

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MARJETA ŠKOF

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

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.....	1
2. INTERNACIONALIZACIJA IN POMEN MEDNARODNEGA DELOVANJA PODJETIJ.....	3
2.1. Internacionalizacija in globalizacija	3
2.2. Pomen mednarodnega poslovanja za Slovenijo in vloga države.....	4
2.3. Motivi za mednarodno delovanje podjetij	4
2.4. Povod za začetek delovanja na mednarodnih trgih.....	6
2.5. Ovire in tveganja pri vstopu na mednarodne trge.....	6
2.6. Izbor trgov.....	8
2.7. Možne strategije vstopa na mednarodne trge	8
2.8. Oblike oziroma načini vstopa na mednarodne trge	10
2.9. Proces internacionalizacije	13
2.10. Majhna podjetja in internacionalizacija.....	14
3. MODELI IN TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE	15
3.1. Uppsalski model internacionalizacije	15
3.2. Internalizacijska teorija in teorija transakcijskih stroškov	16
3.3. Dunningov eklektični pristop	17
3.4. Globalna podjetja ali »Born Globals«	18
3.5. Mrežni pristop (Network model)	18
4. MREŽNI PRISTOP	19
4.1. Pojem mrež	19
4.2. Definicije mreže.....	20
4.3. Odnosi znotraj mrež.....	21
4.4. Motivi za sodelovanje v mreži.....	22
4.5. Težave v mrežah	22
4.6. Mreže in internacionalizacija.....	23
4.6.1. Štirje primeri internacionalizacije z vidika mrež.....	24
4.6.2. Pomanjkljivosti modela	26
4.7. Mreže in majhna podjetja	27
4.7.1. Mreže med majhnimi podjetji	27
4.7.2. Mreže majhnih podjetij z velikim podjetjem.....	28
4.7.3. Prednosti mrež za majhna podjetja.....	28
4.7.4. Mreže in internacionalizacija majhnih podjetij v centralni Evropi	29
5. ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE IN VLOGE MREŽENJA PRI PROCESU INTERNACIONALIZACIJE NA PRIMERU PODJETJA ISKRA ZAŠČITE, D.O.O.	31
5.1. Predstavitev podjetja Iskra Zaščite, d.o.o.	31
5.1.1. Dejavnost podjetja	31
5.1.2. Velikost podjetja.....	32

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. Sprememba okolja, tehnološki napredek, nove zahteve kupcev in vse večja konkurenca so razlogi, zaradi katerih morajo biti podjetja aktivna 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, ko nadaljnje povečevanje prodaje ni več mogoče. Podjetja pričnejo z iskanjem novih trgov, saj to pomeni večje povpraševanje, višje prihodke, z doseganjem ekonomij obsega pa lahko podjetje zmanjšuje svoje stroške. Slovenska podjetja se srečujejo z omejenostjo trga, saj je slovenski trg majhen in podjetju ne omogoča neomejene rasti. Poleg tega se na slovenskem trgu pojavlja vse močnejša tuja konkurenca, ki zaradi ekonomij obsega in večjega obsega poslovanja lažje konkurira z nižjimi cenami, a enako kakovostnimi proizvodi oz. storitvami, in na ta način izpodriva slovenska podjetja. Ti razlogi jasno nakazujejo, da se morajo slovenska podjetja internacionalizirati. Podjetje z internacionalizacijo pridobi mnogo večji trg, poveča povpraševanje, hkrati pa lahko z večjim povpraševanjem dosega ekonomije obsega, ki znižujejo stroške.

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 so 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.

Koncept mednarodnega mreženja je zlasti primeren za internacionalizacijo majhnih in srednje velikih podjetij v majhnih ekonomijah, ki skušajo doseči višjo gospodarsko rast (catch-up). Na ta način je mogoče preseči težave povezane z znanjem, tehnologijo in tudi akumulacijo kapitala (Jaklič, 1998, str. 359-360).

V diplomskem delu bom predstavila internacionalizacijo podjetij in mreže kot skupek odnosov med akterji na trgu, ki omogočajo rast in razvoj podjetij, ki delujejo na mednarodnih trgih. Zlasti pomembne so mreže za manjša¹ podjetja, saj jim omogočajo lažji nastop na velikih 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.

Diplomsko delo temelji na tezi, da se morajo podjetja, zlasti tista, ki delujejo v majhnih ekonomijah (tudi slovenska), internacionalizirati. Internacionalizacija omogoča rast podjetij, ki vodi v rast celotnega gospodarstva. Proces internacionalizacije ni preprost, potrebno je imeti motiv, znanje in kapital. Proces običajno poteka postopoma in ni izveden čez noč. S pomočjo mrež lahko podjetje internacionalizacijo pospeši in izvede kakovostneje in lažje. Vloga mrež pa je pomembna tudi kasneje, ko je podjetje že prisotno na mednarodnih trgih.

V diplomskem delu najprej predstavim teoretično izhodišče, ki mu sledi še praktična aplikacija. V drugem poglavju pojasnujem pojma internacionalizacija in globalizacija ter podrobneje preučim motive in ovire pri vstopu na mednarodne trge. Sledi predstavitev različnih možnih strategij vstopa na tuje trge ter načini in oblike vstopa nanje. Ob koncu drugega poglavja se posvetim še procesu internacionalizacije ter odnosu med majhnimi podjetji in internacionalizacijo. V tretjem poglavju se osredotočim na prevladujoče teorije in modele internacionalizacije. Predstavim stopenjsko teorijo, internalizacijsko teorijo in teorijo transakcijskih stroškov, Dunningov eklektični pristop, model *born globals* ter zaključim z uvodno predstavitvijo mrežnega modela. V četrtem poglavju sledi podrobnejša analiza mrežnega pristopa z osnovnimi definicijami in razlago pojma mrež. Sledi predstavitev modela, ki sta ga razvila Johanson in Mattsson, s katerim sta želela povezati mreže in internacionalizacijo v celoto. Prikažem pomen mrež za majhna podjetja, ki se mi z vidika slovenske ekonomije zdi zelo pomemben in dodam nekaj bistvenih ugotovitev raziskave² o mrežah in internacionalizaciji na področju centralne Evrope.

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 obravnavanega 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

Trtnikova (1999) definira internacionalizacijo kot pojem, ki se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav. Ekonomska dejavnost pa obsega mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo (Ruzzier, 2002, str. 4). Gjellerup (2000) razlaga internacionalizacijo kot sinonim geografske ekspanzije ekonomskih aktivnosti prek državnih meja, še posebej v smislu količin oziroma obsega (Ruzzier, 2004, str. 9). Internacionalizacijo z mrežnega vidika Johanson in Mattsson definirata kot kumulativni proces, v katerem se odnosi konstantno vzpostavljajo, ohranjajo, razvijajo in razdirajo z namenom doseganja zastavljenih ciljev podjetja (Ruzzier, 2004, str. 11). Ti odnosi se vzpostavljajo znotraj in zunaj meja domače države podjetja.

IMF³ opredeli globalizacijo kot rast medodvisnosti med državami celega sveta. Medodvisnost nastaja preko povečanega števila transakcij izdelkov, storitev, tokov kapitala ter širitev novih tehnologij med državami (Johnson, Turner, 2003, str. 4). Globalizacijo nekateri poimenujejo *globalna internacionalizacija*. Globalizacija je proces kjer državne meje izgubljajo na pomenu in kjer trg predstavlja cel svet. Globalni trg je nastal zlasti kot posledica tehnološkega razvoja⁴. Svetličič (1996) navaja primerjavo med internacionalizacijo in globalizacijo. Internacionalizacijo navaja kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti prek nacionalnih meja, predvsem v količinskem smislu. Pri globalizaciji gre tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Za nekaj več, tako glede na obseg, kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja, za kakovostne spremembe. Globalizacija je torej posledica internacionalizacije oziroma njena logična posledica (Ruzzier, 2002, str. 5). Nekateri avtorji vidijo globalizacijo in internacionalizacijo kot neizogiben in ireverzibilen⁵ proces (Johnson, Turner, 2003, str. 10).

»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 presega 50% BDP-ja. Maja letos (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.

»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 podjetjih« (Petrin, Vahčič, Best, 1990, str. 1).

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 hitrejšje 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 izvozne 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 investorjev 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 trgih ter je hkrati tudi pomembno z vidika ustvarjanja novih delovnih mest.

2.3. Motivi za mednarodno delovanje podjetij

Osnovni motiv vsakega podjetja, ki se odloči za širitev na tuje trge, je dobiček. Potrebno se je zavedati, da to ni edini ali zadostni motiv. Podjetja delujejo zaradi faktorjev potiska in vleke. Hollensen razvrsti motive med proaktivne in reaktivne. Proaktivni razlogi nastajajo znotraj podjetja kot stimulacija za spremembe, s čimer želi podjetje izkoristiti svoje konkurenčne prednosti. Reaktivni/reagibilni motivi nastajajo kot posledica zunanjih pritiskov, s katerimi se soočajo podjetja (Hollensen, 2001, str. 28).

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 trgih, 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 meja 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 oglaševanja, 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 enakomernejše 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 dejavnike⁷).

2.4. Povod za začetek delovanja na mednarodnih trgih

Internacionalizacija podjetij je proces, ki nastane zaradi nekoga/nečesa znotraj ali zunaj podjetja. Med *notranje* sprožilce internacionalizacije Hollensen (Hollensen, 2002, str. 35) uvršča dojemljiv management, ki poskrbi za iskanje priložnosti na novih trgih in nenehno pridobivanje informacij o tujih trgih, ki lahko olajša odločitve. Spodbuda za internacionalizacijo so lahko posebni dogodki znotraj podjetja (npr. nov zaposleni z izkušnjami in motivacijo dela na novih, tujih trgih ali presežna proizvodnja). Notranji povod za začetek internacionalizacije je uvoz kot internacionalizacija navznoter (uvoz lahko vpliva na podjetje, da prične z internacionalizacijo navzven, t. j. izvozom).

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 zunanji povod Hollensen 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

Ovire pri vstopu na tuje trge so vsi dejavniki, ki onemogočajo podjetju pričeti, razviti ali ohranjati mednarodno poslovanje (Ruzzier, 2004, str. 33). Ovire se pojavljajo na vseh stopnjah internacionalizacije, vendar variirajo v svojih lastnostih (Leonidou, 2004, str. 281). Na način, kako podjetje sprejema posamezne ovire vpliva več dejavnikov. Prvi pomemben dejavnik je management in njegov odnos do tveganj. Drugi dejavnik je organizacijska struktura (velja, da so mlajša in manjša podjetja manj naklonjena tveganju) ter zadnji, okoljstveni dejavnik (domače okolje lahko postavlja dodatne ovire podjetju) (Leonidou, 2004, str. 284).

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

Leonidou razvrsti ovire med notranje⁸ in zunanje⁹, ki se pojavljajo na domačem ali mednarodnem trgu (Leonidou, 2004, str. 281). Ovire, ki se pojavijo na domačem trgu podjetje lažje nadzoruje (Leonidou, 2004, str. 296). V spodnji tabeli so prikazane najpogostejše ovire s katerimi se srečujejo podjetja. Ovire so poleg delitve na notranje in zunanje, razdeljene še glede na trg (domači ali tuji)¹⁰.

Tabela 1: Prikaz glavnih ovir ob vstopu na mednarodne trge

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

Viri: Ruzzier, 2004, str. 34; Hollensen, 2002, str. 39; Leonidou, 2004, str. 283; Lapajne, 2004, str. 12 in 16.

Managerji morajo poznati in razumeti ovire s katerimi se srečujejo. Morajo jih selekcionirati glede na pomembnost, težavnost ter dolgotrajnost. Vsako oviro naj podjetje poskuša rešiti. Zlasti pomembno je osredotočenje na kritične, nujne in intenzivne ovire. Podjetje mora konstantno spremljati napredek pri reševanju ovir. Pri reševanju ovir podjetjem lahko pomagajo organi javne uprave (*public policymakers*), ki ponujajo izobraževanja, informacije ter izvajajo promocijo mednarodnega poslovanja (Leonidou, 2004, str. 296).

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/tuji 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 nespametno uporabiti le eno strategijo za vse trge in vse proizvode (Root, 1994, str. 23).

