

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Erik Sarkič

Mentor: izr. prof. dr. Marko Lah

**TRŽENJE MALE ROJENE MULTINACIONALKE  
PRIMER ALFASTREET**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

*Hvala mami, očetu, noni in bratu za vso podporo in potrpežljivost v času študija!*  
*Hvala izr. prof. dr. Marku Lahu za vse nasvete in pomoč pri izdelavi diplomskega dela!*  
*Hvala ga. Miranndi Počkaj za nesebično pomoč pri izdelavi diplomskega dela!*  
*Hvala vsem prijateljem, ki ste mi tako ali drugače stali ob strani v času študija!*  
*Hvala!*

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>2. GLOBALIZACIJA</b> .....	<b>7</b>
2.1. GLOBALIZIRANO GOSPODARSTVO .....	7
2.2. EKONOMSKE INTEGRACIJE .....	9
2.3. VPLIV GLOBALIZACIJE NA MALA IN SREDNJA PODJETJA (SMES) .....	11
2.4. »BORN GLOBAL« KONCEPT .....	12
<b>3. INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA</b> .....	<b>16</b>
3.1. OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ .....	16
3.2. PROCES INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ .....	17
3.3. STOPNJE INTERNACIONALIZACIJE .....	20
3.4. STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE .....	21
3.4.1. Posredni izvoz.....	21
3.4.2. Neposredni izvoz.....	22
3.4.3. Podelitev licence.....	23
3.4.4. Skupne naložbe.....	24
3.4.5. Neposredne naložbe .....	24
3.5. INTERNACIONALIZACIJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ ..	25
3.6. DEJAVNIKI VSTOPA NA TUJE TRGE .....	27
3.6.1. Motivacijski dejavniki internacionalizacije.....	27
3.6.2. Tveganje in nadzor pri vstopu na tuje trge.....	28
3.6.3. Ovire pri internacionalizaciji.....	29
<b>4. TRŽNA NIŠA</b> .....	<b>31</b>
4.1. POJEM TRŽNE NIŠE .....	31
4.2. ZNAČILNOSTI ZAPOLNJEVALCA VRZELI (NIŠARJA) .....	32
4.3. STRATEGIJA OBVLADOVANJA VRZELI (NIŠ) .....	33
<b>5. ALFASTREET</b> .....	<b>36</b>
5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA POČKAJ POHIŠTVO D.O.O .....	36
5.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA.....	37
5.3. KONKURENCA IN KONKURENČNE PREDNOSTI .....	40
5.3.1. Konkurenca .....	40
5.3.2. Konkurenčne prednosti in proizvodna odličnost .....	41
5.4. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA .....	44
5.4.1. Vstop na globalni trg.....	44
5.4.2. Stopnja internacionaliziranosti podjetja Počkaj pohišstvo d.o.o. ....	45
5.4.3. Tržno komuniciranje.....	47
<b>6. ZAKLJUČEK</b> .....	<b>49</b>
<b>7. LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>51</b>
<b>8. PRILOGE</b> .....	<b>55</b>

## **1. UVOD**

V zadnjih letih in desetletjih je vedno več govora o globalizaciji in o njenih posledicah. Globalizacija namreč vpliva na pravzaprav vse vidike človekovega delovanja. Vpliva na kulturo, socialne zadeve, skrb za okolje in še na mnoga ostala področja. Zelo pomemben in pa mogoče najbolj problematičen je vpliv globalizacije na gospodarstvo. Področje gospodarstva je verjetno najpomembnejše prav zaradi dejstva, da je nekakšna osnova za vse ostale težave.

Posledica globalizacije je tudi večja konkurenca na vseh trgih. Konkurenca pa nastaja zaradi vedno večjega odpiranja meja med državami, zmanjševanja administrativnih ovir, lažjega transporta itd. Te olajšave omogočajo tujim družbam lažji vstop in poslovanje na slovenskem trgu. Velike družbe brez težav vstopajo na naš trg in s tem odžirajo kupce domačim podjetjem. To je seveda velika težava za podjetja – vendar le za tista, ki se niso znala pravočasno prilagoditi in preobrniti nastale situacije sebi v prid. Globalizacija in njene posledice so tako tudi velika priložnost za rast in širitev delovanja slovenskih podjetij. To velja predvsem za mala in srednja podjetja, ki so se zaradi več razlogov sposobna hitreje in bolj učinkovito spremeniti in prilagoditi svojo strategijo za delovanje na spremenjenih trgih. Te prednosti pa morajo mala in srednja podjetja izkoristiti, hitro začeti z internacionalizacijo, se prilagajati in si na tak način zagotoviti prednost pred velikimi in bolj okornimi multinacionalkami. Mala in srednja podjetja morajo tako čim prej postati male multinacionalke.

Prav ta zmožnost prilagajanja je verjetno največja prednost malih in srednjih podjetij. Ker ta podjetja ne morejo izkoriščati ekonomij obsega, je njihova priložnost v iskanju tržnih segmentov in vrzeli, ki še niso zasedene. Zapolnjevanje še tako ozke niše je namreč lahko zelo uspešno in dobičkonosno. Toda ozkost in usmerjenost na točno določene kupce prinaša veliko razpršenost trga in s tem nujno internacionalizacijo, ki pa prinaša na eni strani tveganje, na drugi strani pa veliko možnosti za razvoj in dobičke. Vprašanje je torej ali se splača sprejeti tveganje in se internacionalizirati ali je bolje ostati na domačem trgu in upati, da te konkurenca ne uniči.

Podjetje Počkaj pohištvo d.d.o. – blagovna znamka Alfastreet, ki mi bo služilo kot primer v diplomski nalogi, je vsekakor sprejelo tveganje in se usmerilo na tuje trge. Podjetje namreč od samega začetka posluje na mednarodnih trgih in mi bo tako služilo kot dober primer načina internacionalizacije slovenskega malega oziroma srednjega podjetja. Za tuje trge pa se je odločilo prav zaradi majhnosti slovenskega trga na področju elektronskih rulet in igralnih aparatov. Družba tako deluje na izredno velikem, toda zelo ozkem trgu.

V diplomskem delu bom skušal odgovoriti na nekatera vprašanja o internacionalizaciji slovenskih malih in srednjih podjetij. Področje internacionalizacije je postalo za slovenska podjetja posebej zanimivo po političnih spremembah v zadnjih dveh desetletjih. Prva večja sprememba, ki je zelo vplivala na slovensko gospodarstvo, je bila prav gotovo razpad bivše Jugoslavije. To je vodilo predvsem do izrazitega zmanjšanja trga slovenskih podjetij. Druga večja sprememba pa je vstop Slovenije v Evropsko unijo. To pa je prineslo do ponovnega povečanja trga, ki pa je za razliko od jugoslovanskega veliko zahtevnejši in kulturno drugačen.

Če izhajam iz zgoraj naštetega, lahko postavim tri ključne hipoteze, ki jih bom preverjal v diplomskem delu:

1. usmeritev na tržno nišo je edina možnost za prodor slovenske blagovne znamke na tuje trge
2. usmerjenost h kupcu je ključnega pomena za uspeh slovenskega malega ali srednjega podjetja na globalnem trgu
3. blagovno znamko Alfastreet lahko označimo kot globalno blagovno znamko.

V prvem poglavju bom s pomočjo sekundarnih virov predstavil in opredelil glavne vidike globalizacije, ki lahko ključno vplivajo na internacionalizacijo slovenskega malega ali srednjega podjetja.

V drugem poglavju bom opisal internacionalizacijo. Predvsem se bom osredotočil na proces in stopnje internacionalizacije ter na posebnosti internacionalizacije malih in srednjih podjetij.

Tretje poglavje je namenjeno tržnim nišam. Tu bom opisal glavne značilnosti tržnih niš in bistvene značilnosti obvladovanja le-teh.

Četrto poglavje pa bo nekakšna analiza in pregled slovenskega malega podjetja Počkaj pohištvo d.o.o. V tem poglavju bom skušal nekatere teorije povezati s slovenskim podjetjem. Za pregled podjetja bom poleg sekundarnih uporabil tudi primarne vire.

V zaključku bom naredil sintezo dela ter nakazal, kakšne so možnosti predstavljenega ter ostalih slovenskih in malih podjetij za delovanje na tujih trgih.

## **2. GLOBALIZACIJA**

### **2.1. GLOBALIZIRANO GOSPODARSTVO**

Zadnja desetletja je svetovno gospodarstvo najbolj zaznamoval proces globalizacije. Globalizacija je postala sinonim za liberalizacijo in večjo odprtost gospodarstev (Svetličič, 1996, str. 71). Lahko bi tudi rekli, da je globalizacija zmanjševanje segmentacije svetovnega trga in večanje odvisnosti nacionalnih trgov. To vodi do nastanka enotnega svetovnega trga nekje v prihodnosti. Pojavil se je torej globalni trg, za katerega so značilne nekatere velike spremembe. Največja novost globalnega trga je zmanjšanje geografskih in kulturnih razdalj. Pojavile so se hitrejša komunikacije, hitrejši transport in hitrejši prenos kapitala. To so dejavniki, ki zmanjšujejo razdalje in predvsem čas, ki je danes vedno bolj cenjen. Podjetja se morajo torej temu prilagoditi in spreminjati svoje cilje in strategije glede na spremembe na hitro se spreminjajočem trgu. To, kar je bilo še pred nekaj leti odlična strategija, je danes lahko neuporabno zaradi vsakdanjih naglih sprememb na trgih.

Kako pomembna je prilagoditev lahko vidimo na primeru iz avtomobilistične industrije. Ko je Henry Ford vztrajno izdeloval črn avto (model T), kljub zahtevam potrošnika po različnih barvah, so se na to odzvali pri General Motorsu in tako prevzeli velik del trga. Kasneje je potrošnik zahteval manjše avtomobile. Ker se na to ni odzval General Motors, so se odzvali pri Volkswagnu in japonski izdelovalci. Kasneje so zahtevali kvaliteto in spet so prvi odgovorili Japonci. Kot pravi Peter Drucker, tukaj jasno vidimo da zmagovita formula enega desetletja verjetno ne bo ostala zmagovita v naslednjem desetletju.

Cilj podjetij je torej čim boljše zadovoljiti potrebe potrošnika in na ta način dosegati čim večje tržne deleže na domačih in tujih trgih. Želje porabnikov so torej ključnega pomena, kako bo podjetje nastopalo na trgu. Ker pa so značilnosti porabnikov na svetovnem trgu zelo različne, je kompleksnost tega dejavnika zelo velika. Težko si namreč predstavljamo, da bi lahko podjetje doseglo popolno standardizacijo na enotnem svetovnem trgu.

Ravno tako kot vplivajo potrošniki na delovanje podjetij, podjetja vplivajo na obnašanje porabnikov in na načine, kako bodo zadovoljevali svoje potrebe in želje. Vpliv je torej

obojestranski. Kdo bolj vpliva – ali podjetje na porabnika ali obratno – na koga pa je vprašanje, ki si ga zastavljajo mnogi.

Ena stran meni, da se z globalizacijo globalizira tudi potrošnik. Ustanovitelj te globalne standardizacije je Theodore Levitt, ki pravi (Kotler, 2004, str. 420): »Svet postaja skupno tržišče, kjer želijo ljudje ne glede na to, kje živijo, imeti enake izdelke in enak življenjski stil. Globalna podjetja morajo pozabiti na specifične razlike med državami in se osredotočiti na to, da bodo zadovoljila vesplošne potrebe«. Levitt torej pravi, da se tradicionalne multinacionalke preveč ozirajo na razlike med posameznimi trgi in zaradi tega proizvajajo veliko trgu prilagojenih izdelkov. To po njegovem mnenju prinese podjetju le dodatne stroške, višje cene porabniku in hkrati manj uspeha. Levitt meni, da bo globalna standardizacija zmanjšala stroške in vodila k znižanju cen in bo zaradi tega več cenovno občutljivih kupcev planilo po teh izdelkih (Kotler, 2004, str. 420). Globalna podjetja prodajajo enak izdelek vsem porabnikom enako. Določijo posebnosti svetovnega trga in agresivno vsiljujejo vsem trgom isti standardiziran izdelek. Na tak način so uspela nekatera največja podjetja, kot so Coca-Cola, McDonald`s in Sony s svojim walkmanom.

Druga stran pa temelji na prepričanju, da bodo razlike med kulturami vedno obstajale in da je izboljševanje pogojev za snovanje svetovnega trga, in s tem mednarodnega oglaševanja, predvsem posledica porasta liberalizacije mednarodnega poslovanja ne pa homogenizacije porabnika (Anholt, 2000, str. 77).

Dejstvo pa je, da so nekatere demografske skupine enotnejše kot druge in so kot take bolj dovzetne za standardizirane izdelke in tržne dejavnosti. Tako so na primer najstniki zelo izpostavljeni drugim kulturam preko različnih medijev. Vedno več mladih po svetu gleda iste filme programe in si tu najde iste vzornike iz sveta mode, filma ali športa, ki vplivajo na njihovo vedenje. Prav zato se mladi lažje poistovetijo s širšo enoto, kot je, na primer država. Mladi so bolj odprti za zunanje vplive in zato tržniki za ta segment uporabljajo zelo standardizirane izdelke in tržne dejavnosti. Problem je lahko le jezik.

Podjetja se morajo torej odločiti, koliko bodo prilagodila izdelek in trženje lokalni ravni. Na eni strani lahko podjetja uporabljajo povsem standardiziran trženjski splet in izdelek



(tega zagovarja Levitt). S tem zmanjša stroške, zniža ceno za končnega kupca in tako pridobi velik delež cenovno občutljivih kupcev. Na drugi strani pa imamo zagovornike teorije, ki pravi, naj se proizvajalec prilagodi vsakemu trgu ali celo vsakemu posameznemu kupcu posebej. Ta teorija obljublja večji dobiček in tržni delež, saj temelji na prepričanju, da bo uspel tisti, ki se bo najbolj prilagodil vsakemu trgu posebej. Med tema dvema skrajnostma pa obstaja še cel kup možnosti. Podjetje mora najprej pregledati vse možne prilagoditvene elemente in potem določiti, katere prilagoditve bi prinesle več prihodkov kot stroškov. Prilagoditveni elementi so lahko sledeči: značilnosti izdelka, barve, surovine, cene, embaliranje, teme oglaševanja, mediji oglaševanja in izvedba oglaševanja (Kotler, 2004, str. 421).

## **2.2. EKONOMSKE INTEGRACIJE**

V drugi polovici prejšnjega stoletja (po drugi svetovni vojni) se je v svetu pojavila težnja držav po ekonomskem integriranju. V tem času so nastale prve povezave oziroma prvi dogovori. Trend ustanavljanja regionalnih integracij se je nadaljeval vse do danes, ko je pri WTO prijavljenih 259 integracij (World Trade Report 2003, 2003, str. 46). Danes postajajo integracije vse večje in močnejše in že vplivajo na ureditev ekonomskih odnosov v svetu.

