

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**INTERNACIONALIZACIJA MALEGA SLOVENSKEGA PODJETJA
SAIL DESIGN D.O.O.**

Ljubljana, september 2017

TAJA METELKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Taja Metelko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Internacionalizacija malega slovenskega podjetja Sail Design d.o.o., pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Konečnik Ruzzier

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 29.09.2017

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA	2
1.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije.....	2
1.2 Spodbude in ovire za internacionalizacijo	2
2 KONCEPTUALNI INTEGRATIVNI MODEL INTERNACIONALIZACIJE MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ	4
2.1 Ključne dimenzije internacionalizacije (konceptualni integrativni model internationalizacije MSP)	5
2.1.1. Način vstopa – kako	6
2.1.2. Izbira ciljnih trgov	8
2.1.3. Izbor proizvodov oziroma storitev	8
2.1.4. Čas internacionalizacije.....	9
2.2 Določljivke internacionalizacije	9
2.2.1. Človeški kapital – podjetnik	9
2.2.2. Lastnosti podjetja	11
2.2.3. Lastnosti okolja	11
2.3 Posledice internacionalizacije	11
3 INTERNACIONALIZACIJA MALEGA SLOVENSKEGA PODJETJA.....	12
3.1 Predstavitev podjetja.....	12
3.2 Ključne dimenzije internacionalizacije.....	13
3.2.1 Način vstopa – kako.....	13
3.2.2 Izbira ciljnih trgov	13
3.2.3 Izbor proizvodov oziroma storitev	14
3.2.4 Čas internacionalizacije	14
3.3 Določljivke internacionalizacije	15
3.3.1 Človeški kapital – podjetnik.....	15
3.3.2 Lastnosti podjetja.....	16
3.3.3 Lastnosti okolja	17
4 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA PODJETJU	19
4.1 Diskusija.....	19
4.1.1 Vpliv človeškega kapitala podjetnika na uspešnost internacionalizacije	19
4.2 Priporočilo	20
SKLEP.....	21
LITERATURA IN VIRI.....	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Ovire za internacionalizacijo.....	4
Slika 2: Konceptualni intergrativni model internacionalizacije MSP	5
Slika 3: Strategija internacionalizacije	6
Slika 4: Časovna dimenzija podjetja Sail design d.o.o.....	15
Slika 5: Evropska navtična industrija.....	18

UVOD

Vse hitrejša spreminjanja okolja, hiter tehnološki napredek in spremenjena struktura trgov ter naraščajoča konkurenca od podjetij terja nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanja stroškov in iskanje novih priložnosti na domačih in tujih trgih. Zato postaja internacionalizacija poslovanja tudi za večino malih in srednjih podjetij nujna za preživetje (Ruzzier & Konečnik, 2007). Razlogov za internacionalizacijo poslovanja in trženja na tujih trgih je več in so različna od podjetja do podjetja. Število podjetij, ki se odločijo za vstop poslovanja na tujih trgih je vse več. Med najpogostejšimi razlogi internacionalizacije so (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 41):

- omejen trg oziroma omejeno število potencialnih porabnikov na domačem trgu, zaradi česar podjetje ne more dosegati pomembnih stopenj rasti in ekonomije obsega;
- močna in povečana prisotnost tujih podjetij, ki tekmuje za domače porabnike;
- okrepljen pristop k ciljnem trženju, ki posledično prinaša bolj homogene, a manjše skupine porabnikov, katerih potrebe in želje je potrebno zadovoljevati na edinstvene načine.

V zaključni strokovni nalogi bom najprej opredelila pojem internacionalizacije malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP) v 21. stoletju in njihove ovire ter spodbude. Osredotočila sem se na integrativni konceptualni model internacionalizacije MSP, povzet po Ruzzierju in Konečnikovi (2007). Omenjeni pojem in teorijo internacionalizacije sem analizirala na dejanskem podjetju Sail design d.o.o., ki je moj primer raziskave v zaključni strokovni nalogi. Na slovenskem malem podjetju, ki nudi storitve designa in inženiringa in deluje v panogi navtike, sem prikazala ključne dimenzije internacionalizacije in analizirala strategijo, ki je sestavljena iz načina delovanja – kako, ciljnih trgov – kam, izbire proizvodov – kaj in časa nastopa – kdaj.

V nadaljevanju sem opisala štiri ključne skupine dejavnikov, ki vplivajo na internacionalizacijo, in sicer podjetnikove, organizacijske, okolijske značilnosti in dimenzijo časa. Glede na to, da je podjetnik v literaturi široko priznan kot najpomembnejša determinanta pri internacionalizaciji, sem v zadnjem poglavju, v okviru diskusije in priporočila, opisala najpomembnejšo determinanto za uspeh raziskovalnega podjetja.

Namen zaključne naloge je preučiti integrativni konceptualni model internacionalizacije MSP (Ruzzier & Konečnik, 2007) in aplicirati vse določljivke in dimenzije na malo slovensko podjetje. Ker je internacionalizacija postala vse pomembnejša tema raziskovanja, se z razvojem globalizacije in podjetništva zadnjim raziskovalnim in praktičnim ugotovitvam dodajajo vedno nove dimenzije.

Cilj zaključne strokovne naloge je na podlagi integrativnega konceptualnega modela internacionalizacije MSP, podjetniku podati teoretične ugotovitve, na podlagi katerih bo lahko preveril svojo strategijo internacionalizacije, ki mu lahko v prihodnosti služi kot vodilo pri razmišljanju o vseh pomembnih dejavnikih, ki vplivajo na stopnjo internacionalizacije.

1 INTERNACIONALIZACIJA

1.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije

Za besedo internacionalizacija, najdemo različne definicije. Ruzzier (2002, str. 41) navaja, da se lahko internacionalizacija širše uporablja za izhodno gibanje aktivnosti posameznega podjetja izven meja lastne države oziroma z domačega trga na globalni trg. Želja po širitvi poslovanja žene podjetja v globalno razmišljanje oziroma poslovanje. Proces širjenja poslovanja izven lokalnih meja se v literaturi opredeljuje kot mednarodno poslovanje oziroma internacionalizacija poslovanja. Številni avtorji različno opredeljujejo pojem internacionalizacije. Ločnica oziroma meja med opredelitvijo pojma internacionalizacija poslovanja in globalizacija zelo tanka. V poslovnem svetu je za prvi pojem ključna podlaga za »izgradnjo« drugEGA. Vsekakor se je potrebno strinjati z več različnimi avtorji, ki navajajo, da si današnjega sveta brez mednarodne trgovine in mednarodnega poslovanja ne moremo predstavljati.

1.2 Spodbude in ovire za internacionalizacijo

V zadnjem četrtletju dvajsetega stoletja so se v gospodarstvu zgodile velike spremembe. Sodobni procesi internacionalizacije imajo močan vpliv na mala in srednja podjetja. Nekatera podjetja so ugotovila, da je internacionalizacija nova priložnost za širitev in rast, in ker ta podjetja nimajo težav s prilagajanjem, postanejo mednarodno konkurenčna (Puljeva & Widen, 2007, str. 1).

V današnjem svetu mala in srednja podjetja prevladujejo v poslovnih aktivnostih (več kot 95 % poslovnih aktivnosti iz vseh držav, prihaja iz tega sektorja). Majhna podjetja imajo pogosto prednost, kar se tiče fleksibilnosti, odprtosti, dinamičnosti in inovativnosti, ampak so lahko prisotne tudi določene ovire, predvsem finančne narave (nezmožnost financiranja poslovnih idej, neugodni pogoji financiranja ...). Da bi se soočili z izzivi in grožnjami, kar se da uspešno, morajo podjetja veliko pozornosti nameniti vse večji konkurenčnosti, ki izvira iz različnih notranjih (izhajajo iz podjetja) in zunanjih dejavnikov (izhajajo iz okolja) (Puljeva & Widen, 2007, str. 5).

Osnovne prednosti internacionalizacije tega sektorja v primerjavi z velikimi podjetji so pomanjkanje ovir v smislu hierarhije, večja prilagodljivost pri procesu odločanja, krajši

odzivni čas na potrebe potrošnikov in trga ter lažje partnerstvo s podjetji, ki so primerni za doseganje sinergijskih poslovnih rezultatov. Poleg neposrednih prednosti, ki vplivajo na odločitev podjetja, da deluje zunaj nacionalnih meja, med temeljne motive spadajo tudi edinstven izdelek, tehnološka prednost pred konkurenco, doseganje ekonomije obsega in želja, da podjetje ne zamudi potencialne poslovne priložnosti na tujih trgih (Puljeva & Widen, 2007).

Kot pomembnejše motive za internacionalizacijo MSP Ruzzier in Konečnik (2007) navajata tudi zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želja po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja in izboljšanje strateškega položaja podjetja.

Evropska unija (v nadaljevanju EU) je v raziskavi iz leta 2010, Internacionalizacija malih in srednjih Evropskih podjetij, ugotovila, da manjša, kot je država, bolj so njihova MSP podjetja internacionalizirana in da bližina državne meje nima vpliva na stopnjo internacionalizacije podjetij. Ugotovili so, da imajo Estonija, Danska, Švedska, Češka in Slovenija precej višji odstotek izvoznikov od povprečja EU 25 %. Večje države, kot so Nemčija, Francija in Velika Britanija so pod povprečjem (European Union, 2010).