Odločevalci oz. managerji so pred začetkom vstopa na tuje trge soočeni s kompleksnim strateškim načrtovanjem, ki je posledica hitro spreminjajočega okolja. Manager mora pretehtati tveganja, stabilnost okolja in potencialne prihodke na neštetih trgih celega sveta (Wood, Robertson, 2000, str. 34). Mednarodni tržnik ima tako pri izboru ciljnega trga veliko nalog, ki jih razdelimo na dve temeljni področji. To sta analiza okoljstvenih značilnosti trgov in analiza značilnosti podjetja. Proces izbora trgov vsebuje določitev kriterijev izbora trgov, analizo trgov ter segmentacijo izbranih trgov (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 100).

Root navaja pet odločitev, ki jih mora vsako podjetje pretehtati in natančno definirati pred vstopom na trg. Podjetje mora definirati izbor ciljnega trga/proizvoda, naloge in cilje na ciljnih trgih, izbiro vstopne oblike penetracije trga, marketinški plan vstopa na ciljne trge ter kontrolni sistem nadzora delovanja na ciljnih trgih (Root, str. 23, 1994). Podjetja se morajo zavedati, da te aktivnosti ne sledijo ena drugi, ampak gre za iterativne odločitve in procese. Načrtovanje vstopa na mednarodne trge je stalen in nepretrgan proces.

2.7. Možne strategije vstopa na mednarodne trge

Odločitev o vstopni strategiji ni enostavna in tudi ni enaka za vse trge. Podjetje mora izbrati ustrezen način, ki je najbolj optimalno prilagojen določenemu trgu. Različni načini oziroma oblike variirajo glede na tveganje, kontrolo in fleksibilnost podjetji. Pri sami izbiri morajo upoštevati značilnosti okolja, značilnosti in posebnosti izdelkov ter trgov, strateške usmeritve podjetja in zmožnosti podjetja (Dubrovski, 2000, str. 79). Za uspešno internacionalizacijo mora podjetje prilagoditi svojo strategijo, da je lahko skladno z novim okoljem, v katerem se je znašlo (McDougall, Oviatt, 1996, str. 24-27). Kljub razlikam med načini pa je končni cilj ponuditi storitev oz. proizvod končnemu porabniku.

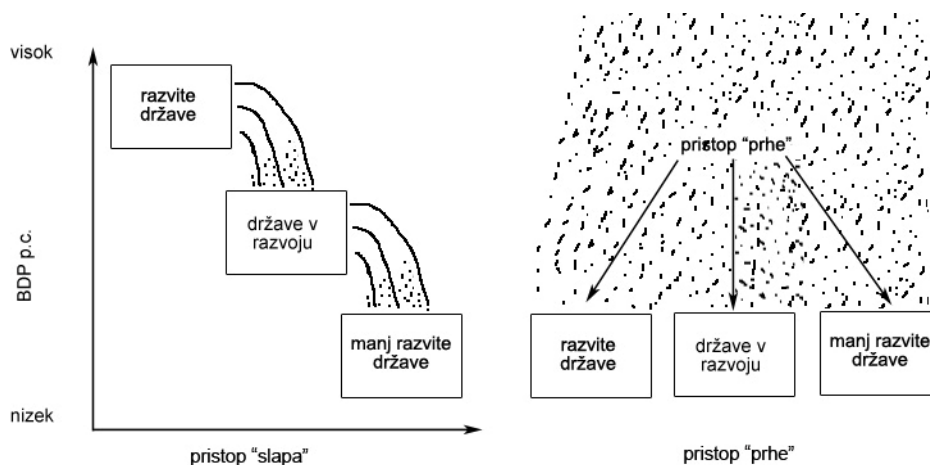
Podjetja imajo pri izbiri vstopnih oblik na voljo več strategij. Root navaja tri možne strategije (Root, 1994, str. 181):

1. Naivno pravilo, kjer odločevalec za vse tuje trge uporablja enako obliko vstopa. To pravilo zanemarija heterogenost posameznih trgov in pogojev vstopa. Nefleksibilnost tega pravila onemogoča popolno izrabo ponujenih priložnosti na tujih trgih.
2. Pragmatično pravilo je najpogostejše uporabljeno pravilo podjetij, ki pričenjajo prisotnost na mednarodnih trgih. Odločevalec za vsak trg poišče najboljši možni način vstopa. V začetni fazi so te oblike nizko tvegane (različne izvozne oblike). Podjetje se mora zavedati, da izbran način vstopa, **ki deluje, ni vedno optimalni** način vstopa na posamezni ciljni trg.
3. Strateško pravilo zahteva sistematično oceno in primerjavo različnih načinov vstopa na tuje trge. Izbrati je treba način, ki maksimira profit glede na razpoložljive vire, tveganje in neprofitne motive poslovanja. Različni načini vstopa na tuje trge imajo svoje prednosti in slabosti. Managerji so tisti, ki morajo pretehtati vse elemente in se odločiti o najprimernejši obliki.

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

Makovec Brenčičeva in Hrastelj vidita vstop na tuje trge kot postopen ali hkraten proces. Pri postopnem vstopu na trg podjetje naenkrat vstopi le na en trg in postopoma še na druge trge, kjer lahko uporabi izkušnje iz prvega trga. Gre za t. i. pristop slapa, kjer podjetje postopoma osvaja trge, najprej manj tvegane in nato tiste bolj. Ta strategija vstopa je še posebej primerna, ko podjetja vstopajo na trge z že razpoznavno lokalno konkurenco ali pa ima podjetje omejene vire in nerado prevzema tveganje. Pristop slapa je zlasti primeren za manjša podjetja, saj so omejena z viri. Podjetja, ki imajo dovolj virov, zaznajo priložnost in so bolj nagnjena k tveganju, uporabijo strategijo »tuša/prhe«, ki jim omogoči hkraten vstop na več trgov. To jim omogoča, da so boljši od konkurence (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 129).

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

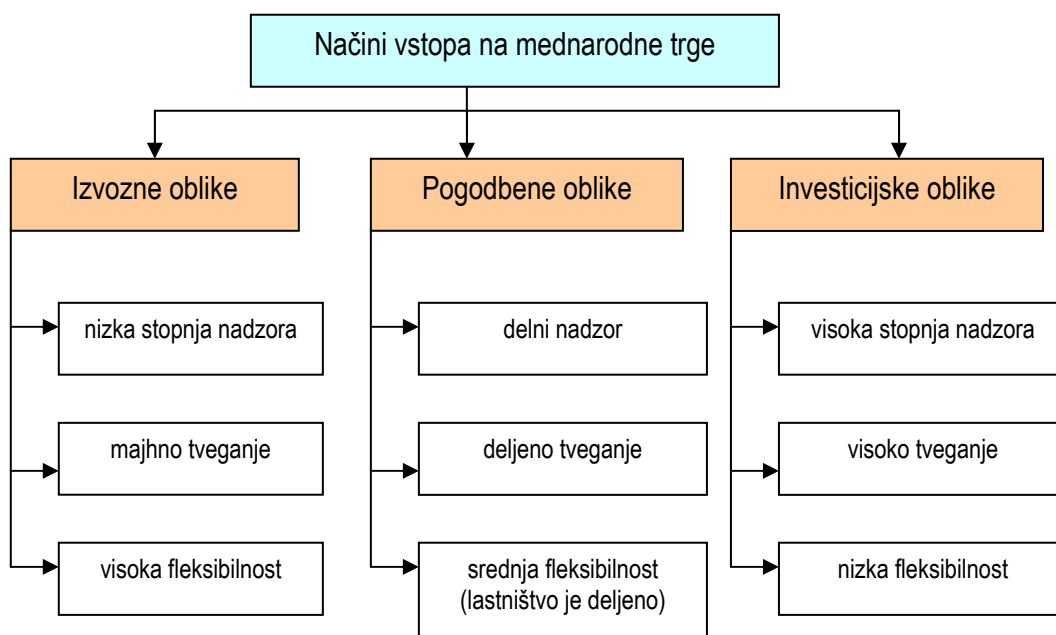


Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 128.

2.8. Oblike oziroma načini vstopa na mednarodne trge

Ločimo tri glavne skupine oblik vstopa na mednarodne trge: izvozne oblike, pogodbene oblike in investicijske oblike (Johnson, Turner, 2003, str. 114). V spodnji shemi so prikazane vse tri oblike vstopa na tuje trge skupaj s stopnjo nadzora, tveganja ter fleksibilnostjo.

Slika 2: Prikaz načinov vstopa na mednarodne trge



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).

Tradicionalni način vstopa na mednarodne trge preko izvoznih oblik Johnson in Turner razdelita med posredne in neposredne oblike vstopa na mednarodne trge (Johnson, Turner, 2003, str. 114). Tema dvema oblikama Makovec Brenčičeva in Hrastelj dodata še kooperativne oblike izvoza (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145).

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 izkušenega izvoznika. Podjetje se izogne stroškom povezanim z vzpostavitvijo mednarodnega poslovanja. Slabosti te oblike so, da podjetje nima nadzora nad tujim trgom in trženjskim spletom, podjetje tudi ne pridobiva novih znanj in izkušenj o tujih trgih. Pomanjkljivost te

oblike je odsotnost poprodajnih storitev, ki negativno vplivajo na nadaljnjo prodajo in ime podjetja (Johnson, Turner, 2003, str. 115). Primeri takšnih oblik poslovanja so izvozni trgovec, komisionar ali izvozna trgovinska družba (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145). Značilnost **neposredne** oblike izvoza je bolj proaktiven pristop in prisotnost podjetja na tujem trgu (Johnson, Turner, 2003, str. 116). Primeri neposrednih oblik izvoza so na primer zastopniki ali distributerji, značilno za to obliko je neposreden stik proizvajalca s prvim posrednikom ali celo porabnikom na ciljnim trgu. Prednosti take oblike vstopa na trg za podjetje so krajše prodajne poti in neposreden stik z uporabniki, slabost pa omejen nadzor nad ceno (zaradi carinskih omejitev), potrebna je naložba v organizacijo prodaje, pojavljajo se tudi kulturološke razlike in komunikacijski problemi (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145). **Kooperativne oblike izvoza** so tiste pri katerih pride do dogovarjanja o sodelovanju med podjetji. Skupaj se poveže več manjših podjetij (ki nimajo niti dovolj virov niti izkušenj) in naloga izvoznega 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.

Podjetje, ki želi na mednarodne trge vstopiti preko investicijskih oblik lahko izbira med investicijami od začetka ali nakupom oz. prevzemom že obstoječih podjetij na nekem lokalnem trgu (Ruzzier, 2004, str. 53). Med investicijske oblike vstopa na trg sodijo: **prodajni predstavnik, prodajne podružnice ali lastne prodajne enote na tujem, lastna prodajna ali proizvodna enota na vstopnem trgu, sestavljavnice, skladišča, regionalni centri, globalno integrirano podjetje in akvizicije ter investicije od začetka** (Makovec Benčič, Hrastelj, 2003, str. 175). Root navaja tri razloge, zakaj se podjetja odločajo za investicijske oblike: pridobiti dostop do surovin, nižji stroški proizvodnje ali lažja penetracija lokalnega trga (Root, 1994, str. 143). Podjetje mora pred začetkom investicije na ciljnim trgu analizirati politične, pravne, ekonomske, socialne in kulturne značilnosti okolja.

3. Pogodbene oblike so danes najbolj razširjene oblike vstopov na tuje trge. Velja, da so tveganje, nadzor in tudi lastništvo deljeni, odnosi temeljijo na pogodbenem razmerju – od tod tudi ime. Pogodbene oblike mednarodnega poslovanja se od izvoznih oblik razlikujejo v prenosu znanja in veščin, ki ga omogočajo, hkrati pa pogodbene oblike ustvarjajo tudi izvozne priložnosti (Ruzzier, 2004, str. 50).

Oblike pogodbenih vstopov so: **licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja, skupna vlaganja in strateške zveze (zaveze)**. Razlogi 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.