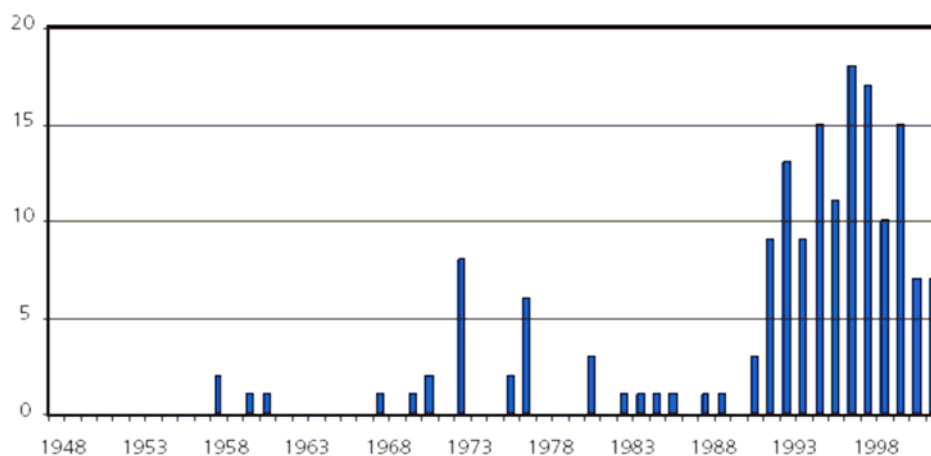
Večina analitikov je enotnih, da so lokalne povezave, generalno gledano pozitivno vplivale na liberalizacijo svetovne trgovine. V veliko primerih so regionalne povezave usodno vplivale na vstop v globalne integracije. Predvsem so pomagale industriji in celo državam prilagoditi svoje delovanje v obdobju globalizacije. Pomembne so bile tudi s svojimi inovacijami na področju trgovine, saj se je njihova politika pogosto razširila v multilateralne zveze. Nekatere regionalne zveze pa so celo narekovale tempo drugim regijam in multilateralnim povezavam s svojo ustvarjalnostjo in idejami.

Najpomembnejša stvar, ki so jo regionalne integracije prinesle državam pa je način, kako reševati zadeve, ki bi jih sicer težje reševali v širših multilateralnih povezavah. Lep primer je Evropska skupnost. Trgovinska in ekonomska integracija je bila le pot ali začetek do

povezovanja Evrope kot politične entitete. Posredno preko ekonomskih integracij je torej Evropa dosegla sporazume na ostalih zelo pomembnih področjih, kot je na primer politika.

Danes pa lahko govorimo o novi fazi regionalizma – regionalizem, ki je kvalitativno in kvantitativno drugačen od tistega predstavljenega v primeru Evropske skupnosti. V zadnjih petnajstih letih smo bili priča neverjetni rasti regionalnih integracij (glej Graf 2.1). Leta 1947, ko je bil ustanovljen GATT, je bilo prijavljenih 163 regionalnih trgovinskih integracij; od leta 1986 do leta 1991 je bilo prijavljenih dodatnih pet integracij; v obdobju od leta 1992 do leta 1997 pa je bilo prijavljenih kar 77 novih povezav.

Graf 2.1: Regionalne ekonomske integracije glede na datum prijave pri WTO



Vir: World Trade Report 2003

Danes pa se ni spremenila le hitrost regionalizma ampak tudi smer, v katero se razvija. Regionalne povezave skušajo namreč v nekaterih primerih pokriti kar se da veliko držav. Če pogledamo nov predlog FTAA-ja, zajema le-ta vseh petintrideset držav južne, srednje in severne Amerike z izjemo ene (Kuba). Ta trg bi tako pokrival ogromnih petsto milijonov ljudi. Drugi primer velikih povezav je APEC. Ta projekt povezuje dve strani Pacifika in vključuje tudi tri izmed štirih svetovnih velesil – Združene države Amerike, Japonsko in vedno močnejšo Kitajsko – in tako pokriva 40 odstotkov svetovne populacije in kar 54 odstotkov svetovnega GDP-ja.

Osrednja ideja regionalizma je vedno bila, da manjše skupine držav v integracijah napredujejo, se pomikajo naprej hitreje in se bolj integrirajo, kot veliko širši multilateralni sistemi. Ali je ta logika danes še vedno aktualna, ko okoli nas nastajajo novi in novi dogovori in povezave? Regionalizem lahko obstaja le kot komplement multilateralnim sistemom, nikakor pa ne more biti substitut. Rešitev je torej v globalizaciji regionalizma in ne v regionalizaciji globalizma.

### **2.3. VPLIV GLOBALIZACIJE NA MALA IN SREDNJA PODJETJA (SMEs)**

Danes je globalizacija sila, ki vpliva na pravzaprav vse gospodarske subjekte. Internacionalizacija prodajnih in nakupnih trgov namreč vsaj posredno vpliva na podjetja. Lep primer je vstop novih konkurentov na prej zaščitene domače trge in njihov vpliv na obnašanje potrošnikov.

Larry Downes pravi, da tehnološki napredek v logistiki in distribuciji omogoča skoraj vsakemu podjetju kupovati, prodajati ali sodelovati v mednarodnem merilu. Prav tako pa imajo tudi potrošniki možnost primerjati cene in izdelke globalno in tako najti najboljšo ponudbo.

Rezultat tega je, da se morajo tudi mala in srednja podjetja gledati v globalnem kontekstu, ne glede na to, ali imajo namen izvajati lastne mednarodne transakcije. Nedvomno je glavna moč malih in srednjih podjetij njihov tesen odnos s kupci in možnost ohranjanja teh odnosov. Kljub temu si morajo v današnjem poslovnem okolju mala in srednja podjetja postaviti nekaj pomembnih vprašanj ne glede na to ali bodo nadaljevala s svojo lokalno usmerjeno strategijo:

- Ali nam lahko sodelovanje z mednarodnimi partnerji oziroma dobavitelji omogoči dodatno vrednost za naše kupce, kar nam bi še izboljšalo odnos z njimi?
- Ali bi tako sodelovanje povečalo dobiček?
- Ali obstaja možnost vstopa tujega podjetja na naš trg, ki bi ponudil našim strankam isto storitev kot jo ponujamo mi?

- Ali naše stranke iščejo nove dobavitelje v tujini s pomočjo nove tehnologije?
- Kakšne so spremembe v prednostih izdelkov, pričakovanjih glede cen in servisih?

Če torej organizacija pričakuje tako situacijo, mora začeti hitro razvijati primerno strategijo, ki ponuja rešitev v teh novih pogojih.

#### 2.4. »BORN GLOBAL« KONCEPT

V zadnjih tridesetih letih so bili izvoz in procesi internacionalizacije podjetij zelo pogost predmet različnih raziskav. Veliko novih študij izvoza podjetij je nasprotovalo obstoječim študijam izvoza v tradicionalni literaturi. Prikazano je namreč bilo, da veliko novih podjetij ne uporablja več stopenjskega vstopa na tuje trge (Rasmussen, Madsen, 2002). Podjetja naj bi začela svoje mednarodne akcije že takoj ob rojstvu; takoj naj bi napadala oddaljene trge, več držav naenkrat itd. Kaj torej pomeni »born global«? Ali lahko sploh govorimo o novi obliki mednarodnih podjetij?

Hedlund in Kverneland (1985) sta poimenovala podjetja, ki preskočijo katero fazo v večstopenjskem modelu »leapfrogging« podjetja. Razlog za tako obnašanje navajata vedno bolj homogene izvozne trge in internacionalizacijo kot osrednjo strategijo podjetij. Kasneje Gantinsky (1989) poimenuje podjetja, ki so mednarodno orientirana od svojega rojstva, »Innate Exporters« (Naravni izvozniki). Zanje naj bi bilo značilno, da so zelo prilagodljiva različnim trgom, vendar jim manjka izkušenj. Jolly in drugi (1992) so ta podjetja poimenovali »High Technology Start Ups« (Visokotehnoški začetniki). Tudi ti naj bi imeli strategijo od začetka usmerjeno na tuje trge.

Narejenih je bilo torej veliko raziskav podjetij, ki jim je skupno to, da so mednarodno usmerjena od svojega nastanka. Madsen in Servais pravita, da so bili naslednji izrazi uporabljeni kot »born globals«, vendar niso čisti sinonimi:

- Mednarodna skupna vlaganja (International New Ventures – INV) in Globalni začetniki (Global Start-ups) (Oviat in McDougall 1994; 1995).
- Visokotehnoški začetniki (High Technology Start-ups) (Jolly in Drugi, 1991).

- Na tehnologiji temelječa nova podjetja (Technology Based New Firms) (Autio in drugi, 1998).
- Visokotehnoški izzivalci (High Technology Challangers) (Alahuhta, 1990).
- Rojena mednarodna podjetja (Born Internationals) (Majkfard in Sharama, 2000).

Vir: Lipsanen, 2002: 12

Kljub vsemu pa so najpogosteje uporabljali izraz rojene multinacionalke oziroma »born globals«. Glavne značilnosti rojenih multinacionalk po Lipsanenu so:

- na tuje trge začnejo vstopati s hitro internacionalizacijsko strategijo takoj ob nastanku ali kmalu po njem,
- v svojem tveganju so agresivna in proaktivna,
- pogosto tekmujejo s kvaliteto, z dodanimi vrednostmi od inovativne tehnologije, z obliko proizvoda in s fleksibilnostjo,
- ne sledijo tradicionalnemu stopenjskemu širjenju na tuje trge,
- se zanašajo na mešane oblike trgovanja: osebne povezave, sledenje strank, kooperacija, mrežna delovanja, skupna vlaganja, partnerstva itd.,
- sledijo strankam in partnerjem v tujino,
- so pogosto ranljive zaradi odvisnosti od enega proizvoda, pomanjkanja ekonomij rasti, prehitre razširitve,
- zadovoljijo vodilne trge (ne pa tudi držav znotraj krajše poslovne razdalje).

Vir: Lipsanen, 2002: 15-16)

Nekateri dodajajo (Rennie, 1993), da rojene multinacionalke izvažajo vsaj 75 odstotkov svoje celotne prodaje in začnejo internacionalizacijo po manj kot dveh letih delovanja.

Do sredine devetdesetih se je večina avtorjev naslanjala na posamezne študije primerov. To pa seveda ni dovolj dobra osnova za resne zaključke. Resno pa sta pristopila leta 1994 McDougall in Oviatt, ki sta ta podjetja poimenovala »International New Ventures – INV« (Mednarodna skupna vlaganja - MSV<sup>1</sup>). Mednarodna skupna vlaganja sta definirala kot podjetje, ki od svojega nastanka išče prednosti pred konkurenco z uporabo virov iz več držav in s prodajo svojih produktov v več državah. Svojo teorijo mednarodnih skupnih

---

<sup>1</sup> Prevod red. prof. dr. M. Svetličič.

vlaganj sta osnovala na obstoječi teoriji prvotnih podjetij in številnih študij primera na to temo. Njuna definicija je še vedno zelo široka, vendar veliko bolj natančna od prejšnjih:

*»Mednarodna skupna vlaganja definiramo kot poslovno organizacijo, ki od samega začetka ustvarja pomembnejšo konkurenčno prednost z vložkom sredstev in prodajo proizvodnje v večih (mnogih) državah. Te povzpetnike od ostalih družb loči predvsem njihov mednarodni izvor, kar je jasno razvidno iz precejšnjega vložka sredstev (surovin, delovne sile, finančnih sredstev in časa) v več kot eni državi.«* (Oviatt & McDougall, 1994, 49)

Kakšna je pravzaprav razlika med »klasičnim« mednarodnim podjetjem in rojeno multinacionalko je zelo zanimivo vprašanje, s katerim so se ukvarjali mnogi strokovnjaki na tem področju. Riniken je prikazal naslednje razlike med podjetjema v tabeli:

Tabela 2.2: Mednarodno podjetje vs. rojena multinacionalka

DIMENZIJA	MEDNARODNO PODJETJE	ROJENE MULTINACIONALKE
VELIKOST	Veliko	Majhna in srednje velika
INTERNACIONALIZACIJSKE TEORIJE	Stopenjski modeli	Tradicionalni modeli niso uporabljeni
INTERNACIONALIZACIJSKI PRISTOP	Reaktiven, pasiven	Proaktiven z globalnim strateškim namenom
VELJAVNE MEDNARODNE DEJAVNOSTI	Do 20 let domači trg pred nastopom na tujem	Takoj ali do dve leti po nastanku podjetja
VODSTVO	Ne tvega, togi pri odločitvah	Aktivni, vizionarji, tvegajo
PRIDOBIVANJE ZNANJA	Preko učenja in izkušenj	Začetnik z izkušnjami v mednarodnem poslovanju
TRŽNA PONUDBA	Ne nujno originalni, unikatni	Unikati ali procesne inovacije razvite s tehnologijo
PROIZVODNA IN STORITVENA KOMERCIALIZACIJA	V državah znotraj kratke poslovne razdalje	Vodilni trgi
PRIDOBIVANJE VIROV	Preko pridobivanja virov	Kooperacije/ mreže
CILJNI SEGMENT	Industrijski in potrošniški	Industrijski in potrošniški
PODROČJE OSREDOTOČENJA	Zmanjševanje stroškov in stroškovna konkurenčnost	Osredotočenje na stranke in kvaliteto
POSLOVNI SISTEM	Tog	Prilagodljiv

Vir: Riniken (2000) v Lipsanen, 2002: 14

Razlike so po Lipsanenu na mnogih področjih, ki so odločilna za delovanje oziroma za način delovanja na mednarodnih trgih. Glavna razlika je prav gotovo v načinu vstopa na tuj trg in pristop poslovanja na teh trgih. To sta verjetno dve komponenti, ki odločilno vplivata na ostale in posledično vplivata na celotno obnašanje podjetij.

### **3. INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA**

Internacionalizacija je delovanje podjetja zunaj meja lastne države. Je torej dinamičen proces, kateremu nujno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se (kot smo videli v prejšnjem poglavju) od navadne rasti podjetja znotraj meja države razlikuje v nekaj bistvenih točkah. Prav tako ločimo več smeri in stopenj internacionalizacije, kar bom opisal v nadaljevanju.

Če bi bili domači trgi dovolj veliki, bi večina podjetij delovala le doma in jim ne bi bilo treba prodirati izven meja svojih držav. S tem bi bilo njihovo delovanje zelo olajšano, saj se jim ne bi bilo potrebno učiti novih jezikov, kultur, zakonov in končno ne bi bilo treba prilagajati svojih izdelkov toliko različnim potrošnikom. Delovanje podjetij bi tako bilo veliko enostavnejše in varnejše. Danes pa je situacija taka, da se mora zaradi razvoja tehnologije, spreminjanja okolja in globalizacije trgov veliko podjetij usmeriti na tuje trge in mora poslovati mednarodno.

Sprememba okolja je zelo močno vplivala tudi na slovenska podjetja. Po razpadu Jugoslavije je namreč postal domači trg zelo majhen. To pa pomeni, da je brez prodora na tuje trge težko dosežati bistvene prednosti, ki jih prinaša ekonomija obsega, in tako obdržati učinkovitost in konkurenčnost (Trtnik, 1999). Poleg tega pa je močno vplival tudi skupni trg v Evropski uniji. Podjetja je namreč soočil z močno mednarodno konkurenco. Pričakujemo lahko, da podjetja, ki ne vstopajo v mednarodno poslovanje, ne dosežajo ekonomij obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in tako niso konkurenčna mednarodnim podjetjem. Po drugi strani pa odpira sprememba okolja različne možnosti in lahko pomeni izziv ter priložnost za podjetja.

#### **3.1. OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ**

Internacionalizacijo navaja Svetličič (1996) kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko državnih meja, predvsem v količinskem smislu. V najširšem pomenu besede pa se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Pri internacionalizaciji gre za širjenje ekonomske dejavnosti



med več državami oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo tako z vidika blaga kot storitev.

Internacionalizacija se širše uporablja za izhodne dejavnosti posameznega podjetja izven meja lastne države oziroma z domačega trga na globalni trg (Buckley, Ghauri, 1994). Jaklič in Svetličič (2005) kasneje opredelita internacionalizacijo kot dvosmeren proces, ki se ne nanaša le na mednarodno menjavo ali le na vhodne tuje neposredne investicije (TNI), temveč tudi na izhodne TNI, izvoz kapitala v tujino in različne pogodbene oblike sodelovanja.

