

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA VIRTUA IT, D.O.O. NA HRVAŠKI
TRG**

Ljubljana, september 2016

TJAŠA SUPANIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Supanič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strategija vstopa podjetja Virtua IT, d.o.o. na hrvaški trg, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Katja Zajc Kejžar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 29.09.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA.....	2
1.1 MOTIVI IN VZVODI ZA INTERNACIONALIZACIJO	3
1.2 TVEGANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU	4
1.2.1 Deželno tveganje.....	5
1.2.2 Finančna tveganja	6
1.2.3 Poslovna ali operativna tveganja	7
1.2.4 Kulturna tveganja.....	8
1.3 NAČINI IN OBLIKE INTERNACIONALIZACIJE	9
1.3.1 Posredni izvoz.....	10
1.3.2 Neposredni izvoz	11
1.3.3 Licenciranje.....	12
1.3.4 Skupne naložbe	13
1.3.5 Neposredne naložbe	14
2 INTERNACIONALIZACIJA MSP	14
3 PREDSTAVITEV PODJETJA VIRTUA IT, D.O.O.	19
3.1 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI PODJETJA	20
3.2 ANALIZA KONKURENTOV NA DOMAČEM TRGU	22
3.3 PODATKI O PRETEKLEM IN PRIHODNJEM POSLOVANJU PODJETJA	25
4 ANALIZA OKOLJA	26
4.1 MAKRO ANALIZA	26
4.1.1 Demografsko okolje.....	27
4.1.2 Politično-pravno okolje.....	28
4.1.3 Ekonomsko okolje	29
4.1.4 Družbeno-kulturno okolje	31
4.1.5 Tehnološko okolje.....	31
4.1.6 Naravno okolje.....	32
4.2 ANALIZA KONKURENCE	33
5 SWOT ANALIZA	36
6 STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA.....	38
6.1 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO PODJETJA.....	38
6.2 TVEGANJA	39
6.3 IZBRANA STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE	40
6.4 ČASOVNICA	42
SKLEP.....	42
LITERATURA IN VIRI.....	44
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz prepletenosti motivov in vzpodbud v mednarodnem poslovanju	4
Tabela 2: Prednosti in slabosti posrednih in neposrednih izvoznih oblik.....	12
Tabela 3: Prikaz števila podjetij v Sloveniji, razvrščenih po številu zaposlenih za leto 2014.....	15
Tabela 4: Čisti prihodki od prodaje po posameznih storitvah (v EUR) za obdobje 2013–2015 ..	22
Tabela 5: Ključni poslovni podatki vodilnih podjetij v dejavnosti J62.030 – Upravljanje računalniških naprav in sistemov (v EUR) v Sloveniji v letu 2015	24
Tabela 6: Ključni poslovni podatki podjetja Virtua IT, d.o.o. (v EUR) za obdobje 2013–2015..	25
Tabela 7: Predvideni čisti prihodki od prodaje podjetja Virtua IT, d.o.o. (v EUR) za obdobje 2016–2019	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste tveganj v mednarodnem poslovanju	5
Slika 2: Pet načinov za vstop na tuji trg.....	9
Slika 3: Tržni deleži vodilnih podjetij v dejavnosti J62.030 – Upravljanje računalniških naprav in sistemov v Sloveniji v letu 2015 (v %).....	23
Slika 4: Starostna struktura prebivalstva na Hrvaškem v letu 2015 (v %)	27

UVOD

Zametke mednarodnega poslovanja opazimo že pri Feničanih, ki so se s škrlatno barvo ter cedrovino natovorjenih ladjah odpravili v oddaljene kraje ter ju tam menjali za različno tuje blago. Brez cedrovine danes ne bi bilo monumentalnih zgradb na Bližnjem in Srednjem vzhodu, škrlatna barva pa je še danes simbol bogastva. V trgovini na razdaljo so bila uspešna predvsem tista ljudstva, ki so imela razvito ladjedelnštvo, hkrati pa so imela pogum, da so se odpravila v neznano, daleč na odprto morje (Hrastelj, 2014, str. 9–11). Med nekdanjo trgovino na razdaljo ter današnjim mednarodnim poslovanjem lahko potegnemo kar nekaj vzporednic. Bolj konkurenčna v tem hitro spreminjajočem se svetu so torej tista podjetja, ki se hitreje in uspešneje prilagajajo stalnim spremembam na trgu. Odločitev za širitev na tuje trge ni lahka, je dolgoročna in hkrati povezana s številnimi novimi tveganji, ki jih dostikrat ni moč vnaprej oceniti. Za nekatera podjetja je takšna odločitev nujna, za druga je le pot za doseganje visoko zastavljenih ciljev.

Mikro, majhna in srednje velika podjetja, ki imajo čedalje večjo vlogo v svetovnem gospodarstvu, se v začetni fazi soočajo z veliko negotovostjo ter se običajno na začetku osredotočijo predvsem na rast in razvoj, šele kasneje se usmerijo k doseganju visokih dobičkov. Ker je slovenski trg majhen in omejen, podjetjem ne omogoča neomejene rasti, hkrati pa razmere na domačem trgu še dodatno zastruje vstop tuje konkurence. Veliko podjetij skuša izkoristiti priložnosti hitre globalizacije gospodarstva po celem svetu ter z internacionalizacijo premagati omejitve domačih trgov. Internacionalizacija poveča možnosti razširitve trga ter s tem podjetjem omogoči daljše obdobje preživetja, kar še dodatno motivira mikro, majhna in srednje velika podjetja, da se internacionalizirajo. Četudi se z vstopom na mednarodne trge soočijo z dodatnimi ovirami ter povečanim tveganjem, se zanj odloči večje število podjetij kot bi morda pričakovali. Podjetje, ki se odloči za takšen korak, mora pred tem dobro preučiti trg, na katerega želi vstopiti ter se na vstop ustrezno pripraviti.

Podjetje Virtua IT, d.o.o. je mlado inovativno podjetje, z mladim, visoko specializiranim in motiviranim kadrom, ki sodi v kategorijo malih podjetij. V želji po doseganju večje rasti in boljših poslovnih rezultatov so se v podjetju odločili za internacionalizacijo. Ker nam je hrvaški trg kulturološko in poslovno blizu, na njem pa uspešno posluje že veliko slovenskih podjetij, so se v podjetju odločili, da vstopijo ravno na ta trg. Poleg tega podjetje že sedaj svoje produkte in storitve priložnostno izvaža na hrvaški trg. Odločitev o internacionalizaciji je torej s strani podjetja že sprejeta. Cilj diplomske naloge je analizirati okolje, identificirati tveganja in oblikovati ustrezno strategijo vstopa. Njen glavni namen pa je prispevati k uspešnosti vstopa podjetja Virtua IT, d.o.o. na hrvaški trg.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, teoretičnega in empiričnega. Teoretični del temelji na pregledu in analizi literature ter sekundarnih podatkov. V raziskovalnem delu sem uporabila kvantitativne metode, predvsem analizo sekundarnih podatkov iz različnih podatkovnih in statističnih baz.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V prvem (teoretičnem) delu, ki vključuje prvi dve poglavji diplomskega dela, predstavim teoretične vidike same internacionalizacije, motive ter dejavnike, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije, in tveganja, ki se pri tem pojavijo. Predstavim tudi značilnosti in posebnosti internacionalizacije mikro, malih in srednje velikih podjetij. V nadaljevanju sledi opis oz. predstavitev izbranega podjetja. V drugem (empiričnem) delu diplomskega dela analiziram okolje in konkurenco ter ocenim priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti podjetja pri vstopu na izbrani tuj trg. Na koncu izberem in predstavim še ustrezno strategijo internacionalizacije podjetja ter nalogo zaključim s sklepom in ugotovitvami.

1 INTERNACIONALIZACIJA

V današnjem svetu vse hitrejša komunikacija, transporta in finančnih tokov, se razdalje na trgih zmanjšujejo in meje brišejo. Podjetja se morajo v tem globalnem svetu čim prej naučiti kako vstopiti na tuje trge in kako povečati svojo globalno konkurenčnost, če želijo preživeti (Kotler, 1996, str. 409).

Czinkota, Ronkainen in Moffett (2005, str. 5) pravijo: »Mednarodno poslovanje predstavljajo vse transakcije, ki so se oblikovale in se izvajajo preko državnih meja, z namenom zadovoljevanja ciljev posameznikov, podjetij in organizacij.« Med najbolj značilne transakcije uvrščamo izvoz in uvoz ter neposredne tuje investicije (v nadaljevanju TNI).

V prvi vrsti država oziroma podjetja proizvajajo blago in storitve za porabo na domačem trgu. Do izvoza pride šele v primeru, ko v državi začnejo proizvajati presežke. S tem ko podjetje razširi svoje poslovanje na tuje trge, tam pridobi nove stranke in poslovne partnerje, pri tem pa mora poznati tamkajšnjo kulturo in razumeti kulturne razlike. V mednarodnem okolju je kulturno tveganje enako pomembno kot poslovno, deželno ali politično, kar podrobneje predstavim v nadaljevanju (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2005, str. 36–37).

Globalizacija in internacionalizacija sta danes tesno povezani ter ena drugi omogočata rast. Hill (2005, str. 11) pravi, da je globalizacija trend, ki spodbuja medsebojno odvisnost svetovnih trgov in širitev novih idej, tehnologij, izdelkov, storitev ter življenjskih stilov med svetovnimi trgi. Sestavljata jo dve komponenti, tako imenovana modernizacija oziroma nadgradnja tehnologij in življenjskih standardov, ki se pokažejo kot ideje, izdelki in storitve, ter vesternizacija oziroma posnemanje zahodnjaškega načina življenja. Globalizacija se kaže predvsem v tehnoloških inovacijah, zmanjšanju trgovinskih in investicijskih ovir ter vse bolj globalni konkurenci. Trgovinske ovire dandanes regulirajo številne svetovne in mednarodne institucije oz. organizacije, ki še dodatno pripomorejo k večji in hitrejši globalizaciji (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar, & Ekar, 2006, str. 45).

Globalizacijo spodbujajo različna mednarodno delujoča podjetja, ki jih glede na obseg in način poslovanja delimo na štiri oblike. Internacionalna podjetja, ki ustvarjajo podružnice na tujih trgih, da pomagajo matičnemu podjetju pri posameznih poslovnih procesih (nabava, proizvodnja, trženje). Multinacionalke oz. večje mednarodne korporacije na tujih trgih ustanavljajo

samostojna podjetja. Ta poslujejo za lasten račun in v lastnem imenu, vendar imajo center v eni državi in so običajno organizirana hierarhično. Globalna podjetja stremijo k proizvodnji enotnega izdelka za celoten svetovni trg, ključne odločitve glede razvoja, proizvodnje in prodaje pa sprejemajo v matičnem podjetju. Transnacionalna podjetja, ki se prilagajajo potrebam na lokalnem trgu in hkrati vzdržujejo globalno učinkovitost (Jaklič, 2005, str. 184–186).

Internacionalizacija je proces širjenja podjetja na tuje trge. Katsikeas in Morgan (1997, str. 78) pravita: »Internacionalizacija je večrazsežnostni proces, ki z vidika podjetij vsebuje strategijo izbora trgov, strategijo vstopa, strategijo izdelkov/storitev in strategijo razvoja posameznih poslovnih funkcij podjetij. Predstavlja premik operacij in procesov podjetja na tuje trge, vedno večjo vpletenost v mednarodnih operacijah, tako v nabavi kot prodaji.«

Internacionalizacijo z vidika smeri in poteka transakcij delimo na vhodno (angl. *inward internationalization*), izhodno (angl. *outward internationalization*) in kooperativno (angl. *cooperative/network internationalization*). Vhodna internacionalizacija je usmerjena navznoter in je posledica delovanja tujih investicij na domačem trgu oziroma vstopa tujih podjetij na domači trg. Izhodna internacionalizacija je usmerjena navzven in predstavlja delovanje domačih podjetij na tujih trgih. Kooperativna internacionalizacija je nekapitalska oblika povezav. Sem sodijo različne strateške povezave, sporazumi in partnerstva. V diplomski nalogi se bom osredotočila predvsem na izhodno internacionalizacijo (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 18).

Dan danes velja, da tako podjetja, ki želijo aktivno sodelovati na svetovnem trgu, kot tudi tista ki ne, slej kot prej postanejo udeleženci svetovnega poslovanja, ne glede na to kako veliko oziroma majhno je podjetje in ali je na to pripravljeno ali ne. Internacionalizacija torej že dolgo ni več samo ključ do uspešnega poslovanja visoko motiviranih podjetij, temveč je način preživetja (Czinkota, Ronkainen, & Tarrant, 1995, str. 1).

1.1 Motivi in vzvodi za internacionalizacijo

Podjetja vodijo v internacionalizacijo različni motivi. Najpogostejša sta povečanje tržne vrednosti kapitala in ustvarjanje dobička. Vendar se podjetja zanjo običajno ne odločijo na podlagi enega samega dejavnika, temveč zaradi kombinacije različnih dejavnikov. Motive delimo na proaktivne ter reagibilne. Proaktivni motivi izhajajo iz notranjega okolja podjetja in temeljijo na lastnem interesu podjetja, da izkoristi svoje edinstvene spodobnosti in posebna tehnološka znanja. Reagibilni motivi v nasprotju s proaktivnimi prisilijo podjetja, da se prilagodijo nekaterim pritiskom iz zunanjega okolja oz. se odzovejo na grožnje domačih in tujih trgov (Albaum, Strandskov, Duerr, & Dowd, 1989; Czinkota & Ronkainen, 1998; Hollensen, 1998; Makovec Brenčič et al., 2006).

V nasprotju z zgornjimi avtorji Dubrovski (2006, str. 93) deli motive na defenzivne, ki so povezani s prodajnimi priložnostmi na domačem trgu ter ofenzivne, ki so povezani s priložnostmi na tujih trgih. Potočnik (2001, str. 366) pa omenja tudi dejavnike potiska in vleke.

Pri dejavniki vleke podjetja sama iščejo priložnosti na tujih trgih, medtem ko se pri dejavniki potiska podjetja šele zaradi sprememb ali pritiska na domačem trgu začnejo ozirati čez mejo.

K mednarodnemu poslovanju podjetja spodbujajo tudi drugi notranji in zunanji dejavniki. Med t.i. notranje vzvode (angl. *internal triggers*) štejemo predvsem dejavnike v podjetju kot so mednarodno usmerjen menedžment, stranski proizvodi in presežna proizvodnja. Med zunanje vzvode (angl. *external triggers*) pa štejemo: povpraševanja na trgu, konkurenčna podjetja, regionalne integracije ter neformalna srečanja poslovođstev. Nagnjenost k mednarodnemu poslovanju je v veliki meri odvisna od sposobnosti menedžmenta, njegove usmerjenosti k mednarodnemu poslovanju, nagnjenosti k tveganju ter prilagajanju nenehnim spremembam na trgu (Chaudhry & Crick, 1997; Hollensen, 2004; Makovec Brenčič et al., 2006).

V mednarodno usmerjenih podjetjih se motivi in vzpodbude neprestano prepletajo, kar je prikazano tudi v Tabeli 1.

Tabela 1: Prikaz prepletenosti motivov in vzpodbud v mednarodnem poslovanju

	NOTRANJE VZPODBUDE	ZUNANJE VZPODBUDE
PROAKTIVNI MOTIVI	- menedžerski motiv - prednosti pri trženju - ekonomije obsega - edinstven izdelek/ tehnološko znanje	- priložnosti na tujem trgu - zamenjava agentov
REAGIBILNI MOTIVI	- razpršitev tveganja - podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom - presežne kapacitete	- nenadejana tuja naročila - majhen domači trg - stagnanten ali upadajoči domači trg

Vir: M. Makovec Brenčič, M. Lisjak, G. Pfajfar & A. Ekar, Mednarodno poslovanje, 2006, str. 23.

1.2 Tveganja v mednarodnem poslovanju

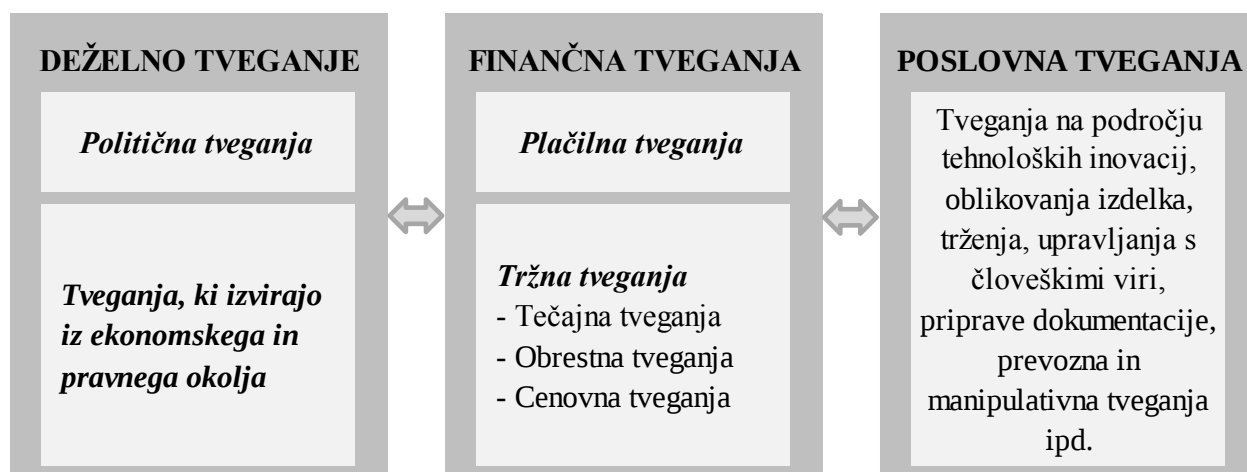
Podjetja so različnim tveganjem izpostavljena že na domačem trgu. Ko se odločijo, da bodo poslovala mednarodno, se obseg tveganj še dodatno poveča, saj slabše poznajo poslovno okolje v katerega vstopajo ter težje dobijo relevantne informacije o tujih poslovnih partnerjih (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 79).

Iz notranjega okolja podjetja najpogosteje izvirajo ovire povezane s pomanjkanjem motiva in nagnjenosti k mednarodnemu poslovanju, pomanjkljivim znanjem in izkušnjami iz mednarodnega poslovanja, pomanjkanjem informacij in zvez ter omejenimi finančnimi viri.

Najpogostejše ovire, ki izhajajo iz zunanjega okolja, so uvozne kvote in dajatve, negotovost plačil ter jezikovne prepreke (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 24).

Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar in Ekar (2006, str. 80) tveganja razvrščajo v tri večje skupine: **deželno, finančna in poslovna tveganja**. Njihovo medsebojno povezanost prikažem na Sliki 1.

Slika 1: Vrste tveganj v mednarodnem poslovanju



Vir: M. Makovec Brenčič, M. Lisjak, G. Pfajfar & A. Ekar, Mednarodno poslovanje, 2006, str. 80.

V današnjem globalnem svetu so uspešnejša tista podjetja, ki se zavedajo tveganj, s katerimi se soočajo v mednarodnem okolju, jih uspešno identificirajo ter se pred njimi ustrezno zaščitijo. Zato si bomo v nadaljevanju podrobneje pogledali posamezne vrste tveganj ter metode, s katerimi jih podjetja lahko učinkovito obvladujejo.

1.2.1 Deželno tveganje

Makovec Brenčič et al. (2006, str. 81) pravijo: »Deželno tveganje (ali državno tveganje) zajema vse ekonomske, politične, pravne, finančne in družbene vidike, ki vplivajo na poslovanje mednarodno delujočih podjetij.« Različni vladni ukrepi lahko negativno vplivajo na poslovne rezultate podjetij, celo onemogočijo prenos dobička v matično državo, zato je spremljanje in predvidevanje različnih političnih sprememb v tujih državah še posebej pomembno. Ko govorimo o deželnem tveganju in njegovi analizi imamo v mislih ekonomsko, politično in pravno okolje.