Podrobneje bom predstavila strateške zveze, ki jih nekateri avtorji pojmujejo kot predpogoj za nastanek mrež¹². Eden izmed trendov zadnjih let, ki se pojavlja vzporedno z globalizacijo, je zanašanje na strateška zavezništva, da se bodo iz njih ustvarile mreže med zapletenimi odnosi (Yoshino, Rangan, 1995, str. 196).

Strateške zveze pomenijo ne-kapitalsko povezovanje med partnerji, ki delujejo v smeri skupnih ciljev. Podjetja razvijejo skupno dolgoročno strategijo z namenom postati bodisi cenovni vodja, prevzeti tržni položaj ali izvajati strategijo diferenciacije. Kadar podjetja poslujejo na trgih, ki niso domet partnerstva, ohranijo svojo nacionalno in ideološko identiteto (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 170). Gre za odnose med podjetji s celega sveta, ki pokrivajo različne dejavnosti. Ključno za uspeh strateške zveze so enakovredno partnerstvo, skupna vizija in poslanstvo, skupna kultura, dobra organizacija in aktiven management.

Strateške zveze so v preteklih letih postale zelo pogost pojav. Glavni razlog za vse pogostejša sodelovanja in zavezništva med podjetji je globalna konkurenca. Ta podjetja sili v nenehne izboljšave tehnologij, proizvodnih procesov, distribucije, trženja. Podjetja so na strani sredstev omejena in ena izmed rešitev sledenja zahtevam sodobnih trgov so zavezništva. Kako razširjena in pomembna so strateška zavezništva lahko ugotovimo, če si pogledamo katera podjetja uporabljajo tak način delovanja: General Electric (GE), IBM, Ford, Kodak, Philips, Toshiba, Samsung, General Motors (GM), General Electric ima prek sto strateških zvez (Hutt, Speh, 2001, str. 102). Strateška zavezništva definira Day kot formalno dolgoročno povezovanje, financirano z direktnimi investicijami dveh ali več podjetij, ki združijo kapacitete in vire za doseg skupaj določenih ciljev (Hutt, Speh, 2001, str. 102).¹³

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.

¹² Jaklič (Jaklič, 1998, str. 364) definira tako strateška zavezništva kot tudi strateške mreže kot povezave med podjetji. Definicije različnih avtorjev opredeljujejo strateška zavezništva kot zavezništva med manjšim številom podjetij in so pogodbene narave. Za strateške mreže pa velja, da gre za zavezništva med večjim številom podjetij, ki niso pogodbene. Glede na širok spekter definicij mrež in zavezništev, razlikovanje ni vedno jasno.

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).

zavezništva. Kot zadnji pogoj za strateška zavezništva Yoshino in Rangan navajata enakovrednost vseh partnerskih podjetij pri prispevanju deležev na strateška področja, npr. tehnologija, proizvodi (Yoshino, Rangan, 1995, str. 4). Značilno za strateška zavezništva je, da se povezujejo podjetja prek domačih meja (s tujimi podjetji), pogoste so povezave med konkurenti (na primer povezava Forda in Nissana ali Toyote in GM) ter podjetja iz različnih panog. Strateška zavezništva pogosto združujejo konkuriranje ter sodelovanje in glavna naloga zavezništva je, da optimizira oboje.

Obstaja več oblik strateških zavezništev (Yoshino, Rangan, 1995, str. 17): dobaviteljska zavezništva, med-industrijska partnerstva, zavezništva med nekonkurenti in povezave med konkurenčnimi podjetji. Bistvo strateških zavezništev in tudi glavni razlog, zakaj se podjetja odločajo za to obliko sodelovanja, je ustvarjanje višje vrednosti kot bi jo podjetje ustvarilo samo. Poleg ustvarjanja višje dodane vrednosti, strateška zavezništva omogočajo prenos znanja, dostop do novih trgov in tehnologij ter delitev tveganj.

2.9. Proces internacionalizacije

Luostarinen 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 trgu 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).

Tretja faza internacionalizacije je **kooperativna internacionalizacija**, ki jih predstavljajo strateške zveze, sporazumi o sodelovanju (cooperative agreements) in druge oblike mreženja oz. sodelovanja med podjetji. Kljub temu, da avtorja navajata tri faze internacionalizacije, opozarjata, da ni nujno, da gre podjetje po vrsti od prve do tretje. Podjetja lahko pričnejo internacionalizacijo z drugo fazo ali celo tretjo fazo internacionalizacije (Jaklič, 1998, str. 366).

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

¹⁴ Inward internationalization

¹⁵ Outward internationalization

internacionalizacija in tretjo stopnjo kooperativna internacionalizacija (Jaklič, 1998, str. 368).

2.10. Majhna podjetja in internacionalizacija

V tem poglavju želim več pozornosti nameniti majhnim podjetjem, zlasti pomenu velikosti podjetja ter njegovi internacionalizaciji. Majhna podjetja v strukturi podjetij prevladujejo in so za slovensko gospodarstvo zelo pomembna. Elo meni, da si majhna podjetja v odprtih ekonomijah zaslužijo več pozornosti, zlasti izpostavlja njihov potencial (Elo, 2003, str. 3). Proces internacionalizacije majhnih podjetij poteka nekoliko drugače kot pri velikih podjetjih. Razlog za to je predvsem v omejenih virih s katerimi se srečujejo majhna podjetja. Podjetja se morajo osredotočiti na tržne niše, kjer lahko dosega celo »kvazimonopol« kot to poimenuje Hoang (Hoang, 1998, str. 75). Omejenost (finančnih) virov je tudi razlog, da se malo majhnih podjetij odloča za tuje direktne investicije oz. se za takšne investicije odločajo skupaj z več partnerji. Poleg omejitve virov je za majhna podjetja značilna večja nenaklonjenost tveganju. Van Hoorn (1979) meni, da povečana negotovost, s katero se podjetja srečujejo na mednarodnih trgih, odvrča podjetja od internacionalizacije oz. vodi k iskanju manj tveganih oblik (Erramilli, D'Souza, 1993, str. 30). Kljub obema omejitvama se majhna podjetja internacionalizirajo, kar se odraža tudi v pojavu t. i. born globals¹⁶.

Mnenja o korelaciji med velikostjo podjetja ter internacionalizacijo so različna. Na to vprašanje je odgovorilo veliko raziskovalcev in študij. Soglasja med njimi ni. Nekateri raziskovalci so mnenja, da je korelacija med velikostjo podjetja in internacionalizacijo pozitivna. Na drugi strani so nekatere študije pokazale, da o pozitivni korelaciji med tema dvema spremenljivkama ne moremo govoriti. Za dodatno neenotnost na tem področju so poskrbeli nekateri raziskovalci, ki so ugotovili obratno sorazmerje med velikostjo podjetja ter izvozno profitabilnostjo, rastjo izvoza in številom tujih trgov. Kljub neenotnemu mnenju je potrebno opozoriti na metodološke omejitve (raziskovalci so preučevali le neposredno odvisnost obeh spremenljivk), ki lahko v nekaterih raziskavah prikrijejo pravo sliko (Hoang, 1998, str. 77).

De Chiara in Minguzzi, enako kot Huang v svojem članku izpostavljata, da velikost podjetja ni prednost za velika oziroma omejitev za majhna podjetja. Menita, da majhna podjetja veliko doprinesejo k ravnotežju plačilne bilance, in dodajata, da prodaja na tujih trgih ni odvisna od velikosti podjetja. Majhna podjetja lahko na mednarodnih trgih dosega visoke prihodke, saj so na domačih trgih omejena in prisiljena v širitev na tuje 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 vse večja internacionalizacija podjetij. Pogledi na internacionalizacijo so različni in variirajo glede na različne pristope (organizacijski, trženjski, strateško managerski vidik). Ločena je tudi analiza in preučevanje internacionalizacije z vidika majhnih in srednjih podjetij (SME)¹⁷ ter velikih podjetij (MNE)¹⁸.

Zaradi širine področja bom na kratko predstavila le nekatere 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 stopenj internacionalizacije temelji na principu stopenjske 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 stopenjske 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 resourciah osnovana teorija podjetja (Ruzzier, 2004, str. 201).

¹⁸ Teorije, osredotočene na velika, multinacionalna podjetja so internalizacijska teorija, transakcijsko-stroškovni pristop, eklektična paradigma oz. Dunningov eklektični pristop in monopolistic advantage theory (teorija monopolističnih prednosti) (Ruzzier, 2004, str. 14).

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 vzpostavitvijo lastne prodajne enote na tujem trgu ali celo proizvodnjo v tuji državi, kot zadnjo, najvišjo obliko internacionalizacije (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1990, str. 307).

Aktivnosti na mednarodnih trgih zahtevajo od podjetij splošna znanja in tržno specifična znanja, ki so pridobljena prek izkušenj na samih trgih. Bolj kakovostno in obširno znanje ima podjetje o posameznem trgu, bolj dragoceni so viri in večja je predanost temu trgu. Internacionalizacija podjetja gre v dve smeri; povečevanje geografske diverzifikacije in poglobitev delovanja na že obstoječih trgih. Geografski element vključuje fizično oddaljenost in tudi razlike v kulturi, jeziku in političnemu sistemu. Podjetja pričnejo internacionalizacijo na tistih trgih, ki so jim najbližje. Poglobitev delovanja na obstoječih trgih je postopek, ki se ga izvaja s pomočjo majhnih, inkrementalnih korakov. Do izjem lahko pride le, če ima podjetje veliko izkušenj in če so trgi stabilni ter homogeni (Hollensen, 2001, str. 49).

Kritiki modelu očitajo preveliko determinističnost in neupoštevanje medodvisnosti različnih držav in trgov. Model je dober za podjetja v začetnih fazah vstopa na tuje trge, medtem ko za podjetja, ki so prisotna na mednarodnih trgih dalj časa, ta model ni več najustreznejši (Johanson, Vahlne, 1990, str. 14). Študije so tudi pokazale, da ta model ni primeren za storitveni sektor in visoko internacionalizirana podjetja. Nordstrom trdi, da svet postaja vedno bolj homogen in da se fizična oddaljenost zmanjšuje. Podjetja, ki še nimajo izkušenj v mednarodnem delovanju, vstopajo na trge širše, bolj globalno (Johanson, Vahlne, 1990, str. 15). Podjetja lahko negotovost in pomanjkanje informacij zmanjšujejo s pomočjo (mednarodnih) svetovalnih podjetij. Razvoj novih informacijskih tehnologij pa olajšuje vstop na tuje trge.

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 nedelujoč 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.

Osnovna predpostavka je, da podjetje skuša minimizirati kombinacijo vseh stroškov, ko izbira način vstopa na tuje trge. Do stroškov oziroma trenj prihaja zaradi opurtunističnega obnašanja med partnerji (proizvajalci in izvoznimi posredniki). Opurtunistično vedenje na strani izvoznega posrednika lahko izhaja iz napihovanja stroškov povezanih s promocijo in prodajo izdelkov. Izvozni posrednik te stroške umetno napihne in tako proizvajalec plačuje več kot potrebno. Izvozni posrednik lahko priredi informacije o konkurentih in cenah ter na ta način izsili nižje nabavne cene. Opurtunistično vedenje na strani proizvajalca pa izhaja iz želje pridobiti informacije od izvoznega posrednika, potem pa na trgu nastopiti samostojno (Hollsen, 2001, str. 52).

3.3. Dunningov eklektični pristop

Eklektični pristop ali OLI paradigma je osnovana na internalizacijski teoriji in poskuša razložiti različne oblike mednarodne produkcije in tudi izbire države za tuje direktne investicije (Ruzzier, 2004, str. 15). Pristop je nastal kot posledica nezadovoljstva nad obstoječimi razlagami internalizacije in pomanjkanjem formalnega modela. Avtor pristopa je Dunning. Johanson in Vahlne menita, da je teorija primernejša za podjetja, ki delujejo na mednarodnih trgih že dalj časa (Johanson, Vahlne, 1990, str. 17). Dunning v svojem modelu zagovarja pomen lokacijskih spremenljivk pri odločitvi za tuje investicije. Kot pove že samo ime, je Dunning integriral več različnih ekonomskih pogledov.

Želja po vstopu na tuje 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 tuje trge vstopilo prek izvoza in ne neposrednih investicij (Gilroy, 1994, str. 97).