Glavno vlogo v procesu internacionalizacije igrajo tako prav gotovo multinacionalna podjetja. Združeni narodi so podali (1984) definicijo multinacionalnega podjetja, ki:

- obsega entitete v najmanj dveh državah neodvisno od pravne oblike in aktivnosti delovanja;
- deluje pod sistemom sprejemanja odločitev, ki dopušča skladnost politike in splošne strategije preko enega ali več centrov sprejemanja odločitev;
- povezuje entitete z lastništvom ali kako drugače, da lahko eno ali več izmed njih občutno vpliva na aktivnost ostalih ter deli vire znanja in odgovornosti med njimi.

Številna slovenska podjetja so v zadnjih par letih postala prave multinacionalke, saj so se pravočasno (oziroma čimprej) prilagodila veliki mednarodni konkurenci, ki je posledica prodirajoče globalizacije, in so začele izkoriščati ekonomije obsega in sinergij. Tisti, ki pa so zamudili, bodo morali to čim prej storiti, sicer jim grozi prevzem ali propad.

### **3.2. PROCES INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ**

Raziskave so potrdile, da se ustanovitelji novih mednarodnih podjetij vedno bolj pozorni na možnosti uporabe in kombiniranja različnih (tujih) trgov. To pomeni, da se ti ljudje vedno bolj usmerjajo k strategiji internacionalizacije. Bistvenega pomena pa je, da podjetniki ne odlašajo z internacionalizacijo, ker bodo sicer druga bolj motivirana podjetja zasedla tržišča.

Pred internacionalizacijo pa je potrebno narediti načrt, kako izpeljati internacionalizacijo podjetja. Najprej se je treba vprašati, zakaj sploh internacionalizirati podjetje? Kotler (1997) navaja več razlogov (tu so naštet le nekateri, ki so pomembni tudi za slovenska podjetja):

- podjetje lahko z raziskovanjem odkrije tuje trge, ki so bolj donosni;
- ekonomija obsega sili podjetja, da zapolnijo svoje proizvodne kapacitete;
- podjetje na ta način zmanjša odvisnost od posameznega trga in s tem zmanjša tveganje;
- stranke se selijo v tujino in jim je treba zagotoviti podporo.

To je le prvi korak v zelo kompleksnem internacionalizacijskem procesu (glej [Slika 3.3](#)). Temu sledi še izbira trga, način vstopa na trge, odločitev za program prodora in na koncu še izvedba internacionalizacije. Kot vemo, so mednarodni trgi danes zelo spremenljivi in posledično se spreminjajo tudi oblike mednarodnega poslovanja. Teorije internacionalizacijskega procesa pa večinoma temeljijo na modelu zmanjševanja tveganja. Ti modeli predpostavljajo postopnost in nadzor mednarodnega prodora (Andersen, 1993; Johanson in Vahlne, 1997). Tako se na primer podjetja najprej odločajo za izvoz v sosednje države in se na osnovi izkušenj nato širijo na geografsko in kulturno bolj oddaljene trge.

Slika 3.3: Temeljne odločitve internacionalizacijskega procesa

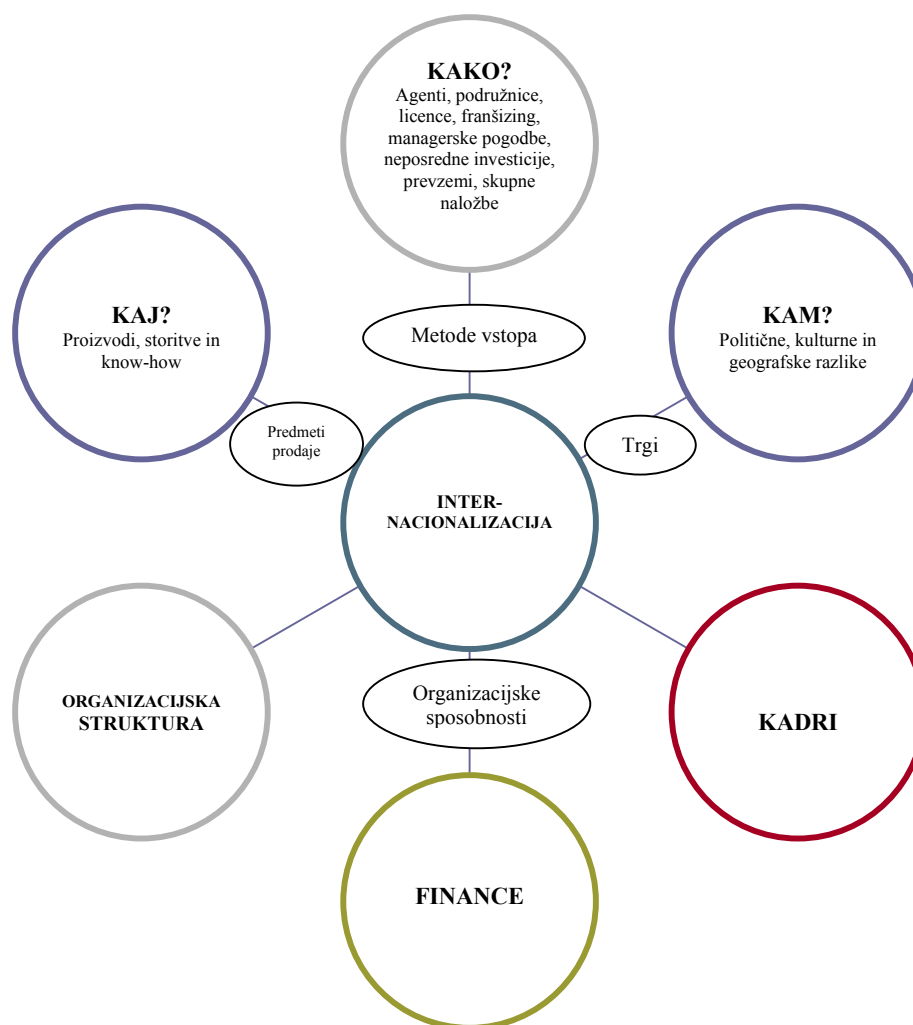


Internationalization can be either inward or outward. In inward internationalization, foreign companies (global competitors) enter the domestic market and «force» domestic companies to cooperate with them. Domestic companies or the economy can also inwardly internationalize through import, licensing, joint ventures, or through business units in the domestic country that are fully owned by foreigners. On the other hand, domestic companies can expand their activity and operations beyond borders. In this case, we call it outward internationalization.

izhodna internacionalizacija. V praksi se po navadi najprej pojavi vhodna internacionalizacija, tej sledi izhodna internacionalizacija, ki se na koncu okrepi s tako imenovano kooperativno (strateške zveze, kooperacijski sporazumi,...) internacionalizacijo (Trtnik, 1999).

Internationalizacija je vsekakor sestavljena iz več stopenj in komponent. Najpomembnejši deli strategije so prav gotovo izbira trgov, strategija produktov in oblike vstopa na trge.

Slika 3.4: Dimenzije internacionalizacije



Vir: Buckley et. al., 1992.

Iz zgornje slike lahko vidimo, da obstaja nešteto možnosti internacionalizacije. Lahko vstopamo na različne trge na različne načine z različnimi proizvodi. In zavedati se

moramo, da nobena od strategij ni idealna oziroma ni idealna za vsakogar. Vsako podjetje si mora v danem trenutku najti strategijo, ki naj bi bila idealna.

### 3.3. STOPNJE INTERNACIONALIZACIJE

Do katere stopnje oziroma »koliko« je podjetje internacionalizirano, je vprašanje, na katerega zelo težko odgovorimo z nekim zanesljivim odgovorom. Dejstvo je namreč, da nimamo formule, po kateri bi lahko primerljivo merili stopnjo internacionalizacije. Stopnjo tako merimo na različne načine, vendar splošno uveljavljenega kazalca stopnje internacionaliziranosti še nimamo. Obseg internacionalizacije skušamo tako izmeriti s pomočjo tržnih, strateških, organizacijskih, proizvodnih, demografskih in vedenjskih značilnosti. Če bi hoteli vse spremenljivke zajeti v eno merilo, bi bilo to praktično nemogoče. Mnogi zato raje posegajo le po enem merilu. Tako je na primer najenostavnejši način, da enostavno izračunamo delež prihodkov iz tujine glede na celotni prihodek. Kazalec prihodka v tujini glede na skupni dohodek lahko razširimo na mezo in makro raven. Če primerjamo na makro ravni, dobimo primerjavo med izvozom in bruto domačim proizvodom. Lahko pa merimo stopnjo internacionalizacije tudi z drugimi spremenljivkami: delež tujega imetja v celotnem imetju, delež v tujini ustvarjenih dobičkov glede na celotne dobičke, naložbe v tujini glede na bruto investicije, zaposleni v tujini glede na vse zaposlene... Ti kazalci so dokaj enostavni za uporabljanje, vendar nam ne dajo pravih informacij o naravi mednarodnih aktivnosti in zmožnosti njihovega upravljanja (Trtnik, 1999). Problem standardnega kazalca internacionalizacije v večini primerov rešuje indeks transnacionalnosti, ki je standardno merilo UNCTAD<sup>2</sup>. To je sintetični kazalec, ki je izračunan kot enostavna sredina med deležem premoženja v tujini v skupnem številu zaposlenih. Visoka vrednost tega indeksa kaže močno mednarodno konkurenčnost podjetja nasproti domačim podjetjem. Slabost indeksa pa je, da ne upošteva velikosti domače države in ne razlikuje med multinacionalnimi podjetji, ki svoje dejavnosti razdelijo v majhno število držav in podjetij, ki opravljajo svoje dejavnosti v mnogih državah (Trtnik, 1999).

---

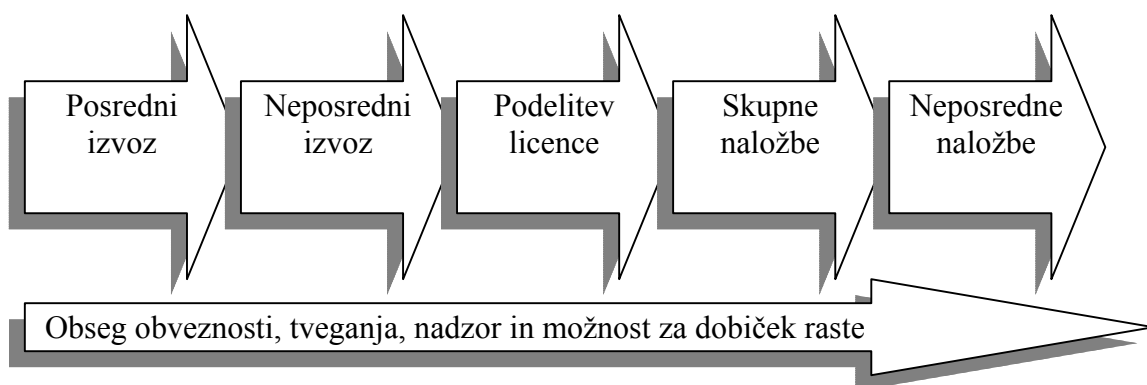
<sup>2</sup> Angl.: United Nations Conference on Trade and Development – Konferenca Združenih narodov za trgovino in razvoj

### 3.4. STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE

Kako vstopiti na tuji trg? Kateri je najboljši način za naše podjetje? Ali je dovolj le en način nastopanja na tujem trgu? To so najpogostejša vprašanja, ki si jih zastavljajo podjetniki pred vstopom na tuje trge.

Ko se podjetje odloči, da bo stopilo na določen trg, se mora odločiti za najboljši način vstopa v danem trenutku za določeno podjetje. Podjetnik lahko v tem trenutku izbira med petimi oblikami vstopa na tuje trge (Kotler, 2004): posredni izvoz, neposredni izvoz, podelitev licence, skupne naložbe in neposredne naložbe.

Slika 3.5: Pet načinov vstopa na tuji trg



Vir: Kotler, 2004.

#### 3.4.1. Posredni izvoz

Izvoz je najenostavnejši in ponavadi prvi način vstopa na tuji trg. Poznamo dve vrsti izvoza (Kotler, 2004):

- *Pasivni izvoz* je pasivni način, pri katerem podjetje izvažata le tu pa tam ali pride do slučajnega naročila iz tujine.
- *Aktivni izvoz* pa je oblika izvoza, ko se podjetje odloči, da bo svoje izdelke prodajalo na tujem trgu.

Izvoz je zelo enostavna oblika vstopa na tuje trge, saj podjetje nima problemov z ustanavljanjem svojih proizvodnih obratov v tujini (vse se namreč proizvaja doma), nima nobenih organizacijskih sprememb in zelo malo dodatnih stroškov (razen stroškov prilagoditve izdelka določenemu trgu).

*Posredni izvoz* je ponavadi prva oblika vstopa na tuji trg. Pri posrednem izvozu podjetje najame posrednika, ki zastopa njihove izdelke na tujem trgu. S tem ko najamejo zunanjega sodelavca, se podjetje izogne stroškom ustanavljanja novega prodajnega oddelka in izognejo se morebitnemu tveganju zaradi neizkušenosti delovanja na tujih trgih. Ti posredniki s svojimi izkušnjami zmanjšajo možnost napak, ki nastajajo ob uvajanju na novem trgu. Podjetja lahko izbirajo med štirimi tipi posrednikov (Kotler, 2004):

- *Domači izvozni trgovec* – kupuje izdelke pri proizvajalcu in jih na svoje stroške in tveganje prodaja v tujino.
- *Domači izvozni agent* – v tujini išče kupce in z njimi podpisuje pogodbe o uvozu. Za svoje delo dobi provizijo od prodaje.
- *Kooperativne organizacije* – ukvarjajo se z izvoznimi posli več podjetij in so pod delnim administrativnim nadzorom podjetij (pogosto pri prodaji osnovnih pridelkov).
- *Podjetje za upravljanje izvoza* – posredovanje izvoza za določeno plačilo.

### **3.4.2. Neposredni izvoz**

Nasprotje posrednega izvoza je neposredni izvoz. Pri tem načinu podjetje samo ustanovi prodajni oddelek in samo vstopa na tuj trg. V tem primeru sta vložek in tveganje večja, vendar je tudi dobiček verjetno večji. Tudi neposredni izvoz lahko organiziramo na več načinov (Kotler, 2004):

- *Domači izvozni oddelek ali divizija* – vodja izvozne prodaje vodi dejansko prodajo. Tak oddelek lahko postane samostojni profitni oddelek.
- *Prodajne enote ali podružnice v tujini* – v tujini se ustvarijo podružnice, ki vodijo prodajo na tamkajšnjem trgu, nadzorujejo trg, nudijo pomoč kupcem in lahko delujejo tudi kot skladišča in razstavni prostori.
- *Potujoči izvozni zastopnik* – domači zastopniki iščejo v tujini kupce.

- *V tujini zaposleni trgovci ali agenti* – podjetje najame v tujini distributerje ali zastopnike, ki prodajajo njihove izdelke v njihovem imenu.

Pri neposrednem izvozu so obveznosti, tveganje, nadzor in hkrati tudi možnosti za dobiček večji kot pri posrednem izvozu.

### 3.4.3. Podelitev licence

Mednarodno licenčno poslovanje je poslovanje, ko se podjetje – dajalec licence - sporazume s podjetjem v tujini – kupcem licence - za odstop zaščitene pravice in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost (Hrastelj, 1995). Prodajalec tako za določeno ceno da na uporabo svoj patent, blagovno znamko, proizvodni proces ali kaj drugega v zameno za določeno plačilo – licenčnino. Licenca je tako prav gotovo eden lažjih načinov vstopa na mednarodni trg. Tako so stroški prodora na tuji trg minimalni in tudi tveganje ni preveliko. Po drugi strani pa ima podjetje nad dogajanjem le malo nadzora.

