

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janez Zupančič

**ROJENE MULTINACIONALKE – PRIMER
AKRAPOVIČ D.O.O.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janez Zupančič

MENTOR: red. prof. dr. Marjan Svetličič

SOMENTORICA: asis. dr. Andreja Jaklič

**ROJENE MULTINACIONALKE – PRIMER
AKRAPOVIČ D.O.O.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

Zahvala

Zahvaljujem se staršema, ki sta mi omogočila študij ter prijateljem in sorodnikom, ki so mi v času študija stali ob strani in me spodbujali.

Petra, hvala za vzpodbudne besede in podporo.

Za pomoč in nasvete se zahvaljujem tudi mentorjema, ki sta mi strokovno svetovala, me usmerjala in mi pomagala tudi, ko sta bila v največji časovni stiski.

Prav tako hvala tudi vsem iz podjetja Akrapovič, še posebej gospodu Robertu Ličenu za pomoč in podatke pri pisanju empiričnega dela diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi Gregorju Arkotu, za pomoč pri oblikovanju diplomske naloge, gospej Lojzki Cilenšek, za redno 'dostavljanje' literature, in prof. Nadi Golob za lektoriranje.



KAZALO

STVARNO KAZALO

1. UVOD	1
1.1. Opredelitev problematike	1
1.2. Cilj diplomske naloge	2
1.3. Izhodiščne hipoteze	2
1.4. Metode preučevanja	2
1.5. Struktura naloge	3
2. TEORIJE MEDNARODNE MENJAVE IN MEDNARODNE PROIZVODNJE RELEVANTNE ZA TO NALOGO	5
2.1. Teorije mednarodne menjave	5
2.2. Tradicionalne internacionalizacijske teorije	5
2.2.1. Eklektična paradigma	6
2.2.2. Stopenjske teorije internacionalizacije	6
2.2.2.1. Skandinavski šola	6
2.2.2.2. Dunningove stopnje internacionalizacije (stopnje dodane vrednosti)	8
2.2.3. Mrežni model internacionalizacije	9
3. ROJENE MULTINACIONALKE	11
3.1. Zgodovina koncepta rojenih multinacionalk	11
3.2. Definicija rojenih multinacionalk	13
3.3. Dejavniki, ki so povzročili nastanek rojenih multinacionalk	16
3.4. Primerjava med mednarodnimi podjetji in rojenimi multinacionalkami	17
3.5. Teorije mednarodnih skupnih vlaganj (MSV)	18
3.5.1. Potrebni in zadostni elementi za trajna mednarodna skupna vlaganja	19
3.5.2. Tipi mednarodnih skupnih vlaganj	21
3.5.3. Zaključek	22
3.6. Raziskave po teoriji MSV (o rojenih multinacionalkah in podobnih konceptih)	23
3.6.1. Integrirani mednarodni podjetniški model	24
3.6.2. 3D PLC Model zgodnjih in hitrih internacionalizacijskih strategij	25
4. AKRAPOVIČ D.O.O.	28
4.1. Predstavitev podjetja	28
4.1.1. Zgodovina podjetja	28
4.1.2. Profil podjetja	32
4.1.3. Proizvodnja in razvoj	33



4.1.3.1. Testiranje	33
4.1.3.2. Proizvodnja	34
4.1.3.3. Razvojni oddelek	35
4.1.3.4. Logistika	36
4.2. Internacionalizacija podjetja	37
4.2.1. Osnovna strategija podjetja	37
4.2.2. Izvoz in tržni deleži	37
4.2.3. Trženje	38
4.2.4. Konkurenca	39
4.2.5. Kadri	40
4.3. Poslovni rezultati	42
4.4. Napake in problemi	44
4.5. Prihodnost	46
4.5.1. Formula 1	47
5. SOOČENJE TEORIJE IN PRAKSE	48
5.1. Neustreznost tradicionalnih teorij internacionalizacije	48
5.2. Podobnosti in razlike (v teoriji in praksi rojenih multinacionalk)	49
5.3. Moj doprinos	51
6. ZAKLJUČEK	53
7. LITERATURA IN VIRI	56
8. PRILOGA	60
Priloga A: Lipsanenovi modeli stopenjske internacionalizacije	60
Priloga B: Rojene multinacionalke in podobni koncepti	61
Priloga C: Razlike v internacionalizacijskem obnašanju tradicionalnih podjetij in RM	63
Priloga D: Akrapovič in hidroforming	64
Priloga E: Igor Akrapovič imenovan za »Podjetnika leta 2004«	66
Priloga F: Najboljši rezultati moštcev z Akrapovičevimi izpuhi	67
Priloga G: Organizacijska struktura podjetja	68
Priloga H: Finančni podatki za nekaj let nazaj	68
Priloga I: Reprezentativni podatki zadnjih nekaj let	70
Priloga J: Slikovno gradivo	71



SEZNAM TABEL, GRAFOV IN SLIK

Tabela 1: Mrežni model internacionalizacije	10
Tabela 2: Dejavniki, ki so vplivali na nastanek rojenih multinacionalk	16
Tabela 3: Primerjava med mednarodnimi podjetji in rojenimi multinacionalkami.....	17
Tabela 4: Tipi mednarodnih skupnih vlaganj	21
Tabela 5: Teoretično kategoriziranje strategij rojenih multinacionalk.....	26
Tabela 6: Nekaj prelomnic v zgodovini podjetja.....	31
Tabela 7: Profil podjetja	32
 Graf 1: Rast števila zaposlenih	41
Graf 2: Izobrazbena struktura zaposlenih.....	42
Graf 3: Prodaja in dobiček (v tisočih tolarjev)	43
Graf 4: Kapital in donos (kapital v tisočih tolarjev, donos v odstotkih)	44
 Slika 1: Potrebni in zadostni elementi za trajna mednarodna skupna vlaganja.....	20
Slika 2: Integrirani model mednarodnega podjetništva.....	24
Slika 3: Glavne komponente 3D PLC modela.....	25



