

**(PRE)ŽIVETI NA MEDNARODNIH TRGIH**  
**SLOVENSKI GOSPODARSTVENIKI O IZZIVIH MEDNARODNEGA POSLOVANJA**  
(Zapis razprave)

*Okrogla miza je potekala v četrtek, 29. septembra 2005, v Senatni sobi na Fakulteti za družbene vede, ob predstavitvi knjige Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke.*

*Uvodni govorniki:* red. prof. dr. Marjan Svetličič, doc. dr. Andreja Jaklič, doc. dr. Maja Makovec Brenčič, doc. dr. Metka Stare, izr. prof. dr. Matija Rojec, izr. prof. dr. Jože P. Damijan  
*Moderatorica okrogle mize:* mag. Tanja Rupnik, vodja Oddelka za mednarodno dejavnost pri GZS

*Udeleženci:* direktor Seaway d. d. Japec Jakopin, član uprave Mercatorja d. d. Aleš Čerin, predsednik uprave Nove Ljubljanske banke d. d. Marjan Kramar, predsednik koncerna Kolektor Group Stojan Petrič, predsednik uprave in generalni direktor Krke d. d. Jože Colarič, predstavnik Iskraemeca v Indiji dr. Boris Stemberger, izvršni direktor za prodajo in marketing v Gorenju Jure Fišer, predstavnik Iskre Avtoelektrike za poslovanje po svetu Tomaž Groff, član uprave Merkurja d. d. mag. Viktor Vauhnik, predstavnik podjetja Trimo Trebnje Vincenc Vovk, članica uprave in finančna direktorica Hermes Softlab d. d. Branka Jerše, direktor sektorja za zavarovanje investicij pri SID-u Janez Keržan.

## Uvod

*»Danes (v času globalizacije) o internacionalizaciji dvomilijonski trg sploh ne more razpravljati. To je tako, kot bi se pogovarjali o dihanju zraka, če je potrebno dihati ali ne. Seveda je potrebno, če ne boš umrl!«*

*Japec Jakopin, direktor Seaway d. d*

Internationalizacija postaja danes, v razmerah velike konkurence in iskanj optimizacije proizvodnje in prodaje, pojem, ki nas ne more puščati ravnodušnih. Podjetja se morajo internacionalizirati, če hočejo preživeti. Preteklost in sedanost sta priči, kaj se zgodi s podjetji, ki tega, zaradi različnih realnih ali namišljenih vzrokov, ne storijo. Rezultat je običajno propad oz. težko in nevzdržno prilagajanje podjetja spremenjenemu mednarodnemu gospodarskemu okolju, ki terja tudi velike socialne žrtve.

\* Boštjan Udovič, mladi raziskovalec na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

Slovensko gospodarstvo je že več kot desetletje priča pospešeni internacionalizaciji slovenskih podjetij, med njimi prevladujejo zlasti večja slovenska podjetja, zadnja leta pa začenjajo pospešeno internacionalizacijo tudi manjša in srednje velika slovenska podjetja.

Dileme, prednosti in slabosti internacionalizacije lastnih podjetij so na okrogli mizi »Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke« predstavili predstavniki različnih slovenskih podjetij, ki so se že internacionalizirala.

Poslušalci okrogle mize so tako lahko »iz prve roke« dobili občutek o tem, kam internacionalizacija vodi, kaj zahteva in katere ovire se podjetjem postavljajo, preden in ko gredo v izhodno internacionalizacijo.

### Dejavniki internacionalizacije – zakaj?

Različne firmospecifične dejavnike, ki pogojujejo internacionalizacijo posameznega podjetja, lahko združimo v dva temeljna dejavnika, in sicer: potisni (push) dejavnik (npr. škodljiva davčna zakonodaja, draga in neučinkovita infrastruktura, velika in dolgotrajna birokracija, premajhen trg in nezmožnost doseganja ekonomij obsega ter sinergij, patenti, licence, lastniki idr.) in vlečni (pull) dejavnik (surovine, intelektualna lastnina, tržni deleži, obstoj ekonomij obsega in sinergij, sledenje kupcu, sledenje konkurenci, stroškovne prednosti, iskanje virov idr.).