Pri političnih tveganjih govorimo o verjetnosti, da bo v državi gostiteljici, kot posledica vojn, revolucij, državnih udarov, terorizma, korupcije, monetarnih ukrepov in naravnih nesreč, prišlo do določenih državnih ukrepov. Nanje udeleženci mednarodnega poslovanja nimajo nikakršnega vpliva, zato se jim morajo v celoti prilagoditi (Falatov, 1997; Wild, Wild, & Han, 2006).

Stabilno makroekonomsko okolje je osnova za rast in razvoj podjetij, hkrati pa spodbuja investicije ter zmanjšuje njihova tveganja. Na njegovo stabilnost vplivajo: monetarna politika (stopnja inflacije, stabilnost obrestne mere, razvitost kapitalskih trgov), fiskalna politika (uravnoteženost državnega proračuna in javnega dolga z bruto domačim proizvodom), devizna politika (stabilnost deviznega tečaja), zunanjetrgovinska politika (stopnja izvoza) ter rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 84).

Pravno okolje se razlikuje od države do države. V ZDA se ustanove in posamezniki pogosto odločijo za reševanje sporov na sodiščih. Tožbe so večinoma dolgotrajne in drage ter lahko ogrozijo ugled in poslovanje podjetja, četudi so neutemeljene. V nasprotju z ZDA se na Japonskem zelo redko odločijo za tožbo, saj v skladu s tradicijo, nesoglasja najprej poskusijo rešiti izven sodišč. V primeru nesoglasij med mednarodnimi podjetji, ki izhajajo iz različnih pravnih okolij, se podjetja najpogosteje odločijo za arbitražo, ki olajša in pospeši celoten postopek ter je cenovno ugodnejša od postopka na sodišču. V urejenem in stabilnem pravnem okolju so pogoji poslovanja tako za domača kot tuja podjetja enaki. Eno bolj občutljivih področij na mednarodnih trgih je področje intelektualne lastnine, kjer se še vedno pojavljajo številne kršitve, čeprav ga urejajo številne mednarodne konvencije (Czinkota et al., 2005, str. 120–125).

Deželno tveganje je pri poslovanju z državami v razvoju in na rastočih trgih precejšnje. Pri poslovanju z državami, ki so se v preteklosti že izkazale za stabilne, pa je nižje. Najučinkovitejša metoda zaščite pred deželnim tveganjem je redno spremljanje političnih, ekonomskih in pravnih sprememb v državi gostiteljici. Pri tem si lahko pomagamo z različnimi viri informacij, tako zunanjimi (mediji, internet, zunanje baze podatkov) kot notranjimi (zaposleni, notranje baze podatkov) (Tayeb, 2000).

Makro tveganja najlažje ocenimo s pomočjo poročil o deželnih tveganjih, ki jih pripravljajo posebej za to specializirane institucije. Mikro tveganja pa najpogosteje analiziramo s PEST analizo, s katero zaznavamo različne elemente zunanjega okolja, ter s SWOT analizo, s katero prepoznamo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti poslovanja podjetja na tujem trgu. Rezultate obeh analiz bom podrobneje predstavila v nadaljevanju (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 85).

1.2.2 Finančna tveganja

Do finančnih tveganj pride zaradi nihanj vrednosti finančnih instrumentov. Sprememba vrednosti deviznega tečaja, obrestne mere, tečaja delnic in cen surovin, se pokaže v spremembi vrednosti premoženja podjetja. Finančna tveganja delimo na plačilna in tržna tveganja (Tayeb, 2000).

Plačilno oz. kreditno tveganje prikazuje verjetnost, da kupec iz različnih razlogov ne bo pravočasno poravnal svojih obveznosti. Med najpogostejše razloge štejemo plačilno nesposobnost podjetja (v primeru stečaja) ter prepoved oz. moratorij plačil v tujino in prepoved konverzije domače v tujo valuto (Falatov, 1997; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 89).

Plačilno tveganje obvladujemo na naslednje načine (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 89–90):

- redno preverjanje bonitete poslovnega partnerja (bonitetna poročila, reference),
- sprotno in redno spremljanje odprtih terjatev,
- določitev zgornjih limitov kupcem,
- ponudba diskontov v zameno za predhodno plačilo,
- kompenziranje medsebojnih obveznosti,
- zavarovanje terjatev pri specializiranih finančnih institucijah (npr. pri SID),
- uporaba različnih instrumentov financiranja (bančna garancija, menice, dokumentarni akreditiv ipd.) ter naprednih oblik financiranja (faktoring, forfeťiranje).

Tržna tveganja delimo na tečajna, obrestna in cenovna tveganja. Tečajna tveganja so posledica nihanj vrednosti domače valute oz. deviznega tečaja, kar posledično vpliva tudi na premoženje podjetja. Tečajnih tveganj je dandanes zaradi razvoja monetarnih integracij vse manj. Evropska monetarna unija oziroma uvedba evra v celoti odpravlja tečajna tveganja pri poslovanju med državami članicami in s tem spodbuja rast mednarodne trgovine. Tečajno tveganje pa ostaja v primerih, ko države iz evroobmočja poslujejo z državami iz drugih valutnih območij. Tečajna tveganja nekateri avtorji umeščajo tudi v skupino deželnih tveganj. Obrestnemu tveganju je podjetje izpostavljeno takrat, ko se spremeni obrestna mera. Če se variabilna obrestna mera zviša, se povečajo obveznosti iz financiranja in obratno. Cenovna tveganja pa so posledica nihanj cen osnovnih surovin kot je npr. nafta in vplivajo predvsem na dobičkonosnost dolgoročnih investicij (Czinkota et al., 2005; Jus, 2003; Makovec Brenčič et al., 2006).

Pred tržnim tveganjem se podjetja lahko zavarujejo z različnimi finančnimi (terminske pogodbe, obrestni, valutni ali blagovni swap-i ter opcije) in pravnimi instrumenti zaščite (pogodbene, indeksne ter valutne klavzule). Odločijo se lahko tudi za zavarovanje pri državni izvozno-kreditni agenciji ali pa se stranki dogovorita o delitvi tečajnih tveganj. V tem primeru vnaprej določita razpon, ki ga lahko zavzame devizni tečaj, in če ta zavzame vrednost izven dogovorjenega razpona, si podjetji delita tveganje ter posledično dobiček oz. izgubo. Podjetje lahko zmanjša izpostavljenost tržnemu tveganju tudi s pospeševanjem in zavlačevanjem plačil v različnih bolj in manj stabilnih valutah. Ko poseduje stabilno valuto, se podjetju splača zavlačevati s plačilom, ter pospešiti, ko poseduje šibko valuto. Ena izmed možnosti, ki je brezplačna in na voljo vsem podjetjem, je izenačevanje denarnih tokov oz. prilivov in odlivov, tako po ročnosti kot po zneskih in tečajni strukturi (Czinkota et al., 2005; Jus, 2003; Makovec Brenčič et al., 2006; Mrak, 2002; Shenkar & Luo, 2004; Willsher, 1995).

1.2.3 Poslovna ali operativna tveganja

Tayeb (2000) pravi: »Poslovna tveganja nastanejo v okviru procesov, ki se odvijajo v mednarodnem podjetju pri opravljanju osrednje dejavnosti, ter vključujejo tveganja na področju tehnoloških inovacij oblikovanja izdelka in načrtovanja proizvodnega procesa, trženja, upravljanja s človeškimi viri ipd.«

Makovec Brenčič et al. (2006, str. 98–99) delijo poslovna tveganja na tveganja pravilne priprave dokumentacije, tveganja postavitve ustrezne cene ter prevozna in manipulativna tveganja. Podjetja morajo pri poslovanju z drugo državo pripraviti ogromno dokumentacije. Ali je dokumentacija pravilno izpolnjena, preverjajo predvsem finančne institucije (banke) in carinske službe, ki lahko v nasprotnem primeru zaustavijo pošiljke in plačila. Podjetja lahko v izogib tovrstnemu tveganju ustrezno strokovno usposobijo svoje zaposlene ter vzpostavijo kontrolne mehanizme. Tveganja postavitve ustrezne cene se pojavljajo predvsem pri dolgoročnih poslih. V daljšem obdobju na končno ceno in izvedbo posla vplivajo številni zunanji in notranji dejavniki. Poznamo številne pristope oblikovanja prodajnih cen pri mednarodnem poslovanju. Najpogostejši so: stroškovno usmerjeno oblikovanje cene, oblikovanje cene na podlagi povpraševanja in konkurenčno oblikovanje cene. V praksi se nemalokrat uporablja različne kombinacije in prilagajanja navedenih pristopov (Hrastelj, 1990; Makovec Brenčič et al., 2006; Willsher, 1995).

Daljše kot so razdalje v mednarodni trgovini, večja je verjetnost, da se tovor na poti poškoduje ali izgubi, in večje je prevozno tveganje. Prevoznemu tveganju se lahko podjetja izognejo z uporabo ustrezne prevozne klavzule, s katero prenesejo tveganje na poslovnega partnerja ali s sklenitvijo prevoznega zavarovanja, pri katerem tveganje prevzame zavarovalnica (Hrastelj, 1990; Makovec Brenčič et al., 2006).

1.2.4 Kulturna tveganja

Czinkota et al. (2005, str. 65) poleg zgornjih tveganj navaja še kulturno tveganje. Kultura je dandanes eden ključnih in najbolj težavnih dejavnikov, ki vplivajo na mednarodno poslovanje podjetij. Poznavanje kulture je zelo pomembno, ko želimo v tuji državi vzpostaviti stik s potencialnimi poslovnimi partnerji ter pričeti s pogajanjem. Poznavanje in spoštovanje kulture tujega naroda pozitivno vpliva na poslovni uspeh podjetja ter jim odklepa vrata v mednarodno poslovno okolje. Nepoznavanje kulture lahko privede do nesporazuma in nesklepljenih poslov. Elementi kulturnega tveganja so: jezik (verbalni in neverbalni), religija, vrednote in stališča, manire in navade, industrializacija, estetika, izobrazba ter družbene institucije (npr. družina) (Czinkota et al., 2005, str. 40–41).

Kulturnemu tveganju se podjetja lahko izognejo na naslednje načine (Czinkota et al., 2005, str. 64–65):

- sprejemanje lokalne kulture – npr. obljuba, da bo podjetje najboljši podjetniški državljan v skupnosti, v kateri deluje,
- gradnja odnosov – vzpostavitev in negovanje lokalnih vezi v različnih fazah razvoja, ki so lahko kasneje nepogrešljive pri širjenju in zoperstavljanju političnemu tveganju,
- zaposlitev lokalne delovne sile, s čimer v podjetju pridobijo tudi znanje o lokalni kulturi,
- pomoč zaposlenim, da bodo bolje razumeli poslovanje podjetja in posledično s svojimi pogledi učinkovito prispevali k načrtom družbe,

- prilagajanje proizvodov lokalnemu trgu,
- usklajevanje dobrih poslovnih praks med posameznimi regijami.

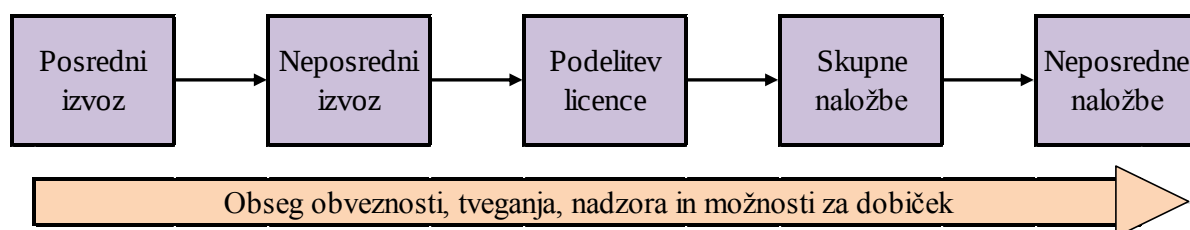
Različna podjetja so se pripravljena izpostaviti različnim ravнем tveganj, zato morajo podjetja preučiti, kateremu tveganju so najbolj izpostavljena ter kateri način zavarovanja bodo izbrala. Večina zavarovanj je plačljivih in bolj kot nas ščitijo pred tveganji, dražja so. Bolj kompleksne in hkrati dražje instrumente zavarovanja običajno uporabljajo multinacionalke za zavarovanje večjih in bolj tveganjih mednarodnih poslov (Makovec Brenčič et al., 2006).

1.3 Načini in oblike internacionalizacije

Ko se podjetje enkrat odloči za internacionalizacijo in analizira tveganja, mora izbrati še ustrezno obliko vstopne strategije. Izbira je ključnega strateškega pomena, nanjo pa vplivajo številni dejavniki, kot so: velikost podjetja, razpoložljivi viri, izdelek oz. storitev, velikost trga, trgovinske omejitve, konkurenca, znanje ter nagnjenost k tveganju. Hollensen (2004, str. 291) pravi, da je izvoz najbolj tipična začetna oblika vstopa na tuji trg, iz katere se lahko kasneje razvije stalno delovanje na tujem trgu. Po drugi strani številne mednarodne raziskave kažejo, da bolj kot je menedžment nagnjen k tveganju, bolj zahtevne oblike vstopov na tuje trge izberejo.

Slika 2 v nadaljevanju prikazuje pet strategij vstopa na tuji trg glede na obseg obveznosti, tveganja, nadzora in potencialnega dobička.

Slika 2: Pet načinov za vstop na tuji trg



Vir: P. Kotler, *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*, 1996, str. 417.

Kotler in Keller (2012, str. 625) delita oblike internacionalizacije na:

- posredni izvoz,
- neposredni izvoz,
- licenciranje,
- skupne naložbe,
- neposredne naložbe.

Ena večjih in najpogostejših napak podjetij je, da v začetni fazi internacionalizacije izberejo nizko tvegano obliko vstopne strategije. Šele ko se izbrani način ne izkaže za učinkovitega in dobičkonosnega, začnejo razmišljati o drugih ustrežnejših oblikah. Tudi če se izbrana strategija vstopa ne izkaže za neučinkovito, to še ne pomeni, da je podjetje izbralo najboljšo oz. najustreznejšo med njimi (Hollensen, 2011, str. 320).

V naslednjih podpoglavjih si bomo na kratko pogledali vseh pet osnovnih strategij internacionalizacije, natančneje pa le tiste, ki so po mojem mnenju, za podjetje, ki ga bomo obravnavali v nadaljevanju, najbolj ustrezne.

1.3.1 Posredni izvoz

Izvoz je običajno začetna oblika internacionalizacije, ki se lahko razvije v zahtevnejše oblike vstopov, če se občasni in priložnostni izvozni posli začnejo pojavljati vedno bolj pogosto ter se podjetje obveže, da bo izvažalo na tamkajšnji trg. Pri izvozni obliki podjetje izdelke proizvaja na domačem trgu in jih prodaja na končni tuji trg. Za izvozne oblike vstopa je značilna visoka fleksibilnost, relativno majhno tveganje, nizka stopnja nadzora in majhen obseg sprememb v organizaciji podjetja (Hollensen, 2004, str. 291; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

Pri **posrednem izvozu** proizvajalec ne prevzema nobenih izvoznih dejavnosti, temveč jih prepusti neodvisnemu posredniku in se hkrati ne vključuje v prodajo na tujem trgu. Proizvajalec slabše pozna tuji trg, saj tam nima stika s končnim uporabnikom, ter posledično lahko sprejema slabše poslovne odločitve. Posredna oblika izvoza je najnižja oblika vstopa na tuji trg, ki ne zahteva velikih naložb in trženjskih aktivnosti ter je manj tvegana. Podjetje, ki izvažata posredno, ne potrebuje izvoznega oddelka in lastnega prodajnega osebja, zato tudi ne potrebuje ustreznih znanj in mednarodnih izkušenj (Johnson & Turner, 2003, str. 115–116; Kotler & Keller, 2012, str. 625; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

Kotler (1996, str. 416) med posredne oblike izvoza uvršča:

- domače izvozne trgovce (angl. *domestic-based export merchants*), ki kupujejo blago na domačem trgu in ga v svojem imenu oz. za svoj račun prodajo na tuj trg,
- domače izvozne agente (angl. *domestic-based export agents*), ki na tujem trgu iščejo kupce, s katerimi sklepajo pogodbe ter so za svoje delo nagrajeni s prodajno provizijo,
- kooperativne organizacije (angl. *cooperative organizations*), ki imajo izkušnje iz poslovanja na posameznih področjih in običajno skrbijo za izvozne posle več podjetij,
- podjetja za upravljanje izvoza (angl. *export-management companies*), ki v zameno za plačilo v celoti upravljajo izvozne aktivnosti posameznega podjetja.

1.3.2 Neposredni izvoz

Pri **neposrednem izvozu** ima proizvajalec neposreden stik s posrednikom ali celo s končnim kupcem na tujem trgu. S tem, ko se podjetje ukvarja z izvozom svojega izdelka ali storitev, ima nadzor nad cenovno politiko. Večji je tudi potencialen donos, vendar se hkrati povečajo tveganja in investicije v prodajo. Neposredna izvozna oblika predstavlja že zrelejšo stopnjo internacionalizacije (Kotler et al., 2012, str. 626; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

Pogoste neposredne izvozne oblike so (Kotler, 1996, str. 416–417):

- domači izvozni oddelek ali divizija (angl. *domestic-based export department or division*) – podjetje ga ustanovi, ko je njihov izvoz oz. obseg izvoznih nalog dovolj velik; oddelek ima vodjo, ki v celoti prevzame izvozno prodajo ter se s časom, ko prevzame vse izvozne dejavnosti, lahko razvije tudi v samostojno profitno enoto,
- prodajne enote ali podružnice v tujini (angl. *overseas branch or subsidiary*) – s takšno obliko izvoza so podjetja bližje svojim kupcem in imajo večji nadzor na tujem trgu; običajno vključujejo prodajo, distribucijo in skladiščenje,
- potujoči izvozni zastopniki (angl. *traveling export sales representatives*) – so domači prodajni zastopniki, ki iščejo kupce na tujih trgih,
- v tujini zaposleni trgovci ali agenti (angl. *foreign-based distributors or agents*) – sem sodijo tuji zastopniki in distributerji, ki prodajajo izdelke v imenu domačega podjetja.

V začetnih fazah mednarodne rasti, so v tujini zaposleni trgovci in agenti najpogostejša oblika neposrednega vstopa na tuj trg. Zastopniki in distributerji so posredniki med kupci in prodajalci, vendar zastopnik posluje v imenu prodajalca, za kar je nagrajen s prodajno provizijo, medtem ko distributer posluje v svojem imenu in za svoj račun. Prodajalec lahko zastopniku ali distributerju podeli ekskluzivne pravice za prodajo izbranega blaga na točno določenemu območju, kar natančno definirata s pogodbo (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 57–58).

Tabela 2 v nadaljevanju prikazuje prednosti in slabosti posrednih in neposrednih izvoznih oblik z vidika proizvajalca, izvoznika in ponudnika. Kot je razvidno iz nje, sta glavni prednosti posredne oblike izvoza minimalno tveganje in nepotrebne predhodne izkušnje v mednarodnem poslovanju, medtem ko je njena glavna slabost pomanjkanje stika s trgom ter nadzora nad trženjskim spletom. Med glavne pomanjkljivosti neposredne oblike izvoza štejemo večje investicije v samo organizacijo prodaje, kulturne razlike ter težave pri komunikaciji s poslovnimi partnerji in kupci. Njene prednosti pa so neposreden stik s končnimi odjemalci, krajše tržne poti ter lokalna prodajna in poprodajna podpora.