SEZNAM KARATIC

DDV	Davek na dodano vrednost
EU	Evropska unija
F1	Formula 1
MNP	Multinacionalna podjetja
MOE	Majhne in odprte ekonomije
MSP	Majhna in srednje velika podjetja
MSV	Mednarodna skupna vlaganja
NP	Nova podjetja/projekti
RM	Rojene multinacionalke
TNI	Tuje neposredne investicije
ZDA	Združene države Amerike



1. UVOD

1.1. Opredelitev problematike

V zadnjih tridesetih letih sta bila izvozno obnašanje in proces internacionalizacije podjetij tema številnih raziskav. Marsikatero dognanje tradicionalnih teorij internacionalizacije je bilo v zadnjih desetih letih izzvano z empiričnimi raziskavami izvoznega obnašanja podjetij. Dokazale so, da mnoga podjetja danes pogosto začnejo z mednarodno aktivnostjo takoj ob nastanku, takoj vstopijo na zelo oddaljene trge v več državah hkrati in ustvarjajo skupna vlaganja brez predhodnih izkušenj. Takšna podjetja so bila označena z različnimi termini, najbolj pa se je uveljavilo ime rojene multinacionalke (»Born Globals«). Fenomen rojenih multinacionalk predstavlja nov izziv za tradicionalne teorije internacionalizacije. Številni strokovnjaki razvijajo nove teorije rojenih multinacionalk. Pojavljajo se po vsem svetu, toda še vedno ni bilo narejenih dovolj raziskav, da bi natančno razložili ta pojav. Postavlja se vprašanje, ali gre v primeru rojenih multinacionalk za stare teorije v novi preobleki ali pa je to dejansko nov tip mednarodnih podjetij, ki ga doslej še nismo videli. Ponuja se vprašanje, ali res obstaja razlika med rojenimi multinacionalkami ter drugimi tipi mednarodnih podjetij. In če je tako, kakšna je ta razlika.

Podjetje Akrapovič iz Ivančne Gorice, ki se ukvarja z izdelavo izpušnih sistemov za dirkalne motocikle, mi bo služilo kot študijski predmet analize v tej diplomski nalogi. Je namreč vodilni proizvajalec visoko kakovostnih izpušnih sistemov za dirkalne motocikle na svetovnem trgu. Že od nastanka je osredotočeno na svetovni trg, saj v Sloveniji praktično ni povpraševanja za njihove proizvode. V desetih letih se je podjetje iz majhne delavnice z nekaj zaposlenimi razvilo v svetovno znano podjetje, ki v svetu motociklizma sodeluje z najbolj prestižnimi svetovnimi proizvajalci motociklov. Vodilno pozicijo v svoji niši utrjujejo z velikimi vlaganji v raziskave in razvoj, z uporabo modernih materialov ter z visokotehnološko proizvodnjo. Ekonomski podatki poslovanja kažejo, da je izbrana strategija prava, saj podjetje že od nastanka posluje z dobički, širi svojo proizvodnjo, osvaja nove trge in zapolnjuje nove tržne niše ter povečuje delež izvoza in investicij.



1.2. Cilj diplomske naloge

Predstaviti izbrane nove teorije internacionalizacije, ki so se razvile v zadnjih dveh desetletjih in ki skušajo pojasniti fenomen rojenih multinacionalk, prikazati, zakaj in kako je prišlo do takšnega tipa podjetij ter pojasniti razliko med tradicionalnimi podjetji in rojenimi multinacionalkami. Nato pa pridobljeno teoretično znanje aplicirati na podjetje Akrapovič ter ugotoviti podobnosti in razlike s teorijami, na podlagi tega pa predstaviti nekatere lastne ugotovitve.

1.3. Izhodiščne hipoteze

1. Podjetje Akrapovič je bilo ustanovljeno s strategijo nastopa na svetovnem trgu.

Že od začetka je bil domači tržni delež zanemarljiv, saj so imeli namen proizvajati izpušne sisteme za dirkalne motocikle. Za to pri nas praktično ni povpraševanja.

2. Manjša kot je niša, bolj globalen moraš biti. Podjetje Akrapovič je v izdelovanju izpušnih sistemov za dirkalne motocikle našlo tržno nišo in v njej postalo glavni proizvajalec na svetovnem trgu.

3. Prednosti podjetja so v tehnološkem znanju in materjalih. Ti sta: 1. Visoko-tehnološka proizvodnja in 2. Redki ter posebni materiali.

4. Podjetje Akrapovič oblikuje svoje prednosti na podlagi raziskav in razvoja. To je še en pogoj za dolgotrajen uspeh, saj jim omogoča, da so vedno korak pred konkurenco.

1.4. Metode preučevanja

V svojem diplomskem delu uporabljam naslednje metode analize: analiza sekundarnih virov, deskripcija, komparacija in sinteza podatkov, analiza primarnih virov in metoda klasifikacije. Sekundarno gradivo sem si pridobil iz različnih internetnih člankov, veliko pa sem si pomagal tudi z revijami, časopisnimi članki in seveda knjigami. Zavedam se tudi omejenosti diplomskega dela, saj je pravzaprav nemogoče dobiti vse podatke o podjetju, sploh tiste, ki veljajo za poslovno skrivnost. Poleg tega se zavedam, da bi moral, če bi hotel povsem potrditi lastne ugotovitve, preučiti več kot samo eno podjetje. V primerjavah in opisovanju razlik med rojenimi multinacionalkami in ostalimi podjetji zato izhajam predvsem iz teoretičnih podlag ter raziskav drugih avtorjev.