Predsednik uprave Krka d. d. Jože Colarič je poudaril, da se je Krka za izhodno internacionalizacijo »odločila« že leta 1975, ko je v Nairobiju (Kenija) postala solastnica mešanega podjetja. Krka se je tako »odprla svetu«, kar v tedanjih razmerah ni bilo lahko. Dobro desetletje pozneje je bila Krka »prisiljena«<sup>1</sup> v izhodno internacionalizacijo, saj je jugoslovanski trg razpadel, razpadla je tudi Sovjetska zveza, trgov naenkrat ni bilo več. Krka je (ob iskanju novih trgov po letu 1990) posvetila večjo pozornost trgov Zahodne Evrope (prej so se usmerjali večinoma na trge Srednje in Vzhodne Evrope) in skušala registrirati lastne izdelke tudi na teh trgih.

*»Krka se je dejansko prvič internacionalizirala leta 1975.*

*Od tega leta naprej smo imeli v Nairobiju (Kenija) neprestano 26 ljudi z njihovi otroki, ki so se šolali v odličnih angleških šolah.*

*»Podgorci« (prebivalci pod Gorjanci) so takrat prvič prišli v mondeni svet, kar kaže tudi dejstvo, da so se takrat začeli učiti igrati tenis in golf.«*

*Jože Colarič, predsednik uprave Krke d. d.*

Predsednik uprave Krka d. d. Jože Colarič je poudaril, da je Krka v internacionalizacijo »teoretično« res vodil tržni delež, da pa je hkrati za njihovo poslovanje skoraj pomembnejša prednost intelektualne lastnine (patentov in licenc), ki jo lahko zaradi različnih zakonodaj izkoriščajo in tako drugod izdelujejo izdelke, ki jih v Sloveniji (zaradi drugačne zakonodaje) ne bi mogli. Tako na Hrvaškem proizvajajo zdravilo, ki ga v Sloveniji in drugih državah (zaradi zakonodaje) ne bi mogli, podobno na Poljskem in v Rusiji.

<sup>1</sup> Direktor Krke Jože Colarič je ob tem poudaril, da pri internacionalizaciji ni šlo za »dogovor medžumenta kar tako«, da se bo Krka internacionalizirala, ampak da so Krko v to prisilile razmere na trgu.

Krka d. d. lahko s proizvodnjo v državah izkorišča tudi prednosti »udomačitve« lastnih izdelkov, kar daje možnosti za uvrstitev izdelkov na »liste izdelkov«, ki jih financirajo države.

*»Mi smo bili prisiljeni iti v internacionalizacijo. To ne pomeni, da smo se mi srečali za okroglo mizo in rekli: »Od danes naprej pa gre Krka 'international'.«*

*Jože Colarič, predsednik uprave Krke d. d.*

Vse pomembnejši so tudi bolj oddaljeni trgi. Direktor Krke je še pojasnil, da deluje Krka na Kitajskem že več let, saj je Kitajska za Krko vir različnih vmesnih proizvodov, ki jih Krka potem predela v matični tovarni v Novem mestu.

Predsednik koncerna Kolektor Group Stojan Petrič je pojasnil, da se je njihovo podjetje odločilo za internacionalizacijo zaradi težnje po neprestani rasti, kar slovenski trg ni bil sposoben zagotavljati. Poleg tega se je koncern Kolektor Group odločil, da bo z internacionalizacijo poskušal doseči večjo učinkovitost investicij.

*»Biti tako majhen, da ne moreš biti velik in biti tako velik, da ne moreš biti majhen. To je temeljna dilema, ki se postavlja v vsakem podjetju.«*

*Stojan Petrič, predsednik koncerna Kolektor Group*

Petrič je še poudaril, da je ključen dejavnik uspešnosti internacionalizacije fleksibilnost posameznega podjetja, sposobnost ustvarjanja mrež in upoštevanje stroškovnega pristopa trga in podjetja, ki se internacionalizira.

Predsednik uprave NLB d. d. Marjan Kramar je pojasnil pomen »izhodnih investicij« v bančno-finančni dejavnosti. Le-te so namenjene »osvajanju novih lokalnih trgov« in slovenskim podjetjem tudi zagotavljajo »finančno in formacijsko infrastrukturo« za vključevanje v mednarodne aktivnosti. Slovenskim podjetjem domače banke sledijo razmeroma počasi.

*»O internacionalizaciji lahko razmišlja in jo udejanja samo nekdo, ki ima v rokah svojo strategijo.«*

*Marjan Kramar, predsednik Uprave Nove Ljubljanske banke d. d.*

Skupina NLB predstavlja daleč največjo slovensko mednarodno finančno skupino, ki se pri svojem razvoju usmerja na trge Evropske unije, Jugovzhodne Evrope in Ruske federacije.