Ovire za internacionalizacijo ne nastopajo samo na začetku, temveč se pojavljajo na vseh njenih stopnjah. Podjetja pri odločitvah o internacionalizaciji zaznavajo mnogo ovir, zato se jih veliko odloči, da bodo delovala samo na domačem trgu in poslovanja ne bodo širila preko nacionalnih meja (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43). Največje omejitve internacionalizacije podjetja, s katerimi se soočajo MSP, so pomanjkanje podjetniških, vodstvenih in tržnih spretnosti. Večina lastnikov, zaposlenih in novih podjetnikov, so strokovnjaki za izdelke in storitve, s katerimi se njihovo podjetje ukvarja. Dejstvo, da jim pogosto primanjkuje širšega znanja za upravljanje podjetja izven meja, ima negativen vpliv na njihov dolgoročni uspeh. Za soočanje z izzivi na mednarodnem trgu je potrebno uspešno strateško načrtovanje, trženje, iskanje kupcev, upravljanje z inovacijami, znanje tujih jezikov, obvladovanje denarnih tokov, informacijske tehnologije in številni drugi elementi. V številnih panogah se zlasti mala in srednje velika podjetja srečujejo s problemom počasne birokracije. Zapleteni in dolgotrajni postopki, centralni in lokalni vladni nadzor, kompleksnost upravljanja z dokumentacijo so le nekatere izmed ovir, povezanih z birokracijo (Szabo, 2002).

V Sliki 1 je navedenih štirinajst glavnih ovir na poti k internacionalizaciji, poleg glavnih prvih dveh je na tretjem mestu neustrezno pridobivanje informacij in splošno znanja ter težave pri priskrbi finančnih sredstev. Sledijo jim slaba dostopnost do investicij in premajhno zavedanje o pomembnosti kvalitete. Kot oviro Szabo (2002) navaja tudi razlike v izboru izdelkov in različne uporabe storitev kot tudi jezikovne in kulturne razlike. Na 9. mestu, kot manj pomembna so tveganja poslovanja v tujini, konkurence med podjetji znotraj države in nelojalen odnos multinacionalk do domačih podjetij. Vsekakor nekatere

podjetja kot oviro pri internacionalizaciji zaznajo tudi kompleksnost pri pridobivanju dokumentacije o poslovanju v tujini in kompleksnost pri označevanju in pakiranju izdelkov. Med manj pomembnimi ovirami se znajdejo pomanjkanje vladnih spodbud za internacionalizacijo in neustrezno varovanje intelektualne lastnine (Szabo, 2002).

Slika 1: Ovire za internacionalizacijo

	OVIRE NA POTI K INTERNACIONALIZACIJI	ZELO POMEMBNO
1.	Pomanjkanje podjetniških, vodstvenih in marketinških sposobnosti	↓
2.	Birokracija	
3.	Neustrezno pridobivanje informacij in splošnega znanja	
4.	Težave pri priskrbi finančnih sredstev/pomanjkanje finančnih sredstev	
5.	Slaba dostopnost do investicij (sodobna tehnologija in strokovno znanje)	
6.	Odstopanje od standardizacije, pomanjkanje zavedanja pomembnosti kvalitete	
7.	Razlike v izboru izdelkov in uporabi storitev	
8.	Jezikovne in kulturne razlike	
9.	Tveganje poslovanja v tujini	
10.	Konkurenca med podjetji, ki proizvajajo in prodajajo svoje izdelke samo v eni državi	
11.	Neprimeren odnos multinacionalk do domačih podjetij	↓
12.	Kompleksnost dokumentacije o poslovanju v tujini, vključno s pakiranjem in označevanjem izdelkov	
13.	Pomanjkanje vladnih spodbud za internacionalizacijo	
14.	Neustrezno varovanje intelektualne lastnine	
		MANJ POMEMBNO

Vir: A. Szabo, Internationalization of SMEs, 2002.

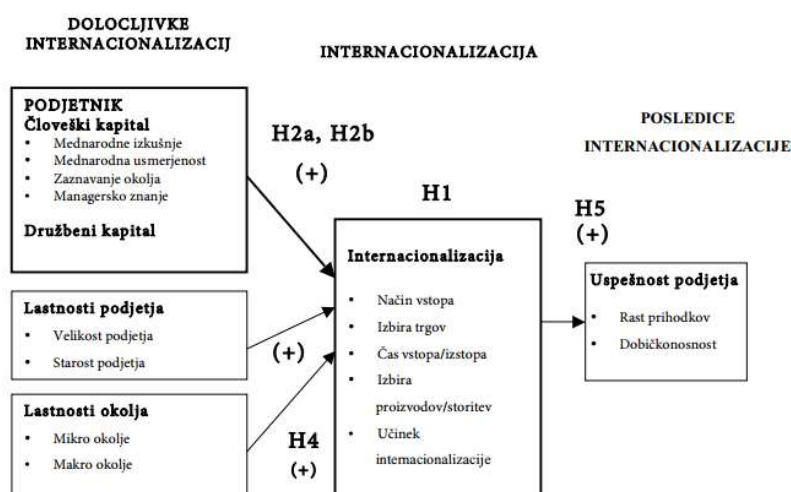
2 KONCEPTUALNI INTEGRATIVNI MODEL INTERNACIONALIZACIJE MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ

Empirične študije, katerih namen je določiti univerzalne modele internacionalizacije, so bile večinoma izvedene na velikih podjetjih, ki so delovala na obsežnih domačih trgih. Po drugi strani so bile resnejše študije o internacionalizaciji MSP izvedene le v zadnjih 30–40 letih. Ker internacionalizacija MSP postaja zaradi njihovega ključnega pomena pri zagotavljanju gospodarske rasti eno pomembnejših področij za raziskovanje in globalizacijo, sem se v zaključni nalogi osredotočila na konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP, avtorjev Ruzzier in Konečnik (2007) in ga implicirala na malo slovensko podjetje.

Obstoječa študija prispeva k razvoju teorije internacionalizacije MSP in novo nastajajočega področja mednarodnega podjetništva tudi z razvojem konceptualnega integrativnega modela internacionalizacije MPS, ki združuje osrednji koncept internacionalizacije, sestavljene iz ključnih dimenzij (način vstopa, izbira trgov, proizvodov, čas nastopa

oziroma izstopa ter učinek internacionalizacije) z njenimi določljivkami (lastnosti podjetnika, podjetja in okolice) ter posledicami (rast in dobičkonosnost podjetja). Poseben poudarek je bil posvečen vlogi, ki jo pri procesu internacionalizacije zaseda podjetnik s svojim človeškim in družbenim kapitalom in vplivom, ki ga ima na internacionalizacijo MSP (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 49), kar lahko vidimo na Sliki 2.

Slika 2: Konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP



Vir: M. Ruzzier & M. Konečnik, Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model, 2007, str. 49.

2.1 Ključne dimenzije internacionalizacije (konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP)

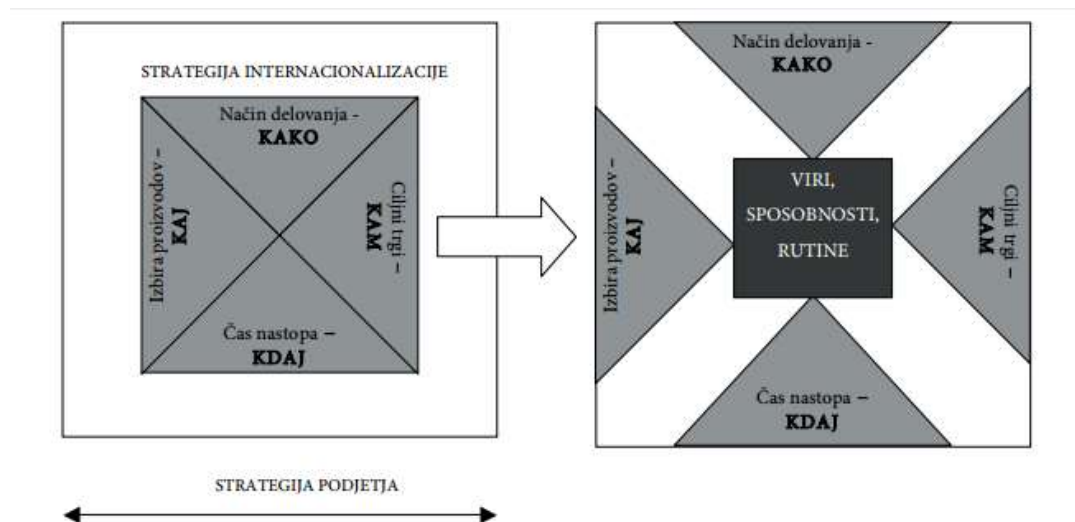
Ruzzier in Konečnikova (2007, str. 44) navajata, da se internacionalizacija od strategije rasti na domačem trgu razlikuje v nekaj bistvenih točkah. Luostarinen (1979) je za potrebe analize prilagodil Ansofov koncept strateškega odločanja trg–proizvod in ga dopolnil z dimenzijo metod delovanja in vstopa na tuje trge. Kljub širokemu priznanju Luostarinenovih treh najpomembnejših dimenzij internacionalizacije, je pojav globalizacije spremenil določene razmere poslovanja MSP. V 70. letih 20. stoletja, ko je Luostarinenova študija nastajala, so se pojavljala mednarodna podjetja ob ustanovitvi le kot izjeme. Sedaj se podjetja, ki se odločajo za internacionalizacijo že ob ustanovitvi, oziroma zelo zgodaj, pojavljajo v vedno večjem številu (Ruzzier & Konečnik, 2007).