3.4. Globalna podjetja ali »Born Globals«¹⁹

V preteklih letih se je pojavilo več podjetij, ki ne sledijo tradicionalni teoriji oz. vzorcu stopenjske internacionalizacije. Gre za podjetja, ki intenzivno vstopajo na tuje trge ali celo na celoten globalen trg že ob sami ustanovitvi. Imenovana so born globals (rojena globalno) ali global startups (globalni začetniki). Število internacionaliziranih novih podjetij, ki so že od vsega začetka prisotni na mednarodnih trgih narašča. V nekaterih panogah postaja internacionalizacija skoraj obvezna. To zlasti velja za visoko-tehnološka podjetja, ki na globalnem trgu iščejo ozke tržne niše. Hkrati so to podjetja z izredno visokimi investicijami v raziskave in razvoj (McDougall, Oviatt, 1996, str. 26, 27). Značilno za ta podjetja je, da so majhna ali srednje velika, z manj kot 500 zaposlenimi in letnim prihodkom pod 100 milijoni dolarjev ter razvijajo in proizvajajo visoko tehnološke proizvode. Taka podjetja vodijo podjetniški vizionarji, ki vidijo svet kot en sam trg brez meja in omejitev. Fenomen globalno rojenih podjetij predstavlja nove izzive tradicionalnim teorijam (Hollensen, 2001, str. 66).

Razlogi za porast števila takšnih podjetij so po Hollensenovem mnenju v homogenizaciji 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 naštetega 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 »misliti 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/stopenjsko. Njihov vstop na trg je lahko mnogo bolj intenziven ali celo globalen od samega začetka.

3.5. Mrežni pristop (Network model)

Mrežni pristop so razvili skandinavski raziskovalci. Osredotoči se na **odnose med podjetji**, ki sodelujejo v proizvodnji, distribuciji in porabi. Podjetja se internacionalizirajo prek vzpostavitve in ohranjanja odnosov med partnerji v mednarodnih mrežah (Jaklič, 1998, str. 360). Mreže nastanejo kot posledica interakcij med podjetji (Elo, 2003, str. 5). Bolj podrobno je mrežni pristop predstavljen v naslednjem poglavju.

¹⁹ Možen prevod pojma »Born Globals« je takojšna internacionalizacija.

²⁰ Think big.

4. MREŽNI PRISTOP

Osnovna predpostavka modela je, da podjetje ne more biti proučevano kot samostojen in izoliran subjekt, ampak kot del širšega okolja, v katerem je potrebno upoštevati odnose med subjekti. Managerji delujejo v okolju, ki ni sestavljeno le iz trgov in podjetij kot ločenih subjektov. Podjetje deluje v okolju polnem kompleksnih odnosov med vrsto podjetji in organizacijami (Gummesson, 2003, str. 260). Meje med podjetjem, ostalimi podjetji in trgov so zabrisane. Teorija mrež se osredotoči na odnose med podjetji (Jaklič, 1998, str. 360). Značilnost mrež je njena neformalnost, v primerjavi s formalnimi skupinami in združenji (Chetty, Blankenburg Holm, 2000, str. 80).

4.1. Pojem mrež

Pojem mreža oz. omrežje ni prisoten le v ekonomski terminologiji in teoriji pač pa tudi na drugih področjih. O mrežah pišejo na področju sociologije, biologije, socialne psihologije. Prvi zametki pisanja o mrežah kot obliki koordinacije stabilnih odnosov med različnimi organizacijami so prišli s strani sociologov. Mreže so po njihovi opredelitvi vključevale univerze, zdravstvene centre in ostale neprofitne organizacije. Znanstveniki in raziskovalci s področja ekonomije dolgo niso razmišljali in pisali o tem konceptu (Jarillo, 1993, str. 127). Sčasoma se je mišljenje spremenilo in se oddaljilo od prepričanja, da podjetja med seboj lahko le tekmujejo in konkurirajo, ne morejo pa sodelovati.

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

Termin mreženje (networking) označuje preprosto razvijanje in ohranjanje razmerij med ljudmi, ki lahko posredno in neposredno vplivajo na posel. Ko govorimo o mreženju, govorimo o zavestnem prizadevanju podjetja, da sklene dolgoročne povezave z drugimi podjetji, da bi ohranilo in pridobilo konkurenčno prednost ali pa racionaliziralo svoje poslovanje (Munih, 2003, str. 4, 5). Mreže so lahko formalne ali neformalne. Mreže so oblike delovanja podjetij kjer prihaja do medodvisnosti akterjev na trgu. Povezani so prek izmenjujočih odnosov. Subjekti kljub interakciji in povezanosti ostajajo samostojni, ni višjih hierarhičnih enot, ki bi nadzorovale in koordinirale odnose in sodelovanje. Sodelovanje temelji na pripravljenosti posameznih podjetij. Mreža je lahko mnogo bolj fleksibilna kot hierarhične oblike, lažje se prilagaja hitrim spremembam in turbulentnosti trgov. Mreže nastajajo zlasti v okoljih, kjer je rezultat skupnega sodelovanja velik dobiček ter korist in kjer je okolje hitro spreminjajoče. Poudarek je na dolgoročnih odnosih in sodelovanju med podjetji. Osnovna predpostavka mrežnega pristopa je, da so podjetja med seboj povezana in odvisna od virov, ki jih kontrolirajo druga podjetja. Podjetje pridobi dostop do virov drugih podjetij prek odnosa v mreži (Hollensen, 2001, str. 65). Pozicija podjetja v posamezni mreži je lahko definirana kot neopredmeteno sredstvo. Zaradi medodvisnosti podjetij je uporaba

sredstev enega podjetja odvisna od uporabe drugih podjetij (Johanson, Mattsson, 1998, str. 309).

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

Opredelitev mrež je veliko. Področje proučevanja je precej novo, kar se odraža v nepoenotenosti opredelitev ter razumevanja mrež. Na potrebo večje integracije področja mrež opozarjata v svojem članku tudi Hoang in Antončič (Hoang, Antončič, 2003, str. 165).

Mreženje med podjetji lahko vključuje raziskovanje, trženje, razdelitev, produkcijo, franšize, skupna vlaganja. Mreženje vključuje tudi vse bolj prisotne strateške povezave med podjetji (Jaklič, 2002, str. 65). V poslovnem okolju podjetja sodelujejo v proizvodnji, distribuciji in uporabi izdelkov in storitev. Tak sistem se imenuje mreža med podjetji. Podjetja delujejo tako, da je del proizvodnje prenesen in so medsebojno odvisni. Vse aktivnosti, ki potekajo med podjetji, morajo biti koordinirane. Koordinacija pa ni dosežena s pomočjo planov in birokracije ali tržnih mehanizmov. Koordinacija se doseže z interakcijo podjetij v mreži. Podjetja sama izberejo svoje partnerje (Johanson, Mattsson, 1987, str. 34). Nadalje Johanson in Mattsson definirata mreže kot stabilne in spreminjajoče se oblike sodelovanja med podjetji. Med podjetji v mreži se vzpostavijo specifični in odvisni odnosi, ki pa niso enaki odnosom do trga v tradicionalnem tržnem modelu. Osnovna predpostavka modela mrež je zanašanje individualnih podjetij na vire drugih podjetij. Podjetje dobi dostop do zunanjih virov skozi svoj položaj v mreži (Johanson, Mattsson, 1987, str. 35, 36).

Glede na zgornjo definicijo mrež lahko trdimo, da se delovanje ekonomskih subjektov na trgu odmika od klasične predpostavke konkuriranja podjetij. Podjetja lahko med seboj tudi sodelujejo, zato ne preseneča, da število mrež v zadnjih letih narašča. Njihov namen je pridobiti koristi, ki izhajajo iz tega sodelovanja, sinergije ter ohranjanje samostojnosti. Oblikovanje mrež je lahko tudi posledica želje po konkuriranju drugim mrežam oz. velikim podjetjem (Moller, Svahn, 2003, str. 202). Idejo, da lahko podjetja gradijo mreže z namenom konkurirati drugim podjetjem, navajajo tudi avtorji Andresen, Bergman in Hallen. Mreže lahko služijo kot ogrodje, kjer partnerji znotraj te sodelujejo in sklepajo posle ali pa cela mreža deluje kot celota (kot en pogodbeni partner) v odnosu do drugih poslovnih partnerjev (Andresen, Bergman, Hallen 2003, str. 2).

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 diplome se osredotočim le na podjetja.

4.3. Odnosi znotraj mrež

D'Cruz in Rugman definirata subjekte, ki sodelujejo v vertikalni mreži: osrednje podjetje (jedro), ključni dobavitelji, ključni kupci, izbrani konkurenti in neposlovni subjekti v vlogi infrastrukturne podpore. V horizontalni mreži delujejo podjetja, ki so si med seboj enakovredna (Jaklič, 1998, str. 361). V okviru diplomskega dela vertikalnih in horizontalnih mrež ne ločujem.

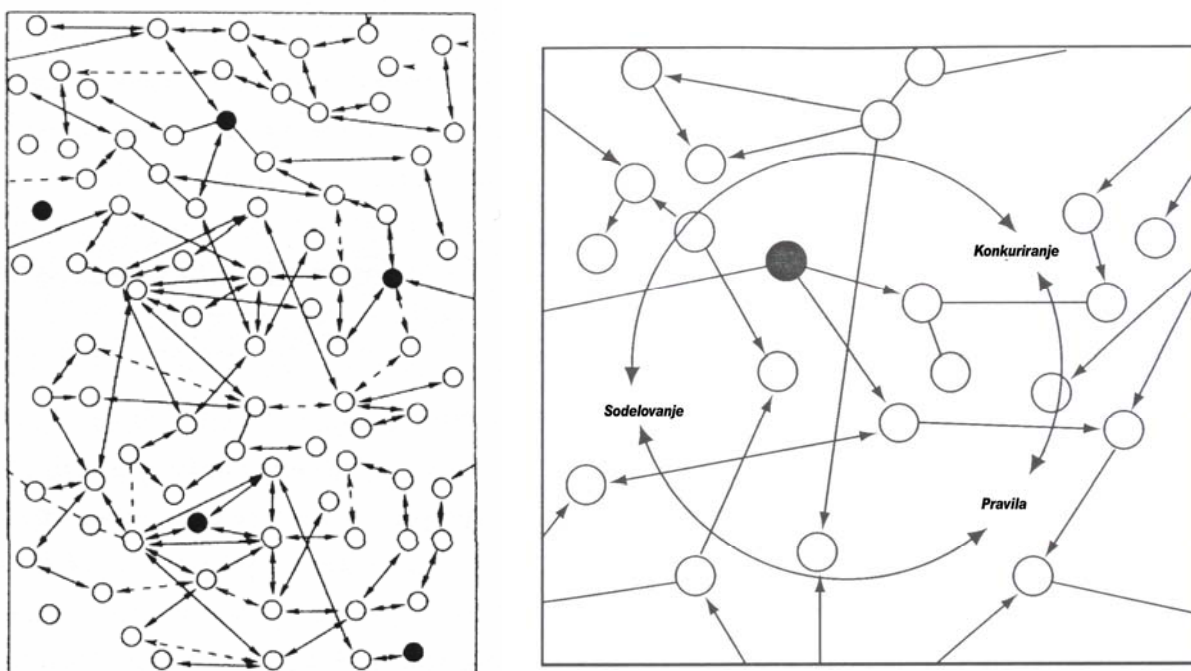
Eden od razlogov za vzpostavitev dolgoročnih odnosov je ta, da morajo dobavitelji in kupci pridobiti določeno poznavanje drug drugega. Potrebujejo znanje in poznavanje ne le cen in količin, pač pa tudi drugih spremenljivk odnosa (dostava, storitve pred in po dobavi). Taka znanja se generirajo počasi in so običajno vezana na določen krog ljudi, na strani kupcev in prodajalcev. Vzpostavitev teh odnosov potrebuje določen čas, saj so ti odnosi med podjetji in zaposlenimi v teh podjetjih kompleksni. Vzpostavitev trdnih odnosov med podjetji pa zahteva tudi izgradnjo zaupanja. Običajno so domači odnosi (znotraj ene države) bolj razviti in močnejši kot izvozni odnosi. Kljub temu so mnogi izvozni odnosi enako pomembni in dolgotrajni (Johanson, Mattsson, 1998, str. 305).

