Vodstvo podjetja se zaveda pomena stalnih izboljšav in močne konkurence, zato so se v lanskem letu odločili uvesti sistem »20 ključev«. S to metodo želijo povečati izkoriščenost lastnih virov, odkriti notranje rezerve podjetja, povečati konkurenčnost in produktivnost, dvigniti dodano vrednost zaposlenih in povečati motivacijo zaposlenih.

Podjetje je lastniško povezano s še dvema podjetjema, to sta podjetji Varsi in Mecom Elementi (prej Iskra Žarnice). Vsa tri podjetja razvijajo nove proizvode. Podjetji Varsi ter Mecom Elementi nastopata tudi kot poddobavitelja IZ.

Podjetje ima v Sloveniji 17 konkurentov, vendar so prav oni največji med njimi, razlog za njihov uspeh so (že večkrat omenjene) inovacije in razvoj. V Evropi imajo deset konkurentov. Vodilno na tem področju je nemško podjetje, ki je tudi edino, ki ponuja celoten asortiman izdelkov. Pomembnejša konkurenčna podjetja so tudi v Franciji, na Češkem ter v Braziliji, v ZDA, na Japonskem in v Romuniji (Interno gradivo podjetja Iskra Zaščite, d.o.o., 2004).

5.1.3. Sodelovanje na javnih razpisih

5.1.4. Vizija, vrednote in strategija podjetja

Vizija podjetja Iskra Zaščite, d.o.o. je, da postane eno od vodilnih svetovnih podjetij za proizvodnjo zaščitnih elementov in naprav za telekomunikacije, energetiko in informatiko, zunanjo in notranjo zaščito ter statično elektriko. Podjetje želi postati razvijalec novih tehnologij za izbrana področja z možnostjo prenosa tehnologij na izbrane tujne trge, pri čemer bo zagotavljalo optimalno zadovoljstvo vseh udeleženih: kupcev, lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev in širšega družbenega okolja.

Vrednote podjetja so zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, zagotavljanje kakovosti, znanje, inovativnost ter skupinsko delo. V podjetju Iskra Zaščite, d.o.o. se zavedajo pomena znanja, zato so na prvo mesto strateških usmeritev podjetja uvrstili stalno vlaganje v znanje zaposlenih. Med svoje strateške usmeritve uvrščajo tudi razvijanje celovitih in učinkovitih rešitev na področju prenapetostni zaščit, stalno investiranje v raziskave in razvoj. V podjetju dajejo velik pomen kakovosti izdelkov, saj vedo, da jim le to omogoča konkurenčnost na trgu. Med njihovimi strateškimi usmeritvami so zagotavljanje visoke kakovosti izdelkov in storitev, spodbujanje dobrih partnerskih odnosov (uporabnikom/partnerjem zagotavlja konkurenčno prednost) ter konkurenčnost podjetja.

Podjetje sodeluje z več kot 200 dobavitelji (tujimi in domačimi). Številka je visoka, vendar posebnost proizvodov in veliko število posameznih delov končnega izdelka to zahtevajo ( Interno građivo podjetja Iskra Zaščite, d.o.o., 2004).

5.2. Internacionalizacija podjetja Iskra Zaščite, d.o.o.

Podjetje IZ deluje na medorganizacijskih trgih. Na mednarodnih trgih so prisotni že od leta 1990, ko so vstopili na poljski trg, leta kasneje je sledil vstop na hrvaški trg ter ostale trge bivše Jugoslavije (kolikor so to omogočale posebne razmere v tistem času). Kmalu je sledil še vstop na nemški, avstrijski, francoski trg in ostale trge. Danes so prisotni na večini evropskih trgov, pokrivajo tudi nekatere bolj oddaljene trge (natančen prikaz trenutnega stanja pokritosti globalnega trga je v Prilogi 2). Večino stikov so ustvarili prek sejmov in konferenc, ki so zaradi specifičnosti dejavnosti zelo pomembne za podjetje.