1.5. Struktura naloge

V drugem poglavju predstavim nekatere teorije mednarodne menjave in mednarodne proizvodnje, relevantne za to delo. Natančneje navedem razloge, zakaj teorije mednarodne menjave niso mogle več uspešno razložiti mednarodne ekonomije ter opišem tradicionalne internacionalizacijske teorije, predvsem eklektično paradigmo in stopenjske teorije internacionalizacije.

V tretjem poglavju preidem na fenomen rojenih multinacionalk. Začnem pri zgodovini koncepta rojenih multinacionalk, nadaljujem z njihovo definicijo ter z dejavniki, ki so povzročili pojav rojenih multinacionalk. Nadalje so predstavljene razlike med tradicionalnimi podjetji in rojenimi multinacionalkami, temu pa sledi natančnejša predstavitev teorije mednarodnih skupnih vlaganj. Za konec poglavja predstavim še raziskave po teoriji mednarodnih skupnih vlaganj o rojenih multinacionalkah in podobnih konceptih.

V četrtem poglavju - v prvem delu - podrobneje predstavim podjetje Akrapovič, in sicer: zgodovinski razvoj podjetja, profil podjetja ter proizvodnjo in razvoj. V drugem delu je natančneje predstavljena internacionalizacija podjetja; z osnovno strategijo podjetja, izvozom in tržnimi deleži, trženjem, konkurenco podjetja in kadri. Predstavim pa tudi poslovne rezultate in opozorim na napake in probleme, ter za konec še prihodnost podjetja.

Nazadnje se posvetim še soočenju teorije in prakse. Natančno primerjam dejstva iz preučevanih teorij in spoznanja iz lastne študije o primeru podjetja Akrapovič. Dodam nekatere novosti in posebnosti, ki sem jih odkril pri delu.

V zaključku potrdim ali ovržem hipoteze, predstavljene v prvem delu, ter naredim tudi sintezo dela in lastno evalvacijo oziroma nakažem, katere in kakšne bi bile možne usmeritve podjetja v prihodnosti.



V prilogi dodajam, po kazalu literature in virov, še dodatni material, ki je bil preobširen za vključitev v samo besedilo. Je pa zelo pomemben za poglobljeno preučevanje in si ga je vredno prebrati. V njem najdete: Lipsanenove modele stopenjske internacionalizacije, primerjavo med rojenimi multinacionalkami in podobnimi koncepti, razliko v internacionalizacijskem obnašanju tradicionalnih podjetij in rojenih multinacionalk, opis procesa hidroforminga, izbrane dokumente o podjetju, kot na primer: Igor Akrapovič imenovan za »Podjetnika leta 2004«, najboljši rezultati moštev z Akrapovičevimi izpuhi, organizacijsko strukturo podjetja, finančne in reprezentativne podatke zadnjih nekaj let ter slikovno gradivo.



2. TEORIJE MEDNARODNE MENJAVE IN MEDNARODNE PROIZVODNJE RELEVANTNE ZA TO NALOGO

2.1. Teorije mednarodne menjave

Teorije mednarodne menjave zaradi svojih togih predpostavk, kot so:

- popolna konkurenca (ni monopolov ali oligopolov, podjetje v takšnih pogojih ne more postati multinacionalno),
- mednarodna negibljevost proizvodnih dejavnikov,
- popolna informiranost o možnostih mednarodne menjave,
- nepriznavanje pomena tehnologije, »know-howa« ali vodstvenih ali trženjskih sposobnosti,
- obravnavanje podjetja kot črne skrinje oz. nepopisanega lista in
- da so podjetja, ki trgujejo, neodvisna,

niso mogle več prepričljivo razložiti sodobne mednarodne ekonomije. Čeprav so mnoge od njih postopoma razrahljali ali celo odpravili, še vedno precej prevečajo vse standardne teorije mednarodne menjave.

Vzporedno z razmahom mednarodnega poslovanja podjetij so se začele razvijati tudi teorije, ki so skušale poiskati in razložiti njegove splošne značilnosti. V nadaljevanju bom izmed teorij mednarodne proizvodnje bolj natančno predstavil tradicionalne internacionalizacijske teorije (Svetličič: 1996: 146).

2.2. Tradicionalne internacionalizacijske teorije

Rojene multinacionalke (RM) so ponavadi majhna in srednje velika podjetja (MSP), ki pogosto prihajajo iz majhnih in odprtih ekonomij (MOE). Zato mnoge tradicionalne internacionalizacijske teorije in modeli, ki so osnovani na večjih multinacionalnih podjetjih (MNP), niso primerni za preučevanje (Lipsanen, 2002: 4).

V tem poglavju bom predstavil najpomembnejše teorije internacionalizacije, ki se osredotočajo na internacionalizacijo podjetij, predvsem na izhodno internacionalizacijo. Kot pravi Svetličič (1999, 38), »/p/odrobno o izhodni internacionalizaciji govorijo eklektična paradigma, teorija investicijske razvojne poti in teorije življenjskega ciklusa



proizvoda, Ozawina paradigma pospeševanja razvoja s pomočjo tujih neposrednih investicij (TNI), teorija postopne tehnološke akumulacije in Aharoni-Hirschhev model univerzalnih in specifičnih izdelkov ter storitev« in seveda tudi stopenjske teorije internacionalizacije.

Te teorije so že pred pojavom RM služile za raziskavo na področju internacionalizacije podjetij. To teoretično ozadje je pomembno, ker ponuja nek okvir za razumevanje RM v mednarodnem poslovanju. Deli tradicionalnih internacionalizacijskih teorij so bili uporabljeni v novejših teorijah, ki skušajo pojasniti fenomen RM.