Direktor prodaje v Trimu d. d., gospod Vincenc Vovk, je poudaril, da ima Trim d. d. 9 prodajnih podjetij v tujini, 6 predstavništev in 7 agentov za prodajo. Delujejo torej v 22 državah in izvažajo v več kot 45 držav. Trim je že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja deloval na trgih Rusije, Afrike in na Bližnjem vzhodu, leta 1986 so odprli svoje prodajno podjetje v Nemčiji in nato v Franciji. V Nemčijo so si pot utrli z zapolnitvijo tržne niše, ki se je izkazovala v potrebi nemškega gospodarstva po negorljivih panelih. Za izdelek so s pomočjo nemških inštitutov pridobili potrdila o kakovosti in ustreznosti. Poudaril je, da je poglavitna težava izdelkov, ki jih

izdeluje Trimo, v tem, da morajo za vsak izdelek pridobiti potrdilo o ustreznosti, to pa terjajo tako finančna sredstva kot čas.

Trimo se je za internacionalizacijo odločil tudi zaradi t. i. »mrtve sezone« (od decembra do marca) za gradbeništvo v Sloveniji.<sup>2</sup> V Trimu so vsekakor ugotovili, da je slovenski trg zanje premajhen in da morajo, če hočejo uspeti, prodreti na tuje trge. To so storili pred izgubo nekdanjih jugoslovanskih trgov, zato so to izgubo tudi lažje prebrodili.

Jure Fišer iz podjetja Gorenje d. d. je povedal, da se je Gorenje za internacionalizacijo »odločilo« v obdobju med letoma 1970 in 1980, svoj prvi internacionalizirani proizvod pa je proizvedlo leta 1971. Danes je Gorenje navzoče v 60 državah, ima 33 podjetij v tujini, eno proizvodno zmogljivost na Češkem in gradi tovarno hladilnikov v Srbiji. V seznamu multinacionalnih podjetij iz Srednje in Vzhodne Evrope je Gorenje po indeksu internacionalizacije najbolj internacionalizirano slovensko podjetje.

*»Proizvodna internacionalizacija Gorenja d. d. ni bila tako prisotna v preteklih letih, ker smo lahko zdržali na obstoječi lokaciji.«*

*Jure Fišer, izvršni direktor za prodajo in marketing v Gorenju d. d.*

Gorenje se zaveda prednosti internacionalizacije, zato so se odločili, da se bodo internacionalizirali tudi v proizvodnji in drugih procesih, kar naj bi vodilo do lokalne specializacije izdelkov, saj so trgi bele tehnike precej zasičeni, na njih veljajo ekonomije obsega in stroškovna učinkovitost, poleg tega pa niso globalni, ampak na njih prevladujejo lokalne posebnosti. V preteklih letih se Gorenje za izhodno proizvodno internacionalizacijo ni odločalo, saj je bilo zmožno zadovoljevati potrebe z obstoječimi kapacitetami. Sedaj to ni več mogoče, zato se je podjetje odločilo, da se tudi proizvodno internacionalizira. Jure Fišer je ob tem tudi poudaril, da prehitre investicije na nove trge marsikdaj niso smiselne in da tudi Kitajska, ki je sicer velik trg, ni tako bleščeča lokacija za proizvodnjo bele tehnike, saj marsikdaj na tem trgu proizvajalcem primanjkuje surovin, kar lahko zavira uspešnost podjetij, ki vlagajo na kitajski trg.

Posebnost Gorenja v zadnjih letih je zlasti v tem, da je raslo z dvomestnimi stopnjami rasti. Dejstvo je, da Gorenje to rast hoče zadržati tudi v prihodnje. Kljub pospešeni internacionalizaciji pa se je Gorenje odločilo, da ohrani matico poslovanja v Sloveniji, čeprav bo svojo mrežo poslovanja še naprej širilo.

### Dejavniki internacionalizacije – kam?

Predstavniki Mercatorja Aleš Čerin je povedal, da Mercatorja v internacionalizaciji niso silile ekonomije obsega, ampak povečanje tržnega deleža. Mercator si je že pred internacionalizacijo zastavil tri kriterije, na podlagi katerih se je management odločil, kam v izhodno internacionalizacijo; kriteriji so bili tile: ali je Mercator na določenem trgu lahko konkurenčen, ali Mercator pozna izbrano tržišče in ali bo Mercator na izbranem tržišču lahko v vrhu (med prvimi tremi ponudniki).