Podjetje širi svojo dejavnost prek meja matične države predvsem zaradi specifičnosti proizvodov in majhnosti slovenskega trga. Že od svojega začetka dosega rast prihodkov na tujih trgih in danes prek 75 % celotne proizvodnje izvozi na tujte trge. Rast prihodkov na tujih trgih se dviguje skozi vsa leta, medtem ko domači trg miruje že več let. V spodnjih dveh slikah je prikazana rast skupnih prihodkov iz prodaje ter prihodkov iz prodaje ustvarjenih na domačem in tujih trgih. Vidimo, da je bila rast slednjih mnogo hitrejša kot rast celotnih prihodkov.
Slika 5: Skupni prihodki od prodaje ter prihodki od prodaje storitev in proizvodov na domačem in tujem trgu v obdobju 1998 - 2003

![Diagram prihodkov od prodaje v obdobju 1998-2003](image)


Slika 6: Delež prihodkov od prodaje ustvarjenih na domačem in tujih trgih v letu 2003

![Diagram deleža prihodkov ustvarjenih na domačem in tujih trgih v letu 2003](image)


5.2.1. Razlogi za mednarodno delovanje podjetja Iskra Zaščite, d.o.o.

Podjetje je z internacionalizacijo pričelo že leta 1990 in razlogov za to je več. Pojavljajo se tako reagibilni kot tudi proaktivni razlogi. Najbolj pomemben razlog je majhnost slovenskega trga in velika specifičnost proizvodnega asortimana. S širitvijo preko meja domačega trga so povezane tudi ekonomije obsega, ki jih podjetje lahko dosega šele ob močni prisotnosti na mednarodnih trgih. Management je imel pomembno vlogo pri internacionalizaciji podjetja IZ, saj se je zavedal pomen širitve poslovanja prek meja domače države in je pri tem procesu aktivno sodeloval. Najboljši način pridobivanja stikov in iskanja potencialnih kupev so bili in so sejmi ter konference, ki jih zaposleni in vodstvo podjetja IZ redno obiskujejo. Sejmi so tudi način pridobivanja nepričakovanih tujih naročil.
Podjetje ima tehnološke zmožnosti in razvojne prednosti na nekaterih področjih, kar jim je olajšalo vstop na mednarodne trge. Iz do sedaj našteteega lahko vidimo, da je razlogov za prisotnost podjetja IZ na mednarodnih trgih več, pojavljajo se tako proaktivni kot tudi reagibilni in preplet vseh jim danes omogoča več kot 75% prodajo na tuje trge v celoti prodaji podjetja (Murko, 2004).

5.2.2. Izbor trgov in težave pri vstopu in nastopu na mednarodnih trgih


5.2.3. Oblike vstopa na mednarodne trge podjetja Iskra Zaščite, d.o.o.

Glede na visok delež izvoza v prodaji je podjetje izrazito globalno usmerjeno. Največji delež izvoza je ustvarjen na evropskih trgih, prisotni so tudi v jugovzhodni Aziji, južni Afriki, južni Ameriki in na Kitajskem. V prihodnosti načrtovajo osvojiti trg srednje Amerike, kjer jih trenutno še ni. Svojo prisotnost zagotavljajo preko lastnih predstavnikov, tujih zastopnikov ali preko distribucijske mreže partnerskega podjetja.


Velik del proizvodov (prek 60% vseho proizvodnje) prodajajo pod tujo blagovno znamko. To je predvsem zaradi slabega ugleda podjetij iz bivše Jugoslavije ter posledično predsednika kupcev o slabih kakovostih. Ta delež je tudi danes precej visok, med drugim so vsi izdelki distribuirani v distribucijski mreži podjetja Erico, trženi pod blagovno znamko Erico.

Na Kitajskem so v letu 2003 skupaj s podjetjem Le-Tehnika iz Kranja ter Iskro Mehanizmi iz Lipnice odprli proizvodno podjetje s 25% udeležbo v lastništvu. Kljub začetnim težavam in zastojem načrtovajo začetek proizvodnje še v letosnišnem letu. Cilj je ohranjati enako kakovost izdelkov, saj si napak ne morejo privoščiti. Načrtovajo investicijo v proizvodnjo v še dveh državah, Indiji in Braziliji. Razlogov za to je več; vsi ti trgi so zelo veliki, zlasti so pomembne carinske dajatve, ki so izredno visoke (okoli 50%) in močno zmanjšujejo konkurenčnost njihovih izdelkov. Poleg tega so stroški dela, energije in materialov v vseh teh treh državah mnogo nižji kot v Sloveniji.
Zahteve tujih velikih kupcev in ostra konkurenca na tujih trgih omogočajo in zahtevajo neprestano pridobivanje novih idej in s tem neprestano izboljševanje izdelkov in procesov.