Od zgoraj naštetih teorij bom podrobno predstavil tiste, ki so najbolj relevantne za to nalogo.

2.2.1. Eklektična paradigma

Eklektična paradigma ugotavlja, da mora podjetje, če hoče biti uspešen izvoznik podjetniškega kapitala v tujini, najprej razpolagati s podjetniško specifičnimi prednostmi. Torej mora imeti nek nov izdelek, storitev ali tehnološko rešitev, potem pa mora za to novo dejavnost najti lokacijo v tujini, ki je boljša kot ta, ki jo ima na razpolago doma. Na koncu mora biti netržni način¹ vstopa na tuji trg (internalizacija) v državo boljših lokacijskih specifičnih prednosti najboljši način maksimiranja rente iz tega naslova (Svetličič, 1999: 38).

2.2.2. Stopenjske teorije internacionalizacije

Opisal jih bom podrobneje, saj, kot bomo videli v nadaljevanju, teorije o RM poudarjajo prav nasprotno kot te, to je hitro internacionalizacijo podjetij, tako da preskočijo vse postopne faze internacionalizacije in so že od nastanka (ali kmalu po njem) prisotne na mednarodnem trgu.

2.2.2.1. Skandinavska šola

S stopenjsko internacionalizacijo podjetij se ukvarja predvsem skandinavska šola, ki pravi, da podjetja želijo pridobiti nekaj izkušenj, preden začno z zahtevnejšimi oblikami mednarodnega poslovanja in vstopanja na več trgov hkrati. Tipičen zagovornik in

¹ O tem bi lahko razpravljali, v primeru, da sprejmemo predpostavko, da so trgi nepopolni (dr. Andreja Jaklič)



predstavnik skandinavske šole je R. Luostarinen. Zagovarja stopenjsko internacionalizacijo, ki se odvija po zaporedju posameznih faz in oblik. To pa je po njegovem mnenju odvisno predvsem od notranjih in zunanjih pogojev. Domači dejavniki potiskajo internacionalizacijo, medtem ko dejavniki, ki prihajajo od zunaj, se pravi iz mednarodnega okolja, vlečejo podjetja na svoja področja ali pa ustvarjajo za to ustrezne predpogoje. Internacionalizacijo označuje kot 'dvosmeren proces'. Razlikuje med vhodno in izhodno internacionalizacijo, pa tudi po ravneh dežele, panoge in firme'.

Na podlagi analize dejavnosti finskih podjetij je Luostarinen prišel do ugotovitve, da so podjetja začela proces internacionalizacije povsem različno. Najprej so se internacionalizirale tradicionalne panoge, zatem nove panoge, v sedemdesetih pa so podjetja že začela z licenčnim sodelovanjem, podpogodbeništvom (gradbeništvom).

Tudi na ravni posameznega podjetja se internacionalizacija oblik poslovanja odvija po določenem vrstnem redu:

1. Izvozna faza
2. Faza ustanavljanja prodajnih podružnic v tujini
3. Licenčna oz. podpogodbeniška faza
4. Proizvodnja v tujini

Glede na število in vrsto podružnic, ki so jih finska podjetja ustanovila v tujini, pa Luostarinen ugotavlja, da so šla ta podjetja skozi 4 stopnje internacionalizacije dejavnosti:

1. Začetna faza internacionalizacije
2. Razvojna faza internacionalizacije
3. Faza multinacionalnega podjetja
4. Zrela faza internacionalizacije

Luostarinen je v svojih analizi pokazal, da je večina analiziranih podjetij najprej internacionalizirala svojo dejavnost na področju blaga, potem storitev, sistemov in končno na področju »know howa«. Po oblikah delovanja v tujini se običajno začne z ne-investicijskimi oblikami (trgovina), sledijo pogodbene oblike mednarodnega sodelovanja (licence, franšize, kooperacija, projekti na ključ), zatem naložbeno sodelovanje (najprej v trgovinske podružnice), pogodbeno sodelovanje v proizvodnji,



portfolio naložbe in končno TNI². V prvih fazah prevladujejo geografsko najbližja tržišča, vendar je delež podjetja večji v zreli fazi internacionalizacije (Svetličič, 1996: 290-292).

2.2.2.2. Dunningove stopnje internacionalizacije (stopnje dodane vrednosti)

Dunning loči pet faz internacionalizacije dejavnosti in podjetij. Umešča jo v njihovo splošno strategijo razvoja koncepta verige dodajanja vrednosti. Opira se na motive, oblike vstopa na tuje trge, medsebojno soodvisnost procesov internacionalizacije glede lokacije, internacionalizacije in lastniško specifične prednosti.

1. Začetek internacionalizacije³
2. Investicije v trgovinsko povezane dejavnosti⁴
3. Naložbe v tujini vnaprej in nazaj po verigi dodajanja vrednosti⁵
4. Poglobljanje in razširjanje mreže v tujini
5. Regionalna in globalna integracija⁶

(Svetličič, 1996: 292-293)

Tudi Lipsanen, ki izhaja bolj iz vidika 'Nordijske šole', je v raziskavi uporabil tri različne pristope za pojasnitev internacionalizacijskih teorij:

- stopenjske modele internacionalizacije (Uppsala model, Inovacijski model, Podjetniški vzorčni model⁷)
- mrežni model internacionalizacije,
- model mednarodnih skupnih vlaganj⁸.

(Lipsanen, 2002: 4)

² Tuje neposredne investicije

³ Podjetje se odloči za internacionalizacijo zaradi nakupa manjkajočih »inputov« po nižjih cenah ali pa da bi osvojilo nova ali pa zavarovalo obstoječa tržišča.