Med licenčno poslovanje lahko štejemo tudi *pogodbo o upravljanju, pogodbeno proizvodnjo* in tudi *franšizing* kot najbolj celovito obliko licenciranja (Kotler, 2004). Pogodba o upravljanju je pravzaprav izvažanje svojih storitev in ne izdelkov. Podjetje v tem primeru namreč najame za določeno plačilo obrat v tujini in z njim posluje (npr. hoteli, letališča, igrišča...). Tak način omogoča takojšen dobiček in majhno tveganje. Zelo pogosto se dogaja, da kupi najemnik del obrata (delnice) in kasneje celoten obrat ali pa postane večinski lastnik.

Pogodbena proizvodnja je način, ko podjetje pooblasti lokalne proizvajalce, da izdelujejo njegove izdelke. Pri tem načinu je največji problem nadzor nad samo proizvodnjo in tudi kvaliteto izdelkov. Ta problem rešujejo najprej s partnerstvom, kasneje pa so mogoči odkupi lokalnega proizvajalca.

Franšizing je podobno kot prodaja licence pogost način vstopa na tuje trge. Franšiza pomeni podelitev pravic do uporabe zavarovanih konkurenčnih prednosti neodvisnim podjetjem, ki so dogovorjene in plačljive ter povezane s pravicami usmerjanja oskrbe in

kontrole (Hrastelj, 1995). Franšizing je tipično mešani način poslovanja, saj vsebuje elemente licenčnega, zastopniškega in naložbenega poslovanja. Pri tej vrsti poslovanja je največji problem nadzor. Velike multinacionalke z veliko franšizami rešujejo ta problem z lokalnim managementom ali pa s pomočjo lokalnih partnerjev, ki v njihovem imenu izvajajo nadzor. Zelo pomembna je obveza, ko se franšizor obveže, da bo franšizija oskrboval s storitvami, ki so določene v pogodbi. Franšizing se pri nas pojavlja redkeje oziroma se pojavlja kot oblika aktivnosti tujih podjetij pri nas.

#### **3.4.4. Skupne naložbe**

Pri skupnih naložbah se tuja podjetja povežejo z domačimi podjetji in ustanovijo skupno naložbo ter so tako soudeleženi pri lastništvu in nadzoru. Odločitev o skupni naložbi temelji na dejstvu, da dve ali več komplementarnih podjetij skupaj ustvarjajo odločilne konkurenčne prednosti. Skupne naložbe so zanimive predvsem zaradi hitrega vstopa na tuji trg, zaradi zmanjšanja stroškov vstopa ali pa zaradi materialnih in vodstvenih virov. Po drugi strani pa se z deljenim lastništvom pojavijo razlike v ciljih, namenih in pogledih udeleženih podjetij. To pogosto privede do nesoglasij in posledično do neuspeha skupne naložbe. Problem se pojavi tudi, ko ima eno podjetje več vpliva (npr. zaradi lastništva) na odločitve v skupni naložbi. Killing (Rugman, 1993) je ugotovil, da ima največjo uspešnost skupna naložba z neodvisnim managementom obeh podjetij. Temu sledi skupna naložba s prevladujočim managementom enega partnerja; za najbolj neuspešno pa se je izkazala naložba z deljenim managementom.

#### **3.4.5. Neposredne naložbe**

Neposredne naložbe so najvišja možna oblika udeležbe podjetja na tujem trgu. Podjetje v tem primeru kupi del ali celotno podjetje v tujini ali pa ustanovi svoje proizvodne enote. Namen neposrednih investicij je vzpostavitev trajnih poslovnih odnosov in popolni nadzor nad podjetjem v tujini. Investitor ima tri možnosti neposredne investicije v tujini:

- *Pridružena družba* – mednarodna družba ima največ petdeset odstotkov glasov.
- *Podružnica* – mednarodna družba ima večinski delež in najmanj šestdeset odstotkov glasov in neposredni nadzor.



- *Skupna naložba* – dve podjetji skupaj ustanovita novo pravno osebo.

Neposredne naložbe v tujini imajo veliko prednosti pred ostalimi načini vstopa na tuje trge. Podjetje si namreč na ta način zagotovi cenejšo delovno silo, cenejši transport, surovine, podporo vlade države gostiteljice... Poleg tega si pridobi tudi zaupanje lokalne skupnosti, saj ustvarjamo nova delovna mesta. Svoje izdelke lahko tudi enostavneje prilagodi lokalnemu trgu, zadrži popoln nadzor nad naložbo in nenazadnje lahko na ta način vstopi na trg v primeru, da država gostiteljica zahteva, da se za proizvodnjo uporabljajo domače sestavine.

Glavna slabost neposrednih naložb na tujih trgih je izpostavitve velikih naložb podjetja številnim tveganjem. Tu mislim predvsem na politično, tržno in valutno tveganje. Spremembe zakonov ali devalvacija valute lahko zelo hitro spremenijo pogoje poslovanja in kaj hitro se lahko zgodi ukinitve ali zmanjšanje dejavnosti. To pa pomeni izjemno velike izgube za podjetja. Odškodnine, ki jih mora podjetje plačati morebitnim odpuščenim delavcem, padec vrednosti investicije in ostale težave, mora investitor vzeti v zakup že pred naložbo.

Kako torej vstopiti na mednarodni trg? Neko podjetje najraje izvaža, drugo podjetje proda licenco, tretje podjetje pa ima najraje neposredno investicijo. Kaj je torej pravi način? Pravega načina pravzaprav ni oziroma pravi načini so vsi. Pomembno je namreč, da izberemo pravi način za pravo podjetje v pravem trenutku. Dolgoročno pa je vztrajati na enem samem načinu nesmiselno. Situacija se namreč spreminja in tako mora biti tudi podjetje prilagodljivo. Najboljši način je mogoče uporaba čim več različnih strategij istočasno za različne trge. »Najboljši« način je torej stvar posameznega primera.

### **3.5. INTERNACIONALIZACIJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ**

Vpliv globalizacije trgov in internacionalizacije na mala in srednja podjetja je izjemen. Podjetja, ki so se znala prilagoditi in so imela dovolj znanja, da so se znašla v mednarodnem poslovanju so s tem izjemno pridobila. Po drugi strani pa sta imela

internacionalizacija in globalizacija izjemno negativen vpliv na podjetja, ki se niso znala ustrezno tehnološko razvijati in na tista, ki niso čutila potrebe po širjenju in so bila samozadostna. Prednost malih in srednjih podjetij je predvsem v njihovi prilagodljivosti in njihovi specializiranosti. Veliko malih in srednjih podjetij ne more izkoristiti vseh proizvodnih zmogljivosti na domačem trgu in zato je zanje nujna širitev na mednarodne trge. Po drugi strani pa skriva globalni trg marsikatero skrito past. Če na domačem trgu ne izkoristijo vseh zmogljivosti, je situacija na globalnem trgu prav nasprotna. Pogosto se namreč zgodi, da podjetje ni sposobno izpolnjevati vseh naročil. Težave pa se pojavijo tudi pri nabavi surovin, pri trženju, financah, pri tehnologiji ter pri pomanjkanju vodstvenih kadrov (Rezec, 2002). Svetličič ponuja malim in srednjim podjetjem pri reševanju teh težav tri možnosti (Svetličič, 1996):

- Podjetja naj od samega začetka utemeljujejo svojo strategijo s sodelovanjem s tujim investitorjem, ki pomaga domačemu podjetju preskakovati razvojne stopnje v tehnološkem zaostanku.
- Sama razvijejo tako globalno mrežo podjetij, ki bodo sposobna tržiti izdelke in bodo sposobna nuditi ustrezne poprodajne storitve (tudi strategija reševanja problemov in ne samo prodaja izdelkov ali storitev) ali pa
- Vstopijo naj v bolj globalne mreže podjetij (strateške povezave, kooperativna internacionalizacija), ki omogočajo pridobivanje znanja ter hitro in učinkovito trženje po vsem svetu.

Te tri možnosti se med seboj ne izključujejo. Možne so tudi kombinacije vseh treh alternativ. Dejstvo pa je, da niso vse možnosti prave za vsa podjetja. Podjetje iz male države bo težko uporabilo drugo možnost in se bo tako raje zateklo k ostalima dvema.

Pred leti je bil proces internacionalizacije omejen le na velika podjetja. Do danes se je situacija močno spremenila, saj so mala in srednja podjetja sposobna dosegati najvišje stopnje internacionalizacije. Danes za podjetje (tudi mala in srednja) ni več vprašanje, ali se internacionalizirati, temveč kdaj, kako in kam se bo internacionaliziralo. Dejstvo je, da so tudi najmočnejša podjetja na domačem trgu ogrožena s strani vse več tujih konkurentov, ki prodirajo na domači trg. Podjetja, ki se zadovoljijo z rezultati na domačem trgu, so ponavadi dolgoročno neuspešna in lahko zaradi tega celo ogrozijo svoj obstoj. Tako se

lahko podjetje odloči za tuji trg, ko je zelo močno na domačem trgu in si s tem razširi možnosti prodaje ali pa se na tuje trge odpravi zaradi iskanja novih možnosti, ko je podjetje šibko na domačem trgu. Šibkost podjetja pripelje do iskanja dopolnilnih oblik premoženja, sredstev in ostalih virov v tujini - na tujih trgih. Do teh virov pridejo podjetja z enim izmed načinov, ki sem jih opisal v prejšnjem poglavju.

### **3.6. DEJAVNIKI VSTOPA NA TUJE TRGE**

#### **3.6.1. Motivacijski dejavniki internacionalizacije**

Kaj je razlog, da se podjetja internacionalizirajo? Ali je to pritisk, grožnja ali je to stimulacija za spremembe? Pravzaprav so vsi odgovori možni. Alexander (1995) in Williams (1992) predlagata delitev podjetij glede na to ali pristopajo k internacionalizaciji proaktivno ali reaktivno. V nadaljevanju predstavljam primere proaktivne in reaktivne motive za internacionalizacijo (Arnold, Fernie, 2000).

Proaktivni motivi predstavljajo iskanje novih možnosti in prednosti pred konkurenco, ki so povod za spremembe strategij in posledično iskanje novih trgov in dobičkov. Med proaktivne motive štejemo:

- Osnovni motiv delovanja podjetja predstavlja dobiček in rast podjetja na domačem in tujih trgih.
- Edinstvenost proizvoda ali storitve ter tehnološka sposobnost. Tu je potrebno ločiti dejanske prednosti od zaznavnih prednosti. Danes je razvoj zelo hiter, zato je treba preučiti, kako dolgo bomo dejansko imeli prednost pred konkurenco in ali se dejansko splača prodreti na tuji trg.
- Priložnosti na tujih trgih in informacije so koristne le, če podjetje lahko izkoristi te informacije in se odzove na priložnosti.
- Ekonomija obsega, ki jo dosegajo s povečano proizvodnjo in prodajo na tuje trge, znižuje stroške tudi proizvodom na domačem trgu in tako posledično povečuje konkurenčnost.

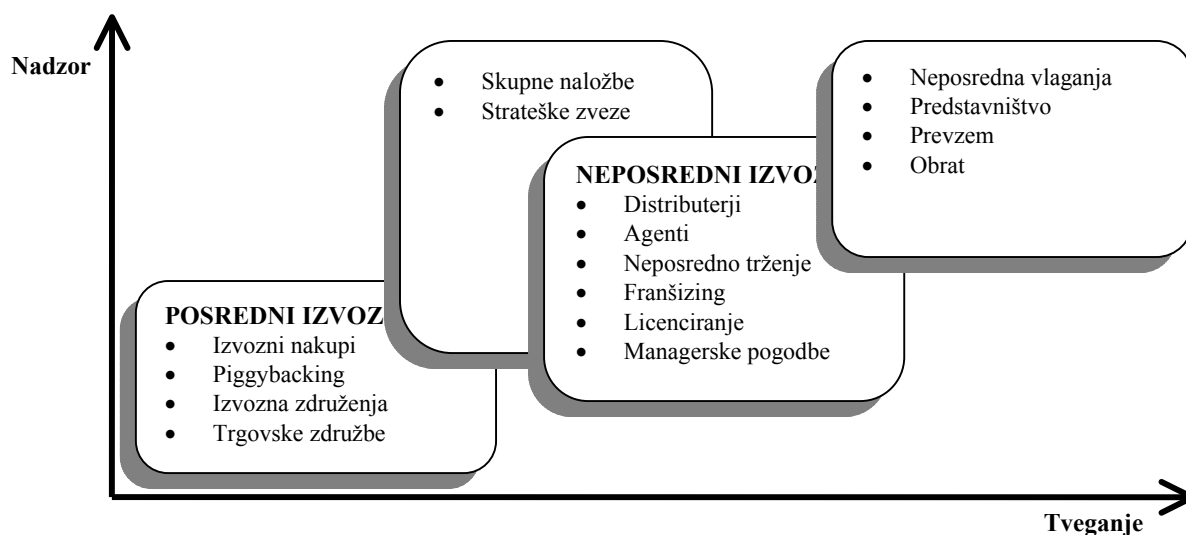
Na drugi strani poznamo reaktivne motive internacionalizacije. Podjetje se enostavno odziva na grožnje in pritiske na domačem ali tujem trgu in se enostavno pasivno odziva na spremembe. Med reaktivne motive štejemo:

- konkurenčne motive,
- majhnost in zasičenost domačega trga,
- presežne proizvodne kapacitete in
- prodajo sezonskih produktov na tuje trge.

### 3.6.2. Tveganje in nadzor pri vstopu na tuje trge

Tveganje je zagotovo zelo pomemben dejavnik pri vstopu na tuje trge in nekatera podjetja so bolj nagnjena k prevzemanju le-tega kot druga. Že iz prejšnjih poglavij je razvidno, da je stopnja tveganja zelo tesno povezana z načinom vstopa na tuje trge. Za metode vstopa, ki vključujejo veliko tveganja, je potrebno veliko planiranja in raziskav (Evans, Treadgold, 2000). Najpomembnejša razlika v načinu vstopa na tuje trge je v stopnji vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti. Ta aktivnost določa možnost nadzora in stopnjo tveganja. Raziskave so namreč pokazale, da višja kot je stopnja vključenosti v mednarodne aktivnosti, večja je možnost nadzora in večje je tveganje.

Slika 3.5: Stopnja nadzora in tveganje pri metodah vstopa na tuje trge



Pri odločanju, na kakšen način bomo vstopili na tuji trg, moramo odgovoriti na nekaj zelo pomembnih vprašanj, ki so lahko odločilna za uspešnost internacionalizacije. Bistveno je vedeti, kakšno stopnjo nadzora želimo imeti nad posli na tujem trgu, kakšno stopnjo tveganja smo pripravljeni sprejeti in kakšne stroške si lahko privoščimo. Na ta vprašanja je nujno odgovoriti pred vstopom na tuje trge. Poleg tega pa je tudi pomembno vedeti, koliko pozornosti posveča podjetje posameznim elementom trženjskih aktivnosti, saj lahko nadzor nad temi aktivnostmi prav tako odločilno doprinese k uspešnosti in imidžu podjetja (primer: (ne)nadzor nad poprodajnimi storitvami je lahko odločilen). Kontrola stopnje tveganja in nadzora je torej zelo kompleksen in odločilen dejavnik, ki vpliva na način vstopa na tuje trge.

### **3.6.3. Ovire pri internacionalizaciji**

Kaj zavira podjetjem vstop na tuje trge? Zakaj se malo podjetij odloči za internacionalizacijo poslovanja? Katere so ovire? Po raziskavi Trtnikove (1999) so glavne ovire predvsem tveganje, pomanjkanje kadrov, informacij in znanja. Znanje manjka predvsem v pravno administrativnih postopkih, tehniki mednarodnega poslovanja, vstopa na trg, itd. Podjetja se morajo zanašati predvsem na lastno znanje in nimajo nobene pomoči s strani države. To pa je v veliko primerih dejavnik, ki zavira internacionalizacijo, saj podjetniki ne dovolj zaupajo svojemu znanju in se tako na nek način izognejo tveganju, ki ga prinaša internacionalizacija.