Podjetje deluje tudi v vlogi uvoznika. Iskra Zaščite, d.o.o. že od začetka deluje tudi v vlogi distributerja za del proizvodov, ki manjkajo v proizvodnem asortimanu (z njegovo širino so drugi na svetu) in na ta način zagotavljajo celovitost. Dolgo časa so uvažali proizvode nemškega podjetja Dehn&Sohne. Zaradi hitre rasti in razvoja IZ je bilo to sodelovanje pred štirimi leti prekinjeno. Danes uvažajo izdelke podjetja Erico, s čimer zagotavljajo popolno pokritost celotnega sistema (zagotovijo lahko celovito zaščito stavbe). Te izdelke ponujajo na slovenskem trgu in trgih vzhodne Evrope (Murko, 2004).

5.3. Predstavitev internacionalizirane mreže dveh že internacionaliziranih podjetij


V poslovnem okolju podjetja sodelujejo v proizvodnji, distribuciji in uporabi izdelkov ter storitev. Tak sistem se imenuje mreža med podjetji. Podjetja delujejo tako, da so medsebojno odvisna, koordinacija se izvaja preko interakcije med podjetji v mreži...

---


Tabela 3: Prednosti odnosa, ki ga imata podjetji:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prednosti za IZ</th>
<th>Prednosti za Erico</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>o razširitev asortimana;</td>
<td>o razširitev asortimana;</td>
</tr>
<tr>
<td>o izboljšave in prilagoditve izdelkov;</td>
<td>o ne potrebujejo lastnega R&amp;D (ki je v primerjavi s Slovenijo mnogo dražji);</td>
</tr>
<tr>
<td>o močno razvejana distribucijska mreža podjetja Erico;</td>
<td>o ne potrebujejo sredstev za R&amp;D;</td>
</tr>
<tr>
<td>o spoznavanje ameriških standardov;</td>
<td>o IZ pripravlja tudi vse potrebne kataloge in navodila.</td>
</tr>
<tr>
<td>o strokovna pomoč s strani podjetja Erico pri razvoju in tehničnih zahtevah;</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>o dobra cena;</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>o sodelovanje odpira nove tržne niše oz. segmente.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Med slabosti obstoječega odnosa med obema partnerskima podjetjema g. Murko izpostavlja dolgotrajen čas, ki je bil potreben za vzpostavitev tega odnosa (od prvih začetkov spoznavanja partnerjev do pravega sodelovanja so potekla tri leta). To dokazuje kako pomembna in dolgotrajna je vzpostavitev odnosa med partnerskimi podjetji.

Podjetji želita v prihodnje utrditi in razširiti mrežo. V prihodnosti načrtujejo dolgoročno sodelovanje in razvoj, vključevanje novih podjetij v mrežo in morda celo skupne investicije v nove proizvodne obrate. Višje oblike internacionalizacije, kot so skupne naložbe (joint ventures) in ostale oblike investicijskega sodelovanja, lahko podjetju IZ omogočijo hitrejši razvoj, širitev na nove trge, dostop do novih virov ter večja tveganja.
5.4. Kritična ocena internacionalizacije ter mreženja podjetja Iskra Zaščite, d.o.o.

Podjetje Iskra Zaščite, d.o.o. je primer uspešnega podjetja, ki se zaveda pomena mednarodnega delovanja. Podjetje že od ustanovitve aktivno deluje na mednarodnih trgih in potrjuje tezo mojega diplomskega dela. Majhnost slovenskega trga sili podjetja v internacionalizacijo. Procesa internacionalizacije so se v IZ lotili postopoma in sedaj so prisotni na večini evropskih trgov ter drugod po svetu. V zadnjem letu so preko partnerskega podjetja v mreži, podjetja Erico, pričeli povečevati prisotnost na še ne osvojenih trgih po svetu.