---

<sup>2</sup> Gre za čas, ko zaradi slabih vremenskih razmer ni mogoče graditi objektov oz. postavljati različnih konstrukcij.

*»Širši javnosti je manj znano, da smo se v Mercatorju odločali o nakupu družinske trgovske družbe v Avstriji. Ugotovili smo, da bi bila naša usoda v Avstriji takšna kot Leclercova v Sloveniji.«*  
Aleš Čerin, član Uprave Mercatorja d. d.

Aleš Čerin je razložil, da internacionalizacija Mercatorja na trgih nekdanje Jugoslavije ni bila vzpostavljena čez noč; leta 1999 so odprli prvi center v Pulju, danes ima podjetje Mercator več kot 15 % celotne realizacije na trgih zunaj Slovenije (to znaša okoli 60 milijard prihodkov na leto), od 15.500 zaposlenih pa jih je že več kot 2500 zunaj Slovenije. Mercator je na Hrvaškem med drugim in tretjim mestom po tržnem deležu. Preučujejo pa tudi druga tržišča.<sup>3</sup>

Viktor Vauhnik iz Merkurja d. d. je povedal, da je tudi njihovo podjetje gnala v internacionalizacijo »strategija Mercator«, torej strategija preživetja in postopnega širjenja na bližnje trge. Tudi za Merkur je namreč slovenski trg premajhen, zato že okoli 15 % konsolidiranih prihodkov ustvari na tujih trgih, do leta 2010 pa management načrtuje že več kot polovico prihodkov ustvariti zunaj matične države, tj. na tujih trgih. Razložil je tudi, da ima Merkur tri ciljne trge, ki jim želi dajati prednost pri svoji internacionalizaciji, to so Hrvaška, Srbija in Italija. Pomembnejši trgi za Merkur so tudi trgi nekdanje Jugoslavije (Bosna in Hercegovina, Makedonija, Črna gora) in Češka.

*»Merkur je gnala v internacionalizacijo strategija 'Mercator'.«*  
mag. Viktor Vauhnik, član uprave Merkurja d.d.

Merkur vodi vzporedno dve strategiji vstopa na tuje trge, in sicer se na zahodnih trgih obnaša kot nišni trgovec, saj se »osredotoča« na ozek, zelo specializiran prodajni program, na trgih nekdanje Jugoslavije pa želi »prenašati« vzore, ki jih ima v Sloveniji. Vauhnik je v analizi internacionalizacije Merkurja d. d. poudaril, da je tehnična panoga sedaj v tretjem ciklusu<sup>4</sup>, kar se kaže v odprtosti nabavnih virov, a hkrati v veliki koncentraciji moči podjetij, nižanju cen in uvajanju stalnih novitet ter inovativnih novih izdelkov ipd.

Branka Jerše iz podjetja Hermes Softlab je povedala, da je njihovo podjetje nastalo kot »del internacionalizacije« multinacionalnega podjetja, in sicer je Hewlett Packard leta 1991 prenesel del svojega razvoja programske opreme na Hermes SoftLab v Slovenijo.

*»Začetek našega delovanja je internacionalizacija našega kupca.«*  
Branka Jerše, članica uprave in finančna direktorica Hermes Softlab d. d.

<sup>3</sup> Čerin je poudaril, da so v Mercatorju skladno s svojimi kriteriji širjenje na Madžarsko preučili in ugotovili, da za njihovo podjetje internacionalizacija na ta trg ni zanimiva naložba. Podobno so ugotovili za Rusijo: da je rusko tržišče preveč oddaljeno, hkrati pa ne bi dosegli velikega tržnega deleža.

<sup>4</sup> Poudaril je, da je »prvi cikel« potekal do leta 1990, ko je ves svet težil k strategiji moči, združevanju, strategiji centraliziranih močnih nabavnih virov idr., nato pa je sledil »drugi cikel«, ki se je pojavil okoli leta 2000, ko so veliki sistemi začeli poudarjati diverzifikacijo svoje lastne proizvodnje in dejavnosti in so se posledično začeli prilagajati domačemu okolju. Takrat so primerjalne prednosti začeli znova pridobivati manjši trgovci, ki so svoje izdelke kustomizirali.