Poleg zgoraj naštetih ovir moramo omeniti še oddaljenost trgov, ki je tudi zelo pomemben dejavnik pri vstopu na tuje trge. Evans, Treadgold in Mavondo (2000b) fizično razdaljo definirajo kot razdaljo med domačim in tujim trgom, ki izhaja iz percepcije in razumevanja kulturnih in poslovnih razlik. Med poslovne razlike prištevajo pravno in politično okolje, ekonomsko okolje, poslovno prakso, jezik in strukturo trga ter industrije. V literaturi o internacionalizaciji je splošna hipoteza, da fizična oddaljenost negativno vpliva na uspeh poslovanja podjetja in povečuje stroške integracije (Morosini, et al., 1998). Podjetja naj se torej najprej posvetijo geografsko in hkrati fizično bližjim trgom in šele kasneje dobro preučijo fizično oddaljene trge in mogoče razširijo poslovanje tudi nanje.

Naslednja zelo pomembna ovira je lahko tudi zunanja politika države. Tu mislim predvsem na zunanjo trgovinsko politiko domače države, ki lahko s svojimi ukrepi spodbuja podjetja k internacionalizaciji, kot tudi na politiko države gostiteljice, ki s svojimi ukrepi zavira vstop tujih podjetij in na ta način podpira domače gospodarstvo. Države lahko z različnimi predpisi, ukrepi, sredstvi in postopki vplivajo na poslovanje na domačih in tujih trgih. Tukaj moram omeniti nedavni vstop Slovenije v Evropsko unijo in odprtje meja med državami Evropske unije. S sprostitvijo trgov blaga, kapitala in delovne sile so se zagotovo zmanjšale ovire pri vstopu na tuje trge. Države namreč ne morejo več postavljati ovir (carine in ukrepi zunajtrgovinske politike) za vstop na trge držav članic. To je vsekakor dejavnik, ki je spodbudil nekatera podjetja k internacionalizaciji poslovanja.

## 4. TRŽNA NIŠA

### 4.1. POJEM TRŽNE NIŠE

Trg sestavljajo kupci, ki se razlikujejo v več pogledih. Kupci se razlikujejo po geografskih, demografskih, psihografskih in vedenjskih spremenljivkah in vsaka od naštetih spremenljivk dela kupca drugačnega in jo zato lahko uporabimo za segmentiranje trga. Vsak trg lahko torej razčlenimo na *tržne segmente*, *vrzeli* in končno na *posameznike*. Kotler (2004: 267) opredeli *tržni segment* kot veliko skupino kupcev, ki jo je mogoče določiti znotraj trga in ima iste vrednote. *Tržno vrzel* pa opredeli kot ožje opredeljeno skupino, ki skuša najti posebno kombinacijo koristi. Glavni kriterij, ki ločuje nišo oziroma vrzel od segmenta, je predvsem stopnja specializiranosti potrebe na trgu, ki določa velikost trga. V tržni niši se torej za razliko od tržnega segmenta tako zadovoljuje več in bolj specializirane zahteve naenkrat. Iz tega izhaja: večja je specializacija, manjši je trg. Tako je tržna niša del segmenta, ki nastaja kot posledica segmentacije segmenta – to je drobljenja trgov. Segment je torej sestavljen iz veliko niš, ki predstavljajo bolj natančno določene trge. Če pa segmentiramo nišo, pridemo do *posameznika*, ki je zadnja stopnja v procesu segmentacije in je edinstven in zato tudi najbolj zahteven ter predstavlja najmanjši del trga.

Nekateri drugi avtorji (Shani in Chalasani, 1992) in (Dalgic in Leeuw, 1994) so drugače razumevali razmerje med segmenti in nišami. Za razliko od Kotlerja namreč menijo, da tržna niša nastaja enosmerno od spodaj navzgor. Tržni nišarji ugotavljajo potrebe na trgu in te potrebe predstavljajo osnovo za nastanek tržne niše. Kotler pa je prepričan, da je nastanek tržne niše posledica razgradnje večjega trga v manjše trge – niše.

Vsi avtorji pa so si edini, da je segment večji od tržne niše. Pri segmentaciji je poudarek na homogenosti skupine kupcev, pri nišah pa na individualizaciji. Obvladovanje segmenta temelji na izbiri kupcev, obvladovanje tržne niše pa na zadovoljevanju kupca.

Kotler (2004: 404) je navedel temeljne značilnosti idealne tržne niše:

- tržna niša mora biti dovolj velika in mora imeti dovolj visoko kupno moč, tako da bo donosna,

- obstajati mora možnost za njeno nadaljnjo rast,
- za glavne konkurente ni zanimiva,
- podjetje ima vsa potrebna znanja in sredstva, da lahko nišo nadpovprečno dobro oskrbuje in
- podjetje se lahko brani pred napadom glavnega konkurenta z dobrim imenom, ki si ga je ustvarilo pri porabniku.

Po vsem navedenem lahko opredelimo tržno nišo kot majhen in specializiran trg, ki mora biti dovolj velik, da omogoča dobiček, da obstaja možnost rasti in da je konkurenčno nezanimiv. Poleg tega pa mora imeti podjetje dovolj potencialov, da zadovolji specializirane zahteve kupcev in da podjetje doseže določeno stopnjo zvestobe in naklonjenosti pri kupcih.

#### **4.2. ZNAČILNOSTI ZAPOLNJEVALCA VRZELI (NIŠARJA)**

Tržni zapolnjevalec vrzeli oziroma tržni nišar je podjetje, ki se je usmerilo na delovanje na majhnem trgu. S svojimi izdelki ali storitvami želijo zadovoljiti zahteve majhne skupine kupcev. Tržni nišarji so ponavadi manjša podjetja, ki se usmerijo na manjše trge in se na ta način izognejo tekmovanju z velikimi podjetji. Ti majhni trgi oziroma niše so pogosto premajhen trg za velika podjetja, zato je to priložnost za mala ali srednja podjetja.

Kot majhno ali srednje podjetje se lahko in se mora nišar hitro prilagajati spremembam v tržnem okolju in željam kupcev. Kot sem omenil že v prejšnjem poglavju je glavna značilnost kupcev v tržni niši individualizacija. Tem posebnim zahtevam kupcev mora nišar odgovoriti s posebno specializirano ponudbo namenjeno samo njim. Glavna značilnost nišarja je tako specializacija skozi katero poskuša ponuditi kupcu dodano vrednost, za katero je pripravljen plačati več kot sicer. Kotler (2004: 405) našteje različne vrste specializacije, ki so učinkovite za zapolnjevanje tržnih vrzeli:

- specialist za končnega uporabnika (specializira se določeno vrsto končnega uporabnika - na primer odvetnik za kazensko ali gospodarsko pravo);



- specialist z navpično usmerjenostjo (usmeritev na določeno stopnjo produkta v proizvodni verigi – na primer surovi baker ali bakreni sestavni deli ali končni proizvod);
- specialist glede na velikost kupca (usmerjeno za prodajo ali le majhnim ali srednjim ali velikim kupcem);
- specialist za posameznega kupca (omeji prodajo le na enega ali nekaj kupcev);
- specialist za geografsko področje (prodaja le v enem mestu ali regiji);
- specialist za izdelek ali skupino izdelkov (proizvaja le en ali pa eno skupino proizvodov);
- specialist za značilnosti izdelka (usmeri se na proizvodnjo določene vrste izdelkov ali izdelkov z določeno lastnostjo – na primer Rent-a-Wreck, ki posoja poškodovane avtomobile);
- specialist za obrtniško proizvodnjo (izdelke proizvaja po naročilu),
- specialist za kakovost/ceno (proizvodnja za potrošnika najvišjega ali najnižjega plačilnega razreda);
- specialist za storitve (ponuja eno ali več storitev, ki jih ostali ne ponujajo);
- specialist za prodajne poti (podjetje se specializira za oskrbovanje ene same prodajne poti – na primer prodaja le na bencinskih servisih).

Kot pravi Kotler je glavni razlog za donosnost zapolnjevalcev vrzeli to, da nišar na koncu dobro pozna porabnika, njihove želje in potrebe. To pa je bistvena prednost pred proizvajalci, ki le občasno prodajajo svoje izdelke tem porabnikom, zato lahko zapolnjevalec viša cene izdelkom, saj je v očeh potrošnika ustvaril dodano vrednost. Zapolnjevalec vrzeli tako dosega visok donos, množični proizvajalec pa veliko količino.

### **4.3. STRATEGIJA OBVLADOVANJA VRZELI (NIŠ)**

Zapolnjevalci tržnih vrzeli nastopajo na selekcioniranem trgu, kjer ponujajo svoj izdelek ali storitev že obstoječim kupcem ali pa oblikujejo nov trg. Za oba primera pa je značilna ciklična dinamika trgov. Posledica tega pa je nepoznavanje potrošnikov, saj so le-ti zelo spremenljivi in zelo hitro spreminjajo svoje potrebe in zahteve. Jančič (1999: 90) pravi, da

so kupci čedalje manj zvesti blagovnim znamkam in da so njihove potrebe vedno bolj individualizirane in specializirane. Te spremembe ustvarjajo vedno nove trge in niše na trgu, kar pomeni, da mora tržni nišar identificirati tržno področje, ki ni zasedeno in je neoskrbovano in mora imeti zadostno količino potencialov, da trg obvladuje (Brouthers, Kruis, 1997: 527).

Osnovna strategija nišarja je usmerjenost na ozko določeno skupino kupcev, ki imajo specializirane potrebe. Je strategija osredotočenja, ki omogoča podjetju hitro odzivanje na spremembe zahtev kupcev. Poleg tega pa so ti trgi nezanimivi za konkurenco. Zapolnjevalci vrzeli poskušajo narediti vrhunski izdelek, ki zadovolji kupčeve posebne potrebe. Z edinstvenimi produkti po konkurenčnih cenah dosegajo visoke dobičke in imajo primerjalno najboljše dolgoročne možnosti za preživetje (Stearns in drugi, 1995: 31-38). Temeljna komponenta strategije osredotočenja je specializacija, ki omogoča vzpostavitev tesne povezanosti oziroma partnerskega odnosa s kupcem na majhnem trgu oziroma v niši. Poudarek pri strategiji osredotočenja je torej nastopanje na majhnem in posebnem trgu, kjer poskuša podjetje vzpostaviti dolgoročne odnose s kupci na osnovi specializacije, visoke stopnje kvalitete, s čimer postavlja visoke vstopne ovire za konkurenco.

Osredotočenje podjetja na dinamičen in ozko določen trg povzroča težko obvladljivo situacijo. Zato mora podjetje uporabiti model oziroma sistem akcij, ki bo zmanjšal stopnjo tveganja na najmanjšo možno mero. Model je sestavljen iz več aktivnosti, ki jih koordinira strategija osredotočenja na majhen trg. Model obvladovanja tržnih niš je sestavljen iz naslednjih medsebojno povezanih elementov:

- *Oblikovanje tržnih niš* – osnovni cilj nišarja je najti stabilno tržno vrzel, ki bo na podlagi partnerskega odnosa s kupcem dolgoročno donosna. Problem pri oblikovanju niš je prav njihova dinamičnost in spremenljivost, ki onemogočata podjetjem mirno delovanje.
- *Pozicioniranje* – s pomočjo pozicioniranja poskušajo podjetja povečati prednosti v primerjavi s konkurenco na ta način, da vplivajo na procese pozicioniranja v zavesti potrošnikov. Vplivati poskušajo na odnos in dožemanje kupcev o neki ponudbi in si izboljšati tržno pozicijo ter s tem povečati prodajo in posledično dobičke.

- *Vstop na tržno nišo* – vstop v nišo je zelo specifičen prav zaradi nenehnega spreminjanja teh trgov. Niše se hitro pojavljajo in hitro izginjajo. Bistveno je biti ob pravem trenutku na pravem mestu s pravo rešitvijo za posebnega kupca. Uspešen vstop na trg je bistvenega pomena za nadaljnje delovanje.
- *Uveljavljanje na trgu* – po vstopu na trg se mora podjetje na trgu tudi obdržati.

Na voljo ima tri osnovne pristope:

- Strategija osredotočenja na kupca je osnovni pristop zapolnjevalca vrzeli. Osnovno vodilo je tesna povezanost s kupcem.
  - Strategija diferenciacije postavlja v ospredje konkurenčne prednosti, ki jih ima nek proizvod ali storitev. Uporablja se kot dopolnitev strategije osredotočenja na kupca.
  - Tržni spopad je v nišah redek, ker ponavadi ni močne konkurence. Kljub temu pa se zgodi, da nišar z napadalnimi akcijami želi prevzeti del trga morebitnim tekmečem, ali pa se je zaradi dobičkonosnosti trga prisiljen spopasti z novo konkurenco in na ta način braniti tržni prostor.
- *Oblikovanje mreže tržnih niš* – dinamičnost niš je za majhna prilagodljiva podjetja prav gotovo prednost pred velikimi podjetji. Tržne niše se hitro rojevajo in razvijajo in v tem vidijo nišarji svojo priložnost. Iz osnovnega delovanja se morajo širiti na nove trge in s tem ustvarjati mrežo tržnih niš, na katerih poslujejo.

To je nek teoretičen model, ki predstavlja ogrodje, ki služi za orientacijo poslovanja v tržni niši. Le osnova je predvsem zaradi dinamike in kompleksnosti delovanja v tržni niši. Kot pri drugih podjetjih je tudi pri nišarjih ogromno različnih načinov vstopa in kasneje delovanja na trgih. Vsi ti načini so lahko dobri ali slabi. Pomembna je predvsem trenutna situacija in način, kako se bo podjetje na njo odzvalo. To je še posebej pomembno pri nišarjih.

## **5. ALFASTREET**

### **5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA POČKAJ POHIŠTVO D.O.O**

V tem poglavju bi vam rad predstavil podjetje Počkaj pohištvo d.o.o. – Alfastreet. To je sicer mlado podjetje, ki pa ima svoje korenine že v začetku sedemdesetih let. V začetku se je ukvarjalo predvsem z mizarstvom, danes pa je eno vodilnih podjetij na svetu za izdelavo igralnih avtomatov.

Vse skupaj se je začelo v začetku sedemdesetih let, ko so leta 1973 odprli obrtno mizarско delavnico. Z leti je delavnica rasla in se tako razvila v eno najpomembnejših izdelovalk pisarniške, šolske in knjižnične opreme na področju bivše Jugoslavije. Po razpadu skupne države je postal edini trg podjetja Slovenija. Zmanjšanje trga (občutno) in druge administrativne težave (carine, davki, dokumentacija) so privedle do občutnega zmanjšanja proizvodnje knjižničnega pohištva. Kljub temu so se v začetku devetdesetih let odločili za gradnjo sodobno opremljene mizarске delavnice. Ker je bil trg premajhen in nasičen, so se odločili za prodor na tuje trge. V tem obdobju je bil zelo pomemben nemški trg. Po nekaj letih se je podjetju pridružil sin ustanovitelja, ki se je s pomočjo očeta vpeljal v delovanje in poslovanje mizarске delavnice. To je bil verjetno odločilni faktor, ki je zelo vplival na nadaljnje delovanje, usmeritev in razvoj podjetja.