Tabela 2: Prednosti in slabosti posrednih in neposrednih izvoznih oblik

	Prednosti	Slabosti
Posredna oblika izvoza	• omejen obseg investicij in obveznosti, • možnost visoke stopnje internacionalizacije, izbere se lahko zelo izkušenega izvoznika, • minimalno tveganje (trženjsko in politično), • podrobne izkušnje v mednarodnem poslovanju niso potrebne.	• ni nadzora nad trženjskim spletom, razen izdelka, • dodaten člen na tržni poti lahko povzroči dvig stroškov in zmanjša dobiček poslovanja, • pomanjkanje stikov s trgov (ni potrebno nobeno znanje o trgu), • omejene so izkušnje, povezane z izdelkom, saj ni izkušenj poslovanja/trženja na tujih trgih.
Neposredna oblika izvoza	• dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposredni stik z uporabniki, • krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom, • potrebno je poznavanje trga, • na voljo je lokalna prodajna in poprodajna storitev.	• omejen nadzor nad ceno zaradi carinskih in ncarinskih omejitev vstopa ter omejitev nadzora tržnih poti, • investicija v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domicilnim podjetjem in distributerji ali zastopniki), • kulturološke razlike, komunikacijski problemi, filtriranje informacij.

Vir: Povzeto po M. Makovec Brenčič, M. Lisjak, G. Pfajfar & A. Ekar, *Mednarodno poslovanje*, 2006, str. 59.

1.3.3 Licenciranje

Licenciranje je nadgradnja izvoznih oblik vstopa, ki se danes pogosto uporablja pri vstopih na tuje trge. Poglavitna razlika med licenciranjem in izvoznimi oblikami je v tem, da pri licenciranju podjetje na tuji trg prenese celotno proizvodnjo, procese in znanja, ki so potrebna za njen razvoj. Podjetje se s selitvijo proizvodnje na tuji trg približa potencialnim kupcem ter s tem približa ponudbo njihovim potrebam (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 149; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 60).

Kotler in Keller (2012, str. 626) med licenčne oblike vstopov uvrščata podelitev licence, franšizing in pogodbeno proizvodnjo.

Pri **podelitvi licence**, podjetje oz. prodajalec licence (angl. *licensor*) v zameno za plačilo licenčnine, da dovoljenje tujemu podjetju oz. kupcu licence (angl. *licensee*), da uporablja njegove zaščitene pravice in znanja. Prodajalec licence si tako z majhnim tveganjem omogoči

enostaven in hiter vstop na posamezen trg ter učinkovito in hitro pridobivanje tamkajšnjih izkušenj. Kupec licence po drugi strani s kupljeno licenco skrajša čas uvajanja izdelka ter zniža izdatke za raziskave in razvoj. Slabost za prodajalca licence je slab nadzor nad proizvodnjo na tujem trgu. Hkrati lahko prodajalec ob poteku licence dobi nevarnega tekmeca na tujem trgu. Temu se prodajalci običajno skušajo izogniti na način, da kupca sami oskrbujejo z nujno potrebnimi surovinami. Kupec licence je na drugi strani izpostavljen nevarnosti zvišanja cen surovin ter odvisen od tujih dobav (Kotler, 1996, str. 417; Makovec Brenčič et al., 2003, str. 154; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 62).

Pri **franšizingu** (angl. *franchising*) prodajalec licence (franšizor) dovoljuje kupcu licence (franšiziju), da v zameno za plačilo, uporablja franšizorjevo trgovsko ime, blagovno znamko ali znanje (know-how). S franšizingom podjetja najpogosteje izvažajo storitve, zato ga najpogosteje zasledimo pri upravljanju verig hotelov, restavracij in barov. Franšizij, ki priskrbi kapital in tržna poznanstva, si z nakupom licence zmanjša tveganje in zagotovi takojšen dobiček. Na drugi strani franšizor dobljena sredstva vlaga v raziskave in razvoj ter tako izboljšuje izdelek (Kotler, 1996, str. 417; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 65–67).

O **pogodbeni proizvodnji** (angl. *contract management*) govorimo, ko podjetje prenese proizvodnjo funkcijo na izbrani tuji trg, na katerem nato lokalni partnerji proizvajajo njegove izdelke. Za prenos proizvodnje se običajno odločijo zaradi pomanjkanja virov na domačem trgu ali ker jim tuji trg nudi bistvene proizvodne prednosti, npr. nižje stroške delovne sile in surovin. Ena od modernih oblik pogodbene proizvodnje je zunanje izvajanje storitev (angl. *outsourcing*), ki ga zasledimo predvsem na področju informacijskih tehnologij. Največja ovira, s katero se podjetja soočajo pri pogodbeni proizvodnji, je pomanjkanje nadzora nad proizvodnjo, kar lahko privede do slabših poslovnih rezultatov. Za pogodbeno proizvodnjo se podjetja odločajo ne samo zaradi manjših proizvodnih stroškov, temveč tudi zaradi nižjih transportnih stroškov in manjših valutnih tveganj (Hollensen, 2004, str. 310; Kotler, 1996, str. 417; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 61).

1.3.4 Skupne naložbe

Pri **skupnih naložbah** (angl. *joint venture*) gre za partnerstvo med domačimi in tujimi vlagatelji, ki podjetjem omogoči hitrejši in bolj prilagodljiv vstop na tuji trg in nižjo stopnjo investicijskega kapitala. Skupne naložbe so takoj za neposrednimi lastniškimi naložbami najboljša možna oblika vstopa proizvodnega podjetja na tuj trg in so še posebej primerne za trge, kjer je gospodarstvo zelo zaščiteno ali pa zakon celo prepoveduje tuja vlaganja. Lokalni partner s partnerstvom pridobi določena trženjska, poslovska in organizacijska znanja, s katerimi razpolaga tuji partner. Tuji partner pa dobi dostop do trga, ki mu bi bil sicer zaradi pravnih in drugih tržnih omejitev nedosegljiv (Kotler, 1996, str. 418; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 69–70).

Vzroki skupnih vlaganj so pogosto nižji proizvodni stroški, hitrejša razpršitev nove tehnologije ali pomanjkanje zadostnih denarnih sredstev in vodstvenih sposobnosti. Za podjetje, ki vlaga na tuji trg z lokalnim partnerjem, je prednost tudi v tem, da ga bodo kupci najverjetneje hitreje

sprejeli. Težave, ki jih običajno zasledimo pri skupnih naložbah, so različni pogledi na razvoj, trženje in nadaljnjo vlaganje. Problem je tudi v pomanjkanju nadzora in kontrole poslovanja ter komuniciranju med partnerji (Kotler, 1996, str. 418; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 69–70).

1.3.5 Neposredne naložbe

Pri **neposredni naložbi** podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na mednarodni trg. Ena izmed oblik takšne naložbe je nakup celega ali dela domačega podjetja, družbe pa se lahko odločijo tudi za postavitev lastnega proizvodnega obrata na tujem trgu. S tem si podjetje zagotovi cenejšo proizvodnjo, saj ima dostop do lokalne delovne sile, ustvari boljšo podobo, saj na tamkajšnjem trgu ustvarja nova delovna mesta, razvije tesnejše stike z vlado, posredniki in končnimi porabniki ter tako bolje spozna potrebe kupcev. Običajno se za tovrstno obliko vstopa odločijo podjetja z dolgoročno mednarodno strategijo, ki si na ta način zagotovijo vstop tudi v primeru, ko bi država z različnimi ukrepi omejila ali preprečila uvoz izdelkov in surovin. Omenjena oblika podjetju omogoča maksimalno stopnjo kontrole, vendar hkrati predstavlja najnižjo stopnjo fleksibilnosti in najvišjo stopnjo tveganja. Pomembno vprašanje, ki si ga podjetja pri tem postavljajo, je v kolikšni meri naj domače podjetje izvaja nadzor nad hčerinskim podjetjem v tujini (Kotler, 1996, str. 418; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 72).

Podjetja, ki želijo samostojno delovati na tujih trgih, se morajo zavedati nekaterih tveganj, ki jim bodo pri tem izpostavljeni. Neposredne naložbe so zaradi visokih kapitalskih vložkov dolgoročno precej bolj tvegane. Pri tem je podjetje v veliki meri izpostavljeno valutnemu tveganju. Tvegajo pa tudi, da se bo stanje na trgu, po veliki začetni investiciji, poslabšalo. V tem primeru bi v podjetju morali razmišljali o ukinitvi tamkajšnje proizvodnje in posledično delovnih mest, pri čemer bi nastali visoki stroški, saj bi bili obvezani k plačilu odškodnine delavcem. Tveganje je višje tudi zaradi dejstva, da pri neposrednih naložbah družbe dostikrat izkoristijo posebna stanja na trgih (podjetja v krizi, privatizacijski procesi) (Kotler, 1996, str. 418; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 60).

2 INTERNACIONALIZACIJA MSP

V tem poglavju bom podrobneje predstavila značilnosti internacionalizacije mikro, majhnih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP). Zakaj ravno MSP? Ker bomo v nadaljevanju obravnavali internacionalizacijo podjetja, ki sodi v kategorijo MSP in nas bodo njene posebnosti še posebej zanimala.

Kaj so MSP oz. kako jih opredelimo? Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS št. 65/2009 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13; Odl. US: 82/13 in 55/15, v nadaljevanju ZGD-1) v 55. členu razvršča podjetja na mikro, majhne, srednje in velike družbe, in sicer na podlagi dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan letne bilance stanja:

- Mikro podjetje ima manj kot 10 zaposlenih, letni promet ne presega 700.000 evrov in vrednost aktive ne presega 350.000 evrov.
- Malo podjetje ima manj kot 50 zaposlenih, letni promet ne presega 8.000.000 evrov in vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov.
- Srednje veliko podjetje ima manj kot 250 zaposlenih, letni promet ne presega 40.000.000 evrov in vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov.
- Velika družba je tista, ki po zgornjih merilih ni mikro, mala ali srednje velika družba.

Podjetje mora izpolnjevati vsaj dve od zgoraj navedenih meril posamezne kategorije, da ga lahko ustrezno razvrstimo. Pri izračunu velikosti podjetja je potrebno upoštevati tudi povezave, ki jih ima podjetje z drugimi podjetji, npr.: partnerska podjetja, povezana podjetja itd.

MSP imajo pomembno vlogo v svetovnem gospodarstvu. Zagotavljajo visok prispevek k zaposlovanju, produktivnosti in inovativnosti. Poročilo World Bank's International Finance Corporation navaja, da okoli 90 odstotkov svetovnega poslovanja predstavljajo MSP ter da le-ta zagotavljajo več kot 50 odstotkov delovnih mest po vsem svetu (International Finance Corporation, 2015, str. 34).

Tudi v Sloveniji imajo MSP pomembno vlogo pri pospeševanju gospodarske rasti in ustanavljanju novih delovnih mest ter so med podjetji daleč najštevilnejša. V letu 2014 je bilo v Sloveniji 186.103 MSP oz. so predstavljala kar 99,8 odstotkov vseh aktivnih podjetij. Tabela 3 v nadaljevanju prikazuje število podjetij v Sloveniji, razvrščenih po številu zaposlenih, ter njihov prihodek od prodaje za leto 2014.

Tabela 3: Prikaz števila podjetij v Sloveniji, razvrščenih po številu zaposlenih za leto 2014

Velikost podjetja	Število podjetij	Število oseb, ki delajo	Prihodek (1.000 EUR)
Mikro podjetje (0–9)	177.235	240.123	19.129.558
Majhno podjetje (10–49)	6.897	138.355	18.910.819
Srednje podjetje (50–249)	1.971	193.571	24.430.938
Veliko podjetje (250+)	330	255.351	31.100.475

Vir: Povzeto in prirejeno po Podjetja v Sloveniji po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, letno, 2016.

Iz Tabele 3 je razvidno, da so MSP v letu 2014 skupaj zaposlovala 69,1 odstotka vseh zaposlenih in ustvarila 66,8 odstotkov celotnih prihodkov od prodaje. V letu 2014 se je v primerjavi z letom 2008 število MSP povečalo za dobrih 22 odstotkov, vendar so zaposlovala za 2,8 odstotkov manj oseb, ustvarila pa približno isto raven prihodka od prodaje. Število velikih podjetij se je v obdobju od 2008 do 2014 zmanjšalo za 14,3 odstotkov. Dodana vrednost na zaposlenega je bila v letu 2014 nekoliko višja v velikih podjetjih, v MSP je znašala 109.206 evrov, v velikih

podjetjih pa 121.795 evrov (Podjetja v Sloveniji po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, letno, 2016).

Rebernik (1997, str. 30) o internacionalizaciji MSP pravi, da je to stalen proces, ki poteka na globalni ravni in da so tudi gospodarske enote, ki poslujejo na domačem (lokalnem) trgu, sčasoma soočene s procesom globalizacije, ki se mu ne morejo izogniti, saj se na njihovih nabavnih in prodajnih trgih neizogibno pojavijo mednarodna podjetja.

Globalni trg ni namenjen samo velikim multinacionalkam. Prav tukaj imajo majhna podjetja v primerjavi z velikimi številne prednosti, še posebej na področjih, ki jih velika podjetja težje obvladujejo. Majhna podjetja so bolj odzivna, prilagodljiva, hitreje prepoznajo potrebe kupcev, hkrati pa so bolj predana doseganju rasti kot velika podjetja. Ravno zaradi njihove majhnosti pa so tudi veliko bolj ranljiva. Velikost jim onemogoča doseganje ekonomij obsega, pomanjkanje sredstev pa preprečuje, da bi se lahko enakovredno kosala z večjimi tekmeci tako doma kot v tujini. Da bi se izognili številnim grožnjami globalizacije, se veliko število MSP odloči za internacionalizacijo, ki jim zagotavlja nove in potencialno bolj dobičkonosne trge, pomaga izboljšati konkurenčnost izdelkov ter storitev in olajša dostop do novih produktnih idej, proizvodnih inovacij ter najnovejših tehnologij. Pri majhnih in mladih podjetjih se internacionalizacija običajno začne izvajati preko povezav in transakcij z družbami in posamezniki iz zunanjega okolja. Proces lahko vključuje tako zunanje (izvoz) kot notranje (uvoz) povezave, ki razkrivajo trenutne kompetence in znanja podjetja ter trenutno stanje potreb na trgu (Hollensen, 2011, str. 84–86).

Značilnosti majhnih podjetij:

- manjše število virov,
- oblikovane strategije se neredko spreminjajo,
- organizacija nemalokrat odraža lastnika oz. menedžerja,
- sprejemanje tveganj je odvisno od posamezne situacije, v kateri se znajde podjetje,
- so fleksibilna oz. se zelo hitro odzivajo na spremembe na trgu.

Čeprav je mednarodnih MSP manj kot vseh MSP na svetu, se le-ta vedno bolj internacionalizirajo. Večina MSP skuša izkoristiti priložnosti hitre globalizacije gospodarstva po celem svetu. Poleg mednarodnih priložnosti tudi čedalje večja mednarodna konkurenca na domačem trgu prisili tako proizvodne kot tudi storitvene MSP, da se odločijo za internacionalizacijo. MSP so na domačih trgih ranljivi predvsem zaradi nizke tržne moči in majhne zmožnosti financiranja (Ganesan, 2014, str. 9).

Zunanji dejavniki, ki vplivajo na MSP na domačem trgu so (The Association of Chartered Certified Accountants, 2014, str. 8):

- visoki stroški delovne sile, goriva in materiala,
- nizki prihodki,
- neredna plačila,

- majhno število naročil,
- nevarnost prenehanja poslovanja kupca,
- nevarnost prenehanja poslovanja dobavitelja,
- problem dostopa do finančnih sredstev,
- negativen vpliv gibanja deviznih tečajev.

Internacionalizacija je glede na velikost slovenskega trga nekaj samoumevnega, saj podjetja potrebujejo večje trge za doseganje ekonomij obsega in boljših poslovnih rezultatov. Tako danes za slovenska podjetja internacionalizacija ni več le možnost izbire, temveč način preživetja.

Z vstopom na mednarodne trge se MSP soočijo z dodatnimi ovirami, ki še dodatno otežijo njihov obstoj, vendar se kljub temu za internacionalizacijo odloči večje število MSP kot bi morda pričakovali. Za MSP je internacionalizacija način zagotovitve daljše dobe preživetja, saj omogoči širitev trga in izboljša produktivnost. Večje in boljše možnosti preživetja motivirajo MSP, da se internacionalizirajo kljub povečanemu tveganju, s katerim se morajo pri tem soočiti. V publikaciji Obrtne zbornice in organizacije obrti, malih in srednjih podjetij iz Avstrije, Belgije, Finske, Italije, Nemčije in Nizozemske, ter Evropsko združenje za obrt, mala in srednja podjetja – UEAPME (2001, str. 26) je naveden podatek, da MSP poročajo o domnevno manjšem številu ovir pri internacionalizaciji poslovanja kot večja podjetja, kar je posledica večje fleksibilnosti in zmožnosti prilagajanja. Vendar obstoječe ovire premagujejo težje, saj MSP v primerjavi z velikimi podjetji, primanjkuje resursov, kot so: pravne službe, svetovalci in strokovnjaki za specifična vprašanja in odpravljanje problemov.

Po mnenju MSP so njihove glavne ovire pri vstopu na tuje trge naslednje (The Organisation for Economic Cooperation and Development, 2006):

- premalo obratnega kapitala za financiranje izvoza,
- težave pri prepoznavanju poslovnih priložnosti na tujih trgih,
- premalo informacij za lociranje in analizo trgov,
- nezmožnost vzpostavitve stika s potencialnimi strankami na tujih trgih,
- težave pri pridobitvi zanesljivega zastopstva na tujih trgih,
- pomanjkanje časa menedžmenta za ukvarjanje z internacionalizacijo,
- premalo kadra in/ali neusposobljen kader,
- težave pri doseganju cen konkurentov,
- pomanjkanje pomoči/spodbud domače vlade,
- visoki transportni stroški.

Želja po kratkoročnem in hitrem zaslužku je še posebej izrazita pri MSP, ki so v začetni fazi internacionalizacije. Tudi želja po rasti je eden izmed bolj pogostih motivov MSP za internacionalizacijo.

The Organisation for Economic Cooperation and Development (2006) navaja tri najpogostejše vzroke za internacionalizacijo MSP:

- zanimanje menedžmenta za internacionalizacijo,
- tuje povpraševanje po izdelkih in storitvah podjetja,
- nezadostno povpraševanje na domačem trgu.

Podjetniško usmerjena MSP običajno vodi močan vodja, ki išče priložnosti na novih trgi ter sprejema tvegane in drzne odločitve. MSP, ki so podjetniško naravnana, sodelujejo pri produktnih inovacijah, se zavezujejo relativno tveganim vlaganjem in se proaktivno lotevajo inovacij. Prevzemajo torej pobudo, vlagajo v tvegane projekte, s katerimi lahko dosežejo visoke donose, ter intenzivno in neposredno izzivajo svojo konkurenco z namenom, da bi jih premagali na trgu. Zaradi pretresov, ki jih povzroča globalizacija, se torej pričakuje, da se bodo podjetniško usmerjena MSP odrezala bolje od ostalih (Hollensen, 2011, str. 86).

Z internacionalizacijo podjetje med drugim pridobi tudi dostop do novih tehnologij, to pa je eden od načinov, da podjetje učinkoviteje tekmuje na trgih. Inovacije, ki izhajajo iz novo pridobljene tehnologije, so ključni vir konkurenčne prednosti, ki še zlasti v današnjem nenehno spreminjajočem in nestabilnem okolju, podjetjem omogočijo, da hitreje tržijo nove in izboljšane izdelke (Hollensen, 2011, str. 86).