Danes Hermes Softlab dosega 33 milijonov evrov prihodkov iz storitev, od tega več kot 80 % v tujini. To podpirajo z mrežo prodajnih podjetij v tujini. Ker je kot storitveno podjetje močno vezano za svoje kupce, se slednjim prilagaja tudi z zagotavljanjem stroškovne učinkovitosti s kombiniranjem izvajanja projektov v Sloveniji in nižje cenovnih področjih. Hermes Softlab ima trenutno v Sarajevu hčerinsko družbo – razvojni laboratorij, kjer dela 60 inženirjev na projektih za mednarodne kupce. Pred kratkim pa so v Srbiji začeli s skupnimi vlaganji (joint venture) in partnerstvi z lokalnimi izvajalci, katerih izključni namen je v pridobitvi virov in baze kupcev.

Dr. Boris Stemberger iz Iskremeca je pojasnil, da se je Iskraemeco odločilo za internacionalizacijo zaradi doseganja optimizacije proizvodnje, kajti dejal je, da moraš, če želiš biti uspešen, vrednost vedno dodajati tam, kjer se ti najbolj splača, kjer bo učinek največji. Poudaril je, da se mu zdi pogled, da je internacionalizacija le »evolucija zunanje trgovinske mreže« napačen oz. nezadosten, in da je za uspešno internacionalizacijo potreben korenitejši poseg v strukturo in organizacijo podjetja.

### Težave pri internacionalizaciji – ključne dileme ...

Vsi navzoči sogovorniki so se strinjali, da je ključna slabost internacionalizacije slovenskih podjetij povezana s kadri, kar so pokazale tudi raziskave med slovenskimi podjetji. Jože Colarič iz Krke d. d. je opozoril, da si slovenski državljani večinoma ne želijo odhajati na delo v tujino oz. če se že odločijo, se odločijo za Sloveniji bližnje lokacije, kot so npr. Trst, Dunaj, München, malokdo pa je pripravljen oditi v Vladivostok, Novosibirsk, Moskvo ali druge, oddaljene lokacije. Zaradi tega se je Krka odločila, za poseben projekt razvoja kadrov, v katerega je vključenih nekaj sto »krkašev«, ki prihajajo iz Slovenije in drugih lokacij po svetu.

*»Nič ni zabetoniranega, vse je spremenljivo.«*

*Jože Colarič, predsednik uprave Krke d. d.*

Jože Colarič je opozoril, da imajo v Krki d. d. na lokalnih trgih zaposlene kot vodilne delavce ljudi, ki trg poznajo (domačine), na poglavitnih trgih, kjer je največ denarja, pa ima »ključne od blagajne« Slovenec.

Na podobne težave kadrov pri izhodni internacionalizaciji je opozoril tudi predsednik koncerna Kolektor Group Stojan Petrič, ki je povedal, da njihovo podjetje v zaposlitvene pogodbe vključuje določbe o delu v tujini.<sup>5</sup> Predsednik koncerna Kolektor Group je opozoril, da se slovenska podjetja bojijo razvojno odpirati do lastnih hčerinskih družb. Izpostavil je tudi, da če hoče biti podjetje pri internacionalizaciji uspešno, mora sprejeti nov koncept organizacije podjetja, in sicer določiti človeka, ki bo postavljal podjetja v tujini »na noge«, ki bo vzpostavil celotno strukturo, ki bo učinkovita in ki bo odgovoren matičnemu podjetju.

Petrič je tudi opozoril, da je pri internacionalizaciji pomembno razmerje med

---

<sup>5</sup> Poudaril je, da vsaka pogodba o zaposlitvi vključuje določbo o tem, da lahko zaposlenega kadarkoli v naslednjih letih za eno leto pošljejo na delo v tujino.

deležem naložb v tujini in lastnim, domačim kapitalom. Pri tem je poudaril, da ob napačnem razmerju lahko morebitna recesija v tujini »pokoplje« tudi matico doma.

Marjan Kramar, predsednik uprave NLB d. d., je poudaril, da se nekatera tvegavanja (komercialna in politična) pri poslovanju na tujih trgih dajo zavarovati, ostajajo pa številni »lokalni dejavniki« in predvsem konkurenca, kar pa se lahko »obvladuje« le s uspešnim upravljanjem (vodenjem) posameznih podružnic oziroma projektov.