V letu 1995 je podjetje začelo z razvojem igralnih avtomatov. To je pomenilo nekakšno nadgradnjo mizarске dejavnosti in združitve z elektroniko in računalništvom. Leta 1997 je podjetje Alfastreet prodalo prvo igralno elektronsko ruleto (podjetje je first-mover<sup>3</sup> na področju izdelovanja elektronskih rulet). V naslednjih letih je podjetje vztrajno in hitro raslo. Leta 2000 se je poslovanje zaradi administrativnih ovir preneslo na podjetje Počkaj pohištvo d.o.o.

Danes je podjetje Počkaj pohištvo d.o.o. lastnik hitro rastoče blagovne znamke igralnih aparatov – Alfastreet. Sedež podjetja in prav tako vse produkcijske zmogljivosti so v Sloveniji. Prodajne aktivnosti pa so tesno povezane s podružnicami podjetja v Združenih

---

<sup>3</sup> Prvi ponudnik – podjetje, ki prvo ponudi nov izdelek na določenem trgu

državah Amerike, Rusiji, Nemčiji in na Madžarskem. Vse te podružnice so samostojni subjekti in z družbo Počkaj pohištvo d.o.o. niso kapitalsko povezane.

Glavno vodilo podjetja je skupinsko delo. Tu pa ni skupinsko delo mišljeno le kot delo v podjetju samem, ampak tudi kot tesno sodelovanje s kupci izdelkov. Podjetje skuša zadovoljiti potrebe kupcev z zanesljivostjo, učinkovitostjo in odličnostjo proizvodov kot tudi storitev, ki so vezane na izdelke. To skušajo dosegati s kombinacijo visoke tehnologije in izkušenj, ki so si jih nabrali v dolgoletnem poslovanju. Za doseg teh ciljev so vse poslovne poteze, izdelki in storitve pazljivo prilagojeni lokalnim trgom, standardom in kar je najpomembneje in odločilnega pomena – kupčevim željam in potrebam.

Danes je cilj in želja podjetja nadaljevati uspešno delovanje kot eno vodilnih svetovnih podjetij v izdelavi elektronskih igralnih aparatov. Alfastreet ponuja na svetovnem trgu elektronske rulete, elektronski Keno, samostojne virtualne rulete in tako imenovane Multigame aparate<sup>4</sup>. Vsi ti izdelki so plod dolgoletnega samostojnega razvoja in raziskav na področju igralnih aparatov. Cilj podjetja je ostati blagovna znamka, ki je sinonim za kvalitetne, tehnološko napredne, skrbno izdelane in uporabniku popolnoma prilagojene igralne aparate. Poleg naštetega pa visoka fleksibilnost storitev, novosti in usmerjenost h kupcu zagotavljajo kupcu popolno zadovoljstvo, ki je glavni pogoj za uspešno delovanje podjetja Počkaj pohištvo d.o.o.

## **5.2.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA**

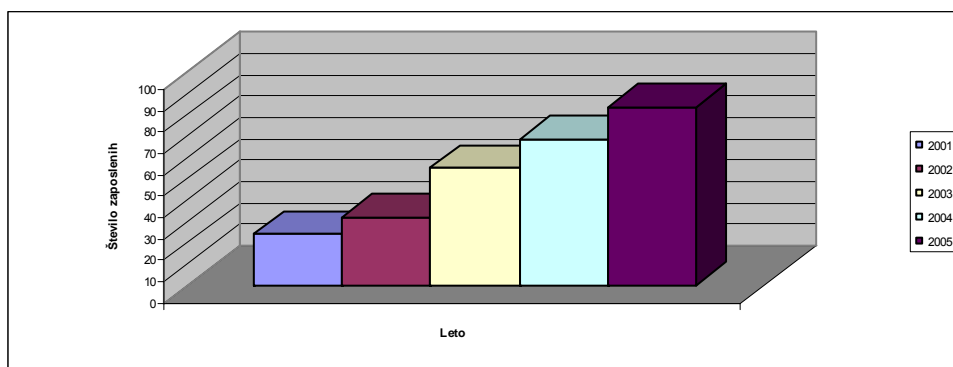
Kot sem omenil že v prejšnjem poglavju ima podjetje Počkaj pohištvo d.o.o. sedež v Sloveniji, v Rodiku. Tu poteka tudi del procesa izdelave, ki pa se je leta 2002 v večji meri preselil v Sežano. Selitev v nove prostore je bila nujna, saj so postale proizvodne hale ob neprestani rasti podjetja enostavno premajhne. Poleg sedeža podjetja v Sloveniji ima zaradi vse ostrejšje konkurence na tujih trgih podjetje Počkaj pohištvo d.o.o. svoje podružnice v Nemčiji, Združenih državah Amerike, Južni Ameriki, Rusiji in na Madžarskem. Vse podružnice so samostojni objekti in niso kapitalsko povezane z družbo Počkaj pohištvo d.o.o.

---

<sup>4</sup> Glej Priloga A: Ponudba izdelkov podjetja Počkaj pohištvo d.o.o.

Rast podjetja pa je prinesla tudi težave. Težave so se kazale predvsem v organizaciji podjetja, saj je vedno večje število delavcev prisililo družbo v več reorganizacij in segmentacijo. Število delavcev se povečuje iz leta v leto (glej [Slika 5.6](#)) in je do danes naraslo na številko 84. Intenzivno rast števila zaposlenih je videti predvsem v zadnjih petih letih.

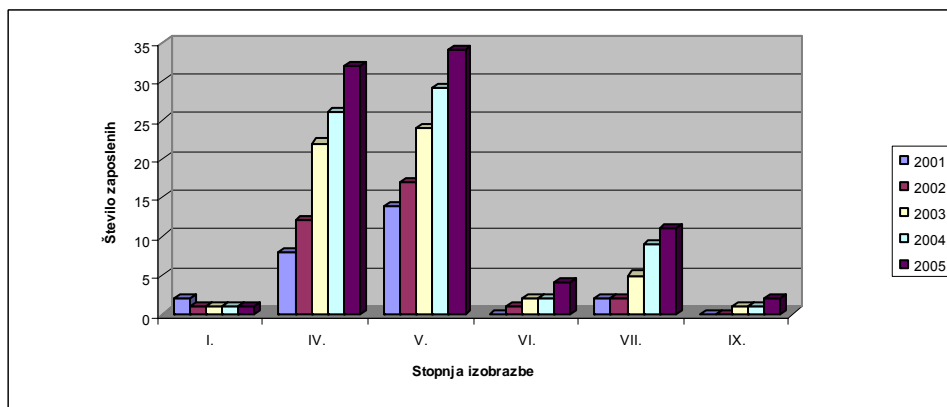
Slika 5.6: Rast števila zaposlenih v letih 2001-2005



Vir: Počkaj pohištvo d.o.o.

Poleg tega pa se je spreminjala tudi izobrazbena struktura (glej [Slika 5.7](#)) zaposlenih v družbi. V začetku delovanja družbe je večina zaposlenih predstavljala delavce lesne stroke. Začetek izdelave elektronskih rulet pa je privedel do potrebe delavcev iz elektro in računalniške stroke. Poleg tega pa je začelo podjetje posledično vlagati v razvoj in raziskave in je zaposlovalo vedno več delavcev z višjimi stopnjami izobrazbe.

Slika 5.7: Izobrazbena struktura zaposlenih v letih 2001-2005

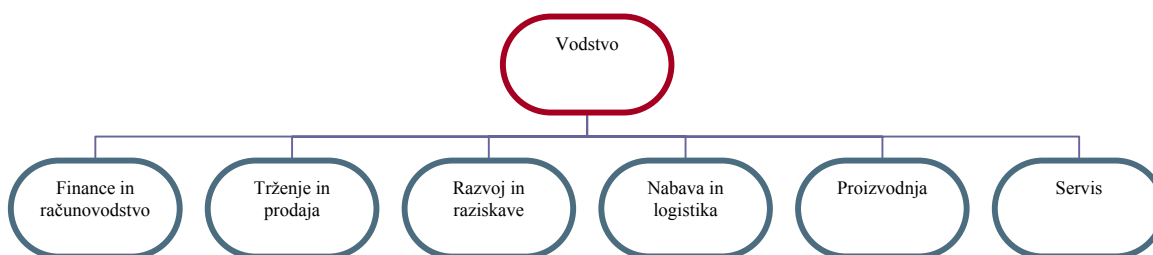


Vir: Počkaj pohištvo d.o.o.

Kot sem že omenil, se je v zadnjih letih organizacijska shema kar nekajkrat spremenila. To pa je posledica vse večjega zaposlovanja v vseh oddelkih. Reorganizacije ne potekajo vedno v skladu s pričakovanji in zato je včasih potrebnih več popravkov. To se je nekajkrat zgodilo tudi v družbi Počkaj pohištvo d.o.o. Danes je družba sestavljena iz naslednjih oddelkov, ki so medsebojno tesno povezani:

- *vodstvo,*
- *finance in računovodstvo,*
- *trženje in prodaja,*
- *razvoj in raziskave,*
- *nabava in logistika,*
- *proizvodnja<sup>5</sup> in*
- *servis.*

Slika 5.8: Organizacijska struktura podjetja Počkaj pohištvo d.o.o.



Vir: Počkaj pohištvo d.o.o.

Vsi oddelki so izjemno pomembni in soodvisni. Vodstvo in finance sta standardna oddelka, ki ju ne bi preveč analiziral. Vodstvo je v praksi generalni direktor, ki ima pomoč v izvršnem direktorju podjetja. Finance in računovodstvo zaposluje tri ljudi. Proizvodnja zaposluje največ ljudi (45) in je razdeljena v štiri delovne centre. V tej panogi je zelo pomemben tudi servis, saj si podjetje ne more in ne sme privoščiti slabe poprodajne podpore kupcu njihovih izdelkov. Oddelek nabava in logistika pokriva področje nabave sestavnih delov rulet, polizdelkov in ostalih materialov. Poleg tega upravljajo še s skladišči in z delom proizvodnje. Zadnji vendar najpomembnejši oddelek oziroma oddelek v katerega je vloženega največ denarja in truda, je oddelek za razvoj in raziskave, ki prinaša prednosti pred konkurenco, dodatne vire zaslužka in ustvarja novosti, ki so pri močni

<sup>5</sup> Glej Priloga B: Proizvodnja v podjetju Počkaj pohištvo d.o.o.

konkurenci izrednega pomena. Vsi oddelki skupaj pa ustvarjajo dobičke podjetja. Znano je namreč, da en sam oddelek, pa naj bo še tako odličen, ne more ustvarjati dobička, če nima podpore v ostalih soodvisnih oddelkih.

### 5.3.KONKURENCA IN KONKURENČNE PREDNOSTI

#### 5.3.1. Konkurenca

V zadnjih desetletjih postaja poznavanje in usmerjanje na konkurenco vedno bolj pomembno. To pa je predvsem posledica zmanjševanja vpliva uredb v državah, kar posledično omogoča delovanje tržnih sil (Kotler, 2004: 224). Poleg tega so zelo pomembni mednarodni sporazumi, ki omogočajo lažjo trgovino med državami. Globalizacija igra izredno pomembno vlogo v povečanju konkurence, saj lahko podjetja prosto prodajajo in kupujejo svoje izdelke in storitve na mednarodnih trgih z zelo malo ali pa celo brez omejitev. Lep primer združevanja v enotni trg je Evropa, kjer je na skupnem trgu vedno manj omejitev in je tako delovanje multinacionalnih podjetij občutno olajšano. Podjetjem ne preostane drugega, kot da se zavedajo konkurence, se posvetijo konkurenci in jo skušajo prehiteti.

Kotler (2004: 225) loči štiri ravni konkurenčnosti glede na stopnjo zamenljivosti izdelka:

- *konkurenca na ravni blagovnih znamk* – konkurenti so tisti, ki ponujajo istim odjemalcem po primerljivih cenah podobne izdelke ali storitve;
- *konkurenca na ravni panoge* – konkurenti so tisti, ki ponujajo enak izdelek ali storitev ne glede na ostale značilnosti (npr. cena);
- *konkurenca na ravni zadovoljevanja potrebe* – konkurenti so vsi proizvajalci izdelkov, ki služijo istemu namenu;
- *splošna konkurenčnost* – konkurenca so vsa podjetja, ki služijo denar od istih odjemalcev.

Podjetje Počkaj pohištvo d.o.o. lahko seveda uvrstimo v vse štiri ravni, toda najpomembnejša konkurenca je na ravni panoge. V tem primeru gre namreč za zelo



specifičen izdelek, kjer podjetja ponujajo zelo podobne izdelke po zelo podobnih cenah istim odjemalcem.

Še natančneje pa lahko opredelimo konkurenco podjetja Počkaj pohištvo d.o.o s panožnega stališča. Industrijska panoga je skupina podjetij, ki ponuja izdelek ali vrsto izdelkov, ki so medsebojno zamenljivi. Medsebojna zamenljivost izdelkov pa pomeni visoko navzkrižno prožnost povpraševanja (Kotler, 2004: 225). To z drugimi besedami pomeni, če se cena enega izdelka zviša, se poveča povpraševanje po drugem zamenljivemu izdelku. Glavni dejavniki, ki določajo panožno strukturo, so prav gotovo število ponudnikov (eden, nekaj ali veliko) in stopnja diferenciacije (homogen ali močno diferenciran izdelek). Poleg teh dveh najpomembnejših so še zelo vplivni: vstopne ovire in ovire pri gibljivosti, izstopne ovire in ovire v zvezi z zoževanjem poslovanja, struktura stroškov, navpično združevanje in pa globalni doseg poslovanja. Ti dejavniki tvorijo pet tipov panožne strukture:

- *popolni monopol,*
- *popolni oligopol,*
- *diferencirani oligopol,*
- *monopolistična konkurenca in*
- *popolna konkurenca.*

Glede na poglavitne dejavnike, ki določajo tipe panožne strukture, lahko ugotovimo, da gre v mojem primeru za *diferencirani oligopol*. V panogi namreč obstaja le nekaj podjetij, ki proizvajajo zelo diferencirane izdelke. Teh nekaj podjetij proizvede večino elektronskih rulet na svetu in vsako podjetje se mora osredotočiti na eno temeljno lastnost, ki ustvarja prednost pred konkurenco. Konkurenčne prednosti podjetja Počkaj pohištvo d.o.o. pa bom opisal v naslednjem poglavju.

### **5.3.2. Konkurenčne prednosti in proizvodna odličnost**

Poslanstvo podjetja je ponudba avtomatskih elektronskih rulet in igralnih aparatov. Po drugi strani pa je cilj zagotavljanje varnosti, rasti in donosnosti poslovanja z ustvarjanjem optimalnega dobička in zadovoljstva kupcev.

Vizija družbe pa je še bolj utrditi položaj vodilnega proizvajalca avtomatskih elektronskih rulet in igralnih aparatov, tudi v prihodnje dosegati evropsko in svetovno primerljive rezultate in investirati v razvoj edinstvenih proizvodov, ki so bistvenega pomena za obstoj na trgu igralnih naprav.

Za doseg zastavljenih ciljev pa mora podjetje kupcem ponuditi nekaj več od konkurence. Če pa želi biti podjetje konkurenčno, mora poznati tako odjemalce kot konkurenco. Pri iskanju konkurenčne prednosti (Kotler, 2004: 239) je eden od načinov *analiza vrednosti za odjemalca*. Namen analize je ugotoviti, kaj je za odjemalce pomembno in kako odjemalci ocenjujejo sorazmerno vrednost konkurenčnih ponudnikov. Bistveni elementi pri analizi vrednosti za odjemalca so:

- *določitev poglavitnih lastnosti, ki jih odjemalec ocenjuje,*
- *ocenitev stopnje pomembnosti različnih lastnosti,*
- *ocenitev poslovanja podjetja in konkurence glede na ocene odjemalcev in stopnjo pomembnosti,*
- *ocenitev kako odjemalci v določenem segmentu ocenjujejo podjetje in konkurenco na podlagi primerjave posameznih lastnosti in*
- *spremljanje vrednosti za odjemalca.*

Po drugi strani pa se mora podjetje pri iskanju konkurenčne prednosti osredotočiti na konkurenco. Podjetje mora nenehno spremljati nove izdelke in ponudbo konkurence. Informacije o konkurenci so lahko ključnega pomena, vendar je v igralniški industriji še vedno bistvenega pomena kupec.