Odločitev za internacionalizacijo v MSP običajno sprejme direktor ob podpori ter vseh potrebnih informacijah, ki jih dobi od ostalih oddelkov in podpornih služb v podjetju. Način in hitrost internacionalizacije MSP je odvisna od izdelka, industrije in ostalih dejavnikov zunanjega okolja, kot tudi od nekaterih notranjih dejavnikov. Internacionalizacija MSP pa ne bo uspešna, če se podjetje nanjo ne bo vnaprej dobro pripravilo. Načrtovanje je še posebej pomembno v mednarodnih okoljih, ki so običajno bolj kompleksna od domačih (Hollensen, 2011). Hollensen (2011, str. 87) pravi, da priprave na internacionalizacijo vključujejo izvedbo mednarodnih tržnih raziskav, pridobitev človeških, finančnih in drugih virov, ki bodo podprli mednarodno poslovanje podjetja, ter prilagoditev produktov, da bodo ustrezali potrebam na tujih trgih.

Viri, informacije in znanje so verjetno najbolj kritični dejavniki v začetni fazi internacionalizacije MSP. Menedžment potrebuje informacije, da lahko sprejme ustrezne odločitve o internacionalizaciji, tukaj pa se pri MSP v primerjavi z velikimi podjetji, običajno pojavi problem pomanjkanja le-teh. Menedžment začne fazo iskanja informacij (angl. *information search*), ki ji sledi faza prevajanja informacij (angl. *information translation*). Menedžerji pridobljene informacije preoblikujejo v ustrezno znanje, ki ga potrebujejo za začetek internacionalizacije in s pomočjo katerega kasneje sprejmejo ali zavrnejo odločitev o internacionalizaciji. Z iskanjem informacij zaključijo šele, ko so popolnoma prepričani, da so z dobljenimi informacijami in znanjem uspeli ustrezno zmanjšati negotovost povezano z internacionalizacijo in s tem povečati verjetnost njenega uspeha (Hollensen, 2011, str. 60).

Freeman, Edwards in Schroder (2006) pravijo, da se proces priprave na internacionalizacijo razlikuje od podjetja do podjetja. Za MSP velja, da široka osebna mreža menedžmenta običajno pospeši postopek predpriprav na internacionalizacijo. Zveze in poznanstva namreč uporabijo za ustvarjanje čezmejnih zavezništov z dobavitelji, distributerji in drugimi mednarodnimi partnerji.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA VIRTUA IT, D.O.O.

Virtua IT, d.o.o., je visoko tehnološko podjetje, ki ponuja integrirane informacijske rešitve podjetjem vseh velikosti in na slovenskem trgu uspešno posluje že 10 let. Ustanovljeno je bilo decembra 2005, s sedežem v Ljubljani, njegova glavna dejavnost pa je J62.010 – Računalniško programiranje. V prvih letih delovanja je podjetje, kot partner podjetja Research in Motion, izvajalo načrtovanje in namestitve strežnikov, ki so omogočali delovanje takrat zelo inovativnih BlackBerry dlančnikov, podpiralo je manjša in srednja podjetja pri upravljanju njihovih informacijsko tehnoloških (v nadaljevanju IT) sistemov, delovalo je na področju informacijske varnosti ter digitalnega marketinga (Virtua IT, d.o.o., 2016b).

Podjetje Virtua, d.o.o. se je marca 2012 razdelilo na dve podjetji: Virtua IT, d.o.o. in Virtua PR d.o.o. Podjetje Virtua PR se ukvarja z vsebinskim marketingom, komuniciranjem v spletnih družbenih omrežjih, digitalnimi odnosi z javnostmi, intraneti in digitalnim internim komuniciranjem. Delitev se podjetju Virtua IT, d.o.o. ni kaj dosti finančno poznala, saj so obdržali večino obstoječih in večjih naročnikov ter so tudi pravni nasledniki podjetja Virtua d.o.o. Nekaj storitev, ki jih opravlja podjetje Virtua PR d.o.o. sedaj najemajo pri zunanjih partnerjih, občasno pa še vedno sodelujejo tudi z njimi. Že od samega začetka ustanovitelj podjetja Virtua d.o.o., g. Jernej Suhadolc, nastopa tudi v vlogi direktorja družbe (Virtua IT, d.o.o., 2013).

Strategija podjetja je bila že od začetka razvijati storitve okrog obetavnega IT produkta. Od tukaj izhaja tudi »IT« v imenu podjetja, ki že v naprej nakazuje, da se podjetje ukvarja z informacijsko tehnologijo. Preostal del imena »Virtua« je izpeljanka iz besede virtualen oz. navidezen in ga lahko povežemo z virtualno resničnostjo oz. računalniško simulirano realnostjo.

Zaradi svoje majhnosti in fleksibilnosti se v podjetju neprestano prilagajajo razmeram in potrebam na trgu, vendar njihovo osnovno poslanstvo ostaja vseskozi nespremenjeno (Virtua IT, d.o.o., 2014): »..., omogočiti podjetjem varnejšo in enostavnejšo uporabo IT tehnologij z manjšimi in predvidljivimi stroški.«

Njihova vizija je postati vodilni ponudnik rešitev informacijske varnosti in povezljivosti v Sloveniji ter hkrati postati prepoznaven poslovni partner na tujih trgih (Virtua IT, d.o.o., 2016b).

Glavni strateški cilji podjetja so usmerjeni k zagotavljanju informacijske varnosti za majhna in srednje velika podjetja ter vzpostavitvam varnih brezžičnih sistemov. Strateške usmeritve podjetja za obdobje naslednjih štirih let so (Virtua IT, d.o.o., 2016b):

- ohraniti visoko stopnjo zadovoljstva svojih strank,
- storitve izvajati na stroškovno učinkovit način,
- širiti dejavnost tako v Sloveniji kot tudi na tujih trgih,
- dosegati in izkoristiti ekonomijo obsega,
- izkoristiti fleksibilnost ekipe.

Podjetje oblikuje ekipa visoko motiviranih sodelavcev, ki jih združujejo skupne vrednote kot so: znanje, profesionalnost, solidarnost, poštenost in trajnost. Ekipo sestavlja pet rednih članov, od tega so trije visoko usposobljeni tehnični kadri, ki skrbijo, da so potrebe naročnikov nenehno zadovoljene. Po potrebi ekipo razširijo z zunanjimi izvajalci, ki jih obravnavajo enako kot redno zaposlene. Ti imajo enake pravice, hkrati pa se od njih pričakuje enaka mera resnosti in odgovornosti. Na tak način v podjetju zaposlujejo predvsem tehničen kader, s čimer dosegajo večjo fleksibilnost, saj se trg informacijske tehnologije v zadnjih letih nenehno in drastično spreminja. Največji kapital podjetja predstavljajo ravno njegovi zaposleni (Virtua IT, d.o.o., 2014).

3.1 Predstavitev dejavnosti podjetja

V podjetju so usmerjeni k uporabniku, saj verjamejo, da lahko z njihovimi rešitvami stranke kvalitetnejše, uspešnejše in lažje opravljajo svoje delo. S svojimi rešitvami na področju varnosti informacijskih sistemov in podpore poslovnim procesom naročnikom prihranijo čas in denar (Virtua IT, d.o.o., 2016b).

Njihov trenutni portfelj rešitev zajema (O nas, 2016):

- zunanje izvajanje IT storitev (angl. *IT outsourcing*),
- vzpostavljanje sodobnih brezžičnih omrežij,
- razvoj kompleksnih programskih rešitev.

V Virtui poskrbijo, da nobene tehnične in systemske motnje ne znižujejo naročnikove produktivnosti ter jim svetujejo pri izboru najperspektivnejših IT rešitev. Inovativnost poskušajo doseči s sodobnim sistemom za vodenje prijav napak ter centralnim nadzornim sistemom, s katerim nadzirajo delovanje vseh strežnikov in druge aktivne opreme pri naročnikih. Slednji jih obvešča o morebitnih težavah še preden bi te lahko vplivale na naročnikov proces dela. Podjetja običajno prepustijo izvajanje IT storitev zunanjemu izvajalcu zaradi krčenja stroškov (visoki stroški dela), pomanjkanja resursov ali pomanjkanja specifičnih tehničnih znanj v podjetju (Virtua IT, d.o.o., 2013).

Danes je zelo pomemben hiter in zanesljiv prenos informacij med zaposlenimi, strankami in partnerji. V Virtui vzpostavljajo sodobna in zanesljiva brezžična omrežja po dostopnih cenah. Poskrbijo, da se strankam ni potrebno ukvarjati z usmerjevalniki, dostopnimi točkami, stikali in ostalimi deli brezžičnega omrežja, ter da le-te lahko nemoteno opravljajo svoje delo. Njihova prednost je v visoko specializirani ekipi, ki ima veliko znanja ter bogate izkušnje s področja nameščanja in nastavljanja javnih ter zasebnih brezžičnih omrežij. Podpirajo različne proizvajalce ter vselej predlagajo rešitev, ki je za naročnika najprimernejša. Naročniki lahko izbirajo med nakupom in poslovnim najemom opreme (Virtua IT, d.o.o., 2013).

V podjetju nudijo (O nas, 2016):

- brezžična omrežja za srednje in velike hotele, ki hotelskim gostom in udeležencem konferenc omogočajo zanesljivo in hitro brskanje po spletu,
- mobilna brezžična omrežja za avtobusne prevoznike, ki potnikom nudijo internetno povezavo preko 3G ali 4G omrežij ter jim s tem krajšajo čas potovanja,
- brezžična omrežja za manjša podjetja ali domače uporabnike, katerim nudijo postavitev neodvisnih omrežij za goste ter centralizirano administracijo omrežij po nizki ceni.

V podjetju se ukvarjajo tudi z razvojem kompleksnih programskih rešitev, ki so pisane na kožo točno določenemu naročniku. Čeprav so v podjetju velik zagovornik uporabe programske opreme, ki se jo da kupiti ali najeti na trgu, se naročniki pri poslovanju nemalokrat znajdejo v situaciji, ko jim takšna programska oprema deloma ali v celoti ne ustreza. Na tem mestu izkoristijo vsa znanja, ki jih imajo, da lahko razvijejo ustrezno programsko rešitev ter njene funkcionalnosti v celoti prilagodijo posameznemu naročniku oz. njegovim potrebam. V podjetju so visoko specializirani za razvoj rešitev s področij upravljanja s poslovnimi procesi (angl. *Business Process Solutions – BPS*), komunikacije med napravami (angl. *Machine to Machine*), interneta stvari (angl. *Internet of Things – IoT*) ter pospeševanja dela v skupinah t.i. intranet (O nas, 2016).

V podjetju Virtua IT stalno spremljajo trende s področja informacijskih tehnologij in temu primerno izbirajo tudi partnerje, s katerimi sodelujejo. Podjetje je že ob ustanovitvi sodelovalo s podjetjem BlackBerry, ki je imelo kasneje praktično monopol na trgu pametnih mobilnih telefonov v poslovnem svetu. V času, ko je BlackBerry nekoliko zatonil, so naboru principalov dodali Mobile Iron. Leta 2008 so začeli sodelovati s podjetjem MikroTik, ki proizvaja cenovno zelo ugodne, vendar tehnično inovativne usmerjevalnike. Kjer MikroTik ne zadostuje, posežejo po bolj specializiranih proizvajalcih. Na področju brezžičnih omrežij so to HP Networks, Ubiquiti Networks in Ruckus Wireless, na področju varnosti pa Fortinet. Od samega začetka sodelujejo tudi s podjetjem Microsoft, in sicer pri razvoju poslovnih sistemov na Microsoft SharePoint platformi. Kasneje so se povezali še s podjetjem WebCon, saj jim je njihova rešitev precej olajšala urejanje poslovnih procesov znotraj Microsoft SharePoint tehnologije. V podjetju čedalje bolj prisegajo tudi na odprtokodne sisteme, ki so zaradi nizkih investicijskih stroškov, vedno bolj priljubljeni tudi pri končnih uporabnikih. Vse navedene produkte prodajajo v povezavi s storitvami, ki jih ponujajo, le tako lahko namreč strankam nudijo ugodno, celovito in učinkovito končno rešitev (Principali, 2016).

V Tabeli 4 so prikazani podatki o prihodkih od prodaje po posameznih storitvah podjetja Virtua IT, d.o.o., za zadnja tri leta.

Tabela 4: Čisti prihodki od prodaje po posameznih storitvah (v EUR) za obdobje 2013–2015

Storitev	2013	2014	2015
Zunanje izvajanje IT rešitev	75.282	72.894	96.461
Brezžična omrežja	207.568	293.977	246.214
Programske rešitve	352.439	268.760	122.127
Skupaj	635.289	635.632	464.802

Vir: Povzeto in prirejeno po Virtua IT, d.o.o., Letno poročilo podjetja Virtua IT, d.o.o. za leto 2015, 2016a.

Kot je razvidno iz Tabele 4, je največji delež v letu 2013 zavzemal razvoj programskih rešitev, in sicer kar 55 %. Najmanjši delež je dosegalo zunanje izvajanje IT rešitev, v višini 12 %. Delež prihodkov od razvoja programskih rešitev je v zadnjih dveh letih drastično padel, in sicer za 65 %, medtem ko je zunanje izvajanje IT rešitev zabeležilo 28 % rast. Delež prihodkov od prodaje brezžičnih omrežij je v lanskem letu znašal 246.214 evrov oziroma kar 53 %. Na podlagi navedenih podatkov predpostavljam, da so v podjetju nehali vlagati v sam razvoj programskih rešitev, ker so ocenili, da je konkurenca na trgu razvoja programskih rešitev velika, vložki pa visoki ter da so se odločili, da bodo v prihodnje raje vlagali v preostali dve storitvi, saj so v njiju prepoznali večji tržni potencial in si v prihodnje od njiju obetajo večje zaslužke.

3.2 Analiza konkurentov na domačem trgu

Glavni kupci oz. naročniki podjetja Virtua IT, d.o.o. so (Virtua IT, d.o.o., 2016b):

- mikro, mala in srednje velika podjetja,
- hotelske verige, hoteli in podobni nastanitveni objekti,
- transportna podjetja (avtobusni in drugi organizirani cestni potniški prevozi).

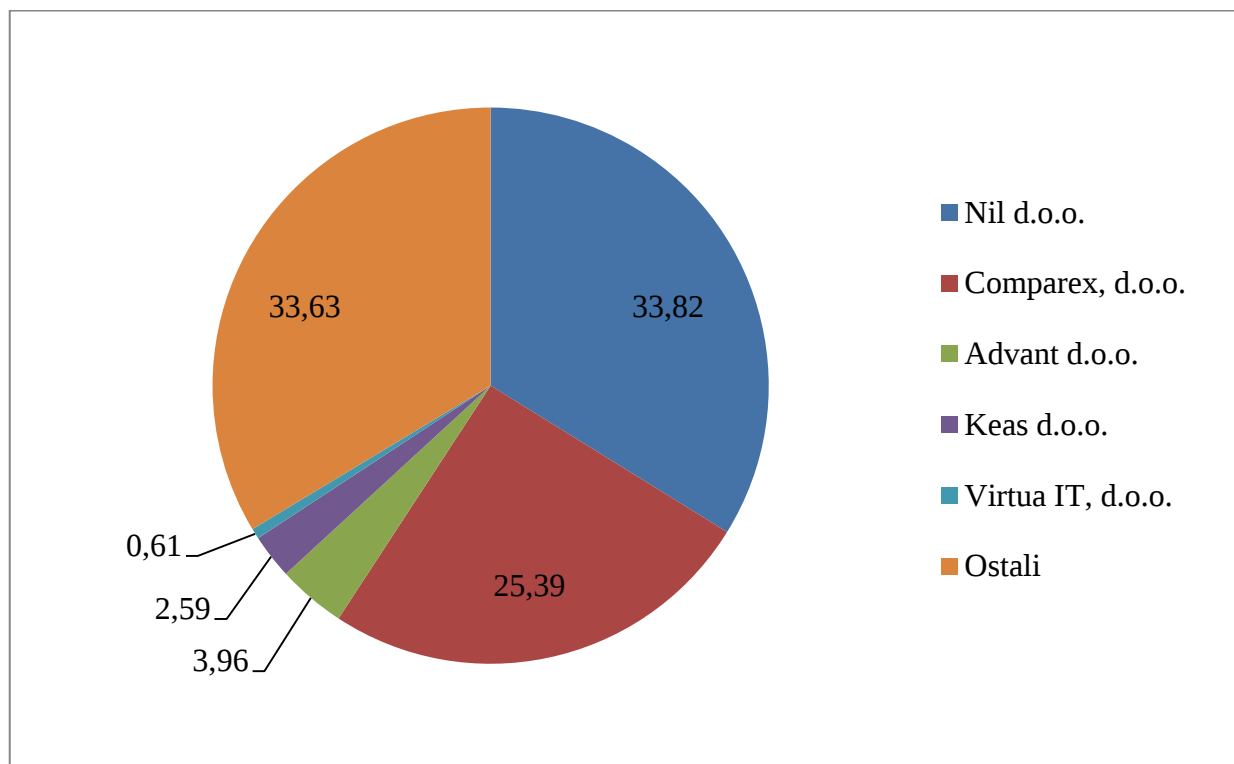
Večina njihovih kupcev je v Sloveniji. Šele v letih 2012 in 2013 so uspeli nekaj posla razširiti na tuje trge. Višina izvoza oz. delež čistih prihodkov od prodaje na trgu Evropske unije (v nadaljevanju EU) v primerjavi s celotnimi čistimi prihodki od prodaje je v letu 2012 znašal 0,1 %. Podjetju je takrat uspelo pridobiti nekaj projektov v Avstriji in na Švedskem. Leto kasneje so izvoz razširili še na hrvaški in italijanski trg. V letu 2013 je bil izvoz najvišji in je znašal 2,2 %. V letih 2014 in 2015 je delež izvoza padel, in sicer je v letu 2015 znašal samo še 1,2 %. Na tem mestu bi rada poudarila, da v podjetju do sedaj, niso imeli pripravljene nobene strategije izvoza, po kateri bi se lahko ravnali ter da so izvažali zgolj priložnostno (Virtua IT, d.o.o., 2013; Virtua IT, d.o.o., 2016a).

Po standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) podjetje Virtua IT, d.o.o. uvrščamo v dejavnost J62.010 – Računalniško programiranje. Glede na storitve, ki jih podjetje ponuja zadnjih nekaj let in v katere nameravajo vlagati tudi v prihodnje, je bolj ustrezno, da bi ga uvrstili v dejavnost J62.030 – Upravljanje računalniških naprav in sistemov. Ko sem ocenjevala

tržni delež sem se torej osredotočila na slednjo dejavnost in ugotovila, da je tržni delež podjetja Virtua IT, d.o.o. v letu 2015 znašal 0,61 %.

Tržni deleži vodilnih podjetij v dejavnosti J62.030 – Upravljanje računalniških naprav in sistemov v Sloveniji v preteklem letu so prikazani na Sliki 3.

Slika 3: Tržni deleži vodilnih podjetij v dejavnosti J62.030 – Upravljanje računalniških naprav in sistemov v Sloveniji v letu 2015 (v %)



Vir: Bizi, 2016.

Kot je razvidno iz Slike 3 je vodilni na trgu v obravnavani dejavnosti Nil d.o.o. s tretjinskim tržnim deležem, natančneje s 33,82 %, sledi mu Comparex, d.o.o. s 25,39 %. Na tretjem mestu je Advant d.o.o. s tržnim deležem v višini 3,96 % in na četrtem KEAS d.o.o. s 2,59 %. Preostali tržni delež je razdeljen med druge manjše ponudnike.