Tako Ruzzier in Konečnik (2007), kot tudi drugi raziskovalci temu pojavu posvečajo vedno več pozornosti. V konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP sta poleg treh dimenzij (načina vstopa, izbira ciljnih trgov in izbire proizvodov oziroma storitev), Luostarinenov koncept dopolnila s četrto dimenzijo, in sicer z dimenzijo časa. Podjetje, na

katerega bom v kasnejšem poglavju implicirala internacionalizacijski model prav tako vsebuje dimenzijo časa, kot strateško odločitev podjetja.

Tako lahko povzamemo, da je strategija internacionalizacije MSP večdimenzionalni koncept, sestavljen iz naslednjih dimenzij načina delovanja – kako, izbira trgov – kam, izbor proizvodov oziroma storitev – kaj in čas internacionalizacije – kdaj, s centralno vlogo virov, sposobnosti in rutin v procesu internacionalizacije MSP (Slika 3).

Slika 3: Strategija internacionalizacije



Vir: M. Ruzzier & M. Konečnik, Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model, 2007, str. 46.

2.1.1. Način vstopa – kako

Žal idealne strategije vstopa ni, saj lahko različne metode vstopa uporabijo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje na več trgih. Za večino podjetnikov je prva in najpomembnejša odločitev mednarodnih aktivnosti, ki bo vplivala na nekaj prihodnjih let poslovanja, način vstopa in delovanje na mednarodnih trgih (Ruzzier & Konečnik, 2007). Hollensen (2004) navaja štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro posameznih načinov vstopa notranji dejavniki (velikost podjetja, izkušnje, proizvodi), zunanji dejavniki (socialno kulturne razlike med domačimi in tujimi trgi, deželno tveganje, velikost tujega in domačega trga, konkurenca, omejitve trgovanja), lastnosti želenih načinov vstopa (tveganje, nadzor, fleksibilnost) in transakcijsko – specifično vedenjski dejavniki (znanje in percepcije).

Bradley (2002) navaja, da je ključno za podjetja izbrati pravo vrsto načina vstopa na trg. Načine za vstop tuj trg lahko razdelimo v tri skupine:

- izvozne oblike vstopa,
- pogodbene oblike vstopa,
- investicijske oblike vstopa.

Poleg tega Root (1994) trdi, da z vidika ekonomije, lahko podjetje poskrbi za vstop na tuj trg, samo na dva načina. Prvič, lahko izvaža svoje izdelke v ciljno državo iz proizvodne baze zunaj te države. Po drugi strani lahko prenese svoja sredstva v obliki tehnologije, kapitala, človeških sposobnosti in podjetništva v tujo državo, kjer jih proda neposredno uporabnikom ali v kombinaciji z lokalnimi viri/podjetji za prodajo na lokalnih trgih. Iz operativnega vidika je mogoče ti dve obliki vstopa razčleniti na več značilnih načinov vstopa, ki podjetju nudijo različne prednosti in slabosti:

Izvozne oblike vstopa

- posredno,
- neposredni zastopniki/distributerji,
- neposredne podružnice/hčerinske družbe.

Pogodbene oblike vstopa

- licenciranje,
- franšizing,
- strateške zveze,
- pogodba za izvajanje storitev,
- pogodbe za upravljanje,
- pogodbe na ključ,
- izvedba naročila,
- managerske pogodbe.

Investicijske oblike vstopa

- samostojno podjetje: nova ustanovitev podjetja,
- samostojno podjetje: prevzem obstoječega podjetja,
- skupno podjetje: nova ustanovitev/prevzem obstoječega podjetja.

Root (1994) trdi, da se izvozni način vstopa razlikuje od drugih dveh načinov (pogodbenega in investicijskega) v tem, da je končni ali vmesni proizvod neke družbe proizveden zunaj ciljne države in nato prenesen vanjo. Zato je izvozni način vstopa omejen na fizične izdelke. Root (1994) navaja, da so pogodbene oblike vstopa dolgoročne, ne kapitalske vezi med

mednarodnim podjetjem in entiteto na tujem ciljnim trgu, ki vključujejo prenos tehnologije in človeškega znanja med podjetjema. Prvenstveno so namenjene prenosu znanj in spretnosti, in posredno odpirajo priložnost za izvoz proizvodov. Root (1994) je poudaril tretji način vstopa, in sicer investicijsko obliko vstopa, ki vključuje neposredne investicije in lastništvo določenih proizvodnih obratov ali drugih proizvodnih enot v ciljni državi.

2.1.2. Izbira ciljnih trgov

Ruzzier in Konečnik (2007) v svoji raziskavi navajata, da je druga dimenzija v preučevanju internacionalizacije izbira ciljnih trgov, ki se lahko občutno razlikujejo od domačih. Te razlike lahko ključno vplivajo na izbiro ciljnih trgov. Johanson in Vahlne (1990) v široko sprejetem modelu internacionalizacije predpostavljata, da podjetja izbirajo trge, ki so jim najbolj razumljivi in se od domačih najmanj razlikujejo. Tako bodo podjetja vstopala na trge z najmanjšo fizično in poslovno oddaljenostjo. Pojem se v literaturi široko uporablja, saj ima več pomenov. Pomeni lahko geografsko oddaljenost, v večini primerov ga avtorji uporabljajo za sklop izbranih dejavnikov, ki razlikujejo domače trge od tujih kot npr. kulturne, politične, pravne, geografske in ekonomske razlike (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 45).

EU v raziskavi iz leta 2010, Internacionalizacija malih in srednjih Evropskih podjetij ugotavlja, da so partnerske države internacionaliziranih podjetij večinoma druge države EU. Razen za uvoz iz Kitajske, so odnosi z Brazilijo, Rusijo, Indijo in Kitajsko (v nadaljevanju BRIC) na splošno slabo razviti. Tri četrtine vseh MSP izvoznikov je usmerjenih na trge v druge države članice EU, za izvoz v države v vzponu BRIC se odloči od 7 % do 10 % izvoznikov MSP. Tudi pri uvozu, daje večina MSP (86 % uvoznikov) poudarek na druge države članice EU, vendar je pri uvozu, prav tako zelo pomembna tudi Kitajska (27 %) (European Union, 2010).

2.1.3. Izbor proizvodov oziroma storitev

Ponudba proizvodov ali storitev, ki jih bodo podjetja na tujih trgih ponujala, se smatra kot naslednja izmed najpomembnejših strateških odločitev internacionalizacije. Ruzzier in Konečnik (2007, str. 45) opozarjata, da se morajo z nastopom na tujih trgih podjetja opredeliti, kaj bodo dejansko ponujala. Na mednarodnih trgih lahko nastopajo tako proizvodna kot storitvena podjetja. Raziskave so pokazale, da v večini primerov podjetja na tuje trge svoje proizvode uvajajo postopoma in v določenem zaporedju. Zaradi različnih kultur in načina življenja morajo podjetja veliko proizvodov prilagoditi zahtevam lokalnih trgov, v kar jih silijo tudi standardi in predpisi. S pojavom trenda poenotenja potrošniških okusov in homogenizacije trgov se mednarodno poslovanje poenostavlja in posledično se mednarodna menjava povečuje. Stopnja standardizacije/adaptacije posameznih področji poslovanja, kot so proizvodi/storitve, trženje, izobraževanje zaposlenih ali trženje

blagovnih znamk, so lahko spremenljivke, ki bi zastopale kategorijo proizvodov oziroma storitev (Ruzzier & Konečnik, 2007).

2.1.4. Čas internacionalizacije

Vključitev četrte časovne dimenzije, kot ene izmed najpomembnejših strateških odločitev pri analizi internacionalizacije, je pri njenem teoretičnem preučevanju delna novost. Raziskovanje pojava mednarodnih MSP ob ustanovitvi in njeno preučevanje v literaturi že obstaja, a je po številu objav to področje šele na začetku. Z večanjem števila podjetij, ki predstavljajo alternativo postopni internacionalizaciji, zanimanje za to temo narašča. Ruzzier in Konečnik (2007) zato menita, da je časovna dimenzija ena izmed najpomembnejših strateških odločitev o internacionalizaciji MSP. Dimenzija časa internacionalizacije je ključnega pomena, saj predstavlja most med rastočo internacionalizacijo in internacionalizacijo ob ustanovitvi (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 46).