*»Nimamo ambicije, da bi postali svetovna, globalna banka, ker to ni realno.«  
Marjan Kramar, predsednik Uprave Nove Ljubljanske banke d. d.*

Vincenc Vovk iz Trima Trebnje je v svojem nastopu poudaril, da so večinoma vse težave pri internacionalizaciji premostljive, a so nekatere, ki so manjše, in druge, ki so večje. Med slednje po njegovem mnenju sodijo kulturne ovire oz. celo nepoznavanje kulture, v kateri želimo poslovtati.

*»Češko in Slovaško ponavadi mečemo v isti koš. Potrditev dogovora s strani Čeha pomeni nekaj drugega, kot potrditev dogovora s strani Slovaka.«  
Vincenc Vovk, Trimo Trebnje d. d.*

Vovk je tudi pojasnil, da so v Trimu ugotovili, da morajo, če želijo uspeti v internacionalizaciji, vzgojiti slovenski kader, ki zagotavlja možnost nadzora in vodenja zadev v pravo smer.

### ... izzivi in ...

Tomaž Groff iz Iskre Avtoelektrike je poudaril, da je okolje, v katerega hočemo investirati, treba poznati. Dejal je, da ima njihovo podjetje trenutno težave, ker so se odločili, da bodo pridobili izvozno licenco v Braziliji na »ziheršaki« način, kajti to traja predolgo, trikrat dlje, kot so mislili, da bo trajalo. Kot je dejal, bo podjetje na koncu verjetno prisiljeno, da pridobitev licence izvede na »brazilski način«. S tem nazornim primerom je hotel prikazati, da se podjetjem ne splača vedno delovati »by the book«, ampak je včasih bolje poznati prave ljudi in prave poti, da prideš prej in ceneje do enakega cilja. Na tem mestu je Stojan Petrič iz koncerna Kolektor Group dejal, da so kulturne razlike včasih tako ogromne, da si sploh ne moremo predstavljati. Navedel je primer njihovih dveh podjetij iz Kitajske in Brazilije, ki slikovito kažeta kulturne razpore med narodi.

*»Ko pride kitajsko novo leto, je treba imeti dva do tri avtobuse delavcev v rezervi, ker vsi ne pridejo nazaj.«  
Stojan Petrič, predsednik koncerna Kolektor Group*

*»Brazilija nam je po kulturi zelo podobna: so »fejst« ljudje, imajo močan sindikat in zelo radi igrajo nogomet. Ob petih popoldne gredo za eno uro igrati nogomet.«  
Stojan Petrič, predsednik koncerna Kolektor Group*



Aleš Čerin iz Mercatorja d. d. je poudaril, da je večina njihovih naložb na trgih nekdanje Jugoslavije, ki naj bi jih Slovenci dobro poznali, pa nas še vedno kaj presenetijo. Dejal je, da obstajajo tudi na teh trgih velike medkulturne razlike, na katere marsikdaj sploh nismo pozorni, in razložil, da ima na teh trgih še vedno veliko vlogo pri določanju zadev država, kar marsikateri podjetnik (pre)hitro zanemari.

Mercator je v začetku lastne internacionalizacije vse ljudi šolal v Sloveniji, da bi se navadili korporacijske kulture, kar danes ni več potrebno, saj so podružnice v tujini že enakovredne. Menedžment se je pri zaposlovanju v podjetjih v tujini odločil, da bo vse ljudi zaposlil za določeni čas, tako da bodo skozi »sito« prišli res najboljše.

*V začetku naše internacionalizacije nas je zelo presenetilo, da »oni tega ne mogu«, da je tempo prehud, da je potrebno delati ...*

*Aleš Čerin, član Uprave Mercatorja d. d.*

Aleš Čerin je tudi pojasnil, da so se v Mercatorju uštel, ko so mislili, da je primerno, da naj bodo vodilni kadri izključno »lokalnega izvora«, tj. na Hrvaškem Hrvat, v Srbiji Srbi itd. Ugotovili so namreč, da brez podpore iz Slovenije stvari ne delujejo po pričakovanjih. Res je, da so vodilni ljudje lokalnega porekla, a ima vsaka družba tudi človeka iz Slovenije (ki ima različne nazive).

## 152

### ... grožnje

Branka Jerše iz podjetja Hermes Softlab je povedala, da je za podjetja v panogi s programsko opremo poglavitna grožnja, poleg velike ponudbe in konkurence, veliko povpraševanje na trgu po računalniških inženirjih. Vsekakor moraš znati zadržati dobrega delavca, kajti dandanes vse bolj prevladujejo neopredmetene/neoprijemljive prednosti (tj. znanje), zato je sposoben in izobražen zaposleni bistvena prednost pred konkurentom.