⁴ Ponavadi prva na naložbah utemeljena internacionalizacija.

⁵ Gre za naložbe v proizvodnjo blaga in storitev, katerih cilj so ekonomije obsega, parirati konkurentom, preskakovati uvozne pregrade ter zmanjšati transportne in administrativne stroške.

⁶ Matično podjetje in njegove afilije proizvajajo različne izdelke za prodajo na svetovnem ali regionalnem trgu.

⁷ Podrobneje predstavljeni v prilogi.

⁸ Natančneje razloženo v naslednjem poglavju.



2.2.3. Mrežni model internacionalizacije⁹

V prebrani literaturi o RM sem velikokrat zasledil omembo tega modela. Ta predstavlja trge kot mreže odnosov med podjetji in sta ga razvila Johanson in Mattson (1988). Njegov osnovni princip je, da podjetja zahtevajo široko znanje drugega o drugem¹⁰, da lahko poslujejo.

V mrežnem modelu je podjetje neposredno in posredno odvisno od drugih podjetij: neposredno od tistih, s katerimi izmenjuje odnose, in posredno od tistih, s katerimi je njegov direktni nasprotnik izmenjal povezave. Za tesno strukturirano mrežo je značilna močna odvisnost in jasno definirane pozicije organizacij. Ohlapno strukturirane mreže kažejo šibkejši vezi in manj dobro definirane pozicije.

Model opisuje dva dela globalnih industrijskih mrež: nacionalne mreže in proizvodne mreže¹¹. Stopnja internacionalizacije proizvodnih mrež je odvisna od števila in moči odnosov med različnimi nacionalnimi sekcijami proizvodnih mrež. Internacionalizacija se lahko zgodi v treh smereh:

1. mednarodna razširitev – vzpostavljanje pozicij k novim nacionalnim mrežam,
2. penetracija – razvijanje pozicij v mrežah, kjer je podjetje že prisotno, in
3. mednarodna integracija – povečana koordinacija med pozicijami v različnih nacionalnih mrežah.

⁹ The Network Model of Internationalization

¹⁰ Ker pa je takšno znanje tipično razkropljeno v organizaciji, potrebujejo podjetja dolgo trajajoče odnose in zaporedne transakcije, ki jim omogočajo, da pridobijo znanje.

¹¹ Prve sestojijo iz mrež znotraj nacionalnih meja, druge pa povezujejo podjetja, povezana s specifičnimi proizvodnimi področji.

**Tabela 1: Mrežni model internacionalizacije**

Stopnja podjetja	Stopnja internacionalizacije	Stopnja internacionaliziranosti trga (proizvodna mreža)	
		Nizka	Visoka
	Nizka	Zgodnji začetniki	Pozni začetniki
	Visoka	Osamljena 'mednarodna' podjetja	'Mednarodna' podjetja med drugimi

Vir: Räisänen, 2003: 12

Kategorizacija podjetij v zgoraj navedene, različne tipe – **Zgodnji začetniki** (»Early Starters«), **Pozni začetniki** (»Late Starters«), **Osamljena 'mednarodna' podjetja** (»Lonely Internationals«) in **'Mednarodna' podjetja med drugimi** (»Internationals Among Others«), je osnovana na trditvi, da se vsak tip internacionalizira na drugačen način. Kot stopenjski modeli, mrežni model zaznava pomanjkanje znanja in drugih virov kot ključne izzive med zgodnjimi fazami internacionalizacije podjetja (Räisänen, 2003: 11-13).



3. ROJENE MULTINACIONALKE

3.1. *Zgodovina koncepta¹² rojenih multinacionalk*

Že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja se je začelo pojavljati veliko podobnih razprav o podjetjih, v katerih pride do takojšnje internacionalizacije. O tem so pisali Johanson in Wiedersheim Paul (1975), Bilkey in Tesar (1977) ter Johanson & Vahlne (1977). V svojih raziskavah, v katerih so se osredotočali na vprašanje opustitve stopenjskega modela internacionalizacije, so ugotovili prav to. Hedlund in Kverneland (1985) navajata, da so za opis situacije, ko podjetje skoči preko stopenj v klasičnem stopenjskem modelu, v diskusiji uporabljali izraz »leapfrogging«. Argument za takšno obnašanje je bil, da izvozni trgi postanejo bolj homogeni in da je internacionalizacija osrednji del strategije podjetja. Tema diskusije je pogosto bila: ali to res velja za vsa podjetja ali samo za visoko-tehnološka podjetja. V 80-ih letih so številne manjše študije (tudi študije primerov) dokazale obstoj podjetij, ki so mednarodno orientirana prav od svojega rojstva. Gantinsky (1989) imenuje taka podjetja **Naravni izvozniki** (»Innate Exporters«). Zanje je značilno, da so bolj prilagodljiva in da imajo bolj mednarodno zasedbo v menedžmentu. Kot nasprotje temu se pojavljajo **Prilagodljivi izvozniki** (»Adoptive Exporters«). Ti so pogosto omejeni, ker jim primanjkuje izkušenj in virov. Rasmussen in Madsen (2002) opozarjata na enega izmed zgodnejših člankov na to temo. Jolly in drugi (1992), so jih v številnih študijah primerov visokotehnoloških podjetij poimenovali **Visokotehnološki začetniki** (»High Technology Start Ups«). To so tako ekstremni primeri, da bi bilo smiselno razpravljati, če je možno te študije posameznih primerov posplošiti. Njihova značilnost je, da so bile ustanovljajoče osebe iz različnih držav in da sledijo strategiji, usmerjeni na mednarodni trg niš. Zaradi svojih visokotehnoloških proizvodov predstavljajo tip podjetij, ki bi lahko bili mednarodni prav od svojega začetka. Do sredine 90-ih je bilo na področju raziskovanja podjetij, ki so se takoj internacionalizirala, narejenih nekaj študij primerov. Večja raziskava je bila narejena v Avstraliji (Rasmussen in Madsen, 2002: 7-8).