2.2 Določljivke internacionalizacije

Iz pregleda literature o internacionalizaciji MSP lahko v grobem povzamemo, da na internacionalizacijo vplivajo tri ključne skupine dejavnikov: podjetnikove, organizacijske in okolijske značilnosti. Pogosto se zaradi različnih poimenovanj sorodnih kategorij pojavljajo različne razdelitve (različni avtorji so v svojem modelu predlagali skupine določljivk, ki se nanašajo na strategije, strukture okolja in strukturo organizacije), vendar jih lahko po vsebini razdelimo tudi na predlagane skupine dejavnikov (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 46).

Velikokrat so raziskovalci v svojih študijah prišli do zaključkov, da ima podjetnikov odnos v MSP veliko večji vpliv na proces internacionalizacije, kot okolijske in organizacijske značilnosti. Prav podjetnikov odnos (ki ga oblikuje iz preteklih izkušenj), določa način, kako bo zaznaval koristi, stroške in tveganja internacionalizacije.

2.2.1. Človeški kapital – podjetnik

Podjetnik je tisti, ki odloča o začetku, koncu ali povečevanju mednarodnih aktivnosti ter strateških odločitvah o alokaciji redkih virov v zasledovanju dobičkonosnih priložnosti. Zato Ruzzier in Konečnik (2007, str. 46) in tudi drugi avtorji opredeljujejo podjetnika kot široko priznanega oziroma kot najpomembnejšo determinanto pri internacionalizaciji MSP. Njegova vloga glavnega odločevalca je centralnega pomena pri določanju (mednarodne) strategije in vedenja podjetja. Avtorji so ustvarili povezavo med na virih osnovani teoriji podjetja in podjetnikov ter predlagali podjetnika kot vir konkurenčnih prednosti. Podjetniki imajo osebne-specifične lastnosti, ki omogočajo prepoznavanje novih priložnosti in alokacijo redkih virov za delovanje podjetja. Podjetnikovo znanje, odnosi, veze, izkušnje,

izobrazba, presoja in spretnosti se smatrajo za vire same po sebi. Viri so zato družbeno kompleksni, dodajajo podjetju vrednost in jih druga podjetja ali posamezniki težko posnamejo (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 46).

Alvarez in Busenitz (2001, str. 757) navajata, da verjetno nobena skupina posameznikov ni prejela več razprav in ni bolj heterogena kot podjetniki. Ideja, da se podjetniki nekako bolj razlikujejo od ostalega prebivalstva je pripeljala do zagona znatnih raziskav v letih 1960 in 1970. Najpogostejše raziskave so se osredotočale na številne podjetnikove lastnosti, kot so tveganje in potreba po doseganju ciljev, ampak žal so bile ugotovitve pod pričakovanji. V zadnjem času so se pojavili kognitivni pristopi k razumevanju, kako podjetniki mislijo in sprejemajo strateške odločitve ter so pokazali več ugotovitev. Če imajo podjetniki dejansko edinstveno miselnosti ali orientacijo, potem iz tega sledi, da imajo njihovi kognitivni pristopi prednosti in pomanjkljivosti v različnih konkurenčnih okoljih in so potencialni vir konkurenčne prednosti (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 47).

Ker literatura na temo internacionalizacije MSP ne ponuja enovitega odgovora o vplivu posameznih kategorij človeškega kapitala na internacionalizacijo, Ruzzier in Konečnik (2007) v intergrativnem konceptualnem modelu, po vzoru drugih raziskovalcev, podjetnikov človeški kapital razdelila v štiri skupine, in sicer mednarodne izkušnje, mednarodna usmerjenost, zaznavanje okolja in podjetnikovo znanje.

Avtorji navajajo, da sta visoka stopnja izkustvenega znanja (npr. izkušnje in spretnosti) podjetnika in nizka stopnja zaznane negotovosti v okolju pomembni determinanti internacionalizacije MSP (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 47).

Ruzzier in Konečnik (2007) poudarjata, da je primerov raziskav, ki povezujejo zaznavanje okolja z internacionalizacijo, v literaturi bolj malo in lahko rečemo, da je področje relativno neraziskano. Med najbolj dodelanimi je raziskava Manolove (Manolova, Brush, Edelman, & Greene, 2002), ki na vzorcu ameriških MSP ni pokazala značilne pozitivne povezave med mednarodno usmerjenostjo lastnikov/managerjev in internacionalizacijo. Druga študija, ki je proučevala povezavo med velikostjo podjetij in intenzivnostjo izvoza, je pokazala, da izvozniki zaznavajo mednarodno okolje, kot manj tvegano, kot podjetja, ki ne izvažajo. Tudi avtorica Drnovšek (2002) je v svoji raziskavi med slovenskimi podjetji ugotovila splošen pozitiven vpliv podjetnikovih osebnih mrež na poslovni uspeh podjetja, vendar se posameznikovi vidiki podjetnikovih osebnih mrež med seboj razlikujejo po značilnosti in intenzivnosti vpliva.

Številne študije poudarjajo vlogo mednarodnih izkušenj podjetnikov v internacionalizaciji, ene izmed najpomembnejših podjetniških lastnosti so podjetni odnos do internacionalizacije, izkušnje in poznavanje internacionalizacije v podjetju in predhodne mednarodne izkušnje podjetnika. Podjetja z mednarodno usmerjenim podjetnikom in

mednarodnim znanjem bodo pogostejše razvila dolgoročna strateška partnerstva, mednarodno vedenje se prav tako kaže v višji stopnji internacionalizacije podjetja.

2.2.2. Lastnosti podjetja

Ruzzier in Konečnik (2007, str. 47) sta v razpravi zapisala, da na virih osnovana teorija podjetij obravnava podjetja kot administrativno tvorbo, ki združuje skupek virov in predstavlja entiteto za akumulacijo znanja. Z izkušnjami pridobljeno znanje daje podjetju znanja za izkoriščanje zalog heterogenih virov za proizvodnjo specifičnih storitev. To zagotavlja podjetjem edinstveni značaj in vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Velikost podjetja je kreacija in odraz ustanoviteljeve vizije, zmožnosti, vodstvenih sposobnosti in značilnosti panoge. Med spremljevalkami internacionalizacije je deležna tudi največ zanimanja, saj obstaja mnenje, da je majhnost MSP tudi največja hiba pri mednarodnih aktivnostih (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 47).

Tudi po Koch (2001) imajo manjša podjetja običajno manj možnosti delovanja na tujem trgu, saj njihova zelo omejena lastna sredstva ne dovoljujejo ali odvrčajo iz nekaterih načinov vstopa na trg. Na primer, ustanovitev podružnice na tujem trgu v celotni lasti, pogosto vključuje zelo veliko naložb in visoko stopnjo tveganja. Podobno mala podjetja nimajo dovolj možnosti in sposobnosti za vstop na tuj trg preko ustanavljanja hčerinskih družb v celotni lasti, ki temelji na tujih ali mednarodnih skupnih vlaganjih.

2.2.3. Lastnosti okolja

Za analizo vplivov okolja na internacionalizacijo MSP lahko poleg domačega in tujega okolja, ločimo še mikro in makro okolje. Na nivoju makro okolja so vključeni dejavniki, ki so izven podjetnikovega vpliva, kot so pravno in politično okolje, ekonomske in kulturne determinante tako domačega kot tujih trgov. Mikro okolje, ki mu podjetnik in podjetje pripadata, pripadajo še kupci, dobavitelji in konkurenti, tehnologija in struktura panoge. Ruzzier in Konečnikova (2007, str. 48) omenjata, da predstavlja okolje v strateškem managementu za podjetja priložnosti in nevarnosti. Pri internacionalizaciji kot dolgoročni strateški odločitvi poleg domačega okolja vpliva tudi tuje poslovno okolje.

2.3 Posledice internacionalizacije

Uspeh organizacije v smislu rasti prihodkov in dobičkonosnosti je končni rezultat internacionalizacije, ki nakazuje, ali je internacionalizacija smiselna ali ne. Obseg mednarodnih aktivnosti je lahko povezan z organizacijsko uspešnostjo, saj lahko podjetje izrablja povezave med različnimi tržnimi segmenti, povezanimi panogami in geografskimi območji z izkoriščanjem ekonomij obsega in izkušnjami (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 48).

Vzpostavitev direktne povezave med internacionalizacijo MSP in rastjo slednjih je v literaturi zelo redka, vendar kljub temu mnogo raziskovalcev internacionalizacije MSP priznava pozitivno povezavo med internacionalizacijo in rastjo prihodkov kot eno izmed ključnih povezav (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 48).

Biti mednarodno dejaven, se močno nanaša na višjo rast prihodkov od prodaje. Po raziskavi EU obstaja pozitivna korelacija med internacionaliziranimi podjetji in poročanju o visoki rasti prometa. Več kot 50 % MSP, ki delujejo v tujini in MSP, ki imajo podpisane mednarodne podizvajalske pogodbe, so v letu 2007/08 povečali svoj prihodek za 35 % v primerjavi s prejšnjim letom (European Union, 2010).