V mreži se med podjetji, dobavitelji in kupci vzpostavijo, razvijajo in ohranjajo odnosi. Takšni odnosi lahko znižujejo stroške menjave in proizvodnje, spodbujajo razvoj, omogočajo kontrolo nad drugimi v mreži ali nastop proti tretjim podjetjem. Gre za vzajemno orientacijo dveh ali več podjetij (Johanson, Mattsson, 1987, str. 37). Podjetja poznajo medsebojne interese in cilje. Razvoj odnosov je pod vplivom razvoja tehnologij, logistike, ekonomije in ostalih elementov. Pri odnosih znotraj mreže ne moremo mimo socialnega vidika.

Prilagoditve procesov in proizvodov v podjetju omogočajo lažje sodelovanje podjetij in so pomembne zaradi več razlogov. Utrjujejo vezi med podjetji, podjetja postanejo bolj soodvisna, vzpostavijo se trdnejši odnosi, ki pomagajo reševati nesporazume med podjetji in preprečujejo odhod iz mreže (Johanson, Mattsson, 1987, str. 39). Prilagajanje je omejeno, saj podjetje ne želi izgubiti lastne identitete znotraj mreže.

Mreže so stabilne in spreminjajoče. Vedno znova se vzpostavljajo nove povezave oz. odnosi in nekateri stari odnosi so prekinjeni. V mrežah je zelo pomembna komplementarnost, ne sme pa se zanemariti tudi konkurenčnosti, ki se pojavlja na določenih delih. Mreže odnosov, v katerih delujejo podjetja, so zelo kompleksen sistem, zaradi česar je analiza otežena (Johanson, Mattsson, 1998, str. 306). Spodnja slika prikazuje kompleksnost mrež. Lahko vidimo, da ima eno podjetje v okolju, v katerem deluje, več različnih odnosov do ostalih subjektov. Z nekaterimi subjekti sodeluje, z drugimi konkurira, do tretjih pa ima odnose urejene prek pravil (običajno gre tu za državne institucije).

Slika 3: Prikaz kompleksnosti in množičnosti odnosov med posameznimi podjetji



Vir: Gummesson, 2003, str. 264 in 279.

4.4. Motivi za sodelovanje v mreži

Razlogov, zakaj se podjetja odločajo za sodelovanje v mreži, je več. Jaklič med razlogi navaja večjo kompleksnost proizvodov, storitev, proizvodnje in tehnoloških inovacij. Motiv za povezovanje v mreže je tudi globalizacija, saj je z njo povezana potreba po znanju, visoko kakovostnih izdelkih in kapitalu. Prost pretok informacij med podjetji omogoča doseg višjih profitov (Jaklič, 1998, str. 362).

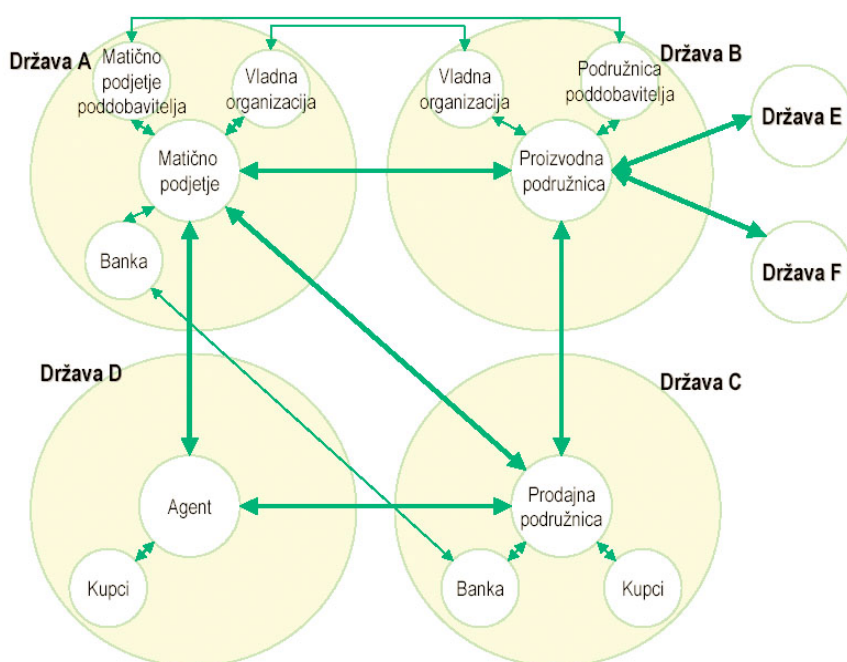
4.5. Težave v mrežah

Sodelovanje med podjetji prinaša določene težave in pomanjkljivosti. Mednje lahko štejemo preveliko stabilnost mreže, kar lahko zaustavi rast in razvoj podjetij v mreži in mreže same. Težave se pojavijo pri izbiri partnerjev, saj se podjetja med seboj še ne poznajo in odločitev o sodelovanju lahko temelji na napačnih informacijah. Podjetje se mora ob vstopu v mrežo zavedati tveganja, da lahko partner postane močnejši tekmelec ter, da lahko pride do izrab tehnološkega znanja v škodo določenega podjetja v mreži. Težave se lahko pojavijo zaradi izgube nadzora (zlasti to velja za majhna in srednje velika podjetja) nad operacijami in izguba konkurenčne prednosti. V mrežah je težko vzpostaviti učinkovito managementiranje in koordiniranje celotne mreže. Med problemi ne smemo pozabiti na zaupanje in poslovno etiko. Kulturne razlike, slaba komunikacija in oportunistično obnašanje so lahko razlogi za propad mrež (Jaklič, 1998, str. 362-363).

4.6. Mreže in internacionalizacija

Mreže se lahko širijo prek meja države. Mrežni pristop trdi, da se podjetje lahko internacionalizira s pomočjo domače mreže, katere del je. Odnosi znotraj domače mreže so lahko most do mrež v drugih državah. **Vstop podjetja v mrežo pospeši proces internacionalizacije.** To zlasti velja za majhna in srednje velika podjetja v visokotehnoloških panogah. Internacionalizacija je posledica prednosti, ki jih nudijo mreže (Hollensen, 2001, str. 65). Podjetja se internacionalizirajo prek vzpostavitve in ohranjanja odnosov med partnerji v mednarodnih mrežah (Jaklič, 1998, str. 360). Podjetja se lahko širijo na tuje trge prek že obstoječih povezav in odnosov, ki podjetju omogočajo stike in dajejo pomoč pri razvoju pozicije na novem trgu. Hkrati lahko mreža tudi omejuje potencial rasti, ki ga ima podjetje (Coviello, Munro, 1995, str. 50). Slika 4 prikazuje primer delovanja mreže v mednarodnem okolju.

Slika 4: Primer delovanja mednarodne mreže



Vir: Hollensen, 2001, str. 62.

Internacionalizacija podjetja pomeni, da podjetje vzpostavi in razvije pozicijo v odnosu do drugih podjetij v tujih mrežah. To je lahko doseženo na tri različne načine (Johanson, Mattsson, 1993, str. 309). Prvi način je mednarodna širitev; z vzpostavitvijo odnosov s podjetji v državah, ki so nove za podjetje – *international extension*. Drugi način je penetracija; z razvojem pozicije in povečanjem povezanosti s tistimi mrežami v tujini, s katerimi podjetje že sodeluje. Kot tretji način Johanson in Mattsson navajata mednarodno integracijo oz. združitev; s povečanjem koordinacije in internacionaliziranjem pozicij v posameznih nacionalnih mrežah – *international integration*.

Internacionalizacija mreže pomeni veliko močnih odnosov med različnimi nacionalnimi ali produkcijskimi mrežami²¹ (Johanson, Mattsson, 1993, str. 309).

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

Podjetje lahko deluje v več mrežah in v vsaki mreži ima svojo, bolj ali manj pomembno, pozicijo (Jaklič, 1998, str. 363).

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).

Johanson in Mattsson definirata štiri različne situacije, v katerih je lahko podjetje, ki deluje v mreži (Johanson, Mattsson, 1993, str. 310). Mrežo vidita kot odnose, ki jih ima podjetje z dobavitelji, kupci, konkurenti, državo – vsemi subjekti na trgu. Trdita, da z internacionalizacijo podjetja, število in moč odnosov med subjekti v posameznih mrežah naraste (Chetty, Blankenburg Holm, 2000, str. 80).

²¹ Johanson, Mattsson razlikujeta med internacionalizacijo nacionalne mreže in produkcijske mreže. Nacionalna mreža je mreža v kateri so podjetja znotraj državnih meja. Produkcijska mreža (production net) je sestavljena iz odnosov med podjetji, ki jih povezuje skupno področje delovanja in ni omejeno na posamezno državo. Tako je lahko v posamezni državi produkcijska mreža visoko internacionalizirana, medtem ko nacionalna mreža ni. Poleg tega ne smemo zanemariti soodvisnosti in vpliva ene mreže na drugo in obratno.

Za karakterizacijo tipa internacionalizacije sta Johanson in Mattsson definirala dva kriterija. Prvi kriterij je visoka oziroma nizka stopnja internacionalizacije podjetja, drugi kriterij pa je visoka oziroma nizka stopnja internacionalizacije mreže (visoka stopnja internacionalizacije mreže pomeni močno in številčno povezanost posameznih nacionalnih mrež v skupno globalno mrežo) (Johanson, Mattsson, 1993, str. 310).

Tabela 2: Štirje primeri internacionalizacije podjetja

		Stopnja internacionalizacije trga	
		nizka	visoka
Stopnja internacionalizacije podjetja	nizka	zgodnji začetnik	pozni začetnik
	visoka	mednarodno osamljeni	poenotena internacionalizacija

Vir: Johanson, Mattsson, 1993, str. 310.

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 iniciativa 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. Iniciativa 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 pričinja 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 so 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.

Poenotena internacionalizacija je situacija, v kateri je celotna mreža in tudi podjetje že visoko internacionalizirano. Podjetje lahko izbira med povezavami različnih mrež. Pomembno je koordiniranje vzdolž celotne vrednostne verige. Ker so izkušnje in znanja o mednarodnem poslovanju bogata, je internacionalizacija in širitev na druge tuje trge mnogo lažja in intenzivnejša. Hkrati se močno poveča potreba po koordinaciji na posameznih trgih.

4.6.2. Pomanjkljivosti modela

Chetty in Blankenburg-Holm (2000, str. 77-93) sta izvedli raziskavo na novozelandskih podjetjih s pomočjo zgoraj predstavljenega modela. Izpostavljata nekatere pomanjkljivosti Johanson in Mattssonovega modela.

Kriteriji za razlikovanje posameznih tipov niso dovolj razločljivi, zato lahko pride do prekrivanja. Model ne izpostavlja pomena odločevalcev v podjetju (managerjev) in karakteristik podjetja. Podjetju se ponudi priložnost internacionalizacije, a je možno, da je odločevalec 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 konkurenca, 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 njunim 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.

Majhna podjetja imajo omejene vire, med katere lahko štejemo financiranje, računovodstvo, management in tudi trženje. Ovire, ki se pojavijo na račun majhnosti podjetja so še pomanjkanje sredstev, nezmožnost dosegati ekonomije obsega, težji dostop do trgov, manjši vpliv na splošno gospodarsko in politično dogajanje. Poleg tega se majhna podjetja pogosto znajdejo v situaciji, ko je velik del njihovih prihodkov ali dobička posledica sodelovanja z enim podjetjem. Majhno podjetje deluje v vlogi podizvajalca in postane odvisno od tega (običajno večjega) podjetja. Vse te ovire skušajo podjetja preseči s pomočjo mrežnih povezav. Majhna podjetja ostajajo samostojna, vendar se povezujejo med seboj. Pomembno je, da lahko konkurirajo velikim podjetjem, hkrati pa poskušajo izrabiti svojo majhnost v prid večji fleksibilnosti oz. prilagoditvam na trgu (Bohman, Boter, Tesar, 2003, str. 4; Erramilli, D'Souza, 1993, str. 29-30; Johnson, Turner, 2003, str. 134).