V njej je bil natančneje opisan koncept RM.¹³ Temeljlil je na analizah novih izvoznikov, predvsem malih in srednje velikih proizvodnih podjetij. Osredotočila se je na podjetja,

¹² Tabela zgodovine RM in podobnih konceptov je v prilogi.



ki so nedavno začela izvažati, kasneje pa na podjetja z rastočim izvozom v zadnjih petih letih, preden je bila raziskava dokončana; to so tako imenovani **Novi izvozniki** (»Emerging Exporters«). Posamezni izvozniki so bili na ta način izključeni iz raziskave, tako tudi podjetja, ki so bila zelo prisotna na tujih trgih. Značilnost teh novih oblik izvoznikov (celo starejših podjetij) je bila, da izvoza in tujih trgov niso videli kot nujno zlo, temveč so na svet gledali kot na eno samo veliko tržišče. Najpomembnejši rezultat raziskave je bil, da se lahko jasno loči dva tipa izvoznikov:

1. Podjetja, temelječa na domačem trgu (»The home market based firms«)¹⁴
2. Rojene multinacionalke (»Born global firms«)¹⁵

(Rasmussen in Madsen, 2002: 6-7)

Rasmussen in Madsen (2002, 5-8) trdita, da je znanstveni svet odkril rezultate avstralske raziskave šele nekaj let kasneje. Začele so se pojavljati podobne raziskave o RM v različnih državah. O teh so pisali Madsen in Servais (1997), Knight in Cavusgil (1996), Madsen in drugi (2000) ter Moen in Servais (2002).

Do leta 1994 je bilo bolj malo natančnega empiričnega in teoretičnega dela, še posebno glede narave in oblike teh podjetij. To se je spremenilo z delom McDougalla in Oviatta, ki sta označila takšen tip podjetij kot Mednarodna skupna vlaganja (MSV)¹⁶. Prišla sta do sklepa, da so ta podjetja od nastanka usmerjena na mednarodne trge. Stopenjski modeli tako niso več uporabni, da bi z njimi pojasnili internacionalizacijske dejavnosti teh novo nastalih podjetij. Mednarodna skupna vlaganja sta označila kot poslovno organizacijo, ki od nastanka zasleduje konkurenčne prednosti, pri tem uporablja vire in prodajo proizvodov v številnih državah. Leta 1996 sta Knight in Cavusgil opisala dotedanje raziskovanje na tem področju. Za primer sta vzela podjetja, ki imajo vsaj 25 odstotni izvoz ter so začela izvažati najkasneje 3 do 6 let po svojem nastanku. Takšna podjetja sta poimenovala rojene multinacionalke (»Born Globals«). Ugotovila sta, da so na nastanek RM vplivali predvsem naslednji dejavniki: povečano število nišnih trgov po

¹³ Uporabili so več kot 700 Novih izvoznikov (»Emerging Exporters«) in od teh jih je 310 odgovorilo na vprašalnike, 56 pa je bilo intervjuvanih.

¹⁴ Ta podjetja so z mnogimi leti izkušenj na domačem tržišču ustvarila trdno bazo in želja po rasti je bila tista, ki jih žene da izvažajo, medtem ko je zmanjšanje stroškov ali konkurenca pogosto motiv za izvoz.

¹⁵ To je približno 25 odstotkov vseh podjetij. Zanje je značilno, da začno izvažati manj kot dve leti po ustanovitvi. To so bila mlada podjetja, a so ustvarila za približno 20 odstotkov vsega izvoza. McKinsey in drugi (1993) pravijo, da so značilnosti teh podjetij, da vidijo svet kot svoje tržišče že od svojega nastanka, domači trg pa kot podporo za svoje mednarodno poslovanje.

¹⁶ International New Ventures (INV) – Mednarodna skupna vlaganja (prevod red. prof. dr. M. Svetličič).



vsem svetu, spremembe v proizvodnji in komunikacijski tehnologiji ter povečano število mednarodnih mrež. Leto kasneje (1997) sta Madsen in Servais prav tako pregledala dotedanje raziskave in opravila številne študije primerov med danskimi podjetji. Ugotovila sta, da klasični modeli veljajo za RM, če upoštevamo izkušnje ustanovitelja in internacionalizacijo trgov.

Zgoraj omenjena dela in raziskave nam kažejo, da so RM in podobni koncepti pomemben fenomen. Zanimanje zanje se je pojavilo neodvisno in skoraj sočasno pri številnih skupinah strokovnjakov, ki jim je uspelo ugotoviti njihovo sestavo v več kot desetih državah na različnih koncih sveta¹⁷. Glede na to, da so nekateri znanstveniki, ki so delali neodvisno po svetu, opisali podobne organizacije, je jasno, da je potrebno nadaljnje sistematično raziskovanje.

3.2. Definicija rojenih multinacionalk

V prejšnjem poglavju sem dejal, da je bilo narejenih veliko raziskav o podjetjih, ki jim je skupno to, da so mednarodna od svojega nastanka. Kot posledica so se oblikovali številni termini za njihovo poimenovanje.