3 INTERNACIONALIZACIJA MALEGA SLOVENSKEGA PODJETJA

3.1 Predstavitev podjetja

Kot primer preučevanja sem izbrala malo slovensko podjetje Sail design d.o.o., za katerega kljub njegovi majhnosti lahko rečemo, da je mednarodno podjetje, saj posluje in ima naložbe izven svoje matične države. Podjetje sem izbrala, ker deluje na zelo zanimivem področju in dokaj nerazviti industriji v Sloveniji ter ker 100 % njihovih prihodkov od prodaje, po samo osmem letu delovanja, prihaja s tujih trgov, kar pomeni, da je 100 % internacionalizirano. Podjetje je bilo ustavljeno leta 2008 v Ljubljani, ravno v času gospodarske finančne krize, vendar jim to ni predstavljalo ovire. V prvih dveh letih delovanja so investirali v človeški in družbeni kapital, ter zaposlili še tri dodatne osebe poleg lastnika podjetja, njihov dobiček je bil na začetku njihove poti minimalen, saj so storitve nudili le slovenskim navtičnim podjetjem, poleg tega so nabirali dragocene mednarodne izkušnje in poznanstva na tujih trgih.

Podjetje Sail design d.o.o. je po osmih letih delovanja malo storitveno mednarodno podjetje s petimi zaposlenimi in kot je že omenjeno, 100 % prihodkov od prodaje pridobijo na tujih trgih in so imeli v letu 2015 1,5 milijona evrov (v nadaljevanju EUR) prometa. Pogodbe imajo sklenjene na Švedskem, Norveškem, Rusiji, Poljskem in Franciji, za navtične storitve, ki zajemajo idejno zasnovo projekta, oblikovanje zunanosti in notranosti plovil ter inženiring.

Njihovo poslanstvo je povečati svoj tržni delež na Evropskem trgu in postati mednarodno priznano oblikovalsko podjetje v navtični industriji, znano po dolgoročnih uspešnih partnerstvih z največjimi Evropskimi proizvajalci plovil in največjimi oblikovalskimi studii. Želijo si nuditi inovativne kakovostne storitve, ki bi zadovoljile tako njihove naročnike kot tudi končne uporabnike.

3.2 Ključne dimenzije internacionalizacije

3.2.1 Način vstopa – kako

Podjetje Sail design d.o.o. je prepoznalo priložnost za širitev in rast na tujih trgih ter svoje storitve kmalu po ustanovitvi razširila nanje. Internacionalizacija podjetja se je začela z udeležbami na navtičnih sejnih, kjer so bile narejene povezave z večjimi mednarodnimi podjetji oziroma naročniki, ki so med drugim iskali storitve podjetja Sail design d.o.o. Podjetje se udeleži 5 do 10 različnih sejmov po Evropi, razlog za udeležbo je mreženje/networking. Motivi za vstop na nov mednarodni trg so različni, največkrat majhen domači trg in/ali močna konkurenčnost izdelkov ali storitev. Moje ugotovitve so, da je bil motiv za internacionalizacijo podjetja Sail design d.o.o. in vstop na nov mednarodni trg, premajhen domači trg in želja po hitrejši rasti. V različnih teorijah o načinih vstopa, lahko večkrat preberemo, da je velikost podjetja pogosto odločilen dejavnik pri izbiri načina vstopa na tuj trg. Manjša podjetja imajo omejena lastna sredstva, kar jim ne dovoljuje, da se odločijo za nekatere načine vstopa. V mojem raziskovalnem podjetju so bila pri izbiri načina vstopa na tuj trg ključna lastna sredstva, povezana s pripravljenostjo in zavezanostjo managerja, da vstopi na tuj trg. Podjetje trenutno deluje v petih različnih državah s pogodbenimi oblikami vstopa. S proizvodnimi podjetji in design podjetji za plovila ima sklenjene pogodbe za izvajanje arhitekturnih storitev. Torej so pri podjetju Sail design d.o.o. najpomembnejši notranji dejavniki, sposobnost vodstva, prilagodljivost in predanost, saj je vodstvo odgovorno voditi podjetje skozi vse možne ovire pri vstopu na nov mednarodni trg.

Eden izmed dejavnikov za vstop podjetja Sail design d.o.o. na tuj trg je bilo mreženje/networking. Dejstvo je, da veliko dejavnosti, ki sodelujejo pri internacionalizaciji lahko označimo kot mreženje, od odnosa s tujimi posredniki, kupci, partnerji, dobavitelji in drugimi subjekti, saj morajo biti za uspešno internacionalizacijo pravilno vzpostavljeni, vzdrževani in razširjeni. Tako ustvarjene mreže so lahko v veliko pomoč v smislu učinkovite internacionalizacije.

3.2.2 Izbira ciljnih trgov

Ko je podjetje Sail design d.o.o. pričelo z internacionalizacijo, je bilo pri izboru trgov ključno, da se najmanj razlikujejo od domačega. Podjetje je na začetku svoje storitve prodajalo samo slovenskim navtičnim podjetjem in si tako pridobila znanja v navtični arhitekturi. Zaradi pomanjkanja izkušenj na mednarodnih trgih je pomembno, da so se osredotočili na trge, ki so jim bili najbolj razumljivi. Poleg tega je bila zelo pomembna geografska razdalja. Pri sklepanju poslov, podpisovanju pogodb in predstavitvi projektov, so tako lažje dosegli ciljni trg, brez da bi porabili nerazumno količino lastnih sredstev za potovanja. Druge dejavnike, kot so velikost trga in stopnja rasti so pri internacionalizaciji

tudi upoštevali, saj je prav velikost trga bistvenega pomena za doseganje donosnosti na trgu. Podjetje je po povezavah in mreženju na evropskih navtičnih sejnih, vstopilo najprej na skandinavski trg in svoje podjetje s tem internacionaliziralo.

3.2.3 Izbor proizvodov oziroma storitev

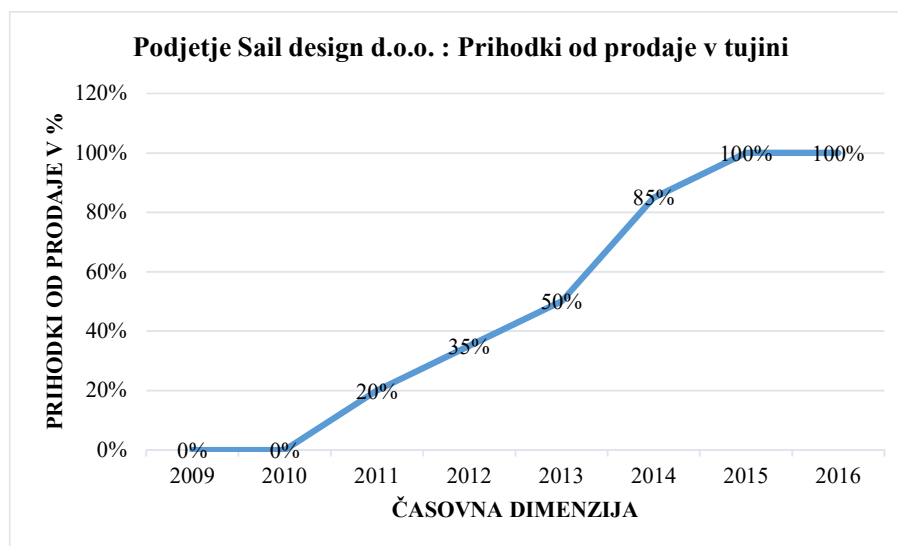
Podjetje Sail design d.o.o. ima konkurenčno prednost, kar se tiče kompleksnosti in diferenciacije storitev, ki jih nudijo. Njihova storitev je idejna zasnova projekta, oblikovanja zunanosti in notranosti plovil ter inženiring, za kar bi lahko rekli, da je vez med oblikovanjem in proizvodnjo, kar vključuje tudi izbiro najboljših materialov in dobaviteljev. Prav te storitve, temeljene na kakovosti so v navtični industriji zelo iskane. Ker so majhno podjetje, jim fleksibilnost ne predstavlja težav in lahko svoje storitve prilagajajo zahtevam vsakega kupca ali trga, kar tudi predstavlja del njihove strategije. Podjetje je na začetku internacionalizacije, svoje storitve postopoma nudila na tujem trgu in najprej sklenila posle za manjše projekte, ki niso zajemali vseh njihovih storitev, kar potrjuje tudi raziskava, da večina podjetji na tuje trge svoje proizvode oziroma storitve uvaja postopoma. Dodatno prednost in poenostavitev, da je lahko podjetje postalo internacionalno, pripisujejo novemu trendu, globalizaciji oziroma standardizaciji navtičnega trga. Tako je njihovo specifično znanje, ki združuje vse svetovne tehnologije in metode oblikovanja in izgradnje plovil, primerno za vse trge in kupce.

3.2.4 Čas internacionalizacije

Ob pojavu globalizacije je podjetij, ki se odločajo za internacionalizacijo že ob ustanovitvi oziroma zelo zgodaj, vedno več. Tako je tudi podjetje Sail design d.o.o. že ob ustanovitvi strmelo k čim hitrejši internacionalizaciji in je to postala strateška odločitev podjetja. V prvih dveh letih delovanja je bilo za podjetje ključno navezovanje poznanstev in mreženje, saj prihodkov na tujem trgu še niso ustvarjali, v tretjem letu so bili sklenjeni prvi posli, vendar so predstavljali samo 20 % prihodkov od prodaje. Prihodki iz tujine so se iz leta v leto povečevali in tako zdaj po osmih letih delovanja, 100 % prihodkov od prodaje pridobijo na tujih trgih. Njihovi prihodki od prodaje konstantno rastejo od 10–20 % na leto in lahko bi sklepali, da so učinki internacionalizacije na podjetje pozitivni. Ustrezno izbrana je bila tudi časovna dimenzija vstopa na tuj trg.