4.7.1. Mreže med majhnimi podjetji

Bistveni elementi mrež so kontrola, koordinacija in sodelovanje. Kontrola pomeni kvazi hierarhične odnose, ki enemu podjetju omogočajo dominanten položaj²². Koordinacija pomeni usmerjanje posameznih členov mreže, da pride do specializacije na podlagi konkurenčnih prednosti. Zadnji element mrež je sodelovanje. Lahko pa se majhna podjetja povezujejo med seboj in niso le v vlogi podizvajalca. Majhna podjetja skupaj formirajo mrežo, glavni namen je lažje zadovoljiti povpraševanje in izzive njihovih velikih domačih in internacionaliziranih kupcev (Bohman, Boter, Tesar, 2003, str. 2).

»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 podjetjih. Ključ njihovega uspeha je v medpodjetniški organiziranosti – mreži

²² Tak primer je pogost v avtomobilski industriji; med glavnim proizvajalcem in podizvajalcem.

horizontalnih 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

Poleg povezovanja majhnih podjetij med seboj ne smemo pozabiti na povezovanje majhnih podjetij z velikim podjetjem. Majhna podjetja nastopajo v vlogi podizvajalca velikim podjetjem. Podizvajalci postajajo vse bolj pomembni in vključeni v strateško pomembne aktivnosti svojih kupcev (običajno so njihovi kupci velika podjetja). Velika podjetja spodbujajo, v nekateri primerih celo silijo, svoje podizvajalce v večjo vključenost pri njihovih raziskavah in razvoju. Vse več je podjetij, ki so obkrožena z mrežo majhnih podjetij (Bohman, Boter, Tesar, 2003, str. 4).

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

Mreža majhnim podjetjem omogoča sodelovanje na področju trženja, tehnologije, financiranja, podjetniški dinamizem, kakovostne izdelke, fleksibilnost, hitro prilagajanje, inovativnost in organizacijske sposobnosti, visoke standarde in produktivnost (Petrin, Vahčič, Best, 1990, str. 3). Mreže omogočijo majhnim podjetjem, da se izognejo finančnim in drugim praktičnim problemom s katerimi bi se lahko srečali. Majhna podjetja, prek mrež v katerih delujejo, združujejo prednosti majhnih podjetij s prednostmi velikih (Johnson, Turner, 2003, str. 133-134).

Eden izmed načinov vstopa na mednarodne trge je partnerstvo. Tuja podjetja in podjetniki/managerji poznajo državo, njeno kulturo. Na ta način lahko olajšajo poslovne transakcije in posredujejo partnerskemu podjetju informacije o poslovnih, gospodarskih in političnih razmerah (Antončič et al., 2002, str. 122).

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 konkurenca – 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 spodbudi 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.

Hinterhuber in Levin med prednostmi navajata tudi to, da mreže omogočajo majhnim in srednje velikim podjetjem doseganje ekonomij obsega in zmožnost prilagajanja (Hinterhuber, Levin, 1997, str. 329).

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 Evropi²³. 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 tehnoloških, 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 tehnološkimi 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).

Iskanje potencialnih partnerjev v mreži s strani večjih (tujih) internacionaliziranih podjetij poteka že od leta 1990. Podjetja v CE pa imajo do mrež negativen odnos. Glavni razlog je, da je takšen način sodelovanja nekaj novega, skoraj bi lahko rekli nenavadnega. O mrežah pred letom 1990 v državah CE ne moremo govoriti, saj majhna podjetja sploh niso obstajala. Tudi po letu 1990 je bila naklonjenost podjetij za sodelovanje v mrežah izredno nizka, skoraj odklonilna. Razlog za tak odnos je v nerazumevanju načina delovanja mrež in pomanjkanju zaupanja s strani managerjev podjetij v CE. Odnos do mrež se je po letu 1993 počasi pričel spreminjati. Podjetja in managerji so pričeli spoznavati pomen mrež, vendar je bil odnos še vedno nekoliko odklonilen in zadržan. Po letu 1999 in tudi danes je mnenje o mrežah boljše, pripravljenost sodelovati v mrežah pa višja.

Zaključek raziskave o majhnih podjetjih na območju CE strnejo Tesar, Boter, Bohman (2003) v tri točke. Naklonjenost sodelovanju v mrežah je še vedno relativno nizka, vendar odnos počasi postaja manj odklonilen. Podjetja, ki so v mrežah, so še vedno nekoliko nezaupljiva do ostalih podjetij v mreži. Managerji majhnih podjetij na območju CE še vedno dajejo premajhen poudarek kakovosti svojih izdelkov ali storitev.

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 prisotnostjo 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.

Namen poglavja je analiza internacionalizacije srednje velikega podjetja in prikaz pomena mrež pri procesu internacionalizacije. Analiza je razdeljena na tri dele, ki skupaj podajajo celovito sliko o analiziranem podjetju. V uvodu je podanih nekaj splošnih dejstev o podjetju. Sledi predstavitev internacionalizacije oz. delovanje podjetja na mednarodnih trgih. Zadnji sklop predstavlja analiza mreže, kjer je natančneje predstavljen odnos med dvema podjetjema v mreži. Razlog, da je analizirana le diada odnosov, je v *kompleksnosti odnosov* obeh podjetij z drugimi podjetji.

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.

Podjetje Iskra Zaščite, d.o.o. (v nadaljnjem besedilu IZ) je v zasebni lasti in je bilo ustanovljeno leta 1989 v Ljubljani. Podjetje je leta 1989 pričelo s proizvodnjo novega izdelka oz. proizvodnega programa. Začetnemu razvoju in pridobitvi vseh potrebnih potrdil in certifikatov sta sledila proizvodnja in trženje izdelkov. Z uporabo blagovne znamke Iskra Zaščite so pridobili ime in tradicijo, ki so ga lahko uporabljali na trgih bivše Jugoslavije ter trgih bivšega vzhodnega bloka. Na mednarodnih trgih podjetje deluje že štirinajst let (Murko, 2004).

5.1.1. Dejavnost podjetja

Podjetje je tržno usmerjeno, inovativno, prilagodljivo ter razvojno naravnano. Prednost podjetja je veliko število lastnih patentov in zavedanje pomena inovacij in razvoja izdelkov. Podjetje je proizvodno in išče tržne niše na svetovnem trgu. Temeljne dejavnosti podjetja so razvoj, proizvodnja, trženje, montaža in servisiranje, inženiring in kooperacije. Osnovni program podjetja obsega razvoj, proizvodnjo in prodajo prenapetostnih zaščit in sistemov na področju nizkih, srednjih in visokih napetosti, podatkovnih prenosov in telekomunikacij. Podjetje tudi razvija, proizvaja in prodaja delilnike in letvice za vgradnjo prenapetostnih zaščit ter merilne pripomočke za preizkušanje prenapetostnih zaščit. Svoje proizvode ponuja pod lastno blagovno znamko, hkrati pa pogodbeno sodeluje tudi s tujimi partnerji, za katere proizvaja del svojega asortimana pod partnerjevo blagovno znamko.

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 širitev programa. Zavedajo se pomena kakovosti in učinkovitosti proizvodov, zato velik del sredstev namenjajo znanju in razvoju. Podjetje ima

pridobljene tudi mnoge standarde kakovosti, med drugim tudi ISO 9001:2000, ki obravnava celotno poslovanje podjetja vključno z vodenjem kakovosti. Izdelki iz proizvodnega programa zadoščajo mednarodnim standardom VDE, ÖVE, IEC in UL. Veliko število izdelkov podjetja je tudi patentiranih (Iskra Zaščite, d.o.o., 2004) .

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

Podjetje IZ se zaveda pomena inovacij in razvoja. Del sredstev pridobivajo iz slovenskih in evropskih javnih razpisov ter skladov. S pomočjo sredstev, zbranih iz razpisov, sodelujejo z domačimi in tujimi podjetji ter izobraževalnimi institucijami in raziskovalnimi inštituti z namenom povečevati znanje in ustvarjati nove ideje. Cilj je seveda razviti oz. izboljšati izdelek in ga uspešno pozicionirati na trgu. Javni razpisi jim omogočajo sofinanciranje razvojnih projektov (Pavlič, Pirih, Štajner, 2004).

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 tuje trge, pri čemer bo zagotavljalo optimalno zadovoljstvo vseh udeleženi: kupcev, lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev in širšega družbenega okolja.

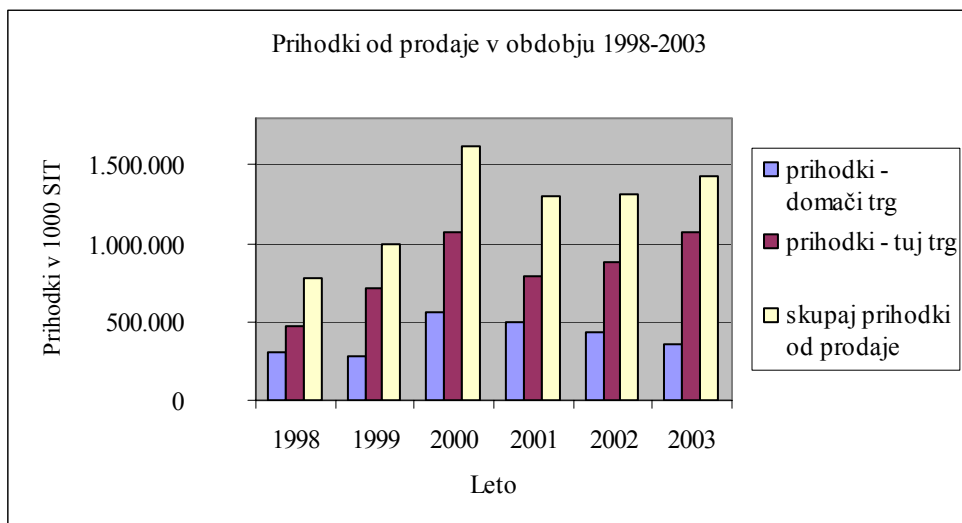
Vrednote podjetja so zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, zagotavljanje kakovosti, znanje, inovativnost ter skupinsko delo. V podjetju Iskra Zaščite, d.o.o. se zavedajo pomena znanja, zato so na prvo mesto strateških usmeritev podjetja uvrstili stalno vlaganje v znanje zaposlenih. Med svoje strateške usmeritve uvrščajo tudi razvijanje celovitih in učinkovitih rešitev na področju prenapetostnih 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 zagotavljati konkurenčno prednost) ter konkurenčnost podjetja. Podjetje IZ 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 gradivo 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, leto 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.

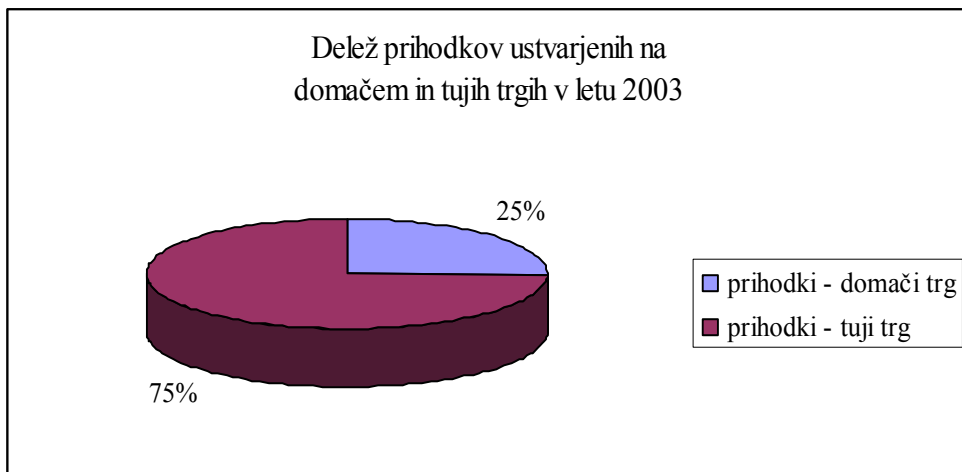
Podjetje širi svojo dejavnost prek meja matične države predvsem zaradi specifičnosti proizvodov in majhnosti slovenskega trga. Že od svojega začetka dosega rast prihodkov na tujih trgih in danes prek 75 % celotne proizvodnje izvozi na tuje trge. Rast prihodkov na tujih trgih se dviguje skozi vsa leta, 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



Vir: Interno gradivo podjetja Iskra Zaščite, d.o.o., 2004.