Podjetje Počkaj pohištvo d.o.o. se zaveda pomembnosti kupca in največjo pozornost posveča prav njemu in njegovemu zadovoljstvu. Zadovoljstvo kupca pa je pogojeno predvsem z zanesljivostjo delovanja in s kvaliteto izdelka. Razlike v zahtevah kupcev so izredno velike in izhajajo iz različnih okusov in želja ter različnih zakonodaj v posameznih državah. Vse te želje je potrebno zadovoljiti na najboljši možni način in v večini primerov izdelke popolnoma prilagoditi zahtevam kupca. Popolna prilagodljivost izdelka kupcu je tako ena ključnih konkurenčnih prednosti podjetja. Poleg tega je izrednega pomena

kvaliteta izdelave in zanesljivost delovanja. Kvaliteta izdelka je odvisna predvsem od kvalitetnih sestavnih delov, ki jih podjetje sestavi v odlično celoto. V ta namen je podjetje skozi vsa leta delovanja razvijalo in ohranjalo trdne medsebojne odnose z dobavitelji, ki so se kazali v kvaliteti polizdelkov, izdelkov in končno tudi v kvalitetnem odnosu z obstoječimi kupci, ki so seveda cilj podjetja. Kvaliteta izdelka pa je tesno povezana z zanesljivim delovanjem igralnih rulet. Zanesljivo delovanje je edino, ki prinaša kupcu igralnega aparata denar. Le neprestano delovanje igralnega aparata prinaša velike dobičke. Kljub vsemu pa se zaradi takšnih in drugačnih napak zgodi nedelovanje aparata. V te namene ima družba zelo pomemben oddelek servisa, ki je na razpolago vse dni v letu. Servis je organiziran tako, da v 24 urah po javljeni napaki pride do kupca in skuša odpraviti morebitno napako. Poprodajne aktivnosti, kamor lahko štejemo tudi servis, so tako izjemnega pomena v panogah, kot je igralniška. Ne glede na to, da je kvaliteta glavna prednost podjetja, podjetje veliko vloga v servis, zaposluje nove delavce in tako skuša dvigniti kvaliteto tudi na tem področju. Zato lahko trdim, da sta to ključni konkurenčni prednosti podjetja Počkaj pohištvo d.o.o.

Poleg teh, na kupca usmerjenih konkurenčnih prednosti, lahko omenim še oddelek za razvoj in raziskave. Morda se na prvi pogled zdi, da se v igralni aparat ne da vnesti bistvenih sprememb, ki bi lahko ustvarjale prednost pred konkurenco. Vendar temu vsekakor ni tako. Razvoj novih tehnologij je vsekakor najpomembnejši dejavnik pri ustvarjanju višjih dodanih vrednosti. Nove tehnologije v elektroniki in v računalništvu tempirajo hud tempo na tem področju. Le najboljši pa mu lahko sledijo in svoje izdelke prilagajajo glede na razvoj v teh sorodnih področjih. Če pogledamo igralno ruleto samo z vidika igralca, lahko vidimo ogromne razlike v obdobju zadnjih petih let. Klasične računalniške ekrane so zamenjali ekrani, ki so občutljivi na dotik, ki omogočajo igralcu lepši pregled nad igro in lažje igranje. Druga največja razlika je prav gotovo ta, da igralcu ni več potrebno kupovati žetonov, saj ima večina novih aparatov tako imenovane čitalce denarja (bill acceptor). Po drugi strani pa so še večje razlike tiste, ki so igralcu nevidne. Aparati so povezani v mreže, ki omogočajo nadzor casino-jem nad potekom igre, štetje igre se opravlja samo itd. Še in še bi lahko našteval, vendar je bistvenega pomena to, da vidimo, kako pomemben je oddelek razvoja in raziskav. Sama igra oziroma pravila igre

ostajajo ista, vendar je aparat tisti, ki postaja igralcu in casino-ju (kupcu aparata) vedno bolj prijazen. To pa je ključnega pomena za uspeh podjetja.

## **5.4. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA**

### **5.4.1. Vstop na globalni trg**

Kot sem omenil že v drugem poglavju, je bistveni dejavnik, ki vpliva na internacionalizacijo podjetja, velikost domačega trga. Če bi bil domači trg dovolj velik, bi bilo delovanje podjetij veliko lažje. Danes pa je situacija taka, da podjetja v Sloveniji enostavno nimajo dovolj velikega trga. Slednje posebno velja za podjetja, ki proizvajajo tako imenovane specialne proizvode (Aharoni in Hirsch v Jaklič in Svetličič, 2005: 28), ki so rezultat posebnega znanja določenega podjetja. Podjetje Počkaj pohištvo d.o.o. prav gotovo spada med podjetja, ki proizvaja take specialne izdelke.

Kar se pa tiče velikosti slovenskega trga v tej panogi lahko rečem, da je absolutno premajhen. Zato se je podjetje že od samega začetka usmerjalo na tuje trge. Dejstvo, da je podjetje izvažalo svoje izdelke že od svojega začetka, uvršča podjetje med rojene multinacionalke. Če pogledamo v tabelo (glej Priloga C), v kateri je Riniken zbral vse lastnosti rojene multinacionalke, lahko z gotovostjo trdim, da je družba Počkaj pohištvo d.o.o. ena izmed njih. Podjetje namreč v vseh dimenzijah spada v kategorijo rojenih multinacionalk. Bistvene pa so predvsem:

- mednarodne dejavnosti, ki so se začele takoj oziroma v dveh letih po ustanovitvi podjetja,
- tržna ponudba (unikati ali procesne inovacije razvite s tehnologijo) in
- osredotočanje na stranke in kvaliteto.

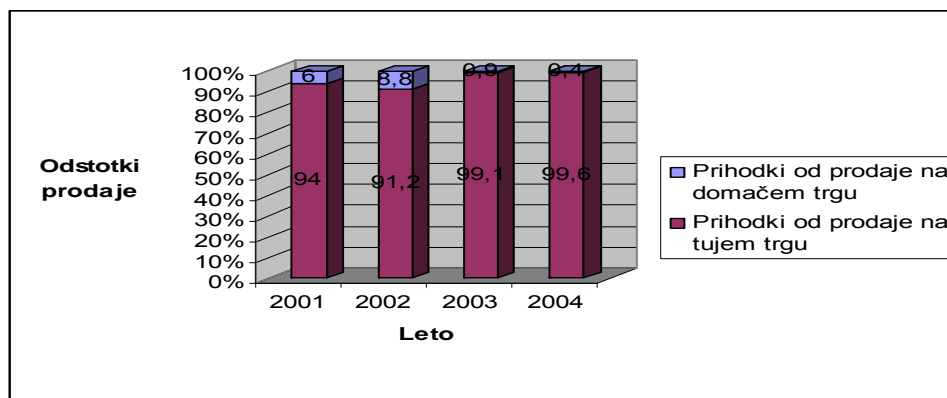
Poleg velikosti domačega trga pa vpliva na odločitev o mednarodnem poslovanju še veliko drugih dejavnikov in trendov v globalnotrženjskem okolju (Kotler, 2004:155). Tu bi rad izpostavil predvsem nenehno širjenje mednarodnega transporta, komunikacij in denarnih

transakcij, ki povzročajo hitro naraščanje svetovne trgovine in naložb. V primeru podjetja Počkaj pohištvo d.o.o. pa je izjemnega pomena (natančneje v naslednjem poglavju) tudi postopno odpiranje novih trgov, predvsem Kitajske, Indije, Vzhodne Evrope in Južne Amerike. Tu pa ne smem mimo dejstva, da je Slovenija leta 2004 postala polnopravna članica Evropske unije. To je izjemno olajšalo delovanje podjetja na evropskem trgu, ki je po tem dogodku postal eden glavnih trgov podjetja. Poleg tega pa je znižal cene tako nabave, kot tudi samih končnih izdelkov.

#### 5.4.2. Stopnja internacionaliziranosti podjetja Počkaj pohištvo d.o.o.

Kot sem že prej omenil, so glavni trgi družbe Počkaj pohištvo d.o.o. predvsem v tujini. Podjetje namreč proda več kot devetdeset odstotkov svojih izdelkov na tuje trge (glej [Slika 5.9](#)). Izdelke podjetja najdemo praktično na vseh celinah, razen v Avstraliji. V začetku je družba prodajala predvsem na trge jugovzhodne Evrope, ki so nam nekako najbližji tako kulturno kot tudi geografsko. Prvotni trgi so tako bili poleg Slovenije še Madžarska, Romunija, Bolgarija in pa eden največjih trgov sploh Rusija. Z leti se je prodaja obrnila proti zahodni Evropi. Zanimivi so postali predvsem trgi v Nemčiji, Nizozemski in pa počasi tudi trgi izven Evrope. Danes pa družba veliko proda na trge Srednje in Južne Amerike in pa na trge jugovzhodne Azije. V bližnji prihodnosti pa je cilj prodreti na izjemno zahteven trg Združenih držav Amerike. Poleg tega pa najdemo kar nekaj igralnih aparatov v slovenskih največjih casino-jih (Casino Portorož, Casino Maribor).

Slika 5.9: Struktura prihodkov družbe Počkaj pohištvo d.o.o.



Vir: Letno poročilo 2004

Kot lahko pričakujemo je družba prve aparate prodala v Sloveniji. Kasneje pa je po pričakovanju začela osvajati najbližje trge in se kasneje z več izkušnjami usmerila na bolj oddaljene in zahtevne trge. Pri tem je igralo pomembno vlogo tudi dejstvo, da se je Slovenija pridružila Evropski uniji in s tem pridobila pravico do prostega pretoka blaga, kapitala in storitev. To je olajšalo in spodbudilo prodajo na trge zahodne Evrope. V zadnjih letih pa družba prodira na svetovne trge. To je predvsem posledica rasti podjetja in vedno večje konkurence na evropskih trgih. Poleg tega pa trgi jugovzhodne Azije in Južne ter Srednje Amerike še niso zasičeni s tovrstnimi izdelki in je zato kupcev več kot dovolj.

Cilj družbe pa je ameriški trg. To pa je najzahtevnejši trg na tem področju. Poleg vrhunske kvalitete, ki jo zahtevajo tamkajšnji kupci, so velik problem tudi administrativne ovire. Igralniška industrija je namreč zelo stroga in je zato izjemno težko dobiti vsa potrebna dovoljenja in certifikate o ustreznosti, ki so potrebni za prodajo.

Družba Počkaj pohištvo je torej začela s širitvijo na geografsko in kulturno najbližje trge. To je tudi pričakovati, saj je nastop na teh trgih najlažji zaradi poznavanja razmer. Za taka podjetja je značilno, da začnejo s posrednim izvozom, saj je to najlažja oblika vstopa na tuje trge. V primeru Počkaj pohištva d.o.o. je šlo predvsem za aktivni izvoz. S širitvijo na ostale trge je postal ta način nezadosten. Zato se je bilo podjetje primorano odločiti za nove načine nastopa na trgih. Odločili so se za neposredni izvoz, ki je nekakšna nadgradnja posrednega izvoza. Poleg običajnega izvoza je podjetje ustanovilo podružnice v državah, ki so bili glavni trgi. To so podjetja, ki nadzorujejo trge, nudijo pomoč kupcem in lahko delujejo kot skladišča ali razstavniki. Zaenkrat podjetje torej posluje na tujih trgih z izvozom. Družba se še ni odločila za ostale oblike internacionalizacije predvsem zaradi velikosti in visoke stopnje tveganja in (ne)nadzora kvalitete proizvodnje. Poleg tega pa se odpirajo meje in lahko na sedanj način po dovolj konkurenčnih cenah poslujejo po celem svetu.

Iz napisanega lahko sklepam, da je stopnja internacionalizacije družbe Počkaj pohištvo d.o.o. dokaj visoka. Podjetje je bilo le v začetku usmerjeno na domači trg, kasneje pa si obstoj podjetja ne moremo predstavljati brez internacionalizacije. Poleg tega pa moram tu dodati, da so tudi nabavni viri mednarodni, kar še poveča stopnjo internacionaliziranosti.

Mednarodni nabavni viri pa so nujni predvsem zaradi neprisotnosti nekaterih materialov in sestavnih delov v Sloveniji.

### 5.4.3. Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje predstavlja zbirko vseh elementov v tržnem spletu, ki z uvajanjem skupnega pomena s kupci in strankami podjetja, poenostavi izmenjavo. Tržno komuniciranje zajema vse spremenljivke tržnega spleta in ne zgolj promocije. Pri tem je pomembno, da vse te spremenljivke komunicirajo s potrošniki (Beem in Shaffer, 1999).

Cilj tržnega komuniciranja je oblikovati zavedanje o blagovni znamki, zgraditi željo po določenem izdelku, ojačati stališče do določene blagovne znamke in pospešiti nakup. Informiramo, prepričujemo in spodbujamo pa lahko z različnimi orodji tržnega komuniciranja.<sup>6</sup> Katera orodja tržnega komuniciranja bomo izbrali, je odvisno od več dejavnikov. Pomembno je, kaj hočemo predstaviti, komu, kdaj, kako...?

Glede na to, da je družba Počkaj pohištvo d.o.o. usmerjena globalno, mora temu prilagoditi tudi orodja tržnega komuniciranja. V tej panogi je najpogostejši način predstavitve sejemska razstava<sup>7</sup>. Ker gre za zelo specifične izdelke je sejem način, kjer si potencialni kupci in igralci lahko izdelke ogledajo in lažje izberejo pravi aparat za svoj casino ali igralnico. Na sejmi skušajo podjetja srečati potencialne kupce, poiskati nove trge, ugotoviti stališče potencialnih kupcev do izdelka, predstaviti nov izdelek, predstaviti opremo, spremljati konkurenco in seveda prodati svoje izdelke oziroma storitve. Sejmi imajo lahko veliko prednosti pred ostalimi orodji, vendar le, če so skrbno pripravljene. Kako uspešno izpeljati sejem ali razstavo, pa je vprašanje, ki zahteva tehten premislek in natančen načrt.

Tako je po svetu vsako leto organiziranih več sejmov, ki so posvečeni igralništvu in igralniški industriji. Najpomembnejši in največji sejem je ICE<sup>8</sup>, ki poteka vsako leto v

---

<sup>6</sup> Orodja tržnega komuniciranja so: oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja, publiciteta, trženje dogodka, oprema prodajnega mesta, neposredno trženje, sponzoriranje, odnosi z javnostmi, embalaža, celostna podoba, sejmi, ustna propaganda ter sam izdelek in prodajni pogoji

<sup>7</sup> Glej Priloga D: Razstavniki prostor podjetja Počkaj pohištvo d.o.o.

<sup>8</sup> International Casino Exhibition

Londonu. Na tem sejmu so predstavljene vse novosti vseh pomembnejših proizvajalcev v tej panogi in je zato pomemben tako za predstavitev podjetja kot tudi za pregled konkurence. Poleg tega se podjetje Počkaj pohištvo udeležuje tudi ostalih sejmov po celem svetu. Naj omenim le še Las Vegas v Združenih državah Amerike in sejme na novih trgih, kot so Moskva, Macao, Singapur, Avstralija in Panama.

Poleg sejmov pa je pomembno tudi tržno komuniciranje preko interneta, ki je postal nepogrešljiv medij sporočanja predvsem v zadnjih letih. Na spletni strani dobijo potencialni kupci in igralci vse informacije o kontaktih, lokacijah in pa seveda prodajni program z vsemi podrobnimi tehničnimi in ostalimi podatki.