Japec Jakopin iz podjetja Seway d. o. o. je dejal, da je »vsak Slovenec zaradi zgodovinskih danosti izjemno prilagodljiv«, kar mu daje prednosti v razumevanju različnih kultur in prilagajanju le-tem. Po Jakopinovih besedah Slovenci namreč nimamo velikega nacionalnega Jaza, ki bi nam bil v oviro, ko moramo sodelovati z različnimi kulturami. Dejal je tudi, da je vprašanje, ali se internacionalizirati ali ne, podobno vprašanju, ali dihati ali ne, in hkrati nesmiselno, kajti če ne dihaš, umreš. In tako je tudi z izhodno internacionalizacijo slovenskih podjetij.

*»V Slovenijo nas je spravil lokalni patriotizem. Zato smo tu in trpimo zaradi tega, ampak vemo, da si s tem plačujemo razkošje, da hodimo v hribe, na morje, zvečer pa na sprehod po Ljubljani. Zato smo zavestno pripravljene dati 30, 40 ali 50 odstotkov dobička, ker delamo iz veselja.«*

*Japec Jakopin, direktor Seawayja d. d.*

Na izjave Japca Jakopina je Marjan Kramar iz NLB d. d. dodal, da je v Sloveniji treba ustvariti ozračje, ki bo bistveno bolj naklonjeno internacionalizaciji. Pri tem pa je časa zelo malo, saj je tekmecev vse več in vse boljši so.



*»Država, politika in mediji naj ustvarjajo klimo. Pomoči in receptov pa od njih ne potrebujemo.«*

*Marjan Kramar, predsednik Uprave Nove Ljubljanske banke d. d.*

Vendar pa se prodorni slovenski podjetniki ne zanašajo na okolje in državne institucije, temveč predvsem na lastne vire. Marjanu Kramarju iz NLB d. d. je Stojan Petrič pritrdil z naslednjimi besedami:

*»Dal sem že ničkoliko predlogov, od povezovanja z inštituti in podaljšanja delovnega časa do 'reševanja' industrije in izobraževanja ...*

*Ko človek vidi, da to nikamor ne pelje, pa pusti pri miru. Škoda časa.*

*Se pač ukvarjaš s svojim poslom, za katerega si kvalificiran.«*

*Stojan Petrič, predsednik koncerna Kolektor Group*

### **Nekaj misli za sklep ...**

Internacionalizacija je proces, ki daje možnost, da podjetja danes, v vsebolj globaliziranem svetu, preživijo in napredujejo ter uspejo. Brez tega si težko predstavljamo uspešno podjetje. Različno »mešetarjenje« z nacionalnimi interesi, »medijska antipropaganda« tujim neposrednim investicijam, vzdrževanje nekoristnih podjetij, nefleksibilnost šolstva in druga dejanja so le izrazi družbene nenaklonjenosti internacionalizaciji podjetij, kar otežuje družbeni razvoj.

*»Moramo se zavedati, da gospodarska hiša gori, mi pa se pogovarjamo o tem, ali bomo sedaj poklicali gasilce ali pa gremo rajši najprej na kosilo.«*

*Japec Jakopin, direktor Seawaya d. d.*

*»Internacionalizacija ni moda, kot se marsikdaj govori, ampak nuja.«*

*Marjan Kramar, predsednik uprave NLB d. d.*

Jasno je, da se je treba za vse stvari, tudi za internacionalizacijo, odločiti premišljeno in pragmatično, saj le slednje vodi do kakovostne odločitve v korist vseh in povečanja družbene blaginje. Za slednjo pa smo odgovorni vsi, posebej pa tisti, ki imajo moč, da ustvarjajo ozračje, ki bo ugodno za internacionalizacijo podjetij.

## Priloge: Osnovni podatki udeleženih podjetij

**Osnovni podatki Krka d. d.**

Leto ustanovitve podjetja	1954
Panoga	Izdelovanje zdravil
Količina prodaje v tujini v %	Več kot 80 %
Število podjetij v tujini	13 podjetij, 27 predstavništev
Primarni trgi v tujini (države)	Rusija, Slovenija, Poljska, Nemčija, Hrvaška
Prvo leto internacionalizacije	1975 (Nairobi, Kenija), intenzivno v začetku 90. let
Število zaposlenih	5 060
Število zaposlenih v tujini	1 528 (30 %)