Madsen in Servais (1997) pravita, da so bili za opis novih podjetij uporabljeni naslednji izrazi, vendar pa da niso natančni sinonimi za RM:

- **Mednarodna skupna vlaganja - MSV** (»International New Ventures« - INV)¹⁸ in **Globalni začetniki** (»Global Start-ups«) (Oviatt in McDougall 1994; 1995),
- **Visokotehnološki začetniki** (»High Technology Start-ups«) (Jolly in drugi 1991),
- **Nova podjetja, temelječa na tehnologiji** (»Technology Based New Firms«) (Autio in drugi 1998),
- **Visokotehnološki izzivalci** (»High Technology Challengers«) (Alahuhta 1990) in
- **Rojena 'mednarodna' podjetja** (»Born Internationals«) (Majkgard in Sharama 2000).

(Lipsanen, 2002: 12)

¹⁷ Vir: Oviatt in McDougall, 1994: 48

¹⁸ Od tu dalje bom uporabljal prevod tega termina Mednarodna skupna vlaganja (MSV).



Kljub temu se je, predvsem zaradi razmaha globalizacije, za poimenovanje podjetij, katerih značilnosti so navedene v tem poglavju, največ uporabljal izraz rojene multinacionalke (»Born Globals«), zato sem se tudi sam odločil, da bom uporabljal ta termin.

Lipsanen (2002) pravi, da je za RM značilno, da:

- začnejo s hitro internacionalizacijsko strategijo iskati vstop na številne tuje trge in to takoj ob nastanku ali kmalu po njem (v dveh letih),
- so to podjetja, ki so agresivna in proaktivna v svojem tveganju,
- pogosto tekmujejo s kvaliteto, dodanimi vrednostmi od inovativne tehnologije, obliko proizvoda, fleksibilnostjo in kustomizacijo,
- ne sledijo tradicionalnemu stopenjskemu pristopu k mednarodni ekspanziji,
- se zanašajo na mešane strukture v trgovanju, na primer: z osebnimi povezavami, sledenjem strank, kooperacijo, mrežnim delovanjem, skupnimi vlaganji, partnerstvom itd.,
- včasih sledijo svojim strankam ali partnerjem v tujino,
- so pogosto ranljive (ne glede na pomanjkanje izkušenj) zaradi odvisnosti od enega proizvoda, pomanjkanja ekonomij rasti, prerazširjenosti v smislu pokritih trgov, kot tudi zaradi hitre razširitve,
- zadovoljijo vodilne trge (ne pa držav znotraj krajše poslovne razdalje).

(Lipsanen, 2002: 15-16)

Rennie-u (1993) dodaja, da RM izvažajo vsaj 75 odstotkov svoje totalne prodaje in začnejo s svojo internacionalizacijo po manj kot dveh letih delovanja. Poleg tega navadno proizvajajo tehnološko prednostne proizvode (ali storitve) v pomembnih tržnih nišah in so konkurenčne v kvaliteti in ustvarjanju vrednosti, in to s pomočjo inovativne tehnologije in sestavo proizvoda.

Kirpalani in Luostarinen (1999) nadaljujeta, da so koncentracija, specializacija in osredotočenost na globalni posel v nišah ključne besede za preživetje in uspeh RM. Trajnostne konkurenčne prednosti zahtevajo, da so viri podjetja edinstveni.

Pravita, da bi fenomen RM lahko razdelili v pet različnih kategorij:



1. Visoka tehnologija (»High Technology«)
2. Visok dizajn (»High Design«)
3. Visoko kvalitetne storitve (»High-Quality Services«)
4. Visoko znanje (»High Know-how«)
5. Visokotehnološki sistem ('High-Quality System')

(Lipsanen; 2002: 12-13)

Najpomembnejšo in do tedaj (leta 1994) najbolj primerno definicijo podjetij, ki že od samega začetka ciljajo na svetovni trg in pri katerih gre za hitro internacionalizacijo, pa sta podala McDougall in Oviatt. MSV sta definirata kot *»poslovno organizacijo, ki od svojega nastanka teži k temu, da bi razvila pomembno konkurenčno prednost z uporabo virov in prodajo izdelkov v mnogih državah.* Poudarjata, da je posebna značilnost teh začetnikov (»start-ups«), da so njihovi začetki mednarodni. To je dokazano z opazovanimi in pomembnimi viri (na primer; material, ljudje, financiranje, čas) v več kot eni državi. Avtorja nadalje trdita, da sta se osredotočila na to, koliko je podjetje staro, kdaj postane mednarodno in ne na njegovi velikosti. V nasprotju s podjetji, ki se postopno razvijejo iz domačih podjetij v MNP, ta začnejo s proaktivno mednarodno strategijo, čeprav pa tuje neposredno investiranje ni zahtevano. Strateška zaveznitva so lahko dogovorjena, pa naj bo to uporaba tujih virov, proizvodna kapaciteta in trženje (McDougall in Oviatt, 1994: 49).

Podrobno bom o konceptu MSV pisal v poglavju 3.5.. To je ena najnatančnejših raziskav in nanjo se opirajo tudi številni drugi avtorji, ki so preučevali fenomen RM. Zato sem se tudi sam odločil, da bolj podrobno predstavim njuno delo in raziskovanje na tem področju.

Tranzicijsko specifične rojene multinacionalke

Katz in Gatner (1988) pravita, da dejstvo, da so MSV mednarodna od svojega nastanka, pomeni, da morajo biti sprejete nekatere odločitve o tem, kdaj se ta 'nastanek' začne. O tem je bilo v podjetniški literaturi že mnogo napisano. Po njunem mnenju morajo empirične študije MSV razrešiti definicijsko dvoumnost. Raziskovalci bi se morali zanesti na opazovane vire, da bi vzpostavili to 'točko' (McDougall in Oviatt, 1994: 49).