V nadaljevanju so v Tabeli 5 prikazani ključni poslovni podatki štirih vodilnih konkurentov v dejavnosti Upravljanje računalniških naprav in sistemov v Sloveniji za leto 2015.

Tabela 5: Ključni poslovni podatki vodilnih podjetij v dejavnosti J62.030 – Upravljanje računalniških naprav in sistemov (v EUR) v Sloveniji v letu 2015

	Nil d.o.o.	Comparex, d.o.o.	Advant d.o.o.	KEAS d.o.o.	Virtua IT, d.o.o.
Čisti prihodki od prodaje	26.337.108	20.023.727	3.124.004	2.044.752	464.802
Čisti poslovni izid	2.995.378	118.812	299.064	1.099.526	6.420
Vrednost sredstev	10.592.588	3.464.336	1.612.671	2.715.636	508.092
Vrednost osnovnega kapitala	400.000	8.999	263.843	33.383	8.763
Povprečno št. zaposlencev v obračunskem obdobju	88,41	10,58	20,05	12,00	6,75
Leto ustanovitve	1989	2006	1998	1998	2005

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2016.

Iz Tabele 5 je razvidno, da je bilo podjetje Nil d.o.o. v letu 2015 vodilno v dejavnosti J62.030 – Upravljanje računalniških naprav in sistemov v Sloveniji. Ustanovljeno je bilo leta 1989 in ima najdaljšo tradicijo med navedenimi konkurenti. V preteklem letu je imelo kar 26 milijonov evrov prihodkov ter slabe 3 milijone evrov dobička. Med vsemi konkurenti ima tudi največ osnovnega kapitala ter največje število zaposlenih. V podjetju Nil d.o.o. se ukvarjajo s poslovnim svetovanjem s področja omrežij in podatkovnih centrov, izvajajo pa tudi izobraževanja. Ciljajo na večje naročnike, ne samo v Sloveniji temveč po celem svetu. V preteklih 14 letih so odprli podružnice v Avstriji, Združenih državah Amerike, Južni Afriki, Maroku, Turčiji in Uzbekistanu. Ciljni skupini podjetji se razlikujeta, zato menim, da si podjetji neposredno ne konkurirata (O Nil-u, 2016).

Comparex, d.o.o. je najmlajše podjetje med konkurenti, ustanovljeno je bilo leta 2006. Ima tudi najmanjše število zaposlenih, le 11, kar je glede na višino prihodkov, ki segajo vse tja do 20 milijonov evrov, na prvi pogled relativno malo. Vendar je Comparex, d.o.o. del večje skupine Comparex, ki na trgu deluje že 30 let ter zaposluje 2.350 ljudi v 34 državah po celem svetu. Specializirani so za licenčno upravljanje, tehnično svetovanje in storitve v oblaku. Njihove ciljne skupine so javni sektor, srednja in mala podjetja ter velike mednarodne korporacije. Podjetji si med seboj ne konkurirata, saj se njuni ponudbi in ciljni skupini precej razlikujeta (O podjetju, 2016).

Advant d.o.o. s 3 milijoni prihodkov in 20 zaposlenimi zaseda tretje mesto med konkurenti. Specializirani so za postavitev podatkovnih centrov. Njihove glavne stranke so večja slovenska podjetja in javni sektor. Delujejo tudi na tujih trgih (O družbi, 2016).

Tako kot Advant d.o.o. je bilo tudi podjetje KEAS d.o.o. ustanovljeno leta 1998. V lanskem letu so zabeležili dobrih 2 milijona prihodkov ter imeli 12 zaposlenih. So slovenski zastopniki

ameriškega podjetja IEBOLD, Inc., ki so vodilno podjetje na področju celostnih samopostrežnih sistemov in rešitev. Ukvarjajo se izključno z bančnimi sistemi, zato tudi njih ne obravnavam kot neposredne konkurente (KEAS, 2016).

Med zgornjimi štirimi vodilnimi podjetji iz dejavnosti Upravljanje računalniških naprav in sistemov podjetje Virtua IT, d.o.o. nima niti enega neposrednega konkurenta. Hkrati opažam, da vsa štiri podjetja dosegajo zelo visoke prihodke, od 4 do 57-krat višje od prihodkov Virtua IT, ter da vsa nastopajo tudi na tujih trgih. Na podlagi tega predpostavljam, da ima podjetje, ki se internacionalizira, večje možnosti za povečanje poslovanja, doseganje višjih prihodkov iz prodaje ter večjih ekonomij obsega.

3.3 Podatki o preteklem in prihodnjem poslovanju podjetja

V nadaljevanju v Tabeli 6 prikažem ključne poslovne podatke podjetja, kot so čisti prihodki od prodaje, čisti poslovni izid, vrednost sredstev in osnovnega kapitala ter število zaposlenih za obdobje zadnjih treh let.

Tabela 6: Ključni poslovni podatki podjetja Virtua IT, d.o.o. (v EUR) za obdobje 2013–2015

Storitev	2013	2014	2015
Čisti prihodki od prodaje	635.289	635.632	464.802
Čisti poslovni izid	9.439	11.500	6.420
Vrednost sredstev	569.004	605.257	508.092
Vrednost osnovnega kapitala	8.763	8.763	8.763
Št. zaposlenih na dan 31. 12.	10	10	4

Vir: Povzeto in prirejeno po Virtua IT, d.o.o., Letno poročilo podjetja Virtua IT, d.o.o. za leto 2015, 2016a.

Čisti prihodki od prodaje so v obdobju zadnjih treh let padli. V lanskem letu so bili v primerjavi z letom prej nižji za 26,8 %. Padec prihodkov je odraz spremembe strategije podjetja, kar je razvidno tudi iz 60 % padca števila zaposlenih v obdobju od 2013 do 2015. Že prej sem omenila, da je podjetje v lanskem letu nehalo vlagati v razvoj programskih rešitev in na račun tega tudi zmanjšalo število redno zaposlenih. Čisti poslovni izid je bil v zadnjih treh letih glede na prihodke minimalen. Kapital je v vseh teh letih ostal nespremenjen, medtem ko so sredstva, tako kot prihodki, v obdobju zadnjih treh let nekoliko padla, in sicer za 10,7 %. Glede na podatke iz Tabele 6 in ZGD-1 podjetje Virtua IT, d.o.o. uvrščamo v skupino mikro, malih in srednje velikih podjetij, natančneje v kategorijo malih podjetij.

V Tabeli 7 prikazujem predvidene prihodke od prodaje podjetja na domačem in tujem trgu za obdobje naslednjih štirih let. Plan podjetja je do konca leta 2019 povečati čiste prihodke od prodaje za 54 %. To bodo skušali doseči s povečanjem tržnega deleža na domačem trgu, in sicer ocenjujejo 10 % povprečno letno rast prihodkov na domačem trgu, ter s povečanjem čistih

prihodkov od prodaje na trgu EU, kar bodo dosegli z internacionalizacijo podjetja. Ocenjujejo, da bodo čisti prihodki od prodaje na trgu EU v naslednjih štirih letih rasli povprečno dobrih 90 % letno. Leta 2019 bo izvoz predvidoma predstavljal 8 % vseh čistih prihodkov od prodaje oziroma bo znašal slabih 60.000 evrov.

Tabela 7: Predvideni čisti prihodki od prodaje podjetja Virtua IT, d.o.o. (v EUR) za obdobje 2016–2019

	2016	2017	2018	2019
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	551.000	598.000	630.000	658.000
Čistih prihodki od prodaje na trgu EU	8.000	17.000	35.000	57.000
Celotni čisti prihodki od prodaje	559.000	615.000	665.000	715.000

Vir: Povzeto in prirejeno po Virtua IT, d.o.o., Poslovni načrt podjetja, 2016b, str. 10.

4 ANALIZA OKOLJA

V podjetju so že sprejeli odločitev o tem, na kateri trg želijo vstopiti. Zaradi skupne zgodovine, fizične, psihološke in kulturne bližine ter članstva v EU, so se odločili za hrvaški trg. Izbira je na prvi pogled smiselna, vendar je vseeno potrebno opraviti analizo okolja ter določiti priložnosti in ovire za vstop na izbrani trg. Ker je izbira trga ključnega pomena, bom v nadaljevanju izvedla makro analizo hrvaškega trga ter analizo konkurence v panogi.

Slovenija in Hrvaška gospodarsko sodelujeta že desetletja ter ena drugi predstavljata pomembno gospodarsko partnerico. Hrvaški trg je eden bolj zanimivih za slovenska podjetja. V lanskem letu je Slovenija na Hrvaško izvozila 8 % celotnega izvoza in tako zasedala četrto mesto med državami uvoznici. Hrvaški trg je za slovenska podjetja zanimiv z vidika blagovne menjave, investicij ter storitev. Kljub posledicam gospodarske krize slovenska podjetja na tamkajšnjem trgu povečujejo svoje tržne deleže in beležijo dobre poslovne rezultate (Predstavitev države, 2016; Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki, 2016).

4.1 Makro analiza

Z makro analizo bom analizirala zunanje okolje, ki zajema demografske, ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki jih bom obravnavala v nadaljevanju. Zunanji dejavniki vplivajo na delovanje podjetja posredno ter dolgoročno, podjetja pa nanje običajno nimajo večjega vpliva. V nadaljevanju torej sledi predstavitev razširjene PEST analize, ki je eno izmed najpogostejše uporabljenih orodij za analizo zunanjega okolja (Jaklič, 2005; Kotler, 1996).

4.1.1 Demografsko okolje

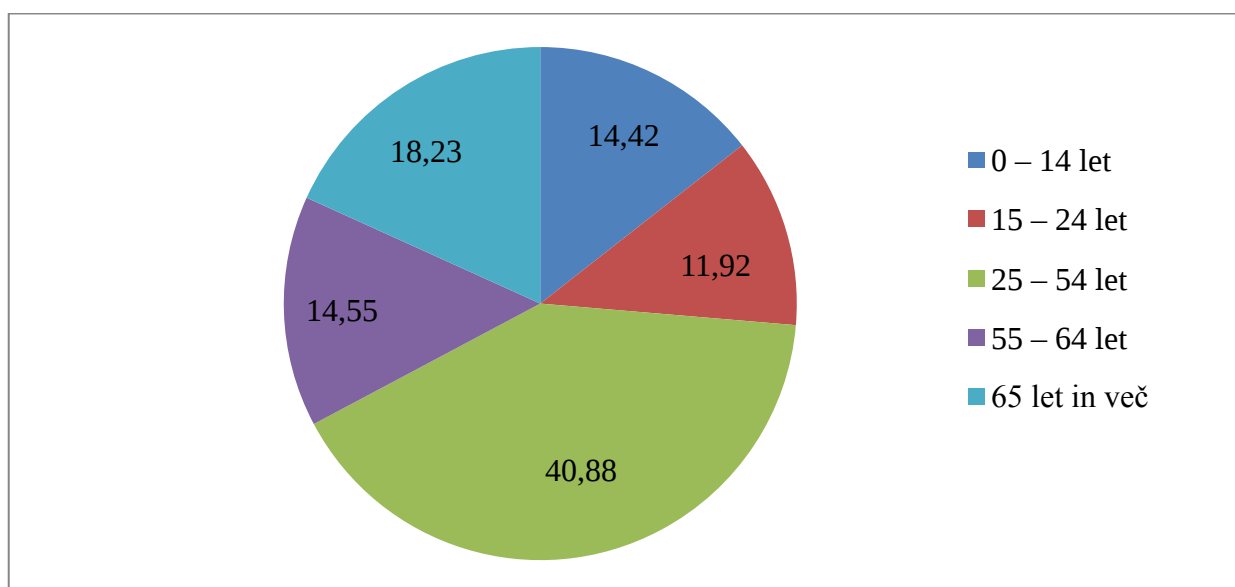
Hrvaška leži v Jugovzhodni Evropi, med Slovenijo, Madžarsko, Bosno in Hercegovino, Črno Goro ter Srbijo. Njeno glavno mesto je Zagreb. Celotna površina znaša 56.594 kvadratnih kilometrov in ima približno 4,5 milijonov prebivalstva. Rast prebivalstva je bila v zadnjih letih negativna, v letu 2015 je znašala -0,13 % (CIA World Factbook, 2016).

Na Hrvaškem prevladujejo prebivalci hrvaške nacionalnosti (90,4 %), številčno najpomembnejša manjšina pa so Srbi. Teh je kar 4,4 %. Uradni jezik, ki ga govori 95,6 % prebivalcev, je hrvaški. Med prebivalci prevladujejo katoličani s 86,3 %, nekaj malega je tudi pravoslavcev (4,4 %) in muslimanov (1,5 %) (CIA World Factbook, 2016).

Od sredine 19. stoletja pa tja do 90-ih let 20. stoletja se je iz hrvaške izselilo več deset milijonov ljudi. Med popisoma prebivalstva 1991 in 2000 je bilo ocenjeno število izseljenih prebivalcev na okoli 125.000. Glavni razlog za migracije v tem obdobju je bila vojna. V letu 2015 se je v državo priselilo 11.706 ljudi, med tem ko se jih je iz nje izselilo 29.651 (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2016b).

V nadaljevanju na Sliki 4 prikazujemo starostno strukturo prebivalstva v letu 2015. Kot je razvidno iz nje so v letu 2015 prevladovali prebivalci v starostni skupini od 25 do 54 let. Predstavljali so slabih 41 % vsega prebivalstva. V manjšini so bili prebivalci iz skupine od 15 do 24 let. Teh je bilo le slabih 12 %.

Slika 4: Starostna struktura prebivalstva na Hrvaškem v letu 2015 (v %)



Vir: CIA World Factbook, 2016.

Na Hrvaškem je bilo leta 2011 brez izobrazbe 1,7 % prebivalcev, 21,3 % jih je imelo dokončano osnovno šolo, največ, kar 52,6 %, jih je imelo srednješolsko izobrazbo, 16,4 % pa visokošolsko ali višjo izobrazbo (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2016c).

4.1.2 Politično-pravno okolje

Republika Hrvaška je parlamentarna demokratična republika, ki je svojo neodvisnost razglasila 25. junija 1991. Upravno je razdeljena na 20 administrativnih enot oz. županij. Njen pravni sistem temelji na ustavi iz leta 1990. Julija 2013 je postala polnopravna članica EU. Izvršilno vejo oblasti predstavlja predsednik, ki je na to pozicijo izvoljen za obdobje petih let. Trenutno mesto predsednika zaseda Kolinda Grabar-Kitarović, ki je svojo funkcijo začela opravljati februarja 2015. Hrvaški parlament oziroma sabor je enodomen in ima 151 poslancev, ki so izvoljeni iz strankarskih list. Vlado imenuje predsednik. Ta tudi potrdi parlament. Zadnje parlamentarne volitve so bile novembra 2015, ker pa je vlada junija 2016 padla, bodo naslednje predčasne volitve septembra 2016 (Predstavitev države, 2016).

Med državama so sprejeti številni pomembni bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med njima. Nanašajo se predvsem na (IUS-INFO Register predpisov, 2016):

- vzpostavitev diplomatskih odnosov med državama,
- gospodarsko sodelovanje med državama,
- sprostitev prometa in izboljšanje sodelovanja v boju proti carinskim goljufijam,
- trgovinsko-gospodarske odnose in sodelovanje med državama,
- izogibanje dvojnemu obdavčevanju in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka in premoženja,
- spodbujanje in vzajemno zaščito investicij,
- sodelovanje pri izmenjavi podatkov o tehničnih lastnostih izdelkov in opravljenih postopkih ugotavljanja skladnosti izdelkov,
- znanstveno in tehnološko sodelovanje,
- zaposlovanje.

Svetovna banka vsako leto razvršča države glede na višino birokratskih ovir, ki zavirajo poslovanje. V državah, ki so uvrščene višje na lestvici enostavnosti poslovanja, so razmere za zagon in delovanje lokalnega podjetja ugodnejše. Na prvem mestu lestvice se je v letošnjem letu med 189 državami iz celega sveta znašel Singapur. Slovenija je zasedla 29. mesto. Hrvaška se je uvrstila nekoliko slabše, na 40. mesto oz. mesto nižje kot leto prej. Za ustanovitev podjetja na Hrvaškem je potrebno opraviti 7 različnih postopkov, kar v povprečju traja 12 dni in je nekoliko nad evropskim povprečjem. Transakcijski račun je možno odpreti v enem samem dnevu. Davek na dobiček na Hrvaškem znaša 20 %, davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) 25 %, nižja stopnja DDV pa znaša 10 %. V primerjavi s Slovenijo so na Hrvaškem nekoliko višji tudi prispevki za socialno varnost zaposlenih. Pridobivanje gradbenih dovoljen na Hrvaškem je dolgotrajno in v povprečju traja 128 dni, za ureditev električnega priključka je v povprečju

potrebno počakati 70 dni. Zanimiv je tudi podatek, da se je Hrvaška na področju čezmejnega poslovanja, ki ga ocenjujejo na podlagi stroškov in časa porabljenega za izpolnitev ter obdelavo izvozno-uvozne dokumentacije, v lanskem letu uvrstila na 1. mesto (Ease of Doing Business in Croatia, 2016).

Korupciji na Hrvaškem v zadnjem času posvečajo vedno več pozornosti, saj predstavlja velik problem. Kljub sprejetju številnih zakonov za preprečevanje in omejevanje korupcije, se stanje v državi izboljšuje zelo počasi. Vodilno vlogo v boju proti korupciji ima nevladna organizacija Transparency International. Z indeksom korupcije (angl. *Corruption Perception Index – CPI*), ki predstavlja osnovo za razvrščanje držav glede na stopnjo korupcije, merijo korupcijo v 168 državah po svetu. Vsako državo ocenijo z oceno od 0 do 100, pri čemer pomeni 100 najnižjo stopnjo korupcije, 0 pa najvišjo. Hrvaška je med vsemi ocenjenimi državami v lanskem letu zasedla 50. mesto, z oceno 51, med tem ko je Slovenija z oceno 60, zasedla 35. mesto. Zadnje 167. mesto sta si v lanskem letu delili Severna Koreja in Somalija, z indeksom 8. Prvo mesto je zasedla Danska z indeksom 91, sledili sta ji Finska s CPI 90 in Švedska z 89 (Corruption Perceptions Index 2015, 2016).

4.1.3 Ekonomsko okolje

Hrvaški BDP je v lanskem letu znašal 43,7 milijarde evrov, BDP na prebivalca pa 10.414 evrov. V letu 2015 so zabeležili 1,8 % rast BDP, med tem ko za leti 2016 in 2017 napovedujejo 1,6 % rast. Večinski delež k sestavi hrvaškega BDP so v lanskem letu prispevale storitvene dejavnosti, in sicer kar 69,0 %. Precej manjši delež, 26,7 %, so prispevale industrijske, najmanjšega (4,3 %) pa kmetijske dejavnosti. Poraba gospodinjstev je v lanskem letu predstavljala 59,6 % celotnega BDP, državna potrošnja 19,8 %, nekoliko manj, 18,7 %, investicije v osnovna sredstva in -0,3 % investicije v zaloge. Za izvoz blaga in storitev je bilo namenjenih 49 % ter za uvoz blaga in storitev -46,8 %. Bruto nacionalni prihranek je v letu 2015 znašal 22,7 % BDP oz. 3,8 odstotne točke več kot leto pred tem. Javni dolg je v letu 2015 predstavljal 89,5 % celotnega BDP oz. 4,4 odstotne točke več kot leta 2014 (CIA World Factbook, 2016; Predstavitev države, 2016).