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



Vir: Interno gradivo podjetja Iskra Zaščite, d.o.o., 2004.

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 pomena širitve poslovanje prek meja domače države in je pri tem procesu aktivno sodeloval. Najboljši način pridobivanja stikov in iskanja potencialnih kupcev so bili in so sejni 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 naštetega 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 celotni prodaji podjetja (Murko, 2004) .

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

K izbiri trgov so pripomogli zlasti poznavanje trga, aktivnosti vodstva in razvojnega dela podjetja na konferencah in sam pristop kupcev do njih (sejmi in konference). Podjetje se je v zadnjih 14 letih srečevalo tudi s težavami. Med najbolj kritične lahko štejemo hitre spremembe na trgu telekomunikacij, reklamacije in neustrezna kakovost, neenak pogled na strateški razvoj podjetja ter vladne omejitve (administrativne in neadministrativne omejitve).

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 načrtujejo osvojiti trg srednje Amerike, kjer jih trenutno še ni. Svojo prisotnost zagotavljajo preko lastnih predstavnikov, tujih zastopnikov ali preko distribucijske mreže partnerskega podjetja.

Danes so na poljskem, ruskem, italijanskem, španskem ter kitajskem trgu prisotni z lastnimi predstavniki, v ostalih evropskih državah imajo tuje zastopnike. Poleg tega podjetje zagotavlja distribucijo svojih izdelkov po svetu prek močne distribucijske mreže partnerskih podjetij. Najpomembnejše med njimi je prav gotovo podjetje Erico. Ameriško podjetje Erico je prisotno v več kot 30 državah po celem svetu in na ta način si podjetje IZ zagotavlja prisotnost tudi na bolj oddaljenih trgih.

Velik del proizvodov (prek 60% vse proizvodnje) prodajajo pod tujo blagovno znamko. To je predvsem zaradi slabega ugleda podjetij iz bivše Jugoslavije ter posledično predsodka kupcev o slabi kakovosti. 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 načrtujejo začetek proizvodnje še v letošnjem letu. Cilj je ohraniti enako kakovost izdelkov, saj si napak ne morejo privoščiti. Načrtujejo 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

Mreže odnosov v katerih delujejo podjetja so zelo kompleksen sistem, zaradi česar je analiza otežena (Johanson, Mattsson, 1998, str. 306). Za podpis pogodbe med IZ in kupcem je po izkušnjah direktorja podjetja IZ potrebnih osem obiskov, in na vsakih 100 načrtovanih pogajanj postanejo le štiri dolgoročna. To jasno kaže kako zelo zapleteni so odnosi in, da pri vzpostavitvi dolgoročnih odnosov ne gre za dejanja opravljena čez noč. Pri vzpostavitvi odnosov je potrebna izgradnja zaupanja in spoznavanje drug drugega. Področje teh izdelkov je izredno občutljivo na kakovost, kupci zahtevajo najboljše izdelke (kakovostno in tehnološko).

V tem delu bom predstavila obliko mreženja med podjetjem IZ in Erico²⁵. Prvi stiki so bili med podjetjema vzpostavljeni že pred letom 2000, vendar večjih naporov v smeri skupnega sodelovanja ni bilo. Pravi začetek sodelovanja je bil v letu 2003, ko so si v podjetju Erico natančneje ogledali proizvodni asortiman IZ. Z novimi izdelki, sledenju trendom na trgu, visoko kakovostno opremo in tehnologijo so prepričali Erico, da so dober in enakovreden partner. Sodelovanje poteka dobro leto. Podjetji nista lastniško povezani. V tem trenutku podjetje Erico še ni najpomembnejši kupec IZ, imajo pa najhitrejšo rast v deležu prometa. Glede na definicijo štirih tipov internacionalizacije z vidika mrež, ki sta ga razvila Johanson in Mattsson (1993, str. 310) lahko podjetji uvrstimo v poenoteno internacionalizacijo. Obe podjetji sta bili že pred začetkom sodelovanja internacionalizirani.

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

²⁵ Podjetje Erico, katerega polno ime je ERICO International Corporation je veliko ameriško podjetje, ki je z močno distribucijsko mrežo prisotno po celem svetu. Podjetje je eno izmed vodilnih na področju razvoja novih izdelkov, proizvodnje ter trženja le-teh. Z diverzificiranim asortimanom svojih izdelkov skuša zapolniti tržne niše. Ponujajo izdelke na področju podatkovnih prenosov, prenapetostnih zaščit, izdelke na področju telekomunikacij, svetlobnih zaščit, zaščit za železniške proge itd. (Erico International, 2004).

(Johanson, Mattsson, 1987, str. 34). IZ razvija in proizvaja izdelke za podjetje Erico in hkrati trži izdelke, ki jih podjetje Erico proizvaja. Na ta način obe podjetji ponujata celoten, zaokrožen sistem. Način sodelovanja med podjetjema temelji na natančni specifikaciji podjetja Erico, kakšen izdelek želi. IZ temu ustrezno usmeri svoj razvoj in razvije željen izdelek, ki ga potem tudi proizvede, podjetje Erico pa ta izdelek prek svoje močne distribucijske mreže trži po celem svetu. Na prvi pogled bi lahko ocenili to obliko sodelovanja kot pogodbeno partnerstvo, kjer IZ dela kot razvojniki novih izdelkov ter proizvajalec za podjetje Erico. Temu ni tako, saj imata obe podjetji koristi od tega partnerstva (Tabela 3), kar je ena ključnih značilnosti mrež. Podjetje IZ je med drugim preko podjetja Erico pridobilo močno distribucijsko mrežo za svoje izdelke. Glede na trenutno situacijo odnosa lahko rečemo, da sta **podjetji na prvi oz. začetni stopnji razvoja mreže**. Podjetji sta na dobri poti, da ustvarita močno mrežo. Ena od značilnosti delovanja v mreži je pridobitev zaupanja sodelujočih podjetij. Podjetji IZ in Erico sta skupno sodelovanje šele pričeli in tudi zaupanje se šele gradi. To je tudi razlog, da lahko to obliko poimenujemo prva stopnja mreže – gradnja mreže. Sčasoma bosta podjetji postali bolj povezani, saj si bosta tudi bolj zaupala in imela več znanja drug o drugem. Obe podjetji sta s tem partnerstvom pridobili. V spodnji tabeli navajam glavne koristi tako za podjetje IZ kot tudi Erico.

Tabela 3: Prednosti odnosa, ki ga imata podjetji:

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

Vir: Murko, 2004.

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. Proces 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 *internacionalizacijo navznoter* t. j. uvozom, s čimer so lahko razširili svojo ponudbo. Hkrati so pričeli tudi z *internacionalizacijo navzven*, in sicer s preprosto obliko vstopa na tuje trge – izvozom. Glede na model procesa internacionalizacije²⁶ je IZ tipičen stopenjski 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 tujo, kot to počnejo sedaj.

IZ deluje kot pogodbeni izvajalec za del svojih kupcev. Kar 60% svoje proizvodnje še vedno proizvajajo pod tujo blagovno znamko. Pogodbena proizvodnja ima prednosti in slabosti. Med prednosti lahko štejemo učinkovito izrabo virov, saj je proizvodnja polno izkoriščena zaradi pogodbenih naročil. Podjetje ima že vnaprej zagotovljene in točno definirane prihodke, hkrati takšna oblika sodelovanja ne zavezuje podjetja na dolgi rok. Podjetju ni potrebno skrbeti za lastno distribucijo. Kljub prednostim pogodbene proizvodnje, ne gre zanemariti slabosti takšnega načina sodelovanja. Lahko se pojavijo težave pri plačilih s strani partnerskega podjetja. Ker podjetje nima uveljavljene lastne blagovne znamke, lahko ob prekinitvi sodelovanja s partnerskim podjetjem, izgubi pomemben del prihodkov. Podjetje nima ne znanja ne virov za lasten nastop na tujih trgih, ki jih je do prekinitve sodelovanja pokrival partner. Najpomembnejša slabost pogodbene

²⁶Po definiciji Luostarinen in Hellman's (Jaklič, 1998, str. 366). Več o tem v poglavju 2.9..

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 **zmanjšanje števila izdelkov pod tujimi blagovnimi znamkami** (zmanjšati 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**.

Glede na veliko število patentiranih izdelkov v lasti IZ lahko razmislijo tudi o **možnostih licenciranja**. Na ta način se lahko osredotočijo zgolj na raziskave in razvoj, ki jih financirajo s pomočjo licenčnin. Kot drugi vir sredstev pa lahko še naprej uporabljajo razpise v okviru Evropske unije ter Slovenije. Prednosti, ki jih licenciranje prinaša lahko strnemo v nekaj točk. Podjetje se z licenciranjem izogne stroškom povezanim z ustanovitvijo lastne podružnice ali proizvodne enote, izogne se carinskim in necarinskim oblikam omejitev in hitro vstopi na tuji trg. Licenciranje dajalcu licence omogoča porazdelitev izdatkov za raziskave in razvoj ter izkoristek potencialnih davčnih prednosti na nekaterih trgih. Dajalec lahko z licenciranjem ohrani blagovno znamko. Dajalec licence mora biti pozoren, da jemalec licence ne postane njegov tekmeč, poskrbeti mora, da lahko zagotovi ustrezen nadzor nad proizvodnjo in trženjem izdelkov (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 155). Kljub naštetim slabostim je licenciranje ena izmed višjih stopenj internacionalizacije navzven (stopnja zrelosti), ki jo podjetje lahko doseže. Nekateri avtorji poudarjajo, da je licenčno poslovanje predvsem koristno za dajalca licence (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 156).

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 Luostarinen in Hellman's (Jaklič, 1998, str. 366). Več o tem v poglavju 2.9..

prvi stopnji razvoja mreže. Potreben bo določen čas za prilagoditve, spoznavanje drug drugega ter vzpostavitev zaupanja. **V odnosu Erico in IZ je še veliko možnosti za nadaljnje sodelovanje.** Menim, da podjetje IZ v tem odnosu **še nima enakovrednega položaja** in lahko svojo pozicijo glede na Erico izboljša. Eno od področij, ki bi se lahko spremenilo so raziskave in razvoj, ki so zlasti na strani IZ. Na področju raziskav in razvoja bi lahko večji delež participiralo tudi podjetje Erico, z znanjem in financiranjem. Drugo pomembno področje je **povečati število izdelkov pod lastno blagovno znamko, ki se distribuirajo prek močne Ericove distribucijske mreže.** V odnosu do podjetja Erico naj bo IZ previdna, saj lahko sodelovanje s seboj nosi tudi določena tveganja. Med tveganji lahko zlasti izpostavimo tveganje izrabe tehnološkega znanja (previdnost pri patentni zaščiti torej ni odveč), skrbijo naj za ohranjanje zaupanja in pazijo, da ne postanejo preveč odvisni le od tega podjetja.

6. SKLEP

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

Teoretiki, država in podjetja se strinjajo, da je internacionalizacija neizbežna in skoraj nujna. Internacionalizacija omogoča rast in razvoj podjetij, posledično rast podjetij vpliva na rast celotnega gospodarstva in višjo raven bogastva posamezne države. Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na internacionalizacijo je omejenost domačega trga. Omejenost domačega trga se še posebej hitro pokaže v majhnem gospodarstvu kot je slovensko. Kljub zavedanju pomena internacionalizacije, sam proces ne poteka hitro (obstajajo določene izjeme). Za vstop na tuje trge je potrebno imeti motiv, znanje in kapital. Večina teoretikov zagovarja postopno internacionalizacijo. Podjetje prične svojo prisotnost na mednarodnih trgih s preprostimi izvoznimi oblikami. Na ta način pridobijo izkušnje in znanja potrebna za delovanja na tujih trgih. Izvoznim oblikam mednarodnega poslovanja sledijo bolj poglobljene in strukturirane oblike; pogodbene ali investicijske oblike. Investicijske oblike zahtevajo od podjetja veliko sredstev, zato predvsem manjša podjetja raje izberejo pogodbene oblike nastopa na tuje trgu. Kljub temu ne smemo posploševati in trditi, da majhna podjetja ne uporabljajo investicijskih oblik vstopa na tuje trge. Dober primer, da lahko tudi majhno podjetje uporabi investicijski način vstopa na tuj trg je podjetje Iskra Zaščite, d.o.o., ki je skupaj s partnerji ustanovilo proizvodno podjetje na Kitajskem..