**Osnovni podatki Mercator d. d.**

Leto ustanovitve podjetja	1949
Panoga	Trgovina na drobno
Količina prodaje v tujini v %	Nad 15 %
Število podjetij v tujini	4 družbe
Primarni trgi v tujini (države)	JV Evropa, Azerbajdžan, Ukrajina (za zdaj ne Albanija, Črna gora)
Prvo leto internacionalizacije	1999
Število zaposlenih	15 500
Število zaposlenih v tujini	2 500

**Osnovni podatki NLB d. d.**

Leto ustanovitve podjetja	1994 (po izvršeni sanaciji Ljubljanske banke)
Panoga	Bančništvo, finance
Število podjetij v tujini	41
Primarni trgi v tujini (države)	EU-15, Švica, JV Evropa (tudi Albanija in Bolgarija)
Prvo leto internacionalizacije	1995
Število zaposlenih	8 000
Število zaposlenih v tujini	3 000

**Trimo Trebnje d. d.**

Leto ustanovitve podjetja	1961
Panoga	Gradbeništvo, konstrukcije
Količina prodaje v tujini v %	70 %
Število podjetij/predstavništev v tujini	22
Primarni trgi v tujini (države)	EU-15, JV Evropa, Rusija
Prvo leto internacionalizacije	1986
Število zaposlenih	481
Število zaposlenih v tujini	260

**Koncern Kolektor Group**

Leto ustanovitve podjetja	1963
Panoga	Vmesni proizvodi, komutatorji
Količina prodaje v tujini v %	85 %
Število podjetij/predstavništev v tujini	16 (od tega 6 predstavništev)
Primarni trgi v tujini (države)	EU-15, Brazilija, Kitajska, Iran, ZDA
Prvo leto internacionalizacije	2000
Število zaposlenih	1 673
Število zaposlenih v tujini	474

**Skupina Iskraemeco**

Leto ustanovitve podjetja	1945/1994
Panoga	Proizvodnja števecv za električno energijo
Količina prodaje v tujini v %	91 %
Število podjetij/predstavništev v tujini	18
Primarni trgi v tujini (države)	EU-15, JV Azija, Rusija
Prvo leto internacionalizacije	1993
Število zaposlenih	2 421
Število zaposlenih v tujini	361

**Gorenje d. d.**

Leto ustanovitve podjetja	1950
Panoga	Izdelovanje gospodinjskih aparatov
Količina prodaje v tujini v %	94 %
Število podjetij/predstavništev v tujini	33
Primarni trgi v tujini (države)	EU-15, JV Evropa, V Evropa, ZDA
Prvo leto internacionalizacije	1965
Število zaposlenih	nad 10 500
Število zaposlenih v tujini	okoli 1 900

**Iskra Avtoelektrika d. d.**

Leto ustanovitve podjetja	1960
Panoga	Proizvodnja avtomobilskih električnih delov
Količina prodaje v tujini v %	99 %
Število podjetij/predstavništev v tujini	13 (brez distributerjev)
Primarni trgi v tujini (države)	EU-15, V Evropa, Kitajska, ZDA
Prvo leto internacionalizacije	1998
Število zaposlenih	2 161
Število zaposlenih v tujini	410

**Seaway d. o. o.**

Leto ustanovitve podjetja	1983
Panoga	Proizvodnja jadronic
Količina prodaje v tujini v %	Prek 95 %
Število podjetij/predstavništev v tujini	1 (Francija)
Primarni trgi v tujini (države)	Nemčija, Francija, Norveška, Italija
Prvo leto internacionalizacije	1985
Število zaposlenih	150
Število zaposlenih v tujini	4

**Merkur d. d.**

Leto ustanovitve podjetja	1996
Panoga	Trgovina s tehničnim blagom
Količina prodaje v tujini v %	15 %
Število podjetij/predstavništev v tujini	8
Primarni trgi v tujini (države)	Hrvaška, Srbija, Italija, BiH
Prvo leto internacionalizacije	Že 30 let, učinkoviteje po letu 2002
Število zaposlenih	3 400
Število zaposlenih v tujini	410

**Hermes Softlab d. D.**

Leto ustanovitve podjetja	1990
Panoga	Računalniška (programska) oprema
Količina prodaje v tujini v %	81 %
Število podjetij/predstavništev v tujini	7
Primarni trgi v tujini (države)	EU-15, BiH
Prvo leto internacionalizacije	1996
Število zaposlenih	605
Število zaposlenih v tujini	78