Stopnja inflacije na Hrvaškem je v letu 2015 znašala -0,5 %, leto pred tem -0,2 %. Stopnja nezaposlenosti se je v zadnjih letih nekoliko zmanjšala, in sicer je leta 2014 znašala 19,8 %, lansko leto pa 17,7 %. Povprečna bruto mesečna plača na Hrvaškem je junija 2016 znašala 1.030 evrov, minimalna mesečna plača pa 408 evrov. Povprečna letna obrestna mera poslovnih bank konec leta 2015 je bila 7,8 %. Ker je Hrvaška v zadnjih dveh zaporednih četrletjih zabeležila pozitivno rast BDP, se je tudi uradno izvlekla iz recesije. V letu 2015 je tudi bistveno zmanjšala proračunski primanjkljaj, domače povpraševanje pa se počasi izboljšuje. Krepitev hrvaškega gospodarstva je vseeno počasna in pod evropskim povprečjem, poleg tega se Hrvaška sooča tudi z resnimi makroekonomskimi in fiskalnimi izzivi (CIA World Factbook, 2016; Predstavitev države, 2016).

Hrvaški izvoz je v letu 2015 znašal 10,7 milijarde evrov, kar je 2,9 % več kot leta 2014. Uvoz je znašal 17,1 milijarde evrov in je bil enak kot leto pred tem. Zunanjetrgovinski primanjkljaj v

preteklem letu je tako znašal 6,4 milijarde evrov. Večino blagovne menjave Hrvaška opravi znotraj držav članic EU. Njene najpomembnejše zunanjetrgovinske partnerice so Nemčija, Italija in Slovenija. V letu 2015 so največ izvozili v Italijo, kar 13,3 %. Izvoz v Slovenijo je predstavljal 12,2 % ter v Nemčijo 11,2 % celotnega izvoza. Izvažajo tudi v Bosno in Hercegovino ter Avstrijo. Hrvaška je v preteklem letu izvozila največ mineralnih goriv, strojnih in jedrskih reaktorjev, električne in elektronske opreme, lesa ter farmacevtskih izdelkov. Uvažali so podobne proizvode in surovine, in sicer predvsem mineralna goriva, strojne in jedrske reaktorje, električno in elektronsko opremo, vozila ter plastične izdelke. V letu 2015 so največ uvozili iz Nemčije, kar 15,4 %. Uvoz iz Italije je predstavljal 13,2 % iz Slovenije pa 10,6 % celotnega uvoza. Pomembni uvozni partnerici sta še Avstrija in Madžarska (Predstavitev države, 2016).

Zelo pomemben del hrvaškega gospodarstva je turizem. V letu 2015 je Hrvaško obiskalo 14,3 milijonov turistov, kar je 9,3 % več kot leto prej. Zabeležili so 71,6 milijonov nočitev oz. 7,7 % več kot leta 2014. Med vsemi turisti je bilo 11,6 % domačih ter 88,4 % tujih gostov. Med tistimi, ki so v lanskem letu prenočili na Hrvaškem, pa je bilo 92 % tujih in 8 % domačih gostov. Število nočitev domačih gostov je bilo v primerjavi z letom 2014 višje za 11,3 %, nočitev tujih gostov pa le za 7,4 %. Največ nočitev so zabeležili s strani gostov iz Nemčije (23,9 %), Slovenije (10,1 %), Avstrije (9,0 %), Češke in Italije (7,3 %) ter Poljske (6,6 %). Turistom je bilo v letu 2015 na voljo slabih 943.000 stalnih ležišč, od tega 56,1 % v kategoriji počitniški domovi in podobni nastanitveni objekti za kratkoročno bivanje, 26 % v kategoriji kampi in prostori za kampiranje ter 17,5 % v kategoriji hoteli in podobni nastanitveni objekti (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2016a).

Hrvaška je v zadnjih letih veliko vlaga v turizem, v prihodnje pa želijo s podaljševanjem sezone oziroma z vlaganjem v objekte in infrastrukturo, ki bo gostom zanimiva tudi izven sezone, še izboljšati poslovne rezultate. Analitiki napovedujejo, da bo v obdobju od 2016 do 2019 trg namestitvenih storitev še naprej rasel. Skupna letna stopnja rasti na Hrvaškem naj bi znašala 2 % in do leta 2019 dosegla vrednost 1,6 milijarde evrov (Predstavitev države, 2016).

Na Hrvaškem so v obdobju od januarja 2003 do aprila 2015 zabeležili skupaj 313 projektov TNI v skupni vrednosti 12,3 milijarde evrov. V omenjenem obdobju je bilo iz tega naslova ustvarjenih skupaj dobrih 60.000 novih delovnih mest. Povprečna letna stopnja rasti vhodnih TNI od leta 2010 je znašala -4,5 %, povprečna letna stopnja rasti izhodnih TNI pa 1,0 % (Predstavitev države, 2016).

Denarna valuta na Hrvaškem je še vedno kuna. Po mnenju Evropske komisije si Hrvaška ne more obetati vstopa v območje evra pred letom 2020, saj je njen proračunski primanjkljaj previsok, strukturne reforme pa nezadostne. Pred vstopom v evro območje bo hrvaška vlada morala postoriti še veliko, do takrat pa se bo osredotočila predvsem na tri ključna področja: gospodarsko rast, konkurenčnost in kakovost življenja državljanov. Do leta 2020 bodo skušali doseči 3 % povprečno letno stopnjo rasti BDP ter zmanjšanje javnega dolga na manj kot 80 % BDP. Do leta 2017 želijo zmanjšati deficit, in sicer pod 3 % BDP. Njihov plan vključuje tudi povečanje TNI na več kot milijardo evrov letno ter povečanje izvoza za 30 %. Konkurenčnost bodo poskušali povečati z zmanjšanjem birokracije v javnem sektorju, povečanjem števila MSP

in znižanjem fiskalnih dajatev. Med tem bodo kakovost življenj državljanov skušali izboljšati z znižanjem brezposelnosti (pod 14 %), povečanjem BDP na prebivalca za 2.000 evrov ter s posodobitvijo zdravstvenega sistema (Predstavitev države, 2016).

4.1.4 Družbeno-kulturno okolje

Čeprav so Hrvati družaben narod, lahko v zadnjem času v poslovnem svetu vedno bolj pogosto opazimo zadržano uradno vedenje. Zato je priporočljivo, da se tuji poslovni partnerji pri poslovanju z njimi držijo bolj zahodnih poslovnih standardov ter se izogibajo pretiranim neformalnostim. Priporočljivo je tudi, da se partnerji izogibajo pogovorov o politiki, tako hrvaški kot zunanji s Slovenijo, še posebej če ne poznajo njihovih osebnih stališč. Zelo učinkovit način spoznavanja in srečevanja poslovnih partnerjev na Hrvaškem so obiski sejmov, ki se večinoma odvijajo v Zagrebu, nekaj pa tudi na Reki, v Splitu in Osijeku (Predstavitev države, 2016).

Uradni jezik v Republiki Hrvaški je hrvaški jezik, ki tako kot slovenski sodi v skupino južnoslovanskih jezikov. Poslovni jezik na Hrvaškem je angleščina. Na bolj turističnih območjih dobro govorijo tudi italijansko in nemško. Na hrvaškega poslovneža naredijo vtis predvsem partnerji, ki poznajo vsaj nekaj hrvaškega besednjaka, vendar morajo biti partnerji pri tem pazljivi, saj uporaba srbsko-hrvaškega jezika, ni zaželeno. Priporočljivo je tudi, da se za hrvaške poslovne partnerje pripravi promocijska gradiva v hrvaškem jeziku (Predstavitev države, 2016).

4.1.5 Tehnološko okolje

Opremljenost gospodinjstev z informacijsko komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT) v Republiki Hrvaški v zadnjih letih narašča. V letu 2015 je 77 % gospodinjstev posedovalo računalnik in prav toliko jih je imelo tudi dostop do interneta, kar je 9 odstotnih točk več kot leto prej. Kar 92 % gospodinjstev, ki ima dostop do interneta, uporablja fiksni širokopasovni dostop do interneta, slaba polovica pa do njega dostopa tudi preko mobilnih omrežij. Število slednjih se je v zadnjem letu povečalo iz 38 % na 47 %, razlog za to je porast števila mobilnih naprav. Gospodinjstva, ki nimajo dostopa do interneta, teh je 23 %, so kot najpogostejši razlog za to navedla pomanjkanje potrebe po uporabi interneta ali nezadostno znanje. Eden od pomembnejših razlogov je tudi previsoka cena opreme oz. storitev (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2016d).

Med uporabniki računalnikov prevladujejo najmlajši, z 98 % vodi skupina med 16 in 24 letom starosti, z 2 % manj jim sledijo uporabniki iz skupine 25 do 34 let. Število računalniških uporabnikov se zmanjšuje sorazmerno s starostjo. Število uporabnikov v starostni skupini nad 65 let se je v primerjavi z lanskim letom povečalo za 3 %, vendar jih je med njimi še vedno najmanj, le 21 %. Med uporabniki, ki jih delimo glede na zaposlitveni status, vodijo učenci in študenti, pred zaposlenimi in brezposelnimi (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2016d).

V lanskem letu so zaznali rast uporabnikov interneta v vseh starostnih skupinah. Med uporabniki različnih starostnih skupin so, tako kot pri uporabnikih računalnikov, prevladovali najmlajši z 98 %. Najmanj jih je bilo v starostni skupini nad 65 let, so pa v tej skupini glede na leto prej, zabeležili najvišjo rast, in sicer 6 %. Med uporabniki interneta so glede na zaposlitveni status, enako kot pri uporabnikih računalnikov, prevladovali učenci in študenti (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2016d).

Uporabniki so v lanskem letu najpogosteje uporabljali internet za branje novic in časopisov (89 %) ter iskanje informacij o proizvodih in storitvah (82 %). Internet so pogosto uporabljali tudi za branje elektronske pošte (77 %), iskanje informacij o zdravju (72 %) in uporabo spletnih enciklopedij (65 %). Največjo rast so zabeležili pri uporabnikih, ki so na internetu iskali informacije o potovanjih in namestitvah. Teh je bilo v lanskem letu kar 22 % več kot leto prej, nekoliko več (19 %) je bilo tudi uporabnikov e-bančništva (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2016d).

Na internetu kupuje vedno več uporabnikov, v letu 2015 jih je kupovalo 31 % oz. 3 % več kot leto prej. Najpogosteje so kupovali oblačila in športno opremo, elektronsko opremo, računalniške dele in vstopnice za različne prireditve. Skoraj polovica vseh kupcev je na spletu kupovala samo 1 ali 2-krat, le peščica oziroma 18 % jih je na spletu kupovalo več kot 10-krat (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2016d).

Oglaševanje, ki je ključno marketinško orodje na Hrvaškem, je v zadnjem obdobju doživelo 12 % rast, kar je posledica močnih kampanj telekomunikacijskih omrežij, ki že na splošno največ oglašujejo. Veliko se oglašuje tudi avtomobile, finančne institucije, pijače in časopise. Na Hrvaškem je prepovedano oglaševanje tobaka in alkoholnih pijač. Podjetja najpogosteje oglašujejo na televiziji, za kar so v lanskem letu porabila kar 59 % vseh izdatkov namenjenih oglaševanju. Veliko oglašujejo tudi v časopisih (14 %) in revijah (10 %) ter preko radijskih postaj (10 %). Raste tudi oglaševanje z oglasnimi panoji. Zanj so podjetja v lanskem letu namenila 7 % vseh sredstev namenjenih oglaševanju. V zadnjem času se podjetja ogromno poslužujejo tudi različnih prodajnih in poprodajnih aktivnosti, s katerimi razvijajo odnos in zvestobo kupca. Med ključna marketinška orodja na Hrvaškem štejemo tudi sejemske aktivnosti. Številni specializirani sejmi so organizirani po celi državi (Predstavitev države, 2016).

4.1.6 Naravno okolje

Ozemlje Hrvaške se razprostira na 56.594 kvadratnih kilometrih, in sicer od skrajnih vzhodnih robov Alp, do Panonske nižine in reke Donave, Dinarskega gorskega sveta ter vse tja do obale Jadranskega morja. Ozemlje zajema tudi 1.244 otokov, celotna hrvaška obala pa je dolga kar 6.278 kilometrov. V notranjosti države najdemo zmerno celinsko podnebje, vzdolž Jadranske obale pa ugodno mediteransko klimo (CIA World Factbook, 2016).

Ugodno podnebje in rodovitno zemljišče sta omogočila uspešen razvoj turizma in kmetijstva. Zemljišče delimo na gozd (34,4 %), kmetijsko zemljišče (23,7 %), ki zajema njive, trajne nasade

in trajne pašnike ter ostalo (41,9 %). Ugodna lega in podnebje jim omogočata pridelovanje poljščin, sadja, zelenjave, gojenje živine ter predelavo mlečnih izdelkov. Kmetijstvo predstavlja 4,3 % celotnega BDP (CIA World Factbook, 2016).

Hrvaška ima kar nekaj naravnih virov. Med največje štejemo: olje, premog, boksit, železovo rudo, kalcij, kremen, glino, ilovico in hidroenergijo.

Aktualni okoljski problem, s katerim se trenutno ukvarjajo na Hrvaškem, je onesnaženost zraka, ki je posledica metalurških obratov. Največ škode povzroča kisel dež, njegove posledice so opazne na številnih gozdovih. Problem predstavljajo tudi industrijski in gospodinjiski odpadki, ki onesnažujejo tako morje kot obalo (CIA World Factbook, 2016).

4.2 Analiza konkurence

Po analizi makroekonomskega okolja bom analizirala še stopnjo konkurence v panogi. Porter je opredelil pet sil, ki določajo notranjo dolgoročno privlačnost trga oziroma tržnega segmenta. Med Porterjeve konkurenčne silnice sodijo: panožna konkurenca, potencialna konkurenca, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in možnost pojava novih substitutov. Silnice vplivajo na cene in stroške investicij v panogi ter posledično tudi na samo donosnost panoge (Jaklič, 2005, str. 321–329; Kotler et al., 2012, str. 254).

Dejavnost informacijskih in komunikacijskih storitev je v letu 2015 zaposlovala 34.480 ljudi oz. slab odstotek manj kot leto pred tem. Zaposleni v informacijsko-komunikacijski dejavnosti predstavljajo 2,9 % vseh zaposlenih na Hrvaškem. Povprečna bruto plača v lanskem letu v omenjeni dejavnosti je znašala 1.593 evrov, kar je dobrih 500 evrov nad hrvaškim povprečjem. Podjetja v omenjeni dejavnosti so v letu 2015 ustvarila 1,6 milijarde evrov prihodkov oz. 1 % manj kot leta 2014 ter uvozila za 12 % manj storitev iz omenjene dejavnosti kot leto prej. Po podatkih sodeč, panoga informacijskih in komunikacijskih storitev zadnjih nekaj let stagnira (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2016e).

Ponudnike storitev brezžičnih omrežij in brezžične mrežne opreme lahko zajamemo z dejavnostjo J62 – Računalniško programiranje, svetovanje in druge s tem povezane dejavnosti. V omenjeni dejavnosti je bilo na dan 31.12.2015 registriranih in aktivnih dobrih 4.600 podjetij. Od tega jih je slabih 60 % sodilo v kategorijo malih podjetij. Med vsemi podjetji registriranimi v J62 dejavnosti jih je imelo kar 85 % od 0 do 5 zaposlenih in le dve podjetji več kot 250 zaposlenih. Vsa podjetja v omenjeni dejavnosti pa ne predstavljajo neposredne konkurence podjetju Virtua IT, saj se ukvarjajo z različnimi računalniškimi storitvami, zato je težko oceniti kolikšen del se jih dejansko ukvarja s postavitvami, optimizacijami in vzdrževanji brezžičnih omrežij. V nadaljevanju natančneje predstavim po moji oceni tri največje konkurente v panogi (Poslovna Hrvatska, 2016).

Družba **VIPnet d.o.o.** je prvi privatni mobilni operater na hrvaškem trgu, ki je po kvaliteti svoje mreže in storitev med vodilnimi operaterji na svetu. Ustanovljena je bila leta 1998 in ima več kot

500 zaposlenih. Njen promet je v lanskem letu znašal dobrih 380 milijonov evrov. Svojo ponudbo fiksne in mobilne telefonije ter televizije aktivno dopolnjujejo s ponudbo dodatnih storitev kot so storitve v oblaku, M2M rešitve, gostovanje strežnikov in postavitve brezžičnih omrežij, tako za mala, srednja kot velika podjetja. Njihova ponudba brezžičnih omrežij je standardizirana. V osnovi ponujajo tri različne pakete, med katerimi lahko izbirajo uporabniki. Družba VIPnet je na trgu zelo prepoznavna, ima dostop do široke množice ljudi in uporabnikov ter jim nudi različne pakete storitev, kar predstavlja tudi njeno največjo konkurenčno prednost. Vendar pa so njihove rešitve standardizirane, ne prilagajajo se specifičnim željam in potrebam uporabnikov, poleg tega postavitve brezžičnih omrežij ni njihova primarna dejavnost (Tko smo mi, 2016).

V podjetju **Micro-Link d.o.o.** so specializirani predvsem za projektiranje in integracijo kompleksnih komunikacijskih rešitev, zraven pa ponujajo tudi profesionalne brezžične rešitve za manjše in večje uporabnike. So vodilni v implementaciji novih in inovativnih tehnologij in eden vodilnih izvajalcev telekomunikacijskih rešitev na hrvaškem trgu. Na trgu so že več kot 24 let, ekipa 20 delavcev pa ima bogate izkušnje s področja radio- in telekomunikacijskih omrežij. V svoji ponudbi imajo profesionalne rešitve za večja podjetja, hotele, šole in zdravstvene ustanove kot tudi za manjša podjetja, restavracije in kavarne. Podpirajo različne ponudnike mrežne opreme ter tako glede na cenovni rang in zmogljivost opreme prilagodijo ponudbo posamezni stranki. Njihovi partnerji so različne javne, finančne in energetske institucije, telekomunikacijski operaterji, hoteli, transportna podjetja in zdravstvene ustanove. Glede na to, da so v podjetju Micro-Link specializirani in na trgu prepoznavni predvsem po postavitvah omrežij na dolgih razdaljah, ima Virtua IT pred njimi manjšo konkurenčno prednost (Profil tvrtke, 2016).

N.L. sistem d.o.o. je zasebna družba, ustanovljena leta 2015 s sedežem v Splitu. Specializirani so za vzdrževanje računalniške opreme, video nadzore, varnostno kopiranje v oblak, omrežja in omrežne infrastrukture ter sisteme za pametne hotelske sobe. Ponujajo kakovostne rešitve pri čemer upoštevajo potrebe in pričakovanja svojih strank. Njihove rešitve brezžičnih omrežij temeljijo na uporabi Ubiquiti Networks opreme, ki je ustrezna tako za manjše kot tudi večje oz. zahtevnejše uporabnike. Poslujejo predvsem z zasebnimi uporabniki, podjetniki in obrtniki ter malimi in velikimi podjetji. Njihove največje reference so potovalne in oglaševalske agencije, kulturna društva in mediji. Podjetje N.L. sistemi ocenjujem kot enega večjih bodočih potencialnih konkurentov, saj ponujajo širok spekter rešitev s področja brezžičnih omrežij. Zavedajo se problematike zgoščenih brezžičnih omrežij ter se osredotočajo predvsem na potrebe posameznih strank, katerim nudijo individualne rešitve. Njihova slabost je, da na trgu poslujejo relativno malo časa, da še nimajo vseh potrebnih znanj in izkušenj ter majhen tim. Poleg tega so odvisni od enega samega proizvajalca opreme, kar jih precej omejuje (O nama, 2016).