Ker je slovenski trg v navtični industriji premajhen, prihodki od prodaje izbranega podjetja posledično ne bi mogli rasti. Strateška odločitev podjetja, da se internacionalizira zelo zgodaj oziroma časovna dimenzija, je bila torej odločilnega pomena za njihov uspeh. Za operacionalizacijo in merjenje časovne dimenzije, sem za izbrano podjetje naredila graf, ki prikazuje intenzivnost internacionalizacije v prihodkih od prodaje v tujini in časovne intervale, v katerih so to dosegli. Iz Slike 4 lahko sklepamo, da je podjetje v celoti internacionalizirano.

Slika 4: Časovna dimenzija podjetja Sail design d.o.o.



3.3 Določljivke internacionalizacije

Po Root (1994) je nova globalna ekonomija ustvarila poslovno okolje, ki od podjetja zahteva pogledati čez tradicionalno razmišljanje na domačem trgu in namesto tega gledati na poslovanje z mednarodne globalne perspektive. Prav ta mednarodni pogled na poslovanje in grobo povzete tri ključne skupine dejavnikov (podjetnikove, organizacijske in okoljske značilnosti) vplivajo na internacionalizacijo podjetja. V nadaljevanju sem opisala določljivke v izbranem podjetju Sail design d.o.o.

3.3.1 Človeški kapital – podjetnik

Visoka stopnja izkustvenega znanja (npr. izkušnje in spretnosti) podjetnika in nizka stopnja zaznane negotovosti v okolju sta pomembni determinanti internacionalizacije MSP. To potrjuje tudi manager v podjetju Sail design d.o.o., ki je s svojim znanjem in poznavanjem industrije, v kateri deluje, prepričal večja mednarodna podjetja na tujih trgih za sklep pogodb. Z udeležbo na mednarodnih sejnih, spremljanje industrije in njihovih trendov in nenehnim izobraževanjem, si je manager podjetja pridobil mednarodne izkušnje in samozavest, ki so pozitivno vplivale na internacionalizacijo podjetja. Ruzzier in Konečnik (2007) navajata, da bolj kot so podjetniki in vrhnji managerji MSP mednarodno izkušeni, prej bo podjetje pričelo z mednarodnim aktivnostmi. Zaradi udeležbe na mednarodnih sejnih in mednarodnih izkušnjah managerja podjetja Sail design d.o.o. je podjetje v tretjem letu delovanja pričelo s postopno internacionalizacijo.

Usmerjenost na tuje trge ali mednarodna usmerjenost je zasnovana iz dimenzij, kot so znanje tujih jezikov, potovanja v tujino in dopustnost tveganja (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 47). Podjetnik v podjetju Sail design d.o.o. je internacionalizacijo podjetja že ob ustanovitvi podjetja sprejel kot strateško odločitev, zato je velik del svojih lastnih sredstev namenil potovanjem v tujino in mednarodnemu izobraževanju v navtiki, pri tem pa dopustil tveganje za izgubo sredstev, če pogodbe za storitve na tujih trgih ne bi bile sklenjene. Smatra se, da bolj, kot so podjetniki/managerji mednarodno usmerjeni, bolj bodo (*ceteris paribus*) vključeni v izvozne aktivnosti oziroma bolj bodo njihova podjetja internacionalizirana (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 47). Podjetnik je bil v podjetju v celoti mednarodno usmerjen in tako sedaj podjetje 100 % prihodkov od prodaje ustvari na tujih trgih. Tudi manager podjetja Sail design d.o.o. že ob ustanovitvi mednarodnega okolja ni zaznaval kot tveganega, saj jih je prav majhnost slovenskega trga ovirala pri rasti podjetja. Tako, so mednarodno okolje zaznavali kot manj tvegano, kot če bi poslovanje omejili le na majhen slovenski trg.

Podjetnik, ki je osredno sredstvo podjetja, lahko z ustreznim managerskim znanjem priskrbi podjetju zadostni obseg kritičnih sredstev za njegovo delovanje, identificira ustrezne poslovne partnerje oz. družbenike, investitorje in svetovalce, ki bodo pripomogli k procesu zbiranja kritičnih sredstev (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 47). Podjetnik v podjetju Sail design d.o.o., je podjetniški know-how pridobival skozi celotno življenje, starši, prijatelji in družbeniki v podjetju so posredno vplivali na njegov pogled na mednarodno podjetništvo in njegovo podjetniško usmerjenost. Na njegovo znanje so pozitivno vplivale tudi delovne izkušnje, pridobljene v času študija pri mednarodnem navtičnem podjetju in izobraževanje na Fakulteti za arhitekturo. Podjetnik je bil že pred ustanovitvijo podjetja vključen v mednarodno navtično okolje, z obiski navtičnih sejmov si je ustvaril široko družbeno mrežo oziroma družbeni kapital. Družbeni kapital pomeni zaupanje, ki ga podjetniku in njegovim sposobnostim izkazuje okolje in je vgrajen v podjetnikovih osebnih mrežah oziroma kot skupek virov, vključen v podjetnikove osebne mreže (Ruzzier & Konečnik, 2007). Sklepamo lahko, da so podjetnikove osebne mreže pozitivno vplivale na poslovni uspeh, kasneje ustanovljenega podjetja.

3.3.2 Lastnosti podjetja

Za podjetje Sail design d.o.o. majhnost predstavlja največjo oviro pri še večjih mednarodnih aktivnostih in nadaljnji rasti podjetja. Podjetje se je zaradi majhnosti osredotočilo na pogodbene oblike vstopa na tuj trg in opustilo misel na nekatere druge načine vstopa. Podjetje ima trenutno zaposlenih pet oseb, vsak na svojem področju pokriva del storitev, ki jih nudijo na mednarodnem trgu. Prav investicija v človeške vire, zaposlitev novih oseb, izobraževanje in širitev storitev, bi podjetju prinesla novo rast in dolgoročno konkurenčno prednost. Torej podjetje potrjuje, da je velikost MSP v večini primerov

povezana z razpoložljivostjo virov za delovanje. Njihova redkost vpliva na odločitve o vstopu na tuje trge in doseganju višjih stopenj in oblik internacionalizacije.

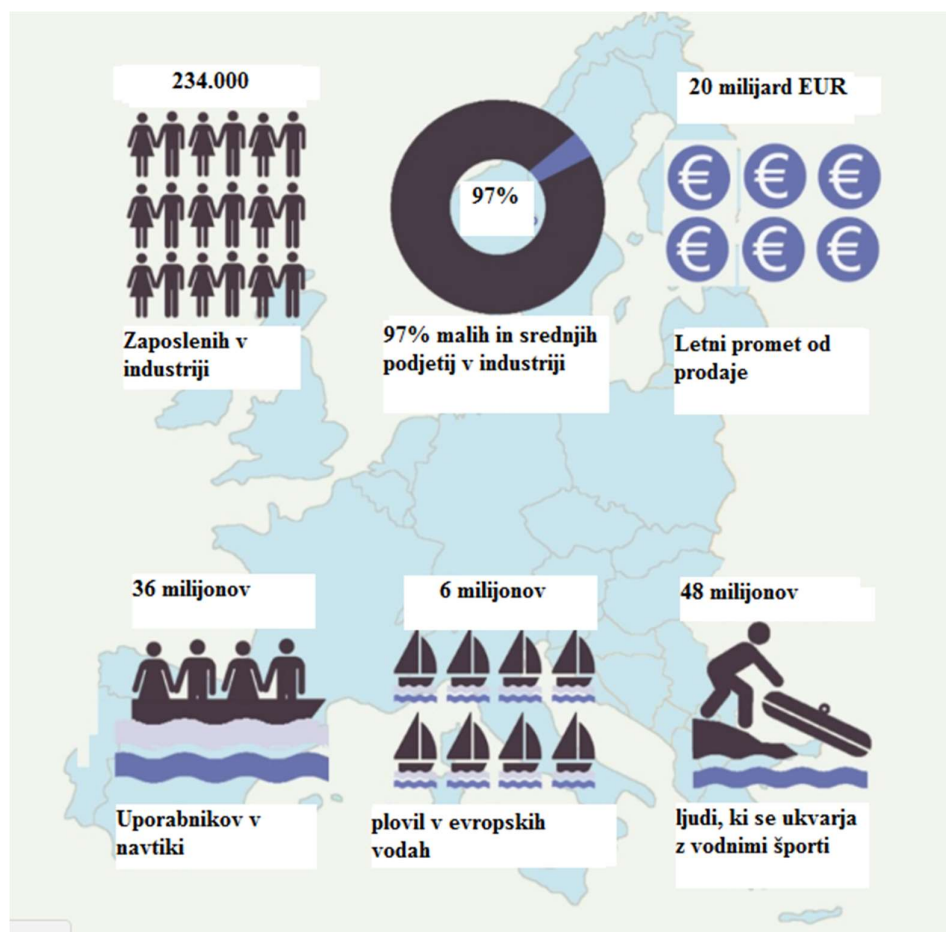
V raziskovanju obstaja skupno mnenje glede povezave med starostjo podjetij, velikostjo in (proporcionalno) rastjo; ob dani velikosti se proporcionalna stopnja rasti zmanjšuje s starostjo, istočasno imajo starejša podjetja večjo verjetnost za preživetje kot mlajša (Ruzzier & Konečnik, 2007). Glede na to, da podjetje Sail design d.o.o. deluje šele osem let, težje potrdimo ali ovržemo mnenje raziskovalcev.