Podjetje je svojo internacionalizacijo pričelo z dvema preprostima oblikama. Na eni strani z internationalizacijo navznoter t. j. uvozom, s čimer so lahko razširili svojo ponudbo. Hkrati so pričeli tudi z internationalizacijo navzven, in sicer s preprosto obliko vstopa na tuje trge – izvozom. Glede na model procesa internacionalizacije je IZ tipičen stopnjski primer internacionalizacije, ki je začel proces internacionalizacije z zgoraj omenjenima fazama. Z razvojem podjetja in izdelkov so se razvijale tudi oblike internacionalizacije, naprej v stopnjo razvoja ter kasneje v stopnjo rasti.

Podjetje je na nekaterih trgih prisotno z lastnimi prodajnimi zastopniki in tujimi predstavniki. Močno pokrivajo evropski trg, šibkeje ostale trge. Na mednarodnih trgih tržijo izdelke pod lastno blagovno znamko in proizvajajo izdelke pod tujimi blagovnimi znamkami. Ena izmed prihodnjih usmeritev IZ mora biti razširitev lastne distribucijske mreže za izdelke pod njihovo blagovno znamko. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo lahko na svoje izdelke napišejo proizvedeno v EU, kar lahko pozitivno vpliva na percepcijo kakovosti njihovih izdelkov. Lahko uporabijo tudi alternativno rešitev, to so distribucijske mreže partnerskih podjetij, vendar naj poskušajo preko teh mrež distribuirati izdelke pod lastno blagovno znamko in ne pod tuju, kot to počnejo sedaj.


proizvodnje je, da bi proizvajalec s svojimi izdelki na trgu, pod lastno blagovno znamko, ustvaril več dobička. Menim, da mora biti eden izmed ciljev podjetja IZ smanjšanje števila izdelkov pod tujimi blagovnimi znamkami (smanjšati delež 60% na nižjo raven ne pa popolnoma ukiniti) ter povečati prepoznavnost in prisotnost lastne blagovne znamke na mednarodnih trgih. Podjetje IZ lahko s svojimi obstoječimi partnerji, za katere dela izdelke pod njihovo blagovno znamko, sklene dogovor. Dogovor naj temelji na pogojevanju nakupa. Del izdelkov naj ti partnerji še naprej prodajajo pod lastno blagovno znamko, del izdelkov pa pod blagovno znamko podjetja IZ.

Pogodbeno proizvodnjo naj poskušajo nadomestiti tudi z drugimi oblikami sodelovanja. Prvi korak k temu so naredili z ustanovitvijo proizvodnega podjetja na Kitajskem. S tem korakom so vstopili v četrto stopnjo internacionalizacije navzven t.j. stopnja zrelosti. Nadaljnje možnosti podjetja vidim predvsem v prenosu proizvodnje na območja cenejše delovne sile, materialov in energije (podobno kot Kitajska). Investicije v nove proizvodne obrate so lahko samostojne ali plod skupnih vlaganj (tako kot pri obstoječem proizvodnem podjetju na Kitajskem). Podjetje IZ v Sloveniji pa naj se osredotoči na raziskave in razvoj novih proizvodov ter izboljšave obstoječih.


S sodelovanjem s podjetjem Erico so vstopili tudi v tretjo fazo internacionalizacije27. Tretja, zadnja faza, je kooperativna internacionalizacija ali mreža. Podjetji Iskra Zaščite, d.o.o. in Erico, skupaj s svojimi podizvajalci in drugimi kupci (ki se jih v tem diplomskem delu nisem dotaknila zaradi kompleksnosti in širine odnosov) tvorijo partnerstvo, ki gradi mrežo. Podjetji gradita odnose in zaupanje že skoraj dve leti, prvi stiki pa so bili vzpostavljeni že pred petimi leti. Tesnejše sodelovanje med podjetjema je bilo vzpostavljeno šele lani, a se je do sedaj izkazalo za koristno in pozitivno spodbudo v razvoju podjetja IZ. Podjetji sta na

---
27 Po definiciji Luostarinene in Hellman's (Jaklič, 1998, str. 366). Več o tem v poglavju 2.9..

6. SKLEP

V pričujočem diplomskem delu sem poskušala v strnjeni obliki predstaviti internacionalizacijo, mreže ter mreženje kot obliko rasti mednarodno delujočih podjetij.