Ostali načini in poti niso tako pomembni za podjetje, saj v preteklosti niso prinašali dovolj pozitivnih rezultatov. Oglaševanje v tisku je nesmiselno, saj težko doseže ciljno publiko. Poskusili so tudi s sponzoriranjem raznih športov (jadranje, moto-šport), vendar tudi ta način ni prinesel želenih rezultatov. Podjetje je torej poskusilo s številnimi načini oglaševanja, vendar nobeden ni bil dovolj uspešen, zato še naprej iščejo ustrezne načine in sredstva, ki so mogoče zelo velika rezerva podjetja.



## 6. ZAKLJUČEK

Spremembe v zadnjih dveh desetletjih so bile zelo pomembne za razvoj slovenskih podjetij oziroma slovenskega gospodarstva nasploh. V začetku devetdesetih je bil za slovensko gospodarstvo hud udarec razpad bivše skupne države in s tem izjemno zmanjšanje glavnega trga. Sledilo je obdobje stabilizacije razmer in rasti gospodarstva. Leta 2004 pa je sledil vstop v Evropsko unijo in ponovno povečanje »domačega« trga. To so le glavne spremembe, ki so odločilno vplivale na celotno slovensko gospodarstvo, še posebej pa so vplivale na obnašanje slovenskih podjetij. Ta so se bila zaradi nastalih razmer prisiljena prilagoditi in preizkusiti nove strategije in predvsem nove trge.

V nastalih razmerah pa so si sam obstoj in kasneje konkurenčne prednosti zagotovila le podjetja, ki so bila dinamična in so se pravočasno prilagodila spremembam. Najbolj hrabra podjetja so v tem času začela z internacionalizacijo delovanja. Hrabra pa zato, ker mednarodno delovanje ali celo globalno delovanje pomeni izjemno tveganje. Ni dovolj le želja po širjenju na nove trge, pomembna je namreč tudi pravilna izbira trga, način vstopa, izdelek, kadri itd. V času, ko je internacionalizacija ali celo globalizacija neizogibna, mora torej podjetje ustvariti najprimernejšo strategijo za nastop na tujih trgih in jo končno tudi realizirati.

Na strategijo nastopa na tujih trgih se nanaša tudi moja prva hipoteza postavljena v uvodu diplomskega dela. Hipotezo, da je *usmeritev na tržno nišo edina možnost za prodor slovenske blagovne znamke na tuje trge*, lahko ovržem. Ovržem jo lahko zaradi dejstva, da je na tuje trge mogoče priti na mnoge različne načine. Velika razlika pa je v tem, kako hitro bo slovensko podjetje prodrlo na tuji trg in kako uspešno bo delovalo. Tu pa vidim veliko prednost pri podjetjih, ki so se in se usmerjajo na tržne niše. Prednost tržne niše je predvsem v velikosti trga in specializaciji proizvoda. Ožja kot je tržna niša, večji oziroma bolj globalen je trg. Z zoženjem tako postane slovenski trg premajhen in nekako prisili družbe v internacionalizacijo.

*Usmerjenost h kupcu je ključnega pomena za uspeh slovenskega malega ali srednjega podjetja na globalnem trgu.* To hipotezo lahko potrdim. Danes so kupci vedno bolj

zahtevni in predvsem različni. Prav te razlike v željah in potrebah kupcev silijo slovenska mala in srednja podjetja v prilagajanje svojih izdelkov in storitev. Ker se ta podjetja ne morejo zanašati na ekonomije obsega jim ne preostane drugega, kot da so maksimalno prilagodljiva. Kupec je torej ključni faktor, na katerega se morajo podjetja posebno osredotočiti pri poslovanju na globalnem trgu.

Tretja hipoteza pa se nanaša na samo podjetje Počkaj pohištvo d.o.o. oziroma na blagovno znamko Alfastreet. To, da *blagovno znamko Alfastreet lahko označimo kot globalno blagovno znamko*, vsekakor drži. Če se ozrem na trditve in dejstva predstavljena v diplomskem delu, lahko mirno trdim, da spada blagovna znamka Alfastreet med globalne. Alfastreet izpolnjuje vse pogoje globalne blagovne znamke. Družba namreč nabavlja material v tujini, prodaja svoje izdelke v tujini, ima podružnice v tujini in končno tudi oglašuje globalno. Tu pa moram dodati, da lahko podjetje Počkaj pohištvo uvrstimo tudi med tako imenovane rojene multinacionalke. Že od samega začetka je bil cilj tuji trg in strategije podjetja so bile podrejene temu cilju. To pa je verjetno tudi največja prednost pred konkurenčnimi podjetji.

Slovenska mala in srednja podjetja morajo torej stremeti k internacionalizaciji delovanja. Iskati morajo tržne niše, nove unikatne izdelke in se skušati mednarodno povezovati v poslovne mreže. Tu vidim največje možnosti slovenskih podjetij. Poleg tega morajo na mednarodnih trgih ponuditi konkurenčno prednost, ki je ne bo mogoče zavrniti. Tu pa ciljamo predvsem na kvaliteto. Kvaliteta izdelkov in storitev je tista lastnost, ki najlažje ustvari dobro ime blagovne znamke, privabi kupce in jih tudi zadrži ter tako zagotovi dolgoročno konkurenčnost. To pa je verjetno cilj vsakega zdravega podjetja.

V času globalizacije je internacionalizacija poslovanja nujno zlo. Vprašanje ki se tu zastavlja, je le, ali bodo znala slovenska podjetja to izkoristiti ali pa se bodo bolje znašla tuja podjetja in prevzela našim podjetjem še tisto, kar so si ustvarila.

## 7. LITERATURA IN VIRI

1. Alexander, Nicholas (2000): The Retail Internationalisation Process. *International Marketing Review*, 17, 4/5, str. 334-354.
2. Anholt, Simon (2000): *Another one bites the grass: making sense of international advertising*. Kanada: John Wiley and Sons, Inc.
3. Bengtsson, Lars (2004): Explaining born globals: an organisational learning perspective on the internationalisation process. *Int. J. Globalisation and Small Business*, Vol. 1, No. 1, 28-40
4. Brouthers, Keith d., van't Kruis, Yvette M. (1997): Competing in Software: Strategies for Europa's Niche Business. *Long Range Planning*, Vol.30, No.4, 518-528.
5. Buckley, Peter J., Ghuary, Pervez (1994): *The Internationalisation of the Firm*. London : The Dryden Press.
6. Chapman, Edward A. Jr. (1995): *Exhibit Marketing: A Success Guide for Managers*. Second Edition. McGraw-Hill, Inc.
7. Dalgic, Tevfik, Leeuw, Maarten (1994): Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases. *European Journal of Marketing*, Vol.28, No.4, 39-55.
8. Day, John, Dean, Ahmed, Reynolds, L. Paul (1998): Relationship Marketing: It's Key Role in Entrepreneurship. *Long Range Planning*, vol.31, No.6, 828-837.
9. Downes, Larry: *Beyond Porter v Context Magazine*. Dostopno na <http://www.contextmag.com/setFrameRedirect.asp?src=/archives/199712/technosynthesis.asp>.
10. Evans Jody, Treadgold Alan, Mavondo Felix T. (2000): Explaining Export Development through Psychic Distance. *International Marketing Review*, 17, 2/3, str. 164-169.
11. Evans Jody, Treadgold Alan, Mavondo Felix T. (2000b): Psychic Distance and the Performance of International Retailers. *International Marketing Review*, 17/4/5, str. 373-392.
12. Ferjan, Dunja (2004): *Multinacionalna podjetja v državah v razvoju: prenos tehnologije in vpliv na okolje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

13. Hari, Ivan (2003): *Strategija upravljanja tržnih niš*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Hedlund, G., Kvaerneland, Å. (1985): Are strategies for foreign market entry changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 15, 41–59.
15. Hrastelj, Tone (1995): *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Jaklič, Andreja, Svetličič, Marjan (2005): *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Jančič, Zlatko (1990): Marketing strategija menjave. *Gospodarski vestnik, Studio Marketing*, Ljubljana.
18. Johanson, J., and J.E. Vahlne (1990): The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review* 7, 11-24.
19. Jolly, Vijay K., Matti Alahuta & Jean-Pierre Jeannet (1992): Challenging the incumbents: How high technology Start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.
20. Kotler, Philip (2004): *Management trženja*. Ljubljana : GV založba.
21. Lah, Marko (2002): *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fora (učbenik).
22. Lipsanen, Juha (2002): *Internationalisation Challenges of Born Globals*. Dostopno na:  
[http://www.tuta.hut.fi/stdies/Courses\\_and\\_schedules/Isib/TU91.167/Old\\_seminar\\_papers/Lipsanen\\_Juha\\_final.pdf](http://www.tuta.hut.fi/stdies/Courses_and_schedules/Isib/TU91.167/Old_seminar_papers/Lipsanen_Juha_final.pdf)
23. McCarthy, Dennis M. P. (1992): International Business and Economic Integration: Comparative Business Strategies Past and Present. *Bussines and Economic History, Second Series, Volume Twenty-one*. Iowa State University.
24. Morosini Piero, Shane Scott (1998): National Cultural Distance and Cross-border Acquisition Performance. *Journal of International Business Studies*, 2, 91, str. 137-159.
25. Nagode, Matej (2003): *Internacionalizacija malih in srednjih podjetij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Oviatt, Benjamin M., Patricia P. McDougall (1994): Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64.

27. Počkaj pohištvo d.o.o. (2002): *Letno poročilo Počkaj pohištvo za leto 2002*.
28. Počkaj pohištvo d.o.o. (2003): *Letno poročilo Počkaj pohištvo za leto 2003*.
29. Počkaj pohištvo d.o.o. (2004): *Letno poročilo Počkaj pohištvo za leto 2004*.
30. Pustovrh, Aleš (2003): *Internacionalizacija malih in srednjih podjetij na trge evropske unije s primerom strategije internacionalizacije podjetja Unichem d.o.o.* Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Rasmussen, Erik S., Madsen, Tage Koed (2002): The Born Global concept. *Paper for the EIBA conference*, Danska.
32. Recklies, Dagmar (2001): Small and Medium-Sized Enterprises and Globalization. *Recklies Management Project GmbH*. Dostopno na: [www.themanagement.de](http://www.themanagement.de).
33. Rennie, Michael W. (1993): *Global competitiveness: Born global*. McKinsey Quarterly, (4), 45-52.
34. Rezec, Irena (2002): *Podjetju prijazno poslovno okolje v procesu internacionaliziranja poslovanja*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
35. Richardson, George: *Introduction: Approaching Globalization*. Dostopno na: [http://www.quasar.ualberta.ca/css/CSS\\_35\\_1/introduction\\_approaching\\_globalization.htm](http://www.quasar.ualberta.ca/css/CSS_35_1/introduction_approaching_globalization.htm).
36. Rojec, Aljoša (2004): *Oblikovanje trženjskih strategij na medorganizacijskih trgih za izdelke visoke tehnologije s področja telekomunikacij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Ruzzier, dr. Mitja (2005): *Mednarodno podjetništvo: Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Kranj: Arak.
38. Shani, David, Chalasani, Sujana (1992): Exploiting Niches Using Relationship Marketing. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.9, No.3, 33-42.
39. Slavnič, Niko (2003): *Internacionalizacija podjetja kot odločitveni dejavnik pri ustanovitvi hitro rastočih podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Stearns, Timothy M., Carter, Nancy M., Reynolds, Paul D., Williams, Mary L. (1995): New Firm Survival: Industry, Strategy and Location. *Journal of Business Venturing*, Vol.10, 23-42.

41. Svetličič, Marjan (1996): *Svetovno podjetje. Izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
42. Szabó, Antal (2002): Entrepreneurship and SME development: Internationalisation of SMEs. *The UNECE Approach*.
43. Šomen, Jana (2000): *Marketing vrzeli: Primer Audi TT Coupe*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Trtnik, Andreja (1999): *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Uradna spletna stran podjetja Počkaj pohištvo d.o.o. : [www.alfastreet.com](http://www.alfastreet.com).
46. *World Trade Report 2003*. Ženeva: World Trade Organisation, 2003.
47. Zupančič, Janez (2004): *Rojene multinacionalke: primer Akrapovič d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## 8. PRILOGE

### Priloga A: Ponudba izdelkov podjetja Počkaj pohištvo d.o.o.

Ime aparata	Kratek opis aparata
R6Ms	Avtomatska elektronska ruleta s šestimi igralnimi mesti
R6	Avtomatska elektronska ruleta s šestimi igralnimi mesti
R8	Avtomatska elektronska ruleta z osmimi igralnimi mesti
R24	Avtomatska elektronska ruleta z štiriindvajsetimi (24) igralnimi mesti
K8	Elektronska igra Keno z osmimi igralnimi mesti
K24	Elektronska igra Keno z štiriindvajsetimi (24) igralnimi mesti
VRI	Virtualna elektronska ruleta

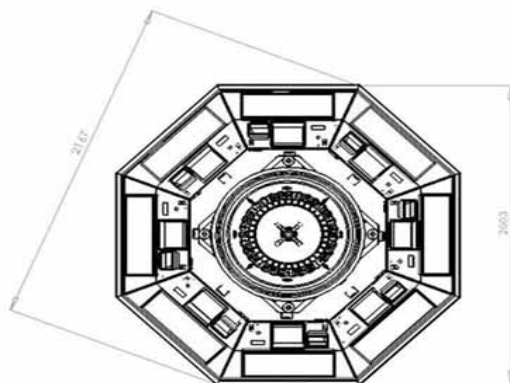
#### R6Ms: Elektronka ruleta za šest igralcev



**R6: Elektronska ruleta za šest igralcev**



**R8: Elektronika ruleta za osem igralcev**





**K8: Elektronski Keno za osem igralcev**



**K24: Elektronski Keno za štiriindvajset igralcev**



## VR1: Virtualna elektronska ruleta



## Priloga B: Proizvodnja v podjetju Počkaj pohištvo d.o.o.



**Priloga C: Lastnosti tradicionalnega mednarodnega podjetja vs. rojene multinacionalke**

DIMENZIJA	MEDNARODNO PODJETJE	ROJENE MULTINACIONALKE
VELIKOST	Veliko	Majhna in srednje velika
INTERNACIONALIZACIJSKE TEORIJE	Stopenjski modeli	Tradicionalni modeli niso uporabljeni
INTERNACIONALIZACIJSKI PRISTOP	Reaktiven, pasiven	Proaktiven z globalnim strateškim namenom
VELJAVNE MEDNARODNE DEJAVNOSTI	Do 20 let domači trg pred nastopom na tujem	Takoj ali do dve leti po nastanku podjetja
VODSTVO	Ne tvega, togi pri odločitvah	Aktivni, vizionarji, tvegajo
PRIDOBIVANJE ZNANJA	Preko učenja in izkušenj	Začetnik z izkušnjami v mednarodnem poslovanju
TRŽNA PONUDBA	Ne nujno originalni, unikatni	Unikati ali procesne inovacije razvite z tehnologijo
PROIZVODNA IN STORITVENA KOMERCIALIZACIJA	V državah znotraj kratke poslovne razdalje	Vodilni trgi
PRIDOBIVANJE VIROV	Preko pridobivanja virov	Kooperacije/ mreže
CILJNI SEGMENT	Industrijski in potrošniški	Industrijski in potrošniški
PODROČJE OSREDOTOČENJA	Zmanjševanje stroškov in stroškovna konkurenčnost	Osredotočenje na stranke in kvaliteto
POSLOVNI SISTEM	Tog	Prilagodljiv

**Priloga D: Razstavni prostor podjetja Počkaj pohištvo d.o.o.**