3.3.3 Lastnosti okolja

Podjetje Sail design d.o.o. posluje v navtični industriji v Evropi, ki je sestavljena iz več kot 37.000 podjetij, ki neposredno zaposlujejo 234.000 ljudi in ustvarjajo letni promet v višini 20 milijard EUR. Mikro okolje podjetja Sail design d.o.o. sestavljajo njihovi kupci, to so evropska proizvodna navtična podjetja, saj ima raziskovalno podjetje trenutno podpisane pogodbe za izvajanje storitev oblikovanja in inženiringa plovil s petimi večjimi mednarodnimi proizvodnimi podjetji, ki prodajajo predvsem plovila za prosti čas. V njihovo mikro okolje spadajo še konkurenca, ki so drugi manjši arhitekturni studii po Evropi, ki ponujajo enake ali podobne storitve v navtični industriji ter dobavitelji materialov in navtične opreme. Podjetje je svoje poslovanje začelo ravno v času gospodarske krize, ki je od leta 2009 povzročila izgubo 46.000 delovnih mest, promet v tem sektorju se je skrčil za 3,4 milijarde EUR (v veliki meri je povezana z industrijsko dejavnostjo, storitvena dejavnost je ostala stabilna), vendar si je ob počasnem okrevanju industrije uspešno pridobilo mesto na mednarodnem trgu. 97 % tega sektorja je sestavljena iz malih in srednje velikih podjetij, tako, da je kriza imela dramatične posledice.

Industrijska dejavnost zajema izgradnjo različnih vrst plovil za različne namene (plovila za prosti čas, mala strokovna plovila za obalne straže, pomorsko policijo in carino, majhna potniška plovila, ki se v veliki meri uporabljajo v turističnih območjih in na otokih in specialistična plovila), izgradnjo opreme in komponent (kot so motorji, nadgradnje, elektronski in navigacijski sistemi, jadra, barve, notranja oprema itd). Industrijski dejavnosti pripada tudi vsa navtična oprema (tekstil, varnostna oprema itd) in oprema za navtične športe (oprema za potapljanje, surfanje, kajtanje, kanu/kajak itd). Zanimivi so podatki, da je v Evropi 36 milijonov uporabnikov navtične industrije, 48 milijonov ljudi se ukvarja z vodnimi športi. V evropskih vodah pluje 6 milijonov plovil (Slika 5).

Slika 5: Evropska navtična industrija



Vir: *European boating industry, Facts and figures, 2010.*

V obdobju od leta 2008 do 2009 sta gospodarska in finančna kriza povzročili padec prodaje in industrijske proizvodnje za povprečno 40–60 %, kar je vplivalo na vse vrste izdelkov in storitev. Evropa je v navtični industriji še vedno vodilna v svetu, čeprav je kriza revolucionarno prerazporedila tržne deleže, prebudila Ameriko kot konkurenta in vključila nove države, kot so Turčija, Brazilija in Kitajska. Evropska industrija je odprta in konkurenčna, dve tretjini svoje proizvodnje izvozi na notranji trg in vedno večji delež na novo nastajajoče trge v Aziji, Latinski Ameriki in Rusiji.

Tako kot so pokazale raziskave (Ruzzier & Konečnik, 2007), da na internacionalizacijo MSP mnogo bolj vplivajo elementi tujega (mikro in makro) okolja in da pri zaznavanju domačega okolja ni bilo statističnih razlik med internacionaliziranim in neinternationaliziranim MSP, tudi za podjetje Sail design d.o.o. lahko rečemo, da na njihovo internacionalizacijo bolj vplivajo elementi tujega okolja.

4 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA PODJETJU

4.1 Diskusija

V diskusiji bom opredelila posledice internacionalizacije, rast in dobičkonosnost podjetja in na podlagi tega podala priporočilo podjetju. Osredotočila se bom na pomembnost vpliva človeškega in družbenega kapitala podjetnika na uspešnost internacionalizacije.

Na podlagi konceptualnega integrativnega modela internacionalizacije MSP smo ugotovili, da podjetju Sail design d.o.o. vse določljivke internacionalizacije, človeški kapital, lastnosti podjetja in okolja pozitivno vplivajo na internacionalizacijo ter stopnjo internacionalizacije povečujejo. Prav tako smo pri podjetju preverili načine vstopa na tuj trg, izbiro trgov in storitev na podjetje ter zaradi dobičkonosnosti in rasti prihodkov iz tujine lahko rečemo, da so bili pravilna izbira. Prihodki od prodaje v podjetju Sail design d.o.o. vsako leto konstantno rastejo od 10 % do 20 %, po osmih letih delovanja 100 % prihodkov pridobijo na tujih trgih, in sicer na Švedskem, Norveškem, Rusiji, Poljskem in Franciji. V osmih letih je podjetje zaposlilo pet oseb in tako nudijo storitve oblikovanja notranjosti in zunanosti ter inženiringa manjših plovil, njihovi kupci so Evropska proizvodna navtična podjetja in drugi večji Evropski arhitekturni studi.

Torej, ker je uspeh organizacije v smislu rasti prihodkov in dobičkonosnosti končni rezultat internacionalizacije, lahko sklepamo, da je bila za podjetje Sail design d.o.o. smiselna.

4.1.1 Vpliv človeškega kapitala podjetnika na uspešnost internacionalizacije

Strinjamo se, da vse določljivke pomembno vplivajo na internacionalizacijo podjetja, vendar bi pri podjetju Sail design d.o.o. lahko izpostavili določljivko družbenega in človeškega kapitala, kot najpomembnejši. Da se je internacionalizacija v podjetju Sail design d.o.o. pričela, jo je podjetnik, zaradi njegove mednarodne usmerjenosti najprej sprejel kot strateško odločitev podjetja, njegovo zaznavanje okolja, managersko znanje in izkušnje, pa so vplivale na uspešnost internacionalizacije. K uresničitvi in realizaciji je ogromno pripomogel njegov družbeni kapital oziroma podjetnikova osebna mreža.

Strokovnjaki na tem področju večkrat omenjajo, da obstoječi družbeni kapital podjetja ali pomanjkanje obstoječih stikov in odnosov, lahko vplivajo na izbiro mednarodnega načina vstopa na trg. Tudi naš primer podjetja kaže, da je pomen družbenega kapitala in ustvarjenih poslovnih odnosov intenzivno vplival pri izbiri vstopa na nov mednarodni trg. Podjetnik si je poslovno mrežo ustvaril z obiskovanjem mednarodnih navtičnih sejmov, kjer je spoznal bodoče poslovne partnerje, ter kasneje z njimi sklenil pogodbe za opravljanje storitve.

4.2 Priporočila

Raziskava integrativnega konceptualnega modela na izbranem podjetju je zagotovila boljše razumevanje vpliva notranjih in zunanjih dejavnikov in opredelitev ključnih dimenzij in določljivk internacionalizacije podjetja. Ugotovili smo, da je pomembno, da podjetnik oblikuje jasno strategijo o načinu vstopa na trg, saj je ključnega pomena, da ima jasno zastavljene cilje in pogled na trenutne razmere. Uporaba ocenjevanja trga in predhodne izkušnje povečujejo učinkovitosti in zmanjšujejo tveganje.

Podjetje Sail design d.o.o. ima zaradi več dejavnikov, kot so velik družbeni kapital, lastnosti okolja in podjetja še veliko možnosti za nadaljnji razvoj in posledično za rast prihodkov od prodaje. Kratkoročno jim priporočam, da dodelajo svojo trženjsko strategijo in del svojih sredstev vložijo v trženje, konkretnije v razvoj in prepoznavnost blagovne znamke, v vzpostavitev internetne strani podjetja in pričnejo z uporabo digitalnih medijev, ki postajajo ključnega pomena pri prepoznavi podjetja v svetu. Dolgoročno bi podjetje lahko začelo ponujati nove dodatne storitve v navtični industriji, tako bi na trgu ponujali še podrobnejši paket storitev za največje proizvajalce plovil. Celoten paket storitev bi zajemal podrobne trženjske raziskave za vsako novo plovilo, učinkovite 3D modele, oblikovanje zunanosti in notranosti plovil, inženiring ter izbiro najboljših dobaviteljev in materialov. Paket bi zajemal tudi natančno oceno vseh proizvodnih stroškov, tako za materiale, izdelavo in montažo, saj bi le tako lahko naročniku, proizvajalcu plovil zagotovili dobiček. Podjetje Sail design d.o.o. bi poleg omenjenih storitev naročniku pomagalo ustvariti in razviti blagovno znamko ter svetovalo pri uvedbi najnovejših tehnologij in oblikovnih rešitev, ki se v današnjem svetu hitro spreminjajo in napredujejo. S celotnim paketom storitve, veliko mero inovativnosti in kreativnosti bi podjetje lahko dolgoročno svoje delovanje razširilo po celem svetu, konkretnije na trge, ki v navtični industriji trenutno predstavljajo največjo priložnost, in sicer Amerika, Turčija, Brazilija in Kitajska.