Mreženje je sorazmerno novo področje v okviru ekonomske znanosti, vendar pa je kot pojavna oblika prisotno 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 tržnega znanja za nastop na tujih trgih. Pomanjkljiva znanja in sredstva lahko še posebej koristno uporabijo/kompenzirajo majhna podjetja v mrežah.

Proces internacionalizacije in pomen mrež sem analizirala na podjetju Iskra Zaščite, d.o.o.. Obravnavan primer potrjuje tezo mojega diplomskega dela, *da se morajo podjetja, zlasti tista, ki delujejo v majhnih ekonomijah (tudi slovenska), internacionalizirati. Internacionalizacija omogoča rast podjetij. Proces internacionalizacije ni preprost, potrebno je imeti znanje in kapital. Proces običajno poteka postopoma in ni izveden čez noč*. Podjetje IZ je na mednarodnih trgih prisotno že štirinajst let. Eden glavnih razlogov za to odločitev je bila majhnost slovenskega trga. Z željo po preživetju in rasti so se odločili vstopiti na tuje trge. Svojo prisotnost na mednarodnih trgih so pričeli z izvoznimi oblikami. V zadnjih nekaj letih so pričeli uporabljati tudi pogodbene in investicijske oblike mednarodnega poslovanja.

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*.

Trend internacionalizacije in mreženja se bo nadaljeval. Na eni strani bo deloval učinek potiska, saj bodo podjetja zaradi vse večje in močnejše tuje konkurence prisiljena v to. Na drugi strani bo deloval učinek vleke, saj bodo managerji želeli razvijati podjetja. Ostaja le vprašanje časa.

LITERATURA

1. Andresen Edith, Bergman Anette, Hallen Lars: Electronic Communication in Strategic Network. 19th Annual IMP Conference. Lugano, 2003, str. 1-10. [URL: <http://www.impgroup.org/papers.php?viewPaper=4285>].
2. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV založba, 2002. 485 str.
3. Blomstermo Anders et al.: The Usefulness of Network Relationship Experience in the Internationalization of the Firm. Hakansson Hakan, Johanson Jan, Business Network Learning. Amsterdam : Pergamon, 2001, str. 127-145.
4. Bohman Hakan, Boter Hakan, Tesar George: Beyond Networking: A Case Study of Rigorous Cooperation among SMEs. 19th Annual IMP Conference. Lugano, 2003, str. 1-16. [URL: <http://www.impgroup.org/papers.php?viewPaper=4297>].
5. Calof L. Jonathan: The Relationship between Firm Size and Export Behaviour Revisited. Journal of International Business Studies, New York, 25(1994), 2, str. 367-386.
6. Chetty Sylvie, Blankenburg Holm Desiree: Internationalization of Small to Medium-sized Manufacturing Firms: A Network Approach. International Business Review, Oxford, 9(2000), 1, str. 77-93.
7. Coviello E. Nicole, Munro J. Hugh: Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. European Journal for Marketing, Bradford, 29(1995), 7, str. 49-61.
8. De Chiara Alessandra, Minguzzi Antonio: Success Factors in SMEs' Internationalization Processes: An Italian Investigation. Journal of Small Business Management, Morgantown, 40(2002), 2, str. 144-153.
9. Dubrovski, Drago: Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 320 str.
10. Elo Maria: The Impact of Network Structure in Internationalisation Proces of Small and Medium Sized Enterprises. Case study: A Finnish-Greek business network. Work-in-progress paper submitted to IMP Annual Conference 2003. Lugano, 2003, str. 1-11. [URL: <http://www.impgroup.org/papers.php?viewPaper=4327>].
11. Erramilli M. Krishna, D'Souza E. Derrick: Venturing into Foreign Markets: The Case of the Small Service Firm. Entrepreneurship Theory and Practice, Waco, 17(1993), 4, str. 23-41.

12. Gilroy Michael Bernard: Networking in Multinational Enterprises: The Importance of Strategic Alliances. Columbia : University of South Carolina Press, 1993. 228 str.
13. Gummesson Evert: Total Relationship Marketing: Marketing strategy moving from the 4Ps - product, price, promotion, place - of traditional marketing management to the 30Rs - the thirty relationships - of a new marketing paradigm. Druga izdaja. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2003. 350 str.
14. Hinterhuber H. Hans, Levin M. Boris: Strategic Network Development – The European Perspective, Commentary. The International Executive, Hoboken, 39(1997), 3, str. 329-333.
15. Hoang Ha, Antončič Boštjan: Network-based Research in Entrepreneurship, a critical review. Journal of Business Venturing, New York, 18(2003), 2, str. 165-187.
16. Hoang B. Peter: A Causal Study of Relationships between Firm Characteristics, International Marketing Strategies, and Export Performance. Management International Review, Wiesbaden, 38(1998), 1, str. 73-93.
17. Hollensen Svend: Global Marketing: A Market-Responsive Approach. Druga izdaja. London : Prentice Hall, 2001. 667 str.
18. Hutt D. Michael, Speh W. Thomas: Business Marketing Management: A strategic view of industrial and organizational markets. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 716 str.
19. Jaklič Marko: Internationalization Strategies, Networking and Functional Discretion. Competition & Change, Santa Barbara, 3(1998), 4, str. 359-385.
20. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
21. Jarillo J. Carlo: Strategic Networks: Creating the borderless organization. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1993. 178 str.
22. Johanson Jan, Wiedersheim-Paul Finn: The Internationalization of the Firm – Four Swedish cases. The Journal of management studies, Oxford, 12(1975), 3, str. 305-322.
23. Johanson Jan, Mattsson Lars-Gunnar: Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. International Studies of Management & Organisation, New York, 17(1987), 1, str. 34-48.
24. Johanson Jan, Vahlne Jan-Erik: The Mechanism of Internationalization. International Marketing Review, London, 7(1990), 4, str. 11-24.

25. Johanson Jan, Mattsson Lars-Gunnar: Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach, 1988. Buckley J. Peter, Ghauri N. Pervez, The Internationalization of the Firm: A reader. London : Academic press, 1993. str. 303-322.
26. Johnson Debra, Turner Colin: International Business: Themes and issues in the modern global economy. London : Routledge, 2003. 352 str.
27. Lapajne Petra: Analiza sposobnosti in pripravljenosti slovenskih podjetij za vstop in delovanje na trgu Ruske federacije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 44 str., 15 pril.
28. Leonidou C. Leonidas: An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. Journal of Small Business Management, Morgantown, 42(2004), 3, str. 279-302.
29. McDougal P. Patricia, Oviatt M. Benjamin: New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A follow-up study. Journal of Business Venturing, New York, 11(1996), 1, str. 23-40.
30. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 481 str.
31. Moller Kristian, Svahn Senja: Managing Strategic Nets: A capability perspective. Marketing Theory, London, 3(2003), 2, str. 201-226.
32. Munih Stanič Špela: Medorganizacijske in medpodjetniške mreže: Pregled in smernice za nadaljne raziskave. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 86 str.
33. Petrin Tea, Vahčič Aleš, Best Michael: Graditev mreže vertikalno in horizontalno povezanih enot drobnega gospodarstva v skladu z zahtevami nove konkurence. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 68 str.
34. Robertson R. Kim, Wood R. Van: Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination, and by Type of Export Transaction. International Marketing Review, London, 17(2000), 1, str. 34-61.
35. Root R. Franklin: Entry Strategies for International Markets. Revised and expanded ed. New York : Lexington Books, 1994. 324 str.
36. Rumyantseva Maria, Tretyak Olga: What is a network: An overview of theoretical explanations of inter-firm cooperation. 19th Annual IMP Conference. Lugano, 2003, str. 1-21. [URL: <http://www.impgroup.org/papers.php?viewPaper=4405>].
37. Ruzzier Mitja: Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 87 str.

38. Ruzzier Mitja: The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 210 str.
39. Tesar George, Boter Hakan, Bohman Hakan: Network Participation and Internationalization of Smaller Manufacturing Enterprises in Central Europe. A case for research. 19th Annual IMP conference. Lugano, 2003, str. 1-17. [URL: <http://www.impgroup.org/papres.php?viewPaper=4428>].
40. Yoshino Y. Michael, Rangan Srinivas U.: Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization. Boston : Harvard Business School Press, 1995. 259 str.

VIRI

1. Pavlič Jasna, Pirih Andrej, Štajner Matjaž: Delno strukturiran intervju. Ljubljana: Iskra Zaščite, d.o.o., 9. 9. 2004.
2. Murko Vladimir: Delno strukturiran intervju. Ljubljana: Iskra Zaščite, d.o.o., 5.10. 2004.
3. Iskra Zaščite, d.o.o. [URL: <http://www.iskrazascite.si>], september 2004.
4. Iskra Zaščite, d.o.o.: interno gradivo podjetja, 2004.
5. Ministrstvo za gospodarstvo [URL: <http://www.mg-rs.si>], september 2004.
6. Baza podatkov GVIN: Paket poslovnih podatkov [URL: <http://www.gvin.com>], september 2004.
7. Erico International Corporation [URL: <http://www.erico.com>], oktober 2004.

SLOVAR

Network	Mreža
Network approach	Mrežni pristop
Born globals	Rojeni globalno, takojšna internacionalizacija
SME (small and medium sized enterprises)	Majhna in srednje velika podjetja
MNE (multinational enterprises)	Velika podjetja oz. multinacionalke
Inward internationalization	Internacionalizacija navznoter
Outward internationalization	Internacionalizacija navzven

PRILOGE

Priloga 1

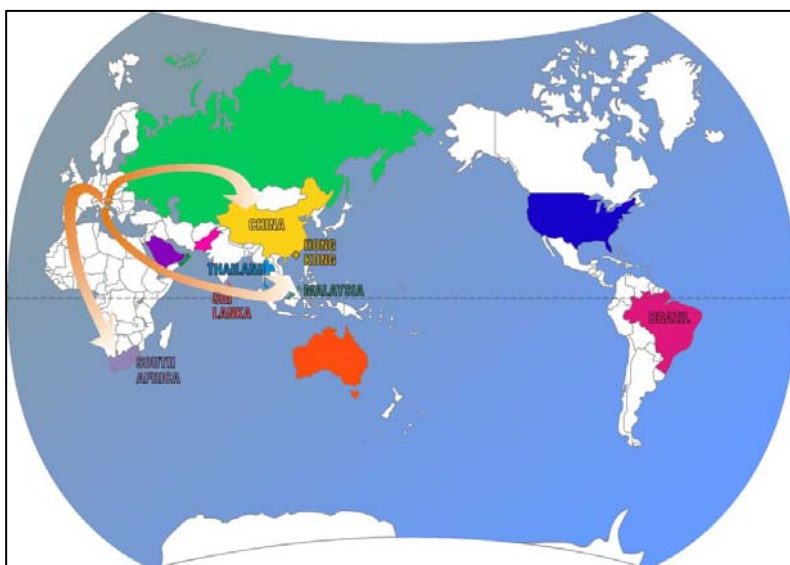
Tabela 1: Prihodki od prodaje storitev in proizvodov na domačem in tujem trgu v obdobju ter skupni prihodki od prodaje 1998 - 2003

v 1000 sit	1998	1999	2000	2001	2002	2003
prihodki - domači trg	301.109	278.812	556.421	501.602	427.686	360.677
prihodki - tuj trg	478.058	715.801	1.070.472	795.722	881.724	1.068.234
skupaj prihodki od prodaje	779.167	994.613	1.626.893	1.297.325	1.309.410	1.428.911

Vir: Interno gradivo podjetja Iskra Zaščite, d.o.o., 2004.

Priloga 2

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



Vir: Interno gradivo podjetja Iskra Zaščite, d.o.o., 2004.

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



Vir: Interno gradivo podjetja Iskra Zaščite, d.o.o., 2004.