Mreženje je sorazmerno novo področje v okviru ekonomske znanosti, vendar pa je kot pojavna oblika prisotna že mnogo dalj časa. Podjetniki, managerji in podjetja so že od nekdaj delovali na podlagi vzpostavljenih odnosov. Lahko bi celo rekli, da gre za ponovno odkritje odkritega. Podjetja delujejo v okolju kjer postajajo meje med podjetji zabrisane in
podjetja med seboj konkurirajo in sodelujejo. Teorija mrež se osredotoči na odnose. Odnosi so jedro povezovanja med podjetji in ustvarjanja višjih dodanih vrednosti.

Mreže se širijo prek okvirov domačega gospodarstva in predstavljajo most podjetjem, ki želijo delovati na tujih trgih. Širitev poteka prek že obstoječih povezav in odnosov, ki podjetju olajšajo internacionalizacijo. Mreže omogočajo podjetju postopno učenje in razvoj nujnega vetrnega znanja za nastop na tujih trgih. Pomanjkljiva znanja in sredstva lahko še posebej koristno uporabijo/kompenzirajo majhna podjetja v mrežah.


V zadnjih dveh letih so intenzivneje pričeli sodelovati s podjetjem Erico. Skupaj s tem podjetjem in množico dobaviteljev, močno distribucijsko mrežo in kupci skupaj tvorijo partnerstvo, ki gradi mrežo. Mreža se v tem konkretnem primeru ni izkazala za ključni element pri prehodu iz domačega v internacionalizirano podjetje. Obe podjetji sta že pred skupnim sodelovanjem delovali na mednarodnih trgih. Kljub temu ima obstoječa mreža koristi za podjetje Iskra Zaščite, d.o.o. in njihov cilj je nadaljevati ter nadgraditi sodelovanje s podjetjem Erico in povezanimi podjetji. To ponovno potrjuje tezo mojega diplomskega dela. Mreža je enako pomembna ob začetku internacionalizacije in tudi kasneje, ko je podjetje že prisotno na mednarodnih trgih.

LITERATURA


VIRI

5. Ministrstvo za gospodarstvo [URL: http://www.mg-rs.si], september 2004.
<table>
<thead>
<tr>
<th>English</th>
<th>Slovene</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Network</td>
<td>Mreža</td>
</tr>
<tr>
<td>Network approach</td>
<td>Mrežni pristop</td>
</tr>
<tr>
<td>Born globals</td>
<td>Rojeni globalno, takojšna internacionalizacija</td>
</tr>
<tr>
<td>SME (small and medium sized enterprises)</td>
<td>Majhna in srednje velika podjetja</td>
</tr>
<tr>
<td>MNE (multinational enterprises)</td>
<td>Velika podjetja oz. multinacionalke</td>
</tr>
<tr>
<td>Inward internationalization</td>
<td>Internacionalizacija navznoter</td>
</tr>
<tr>
<td>Outward internationalization</td>
<td>Internacionalizacija navzven</td>
</tr>
</tbody>
</table>
PRILOGE

Priloga 1
Tabela 1: Prihodki od prodaje storitev in proizvodov na domačem in tujem trgu v obdobju ter skupni prihodki od prodaje 1998 - 2003

<table>
<thead>
<tr>
<th>v 1000 sit</th>
<th>1998</th>
<th>1999</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>prihodki - domači trg</td>
<td>301.109</td>
<td>278.812</td>
<td>556.421</td>
<td>501.602</td>
<td>427.686</td>
<td>360.677</td>
</tr>
<tr>
<td>prihodki - tuj trg</td>
<td>478.058</td>
<td>715.801</td>
<td>1.070.472</td>
<td>795.722</td>
<td>881.724</td>
<td>1.068.234</td>
</tr>
<tr>
<td>skupaj prihodki od prodaje</td>
<td>779.167</td>
<td>994.613</td>
<td>1.626.893</td>
<td>1.297.325</td>
<td>1.309.410</td>
<td>1.428.911</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Priloga 2
Slika 1: Pokritost svetovnih trgov podjetja Iskra Zaščite, d.o.o.

Slika 2: Pokritost evropskega trga podjetja Iskra Zaščite, d.o.o.