Stroški zamenjave dobavitelja so odvisni od kompleksnosti naročene storitve. Manj kot je kompleksna storitev oz. bolj kot je enostaven sistem brezžičnega omrežja, nižji so stroški zamenjave. Bolj kot je sistem kompleksen, težje ga je zamenjati in višji so z njo povezani stroški. Kupci se zelo redko odločijo za zamenjavo dobavitelja, izjemoma, ko storitev ne deluje oz. ni zanesljiva, in je potencialna poslovna škoda, ki bi jo povzročilo nedelovanje omrežja, višja od

stroškov ponovne postavitve omrežja. Stroški v panogi so povezani predvsem z zalogami ter zaposlenimi. Podjetja morajo neprestano vzdrževati in financirati zadostne zaloge. Medtem mora biti v podjetju vseskozi na voljo tudi skupina strokovnjakov, ki se neprestano izobražuje in je na tekočem z novostmi in tehnologijami z omenjenega področja. Stroški tehničnih izobraževanj so relativno visoki. Znanje, ki ga delavci pridobijo tekom izobraževanj in dolgoletnih izkušenj, je zelo specifično ter neuporabno na drugih področjih. Prav to podjetjem otežuje tako izstop kot tudi vstop v samo panogo. Podjetje brez ustreznega kadra namreč ne more vstopiti na trg. Pridobivanje tovrstnih znanj in izkušenj pa običajno traja več let. Podjetja, ki vstopajo na trg informacijsko-komunikacijskih rešitev morajo torej v začetni fazi razpolagati z zadostnim obsegom kapitala, ki jim omogoči nakup potrebne tehnične opreme in financiranje številnih izobraževanj. Ocenjujem, da so ovire za vstop potencialne konkurence srednje visoke, saj so za to potrebna zadostna sredstva, znanje in izkušnje.

Dobavitelji so predvsem tuja multinacionalna podjetja, ki določajo pogoje poslovanja s partnerji, glede na njihov medsebojni letni promet. V podjetju Virtua IT, d.o.o. niso odvisni le od enega ponudnika mrežne in varnostne opreme, temveč sodelujejo z različnimi dobavitelji, zato njihovo prenehanje poslovanja ali morebitne zaostritve pogojev poslovanja, ne bi imelo večjega vpliva na samo poslovanje podjetja Virtua IT. Manjkajočo vrzel bi poskusili zapolniti z opremo drugega proizvajalca. Pogajalsko moč dobaviteljev ocenjujem na relativno nizko, medtem ko bi bilo tveganje ob izgubi kadra precej visoko. Na podjetje in njegovo poslovanje bi namreč precej vplival morebiten odhod tehničnega kadra. Ker je ekipa majhna, bi vsakršna sprememba ali odhod zaposlenih brez takojšnje zamenjave z vsaj enakovrednim kadrom imelo precejšnje negativne posledice na poslovanje podjetja.

Na Hrvaškem ima 90 % podjetij dostop do interneta. Potencialni kupci podjetja Virtua IT so predvsem MSP ter hoteli in podobni nastanitveni objekti. 88 % malih podjetij ter kar 98 % srednjih podjetij je imelo v lanskem letu dostop do interneta, 75,8 % hrvaških hotelov pa je imelo v svoji ponudbi brezplačen dostop do interneta. V današnjih časih je internet po mnenju gostov najpomembnejši dejavnik pri izbiri hotela. Lansko leto je 30 % gostov, ki so izbirali hotel za preživljanje prostega časa, dejalo, da je bil brezplačni internet najpomembnejši dejavnik pri njihovi izbiri, medtem ko jih je kar 50 % reklo, da je brezplačen internet nujen, v primeru ko potujejo poslovno. V današnjih časih torej ne moremo brez interneta, ne doma, ne v službi, niti na potovanju ali dopustu. Internetni uporabniki so vedno bolj zahtevni in v poplavi različnih mobilnih naprav (prenosni računalniki, tablice, mobilni telefoni ...) in brezžičnih omrežij, je težko zagotavljati zanesljivo in kvalitetno storitev brezžičnega prenosa podatkov. Cena na trgu je odvisna predvsem od kvalitete opreme in zanesljivosti storitve. Domači uporabniki niso tako zahtevni in jim zadostuje že oprema nižjega cenovnega razreda. Običajno tudi ne potrebujejo dodatnih storitev. V tem tržnem segmentu je konkurenca velika in pogajalska moč kupcev visoka. Na drugi strani so podjetja, ki morajo svojim zaposlenim nuditi zanesljivo in varno omrežje, brez prekinitev, s hitrim prenosom podatkov ter z zaščito pred morebitnimi vdori. V podjetjih morajo poskrbeti za varnost in zanesljivost njihovega omrežja, saj so potencialne poslovne izgube lahko velike. Tudi hoteli si dan danes ne morejo privoščiti počasnega in nezanesljivega brezžičnega omrežja, saj se v tem primeru gostje ne bodo več vrnili. V

omenjenem segmentu je ponudnikov storitev manj, kupci pa morajo izbrati kvaliteto pred ceno, zato pogajalska moč kupcev v tem segmentu po moji oceni ni visoka (Hotel WiFi Test ranks cities, countries, and world regions, 2016; Top Hotel Amenity, 2016).

Substituti brezžičnih omrežij so žična omrežja, ki zaradi poplave raznovrstnih mobilnih naprav, niso več privlačna, čeprav so še vedno hitrejša in bolj zanesljiva od brezžičnih omrežij. Drugi substitut so mobilna omrežja, ki danes večini uporabnikov omogočajo dokaj hiter in zanesljiv dostop do interneta z mobilnimi napravami. Mobilna omrežja v poseljenih območjih delujejo razmeroma hitro in zanesljivo, medtem ko je v bolj oddaljenih, ruralnih, hribovitih ter razgibanih območjih njihovo delovanje oslabiljeno, ponekod celo onemogočeno. V prihodnje lahko pričakujemo, da bo brezžičen prenos podatkov nadomestila nova trenutno še neznana tehnologija. Vendar takšne večje spremembe ne pričakujemo še vsaj naslednjih 5 let.

Na podlagi zgornjih podatkov ocenjujem, da je hrvaški trg informacijsko-komunikacijskih dejavnosti zrel in podoben slovenskemu. Ponudba na trgu je pestra in raznolika, konkurenca pa zmerna. Večje nevarnosti za vstop novih konkurentov ter substitutov po moji oceni ni.

5 SWOT ANALIZA

S SWOT analizo bom ocenila priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti podjetja Virtua IT, d.o.o. pri vstopu na hrvaški trg. SWOT analizo delimo na analizo zunanjega ter notranjega okolja in je osnova za vsa strateška odločanja v podjetju. Priložnosti in nevarnosti nam povedo več o zunanjem okolju (ekonomsko, socialno, kulturno, politično, demografsko, tehnološko), torej o trgu na katerega vstopamo. Na drugi strani nam prednosti in slabosti povedo več o notranjem okolju oz. o samem podjetju. Na dogodke v zunanjem okolju podjetja običajno nimajo nobenega vpliva in se jim morajo prilagoditi. Ravno nasprotno imajo podjetja na aktivnosti v notranjem okolju velik vpliv (Kotler et al., 2012, str. 71–72).

Glavne **priložnosti** podjetja Virtua IT, d.o.o. so:

- Članstvo Republike Hrvaške v EU je olajšalo ter poenostavilo poslovanje med državama. Od vstopa Hrvaške v EU med državama ni več carin, kvot, količinskih in drugih omejitev.
- Poznavanje hrvaškega jezika in kulture.
- Uvoz na Hrvaško zadnja tri leta narašča, prav tako narašča izvoz iz Slovenije na Hrvaško.
- Število internetnih uporabnikov narašča, s tem pa tudi povpraševanje po mrežni opremi ter postavitvah manjših in večjih brezžičnih omrežij.
- Internet je danes nepogrešljiv tako v poslovnem kot domačem okolju ter tudi v turističnih središčih.
- Na Hrvaškem je turistična dejavnost zelo močna in tudi v prihodnje namerava država intenzivno vlagati vanjo. Število hotelov ter drugih nastanitvenih objektov, ki so prva ciljna skupina obravnavanega podjetja, je neprimerljivo višje kot v Sloveniji.
- Število MSP, ki so njihova druga ciljna skupina, na Hrvaškem v zadnjih letih narašča.

- Poslovna partnerja, ki že poznata podjetje Virtua IT, sta pripravljena dopolniti svojo ponudbo z njihovimi izdelki ter storitvami.

Glavne **nevarnosti** podjetja Virtua IT, d.o.o. so:

- Hrvaški kupci raje kupujejo izdelke in storitve domačih ponudnikov.
- Neozaveščenost kupcev o celoviti ponudbi mrežne opreme ter o razmerju med ceno in kvaliteto. Oprema z boljšimi tehničnimi karakteristikami ni nujno tudi dražja.
- Hiter razvoj in nenehne spremembe na področju brezžične mrežne opreme. Ponudniki, ki bodo nudili bolj napredno oz. inovativno varnostno in mrežno opremo, bodo imeli prednost pred ostalimi konkurenti. Vse je torej odvisno od proizvajalca, njegovih vlaganj v razvoj ter prilagajanja hitrim spremembam na trgu.
- Vlada regulira komunikacijska omrežja. V primeru večjih sprememb bi bili torej nujni posegi ter spremembe tako na opremi kot pri storitvah.
- Visoka stopnja korupcije.
- Zrelost trga.

Glavne **prednosti** podjetja Virtua IT, d.o.o. so:

- Številne reference oz. zadovoljne stranke dokazujejo, da podjetje preudarno izbira opremo ter kvalitetno izvaja svoje delo.
- Certificirani strokovnjaki z večletnimi izkušnjami dokazujejo, da v podjetju nimajo le praktičnega temveč tudi teoretično znanje z omenjenega področja.
- Širok spekter opreme, ki jo ponujajo, zadovolji potrebe vsake stranke. V njihovi ponudbi najdemo cenovno ugodnejšo opremo za manj zahtevne uporabnike, kot tudi nekoliko dražjo in bolj specializirano opremo za zahtevnejše uporabnike. Opremo si stranke lahko nastavijo in namestijo same, pri tem pa jim lahko pomaga tudi strokovno osebje. Za zahtevnejše namestitve v celoti poskrbi njihova strokovna ekipa.
- Distributerja, ki bosta prevzela prodajo na hrvaškem trgu, imata dolgoletne izkušnje ter znanje s področja prodaje sorodne tehnične opreme.
- Podjetje Virtua IT, d.o.o. ponuja možnost najema mrežne opreme ter tako omogoča dostop do sodobnih brezžičnih omrežij tudi tistim podjetjem, ki si ne morejo privoščiti enkratnih visokih investicijskih stroškov.
- Skladišče opreme se nahaja v Sloveniji, kar omogoča kratke dobavne roke. Različne kurirske službe imajo ugodno ponudbo dostave na Hrvaško že naslednji delovni dan.
- Servisna služba je organizirana v Sloveniji in ne v kakšni tretji državi, kar skrajša čas popravila tako za slovenske kot hrvaške uporabnike.

Glavne **pomanjkljivosti** podjetja Virtua IT, d.o.o. so:

- Majhna ekipa v primeru večjih projektov predstavlja problem, saj jih ne morejo izvesti v sprejemljivem roku.

- Podjetje ni jasno pozicionirano na trgu. V primerjavi s konkurenco ponujajo širok spekter blaga in storitev.
- Omejeni finančni viri, posledično manjša vlaganja v oglaševanje in razvoj.
- Najemni model iz njihove ponudbe je povezan z višjimi stroški financiranja, ki se povrnejo šele na dolgi rok (od 3 do 5 let).

6 STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA

Podjetje se je v želji po doseganju boljših poslovnih rezultatov odločilo za internacionalizacijo. Glede na kulturološko podobnost in skupno zgodovino, so si v podjetju za začetek internacionalizacije izbrali hrvaški trg. Čeprav nam je hrvaški trg blizu in imamo občutek, da ga dobro poznamo, to še ne pomeni, da podjetje tam ne bo naletelo na številne ovire in bilo izpostavljeno dodatnim tveganjem. Ker sama odločitev za internacionalizacijo ter analiza okolja nista dovolj, bom v nadaljevanju predstavila še ustrezno vstopno strategijo podjetja Virtua IT, d.o.o. na hrvaški trg.

Predlagam, da se v podjetju prvotno osredotočijo le na izvoz storitev brezžičnih omrežij ter s tem povezane tehnološke opreme. V omenjenem segmentu vidim velik potencial tako na domačem kot tujih trgih, saj internet danes uporablja že več kot 3,4 milijarde ljudi oziroma dobrih 46 % celotne svetovne populacije. Število internetnih uporabnikov se vsako leto poveča za približno 300 milijonov. Po nekaterih ocenah bo na Hrvaškem v letu 2021 mesečno število aktivnih uporabnikov interneta doseglo 3,2 milijone, kar je 300.000 uporabnikov več kot v letu 2015. Glede na visoko in hitro rast števila uporabnikov ter njihovih naraščajočih zahtev, se ponudba storitev brezžične tehnologije na trgu nenehno prilagaja (Forecast of internet user numbers in Croatia from 2014 to 2021, 2016; Kaj vse se zgodi na internetu v 1 sekundi?, 2016).

Številne dobre reference podjetja, med katere uvrščamo dve večji hotelski verigi v Slovenji, nekaj manjših hotelov ter številna bolj ali manj znana in uspešna slovenska MSP, bodo olajšale pridobivanje strank ter njihovega zaupanja na hrvaškem trgu. Glede na izkušnje in analizo okolja, sem opredelila tudi ciljno skupino kupcev na hrvaškem trgu, ki jo sestavljajo hoteli in hotelske verige ter MSP.

6.1 Motivi za internacionalizacijo podjetja

Glavna motiva za internacionalizacijo podjetja Virtua IT, d.o.o. sta rast in povečanje dobička, vendar pa za internacionalizacijo dejansko obstaja več motivov, tako proaktivnih kot reagibilnih, ki se prepletajo med seboj.

Med **proaktivne** motive podjetja sodijo:

- povečanje dobička,
- pospešitev rasti,

- izkoristek tehnološkega/tehničnega znanja,
- izkoristek prostih (kadrovskih) kapacitet,
- izkoristek psihične bližine kupcev.

Med **reagibilne** motive podjetja uvrščamo:

- majhnost domačega trga,
- zasičenost domačega trga,
- majhnost in ozka specializiranost podjetja,
- doseganje konkurenčne prednosti,
- izkoristek (nenadnih, nepričakovanih) tujih naročil,
- visoke zaloge zaradi kvot naročanja – zvišanje koeficienta obračanja zalog.

6.2 Tveganja

Podjetje je že na domačem trgu izpostavljeno številnim tveganjem, z vstopom na hrvaški trg pa bo izpostavljeno še dodatnim. Tveganja izhajajo iz deželnih, finančni, poslovnih in kulturnih dejavnikov ter se med seboj prepletajo.

Pri deželnem tveganju bi predvsem izpostavila politično tveganje, saj je v državi visoka stopnja korupcije. Vedno se pojavlja tudi nevarnost spremembe vladnih politik, ki bi lahko vplivale na poslovanje podjetja, zato političnega tveganja nikakor ne smemo zanemariti. Makroekonomsko okolje na Hrvaškem se počasi stabilizira, BDP raste, proračunski primanjkljaj se zmanjšuje, domače povpraševanje pa počasi raste. Prav tako so med državama sprejeti številni bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med njima, preprečujejo dvojno obdavčevanje in spodbujajo investicije. Ocenjujem, da je deželno tveganje, ki mu je podjetje izpostavljeno na hrvaškem trgu, srednje visoko. Podjetje se lahko pred njim najbolj učinkovito zaščiti z rednim nadziranjem in prilagajanjem političnim, ekonomskim in pravnim spremembam. Do potrebnih informacij bodo prišli s spremljanjem različnih medijev, interneta, pregledom statističnih in gospodarskih podatkov, nekaj pomembnih informacij pa bodo prejeli tudi preko distribucijskega kanala.

Med največja finančna tveganja, ki jim bo podjetje izpostavljeno, sodi morebitna plačilna nesposobnost poslovnih partnerjev. Predlagam, da tovrstno tveganje v podjetju poskusijo zmanjšati s preverjanjem bonitetnih ocen poslovnih partnerjev ter rednim in sprotnim spremljanjem odprtih terjatev. Kupcem naj določijo maksimalne limite ter jim ponudijo ustrezne diskonte za predčasna plačila. Večja naročila oz. projekte naj zavarujejo z menicami ali bančnimi garancijami. Med finančna tveganja sodi tudi tečajno tveganje, ki je posledica nihanj deviznih tečajev. Omenjeno tveganje lahko v podjetju ustrezno zmanjšajo tako, da s poslovnimi partnerji trgujejo izključno v evrih. V primeru, da kakšnega posla, ne bi mogli izpeljati v evrih, predlagam, da se pred tečajnim tveganjem zavarujejo z ustreznim finančnim inštrumentom. Ker je ponudba takšnih inštrumentov za kuno zelo slaba in predvsem draga, predlagam, da se

podjetje s partnerjem skuša v takšnem primeru dogovoriti za sklenitev posla v kakšni tretji valuti, na primer ameriškem dolarju. Ponudba takšnih inštrumentov je precej večja in cenovno ugodnejša. Ker v podjetju z nekaterimi tujimi poslovnimi partnerji že poslujejo v dolarski valuti, bi bilo v tem primeru smiselno izkoristiti predvsem notranje tehnike zaščite. Tveganju bi se tako lahko izognili z usklajevanjem terjatev in obveznosti v izbrani valuti. Enako bi lahko storili pri poslovanju z drugimi valutami, na primer s kunami, če bi v isti valuti poleg terjatev imeli tudi obveznosti.

Med poslovnimi tveganji vidim največjo grožnjo v prevoznem tveganju. Pri prevozu opreme na hrvaško bi lahko prišlo do poškodb ali celo izgube pošiljk. Predlagam, da se v podjetju pred tovrstnim tveganjem zaščitijo s sklenitvijo ustreznega prevoznega zavarovanja, še posebej v primeru večjih in vrednejših pošiljk. Eno večjih poslovnih tveganj, kateremu bodo izpostavljeni, je tudi tveganje postavitve ustrezne cene. Če cene ne bodo ustrezno postavili, lahko izgubijo potencialne stranke oz. projekte ali celo pridelajo izgubo. Sama predlagam, da ceno oblikujejo glede na stroške, hkrati pa preverijo in upoštevajo tudi cene konkurentov.

Podjetje bo pri poslovanju na hrvaškem trgu izpostavljeno tudi kulturnemu tveganju, katerega ocenjujem, da je nizko. Slovenski in hrvaški trg imata skupno zgodovino, podobno kulturo, jezik pa razumejo in tekoče govorijo vsi zaposleni v podjetju. Če se bo izkazalo, da njihovo znanje hrvaškega jezika ni zadostno, predlagam, da se udeležijo jezikovnega tečaja.

6.3 Izbrana strategija internacionalizacije

Kot je bilo omenjeno že v poglavju 1.3, na izbiro strategije vplivajo različni dejavniki. Številni med njimi so vplivali tudi na izbiro strategije obravnavanega podjetja. Virtua IT, d.o.o. je majhno kapitalsko šibko podjetje, z omejenimi finančnimi sredstvi, ki želi z vstopom na tuj trg izkoristiti predvsem človeške vire, njihova znanja in sposobnosti, ter optimizirati zaloge.

V podjetju lahko izbirajo med petimi različnimi oblikami vstopa, vsaka izmed njih pa predstavlja različne ravni tveganja, vpletenosti, nadzora in dobičkonosnosti. MSP se pogosto odločijo za neposreden izvoz, saj je ena izmed enostavnejših oblik internacionalizacije. Ključni problemi pri takšnem načinu izvoza so odnosi med domačim in tujimi podjetji, komunikacijski problemi, kulturne razlike in nepoznavanje tujega trga. Še pogosteje se MSP odločijo za posredni izvoz, pri katerem podjetje prevzema minimalno tveganje, ima majhen obseg investicij ter ne potrebuje veliko izkušenj v mednarodnem poslovanju.