Za podjetje sem kot priporočilo izdelala SWOT analizo, ki zajema notranje in zunanje dejavnike in bo podjetju v pomoč pri nadaljnjih strateških odločitvah. Največje prednosti podjetja so njihov človeški in družbeni kapital, kar obenem predstavlja tudi njihovo konkurenčno prednost. Ker podjetje posluje v izključno storitveni dejavnosti, so prav znanje in sposobnosti zaposlenih najpomembnejše za dolgoročni razvoj podjetja. Investicija v izobraževanja, usposabljanja, izpopolnjevanja in v dodatna delovna mesta bi posledično prinesla večjo finančno vrednost. Kot prednost bi izpostavila tudi vse njihove pretekle reference in uspešno zaključene projekte, ki so v navtični industriji bistvenega pomena pri sklepanju novih pogodb. Njihova prednost je izbira ciljnih trgov, saj Evropa predstavlja 70 % svetovne navtične industrije.

Prednost podjetja je trenutno tudi slabost podjetja, saj je povpraševanje večje od njihove zmogljivosti, kar pomeni, da pomanjkanje človeškega kapitala predstavlja njihovo slabost.

Kot slabost bi lahko upoštevali tudi majhnost podjetja, ki vpliva na način in stopnjo internacionalizacije.

Priložnosti podjetja v navtični industriji so zagotovo velika, saj so njihove storitve iskane, navtični trg pa po gospodarski krizi leta 2008/2009, okreva. Kot že omenjeno, evropski trg oziroma sredozemsko morje še vedno predstavlja več 70 % svetovnega navtičnega turizma, kar pomeni, da je podjetje uspešno izbralo ciljne trge, kljub temu imajo še veliko priložnosti za rast in širitev poslovanja na druge tuje trge tako v Evropi, kot tudi v države, ki so trenutno v vzponu, kot so Brazilija, Kitajska in Turčija. Priložnost predstavlja tudi dejstvo, da se kar 48 milijonov ljudi v Evropi ukvarja z eno ali več morskimi dejavnostmi in 36 milijonov ljudi uporablja plovila (motorna ali na jadra), ter da profili rekreativnih uporabnikov čolnov predstavljajo različne socialne kategorije vseh držav.

Kljub okrevanju je finančna kriza bistveno spremenila navtični trg, tako se posledice krize še vedno kažejo kot nevarnosti za podjetje. Ena od posledic na navtičnem trgu je zapoznelo povpraševanje, kar je običajno za luksuzno blago ali storitve, ki niso življenjskega pomena. Poleg tega, bančni sistem ne sprejema več vrednosti plovil, kot jamstvo za financiranje, priljubljeni leasing za plovila v navtičnem sektorju, pa skoraj ne obstaja več. Naslednja posledica krize je stagnacija na trgu rabljenih plovil, saj se rabljena plovila prodajajo po zelo nizki ceni. Kot dolgoročno nevarnost za podjetje Sail design d.o.o., bi lahko izpostavili, da se rekreativni uporabniki plovil, v skladu z evropskimi demografskimi trendi, starajo, kar predstavlja zaskrbljenost za prihodnost navtične industrije.

SKLEP

Internacionalizacija MSP postaja z razvojem podjetništva in pomenom MSP vse pomembnejše področje preučevanja. Z globalizacijo gospodarskega okolja in spreminjanjem razmer delovanja obstoječe širše sprejete teorije ne dajejo več zadovoljive raziskovalne osnove in odgovorov na trenutno delovanje MSP. V procesu internacionalizacije postajajo vse pomembnejši akterji podjetniki kot nosilci strateških odločitev MSP. Prav tako je mogoče čas začetka internacionalizacije obravnavati kot eno izmed njenih strateških dimenzij. Kot odgovor na zgornje izzive se pojavlja novo znanstveno področje, ki sloni na obstoječih teorijah internacionalizacije MSP in ga imenujejo mednarodno podjetništvo (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 49).

Med najpomembnejšimi motivi za odločitev internacionalizacije so zagotovo zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želja po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja in izboljšanje strateškega položaja podjetja. Podjetja velikokrat ne vstopijo na tuj trg zaradi takšnih ali drugačnih ovir, ki se ne pojavljajo samo na začetku vstopa, ampak na vseh stopnjah internacionalizacije. Podjetja največkrat ovržejo misel na

internacionalizacijo zaradi pomanjkanja podjetniških, vodstvenih in marketinških sposobnosti ter birokracije.

Študija, ki sem jo uporabila v zaključni nalogi prispeva k razvoju teorije internacionalizacije MSP in novo nastajajočega področja mednarodnega podjetništva. Konceptualni integrativnega model internacionalizacije MSP avtorjev Ruzzier in Konečnikove (2007) združuje osrednji koncept internacionalizacije, sestavljene iz ključnih dimenzij (način vstopa, izbira trgov, proizvodov, čas nastopa oziroma izstopa in učinek internacionalizacije) z njenimi določljivkami (lastnosti podjetnika, podjetja in okolice) in posledicami (rast in dobičkonosnost podjetja).

Proučevano podjetje Sail design d.o.o. je malo slovensko podjetje s petimi zaposlenimi, ki s 100 % prihodkov od prodaje po osmem letu delovanja pridobi na tujih trgih, kar pomeni, da je 100 % internacionalizirano. Trenutno delujejo na Švedskem, Norveškem, Rusiji, Poljskem in Franciji, kjer ponujajo navtične storitve, ki zajemajo idejno zasnovo projekta, oblikovanje zunanosti in notranosti plovil ter inženiring. Motivi za internacionalizacijo so bili premajhen domači trg in želja po hitrejši rasti, za uspešno izvedbo so bila ključna lastna sredstva, povezana s pripravljenostjo in zavezanostjo podjetnika, da vstopi na tuj trg.

Da se je podjetje Sail design d.o.o. uspešno internacionaliziralo je bil pomemben skupek vseh ključnih dimenzij, od načina vstopa, kjer se je podjetje pravilno odločilo le za pogodbene oblike vstopa in pri tem ni veliko tvegalo, ciljnih trgov v Evropi, ki predstavlja 70 % svetovne navtične industrije, do izbora storitev in pravičnega časa internacionalizacije, saj je bil vstop na tuj trg zelo zgodaj po ustanovitvi podjetja strateška odločitev. Prav tako so stopnjo internacionalizacije povečevale vse določljivke, človeški kapital, lastnosti podjetja in lastnosti okolja, kjer je bil bistvenega pomena človeški kapital.

Kljub dejstvu, da se Slovenija na navtičnem področju ne more primerjati z drugimi državami, kjer je navtična industrija razvitejša je podjetje Sail design d.o.o. naredilo uspešen preboj na mednarodni trg, kjer lahko konkurira drugim navtičnim arhitekturnim podjetjem. Z vložkom v trženje z namenom povečanja prepoznavnosti podjetja v navtični industriji in s širitvijo inovativnih storitev, menim, da ima podjetje še veliko priložnosti za rast in uspeh, tako v Evropi kot tudi na drugih trgih.

LITERATURA IN VIRI

1. Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755–775.
2. Bradley, F. (2002). *International Marketing Strategy* (4th ed.). Essex: Pearson Education Limited., b.k.
3. Drnovšek, M. (2002). *Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti v mladih tehnoloških podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. European boating industry. (2010). *Facts and figures*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.europeanboatingindustry.eu/facts-and-figures>
5. European Union. (2010). *Internationalisation of European SMEs, Entrepreneurship Unit*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10008/attachments/1/.../en/.../pdf
6. Hollensen, S. (2004). *Global marketing* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall.
7. Johanson, J., & Wahlne, J.E. (1900). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
8. Koch, A. J. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: Developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Plannin*, 19(5), 351–361.
9. Konečnik Ruzzier M. (2011). *Temelji Trženja, Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum, d.o.o.
10. Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making* (doktorska disertacija). Helsinki: The Helsinki School of Economics.
11. Manolova, T.S., Brush, C.G., Edelman, L.F., & Greene, P.G. (2002). Internationalization of small firms: International factors revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9–13.
12. Puljeva, A., & Widen, P. (2007). *The influence of internal and external factors on entry modes* (magistrsko delo). Lulea: University of Technology.
13. Root, F.R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
14. Ruzzier, M. (2002). *Internacionalizacija v trgovini na drobno-primer Mercator* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
16. Szabo, A. (2002). Internationalization of SMEs. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu www.unece.org/indust/sme/internat.htm