Lahko bi rekli, da so v podjetju precej nagnjeni k tveganju, vendar sem se zaradi njegove majhnosti, kapitalske oslabiljenosti in pomanjkanja finančnih sredstev, odločila za manj tvegano ter investicijsko manj zahtevno obliko vstopa. Neposredna naložbena oblika vstopa v trenutni situaciji za podjetje ni ustrezna, po mojem mnenju je ta bolj ustrezna za večja in kapitalsko močnejša podjetja. Zaradi finančne oslabiljenosti trenutno ne morejo razmišljati niti o skupnih vlaganjih oz. naložbah. Prav tako zaradi same specifikke poslovanja podjetja nista ustrezna licenciranje in franšizing. Slednja sta bolj uveljavljena v verigah restavracij, hotelov in trgovin.

V trenutni začetni fazi internacionalizacije podjetja je po mojem mnenju najbolj ustrezna izvozna oblika internacionalizacije, natančneje neposreden izvoz. Na ta način bodo imeli v podjetju neposreden stik s končnimi strankami, s tem bodo pridobili dragocene povratne informacije tako o zadovoljstvu strank kot tudi o dogajanju na trgu. Z izbranim načinom vstopa bodo svojim strankam lahko nudili tudi lokalno prodajno in poprodajno podporo. Zelo pomembni so tudi nizki transportni stroški, saj v prodajni verigi ne bo nepotrebnih dodatnih členov.

Ker imajo v podjetju že nekaj izkušenj z izvozom na hrvaški trg in so tam spletli že nekaj zanesljivih poslovnih partnerstev, menim, da je najustreznejše, da na omenjeni trg vstopijo z zastopstvom oz. distribucijo. Distribucija je tudi sicer najbolj pogosta oblika vstopa v segmentu, ki ga obravnavam. Izbrala sem dva potencialna zastopnika, oba s sedežem v Zagrebu in dolgoletnimi izkušnjami s področja distribucije računalniške in mrežne opreme. Obe podjetji imata širok nabor potencialnih strank, vendar različni poslovni zaledji, zato menim, da bi se odlično dopolnjevali ter pokrili večji del hrvaškega trga oz. potencialnih strank. Prvo podjetje se ukvarja s svetovanjem ter prodajo računalniške in mrežne opreme. Imajo širok spekter strank s področij telekomunikacij, financ, trgovine na drobno, gostinstva, izobraževanja, zdravstva, proizvodnje ter javne uprave. Delujejo tako na Hrvaškem kot tudi v Bosni in Hercegovini, kar bi lahko koristilo podjetju Virtua IT, če bi se kdaj v prihodnje odločili za širitev na preostale trge bivše Jugoslavije. Drugo podjetje je mikro podjetje, specializirano za prodajo mrežne opreme. V njihovi ponudbi najdemo storitve povezane z načrtovanjem in postavitvami brezžičnih omrežij na dolgih razdaljah. Svojo ponudbo bi lahko torej učinkovito razširili s ponudbo podjetja Virtua IT ter tako svojim obstoječim in novim strankam nudili celovite in zanesljive rešitve s področja brezžičnih omrežij. Med njihovimi večjimi strankami najdemo hotele in druge podobne nastanitvene objekte.

Pri izbrani strategiji vstopa bodo morali v podjetju paziti oz. skrbeti za ohranjanje dobrih poslovnih odnosov med domačim in distribucijskim podjetjem. Kakšnih drugih večjih težav ne pričakujem, tudi pri komunikaciji ne, saj ključni kadri v podjetju tekoče govorijo tako hrvaško kot tudi angleško.

Predlagam, da v podjetju v bližnji prihodnosti preverijo, če so dosegli zastavljene cilje, tako na domačem kot tujem trgu, ter ob morebitnih zadovoljivih ali nezadovoljivih rezultatih, razmislijo o ustreznosti izbrane strategije internacionalizacije. Odločitev o spremembi strategije bo odvisna predvsem od rezultatov podjetja, njihovih želja in potreb ter poslovnih partnerstev. Če bodo z rezultati zadovoljni in si bodo finančno nekoliko opomogli, predlagam, da v prihodnje razmislijo o morebitnih skupnih naložbah. Z njimi bi znižali stroške raziskav in razvoja, hitreje osvojili nove tehnologije ter zmanjšali določena tveganja. V tem primeru bi bilo ključno poiskati ustreznega poslovnega partnerja, najverjetneje podjetje iz iste panoge, s sorodnimi proizvodi in storitvami ter predvsem z enakimi cilji ter skupno vizijo in poslanstvom. Njuni viri, kadri ter znanja, bi se morali med seboj dopolnjevati, saj bi le tako pridobili konkurenčno prednost pred ostalimi ponudniki.

V daljni prihodnosti lahko v podjetju razmislijo tudi o neposredni naložbeni obliki oz. odprtju lastne prodajne enote na hrvaškem trgu. S tem bi pridobili še večjo kontrolo nad prodajo in

ostalimi funkcijami podjetja ter dogajanjem na trgu. Lažje bi se spopadli s konkurenco in dvignili tržni delež. Tveganje pri omenjenih investicijskih oblikah internacionalizacije je visoko, prav tako so visoki stroški povezani z njo, zato bodo morali imeti v podjetju v tem primeru na razpolago zadostno količino sredstev.

6.4 Časovnica

V 3.3 poglavju smo predstavili plan poslovanja podjetja za prihodnja štiri leta. Njihov cilj je do leta 2019 povečati čiste prihodke od prodaje za 54 %. Velik del k temu naj bi prispevala internacionalizacija oz. prihodki od prodaje na trgu EU, ki naj bi po napovedih podjetja leta 2019 znašali 57.000 evrov.

V podjetju morajo najprej izbrati ustreznega zastopnika. Nekaj potencialni kandidatov že imajo, z izbiro pa naj bi zaključili konec prve polovice tekočega leta. Plan je, da do konca tretjega kvartala zaključijo pogajanja z izbranimi kandidati ter dokončno uskladijo partnerske pogodbe. Do konca tekočega leta bi morali organizirati najmanj tri sklope izobraževanj. Z njimi bi distributerji pridobili vsa potrebna znanja, da bi v letu 2017 lahko aktivno začeli s prodajnimi in marketinškimi aktivnostmi na hrvaškem trgu.

Predlagam, da poslovanje in prodajo na hrvaškem trgu v podjetju spremljajo kvartalno. Če v obdobju enega leta ne bodo dosegli želenih rezultatov, naj razmislijo o povečanju marketinških sredstev, organizaciji dodatnih izobraževanj, možnosti zamenjave zastopstva ter hkrati kritično proučijo ustreznost izbrane strategije internacionalizacije. V primeru, da bodo dosegli zastavljene prodajne cilje na hrvaškem trgu, predlagam, da v prihodnosti razmislijo o širitvi prodajnega programa, povečanju števila distributerjev ter tudi morebitni nadgradnji strategije internacionalizacije.

SKLEP

Za internacionalizacijo oz. vstop podjetja na tuji trg se podjetja odločijo iz različnih razlogov. Internacionalizacija je za domača MSP glede na velikost slovenskega trga nujno potrebna, saj jim omogoča širitev trga, izboljša produktivnost ter jim zagotavlja daljše obdobje preživetja.

V uvodu diplomskega dela sem predstavila teoretičen del internacionalizacije. Po pregledu motivov in vzvodov za internacionalizacijo sem opisala še tveganja ter različne načine zavarovanja pred njimi. Tekom pisanja diplomske naloge sem se torej seznanila z različni motivi in vzvodi za internacionalizacijo, ki se običajno prepletajo med seboj. Spoznala sem tudi, da so podjetja na tujih trgih zaradi slabšega poznavanja tamkajšnjega poslovnega okolja izpostavljena dodatnim tveganjem ter da so uspešnejša tista, ki se znajo pred njimi ustrezno zavarovati.

Po analizi tveganj morajo podjetja izbrati še ustrezno obliko vstopne strategije, zato sem v nadaljevanju predstavila različne načine in oblike internacionalizacije. Podjetja lahko izbirajo

med petimi različnimi oblikami, na samo izbiro ustrezne oblike pa vplivajo številni dejavniki. Podjetje Virtua IT, d.o.o., za katerega sem pripravila strategijo internacionalizacije, sodi v kategorijo malih podjetij, zato sem v nalogi predstavila tudi značilnosti internacionalizacije mikro, malih in srednje velikih podjetij.

V podjetju Virtua IT so se odločili za internacionalizacijo zaradi želje po rasti in povečanju dobička, majhen in zasičen slovenski trg pa jih pri tem omejuje. Že predhodno so se v podjetju odločili, da zaradi kulturne in fizične bližine ter članstva v EU vstopijo na hrvaški trg. Internacionalizacija je lahko uspešna takrat, ko se podjetja nanjo dobro pripravijo, zato sem v nadaljevanju pripravila analizo okolja ter konkurence, s katero sem tudi potrdila ustreznost izbranega trga. V izbranem segmentu vidim velik potencial, saj število internetnih uporabnikov na Hrvaškem dnevno narašča, konkurenca pa je zmerna. Poleg tega gospodarski podatki kažejo, da se je Hrvaška v zadnjem obdobju izvlekla iz recesije ter dvignila domačo potrošnjo.

V nadaljevanju sem s SWOT analizo ocenila še priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti podjetja pri vstopu na hrvaški trg. Njihova največja priložnost je članstvo Hrvaške v EU in rast števila internetnih uporabnikov, največja nevarnost pa hiter razvoj internetne tehnologije in vladno reguliranje komunikacijskih omrežij. Glavne prednosti podjetja so številne reference in zadovoljne stranke ter certificirani strokovnjaki z večletnimi izkušnjami. Njihovo največjo slabost pa predstavlja velikost oz. majhnost ekipe.

V zaključku sem predstavila še strategijo internacionalizacije podjetja, v kateri predlagam, da se odločijo za vstop z zastopstvom. V podjetju že imajo nekaj izkušenj z izvozom na hrvaški trg, zastopstvo oz. distribucija pa je tudi sicer najbolj pogosta oblika vstopa v segmentu, ki ga obravnavam. Podjetje bo na hrvaškem trgu najbolj izpostavljeno plačilnim in tečajnim tveganjem, katera lahko uspešno obvladuje z različnimi finančnimi instrumenti ter drugimi notranjimi tehnikami zaščite. Če želijo v podjetju doseči plan poslovanja, ki so si ga zastavili za naslednja štiri leta, morajo s postopkom internacionalizacije pričeti čim prej.

Z analizo okolja in pripravljeno strategijo sem potrdila ustreznost izbire hrvaškega trga ter ocenila, da je tveganje, ki so mu pri tem izpostavljeni, nizko oz. obvladljivo. Menim, da sem s tem v celoti izpolnila cilj diplomske naloge ter pripomogla k uspešnemu vstopu podjetja Virtua IT, d.o.o. na hrvaški trg.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
2. Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E., & Dowd, L. (1989). *International Marketing and Export Management*. Wokingham: Addison-Wesley.
3. The Association of Chartered Certified Accountants. (2014). *Back in the game: global SME performance review 2013/14*. London: ACCA Global Forum for SMEs, 2014.
4. Bizi. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/>
5. Chaudhry, S., & Crick, D. (1997). Small Businesses' Motives for Exporting: The Effect of Internationalization. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3(3), 156–170.
6. CIA World Factbook. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hr.html>
7. *Corruption Perceptions Index 2015*. Najdeno 8. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/cpi2015>
8. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Tarrant, J. J. (1995). *The Global Marketing Imperative: Positioning Your Company for the New World of Business*. Chicago: NTC Publishing.
9. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (1998). *International Marketing* (5th ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
10. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2005). *International Business* (7th ed.). Mason: Thomson/South-Western.
11. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2016a). Dolasci i noćenja turista u 2015. *Priopćenje*. (Št. 4.3.2., 9. februar 2016). Zagreb: Državni Zavod za statistiku Republike Hrvatske.
12. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2016b). Migracija stanovništva Republike Hrvatske u 2015. *Priopćenje*. (Št. 7.1.2., 22. julij 2016). Zagreb: Državni Zavod za statistiku Republike Hrvatske.
13. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2016c). *Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011*. Zagreb: Državni Zavod za statistiku Republike Hrvatske.
14. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2016d). *Primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) u kućanstvima i kod pojedinaca u 2015., prvi rezultati*. Zagreb: Državni Zavod za statistiku Republike Hrvatske.
15. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2016e). *Statističke informacije 2016*. Zagreb: Državni Zavod za statistiku Republike Hrvatske.
16. Dubrovski, D. (2006). *Management međunarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
17. *Ease of Doing Business in Croatia*. Najdeno 26. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/croatia/>

18. Falatov, P. (1997). *Plačila v mednarodnem poslovanju: plačilna tveganja, inkaso posel, menica, ček*. Ljubljana: CISEF - Center za strokovno izpopolnjevanje in svetovalno dejavnost Ekonomske fakultete.
19. *Forecast of internet user numbers in Croatia from 2014 to 2021*. Najdeno 29. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.statista.com/statistics/566915/predicted-number-of-internet-users-in-croatia/>
20. Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33–63.
21. Ganesan, V. (2014). *Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises and Longevity: A Study of SMEs from Software Publishing Services Industry* (doktorsko delo). Ann Arbor: Southern New Hampshire University.
22. Hill, J. S. (2005). *World business: globalization, analysis, and strategy*. Mason: Thomson/South-Western.
23. Hollensen, S. (1998). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. London: Prentice Hall.
24. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: A Decision Oriented Approach* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall.
25. Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision Oriented Approach* (5th ed.). Harlow: Prentice Hall.
26. *Hotel WiFi Test ranks cities, countries, and world regions*. Najdeno 26. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.hotelwifitest.com/reports/134759/>
27. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Hrastelj, T. (2014). *Zgodovinski primeri kot zgledi za današnje mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. International Finance Corporation. (2015). *Annual report 2015*. Washington: IFC Issue Brief /SME, 2015.
30. *IUS-INFO Register predpisov*. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.iusinfo.si/Register/Kazalo.aspx>
31. *Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki*. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl_2401722
32. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Johnson, D., & Turner, C. (2003). *International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy*. London; New York: Routledge.
34. Jus, M. (2003). *Riziki sprememb vrednosti valut in zaščitne monetarne klavzule*. Ljubljana: Center Marketing International.
35. *Kaj vse se zgodi na internetu v 1 sekundi?* Najdeno 5. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.racunalniske-novice.com/novice/splet/google/poglejte-kaj-vse-se-zgodi-na-internetu-v-picli-sekundi.html?MLSf1d88d07b6f3d7937004969bdbd8c3e5>
36. Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1997). Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique. *Management Decision*, 35(1), 68–78.
37. KEAS. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.keas.si/keas.php>

38. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
39. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
40. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Mrak, M. (2002). *Mednarodne finance*. Ljubljana: GV založba.
43. *O družbi*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.advant.si/o-druzbi>
44. *O nama*. Najdeno 26. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://nlsistem.com/kontakt/>
45. *O nas*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.virtua-it.si/o-nas/>
46. *O Nil-u*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.nil.com/sl/o-nil-u/>
47. *O podjetju*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.comparex-group.com/web/si/sl/o-podjetju/o-podjetju/o-podjetju.htm>
48. Obrtne zbornice in organizacije obrti, malih in srednjih podjetij iz Avstrije, Belgije, Finske, Italije, Nemčije in Nizozemske, ter Evropsko združenje za obrt, mala in srednja podjetja – UEAPME. (2001). *Program pomoči podjetjem*. Ljubljana: Obrtna zbornica Slovenije.
49. The Organisation for Economic Cooperation and Development. (2006). *Removing Barriers to SME Access to International Markets*. Atene: OECD.
50. *Podjetja v Sloveniji po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, letno*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomska/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2
51. *Poslovna Hrvatska*. Najdeno 8. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.poslovna.hr/pretraga.aspx>
52. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.
53. *Predstavitev države*. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Predstavitev_drzave_4285.aspx
54. *Principali*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.virtua-it.si/principali/>
55. *Profil tvrtke*. Najdeno 26. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.microlink.hr/profil-tvrtke.aspx>
56. Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
57. Shenkar, O., & Luo, Y. (2004). *International Business*. New York: J. Wiley.
58. Tayeb, M. H. (2000). *International business: theories, policies and practices*. Harlow: Pearson Education/Prentice Hall.
59. *Top Hotel Amenity*. Najdeno 27. julija 2016 na spletnem naslovu <http://press.hotels.com/en-us/news-releases/free-wi-fi-reigns-but-wanes-as-top-hotel-amenity/>
60. *Tko smo mi*. Najdeno 26. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.vipnet.hr/tko-smo-mi>

61. Virtua IT, d.o.o. (2013). *Poslovni načrt podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Virtua IT, d.o.o.
62. Virtua IT, d.o.o. (2014). *Vizija razvoja* (interno gradivo). Ljubljana: Virtua IT, d.o.o.
63. Virtua IT, d.o.o. (2016a). *Letno poročilo podjetja Virtua IT, d.o.o. za leto 2015* (interno gradivo). Ljubljana: Virtua IT, d.o.o.
64. Virtua IT, d.o.o. (2016b). *Poslovni načrt podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Virtua IT, d.o.o.
65. Wild, J. J., Wild, K. L., & Han, J. C. Y. (2006). *International business: the challenges of globalization* (3rd ed.). Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
66. Willsher, R. (1995). *Export Finance: Risks, Structures and Documentation*. London: Macmillan.
67. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/2009 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13; *Odl. US*: 82/13 in 55/15: ZGD-1-NPB14.

PRILOGA

PRILOGA 1: Slovar tujih izrazov

Tuj izraz	Slovenski prevod
<i>Business Process Solutions - BPS</i>	upravljanje poslovnih procesov
<i>Contract management</i>	pogodbena proizvodnja
<i>Cooperative organizations</i>	kooperativne organizacije
<i>Cooperative/network internationalization</i>	kooperativna internacionalizacija
<i>Corruption Perception Index - CPI</i>	indeks korupcije
<i>Countertrade</i>	vezani posli
<i>Domestic-based export merchants</i>	domači izvozni trgovci
<i>Domestic-based export agents</i>	domači izvozni agenti
<i>Domestic-based export department or division</i>	domači izvozni oddelek ali divizija
<i>Export-management companies</i>	podjetja za upravljanje izvoza
<i>External triggers</i>	zunanjí vzvodi
<i>Foreign-based distributors or agents</i>	v tujini zaposleni trgovci ali agenti
<i>Franchising</i>	franšizing
<i>Greenfield investments</i>	investicije od začetka
<i>Information search</i>	iskanje informacij
<i>Information translation</i>	prevajanja informacij
<i>Internal triggers</i>	notranji vzvodi
<i>Internet of Things</i>	internet stvari ali medomrežje stvari
<i>Inward internationalization</i>	vhodna internacionalizacija
<i>IT outsourcing</i>	zunanje izvajanje informacijsko tehnoloških storitev
<i>Joint venture</i>	skupne naložbe
<i>Licensee</i>	jemalec licence
<i>Licensor</i>	dajalec licence
<i>Machine to Machine</i>	komunikacija med napravami
<i>Outsourcing</i>	zunanje izvajanje dejavnosti/storitev
<i>Outward internationalization</i>	izhodna internacionalizacija
<i>Overseas branch or subsidiary</i>	prodajne enote ali podružnice v tujini
<i>Traveling export sales representatives</i>	potujoči izvozni zastopniki