Madsen in Servais (1997) pa predlagata, da mora biti časovno obdobje, ko preučujemo RM, razširjeno preko njihovega rojstva, saj so njihovi ustanovitelji in vodilni



menedžerji verjetno pridobili industrijske izkušnje in znanje v podjetjih in mrežah, v katerih so nekoč delali. Tako v mnogih primerih lahko dvomimo, če so RM res 'nova' podjetja. V pravnem smislu je podjetje lahko novo, toda vprašanje je, ali niso bile njegove spretnosti in sposobnosti vzgojene pred njegovim pravnim rojstvom (Rasmussen in Madsen, 2002: 12).

Tukaj lahko govorimo o tranzicijsko specifičnih karakteristikah RM. Gre za to, da so v tranzicijskih družbah razpadla mnoga MNP, iz katerih so nastala manjša podjetja, ki so uspešno poslovala na svetovnem trgu in tam odkrila svojo nišo (takšen primer je Iskra in novo nastalo podjetje Fotona). Vprašanje je, ali gre za rojstvo podjetja ali za rojstvo znanja, saj so ob nastanku takšnih podjetij strokovnjaki pogosto ustrezno znanje 'prinesli' s seboj iz prejšnjega podjetja.

3.3. Dejavniki, ki so povzročili nastanek rojenih multinacionalk

Räisänen (2003) je v Tabeli 2 združil tiste, ki so po mnenju Oviatta in McDougalla (1994) ter Madsena in Servaisa (1997) pomembno prispevali k pojavi RM.

Tabela 2: Dejavniki, ki so vplivali na nastanek rojenih multinacionalk

PODROČJE RAZVOJA	SPREMEMBA
Tehnološko	Povečanja v hitrosti, kvaliteti in učinkovitosti mednarodnih komunikacij in prenosa
	Izboljšave v informacijski tehnologiji
	Nova in fleksibilna proizvodna tehnologija
Glede trgov	Povečanje v homogenizaciji trgov v oddaljenih državah
	Povečan pomen tržnih niš
Kulturno	Povečanje števila administratorjev in poslovnežev s prejšnjimi izkušnjami v mednarodnem poslu
	Povečana mobilnost človeškega kapitala
	Povečano število študentov z mednarodnimi izkušnjami
Politično in	Zmanjšanje tržnih ovir



ekonomsko	
Finančno	Povečana razpoložljivost mednarodnih finančnih priložnosti

Vir: Räisänen, 2003: 15

3.4. Primerjava med mednarodnimi podjetji in rojenimi multinacionalkami

Dejavniki, opisani v prejšnjem poglavju, so (kot že rečeno) vplivali na nastanek RM in se v mnogih pogledih razlikujejo od tradicionalnih mednarodnih podjetij. To je prikazano v Tabeli 3:

Tabela 3: Primerjava med mednarodnimi podjetji in rojenimi multinacionalkami

DIMENZIJA	MEDNARODNO PODJETJE	ROJENE MULTINACIONALKE
VELIKOST	Velika	Majhna in srednje velika
INTERNACIONALIZACIJSKE TEORIJE	Stopenjski modeli se dobro prilegajo	Tradicionalni modeli se ne prilegajo
INTERNACIONALIZACIJSKI PRISTOP	Reaktiven, pasiven	Proaktiven z globalnim strateškim namenom
VPELJANE MEDNARODNE DEJAVNOSTI	Celo 20 let domače dejavnosti pred izvozom	Kmalu po nastanku ali celo od samega nastanka
VODSTVO	Nenaklonjeni tveganju, togi pri sprejemanju odločitev	Aktivni podjetniki, vizionarji, naklonjeni tveganju
PRIDOBIVANJE ZNANJA	Preko učenja in izkušenj	Ustanovitelji z izkušnjami v mednarodnem poslovanju
TRŽNA PONUDBA	Ne nujno unikatne	Unikatni proizvodi ali



	poteze	procesne inovacije, razvite z najnaprednejšo tehnologijo
PROIZVODNA IN STORITVENA KOMERCIALIZACIJA	V državah znotraj kratke poslovne razdalje	Na vodilnih trgih
PRIDOBIVANJE VIROV	Preko pridobivanja virov	Preko kooperacije/mreže
CILJNI SEGMENT	Industrijski in potrošniki	Industrijski in potrošniki
PODROČJE OSREDOTOČENJA	Pogosto zmanjševanje stroškov in stroškovna konkurenčnost	Osredotočenje na stranke in kvaliteto
POSLOVNI SISTEMI	Tog	Prilagodljiv

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

V opombah je dodana še tabela, ki natančneje predstavi razlike v internacionalizacijskem obnašanju tradicionalnih podjetij in RM.

3.5. Teorije mednarodnih skupnih vlaganj (MSV)

V poglavju, ki podaja zgodovinski pregled, sem omenil, da so o fenomenu RM in podobnih konceptih razpravljali že konec 80-ih in v začetku 90-ih let. Natančnega empiričnega in teoretičnega raziskovanja pa ni bilo, dokler Oviatt in McDougall (1994) nista predstavila enega prvih povzetkov o do takrat opravljenem delu na tem področju. Avtorja sama sta ta fenomen poimenovala mednarodna skupna vlaganja (MSV). Podala sta tudi natančno definicijo, ki sem jo predstavil v poglavju z definicijami. Za razliko od drugih avtorjev sta se osredotočila na potrebne in zadostne elemente ter tipe MSV.



3.5.1. Potrebni in zadostni elementi za trajna mednarodna skupna vlaganja

Z internacionalizacijo številnih trgov se po mnenju Druckerja (1991), Ohmaeja (1990) in Porterja (1986, 1990) vse manj Novih podjetij¹⁹ (NP) lahko izogne tuji konkurenci. Vse več podjetnikov sprejema multinacionalni vidik. Prav zaradi tega je stopenjska teorija internacionalizacije podjetja čedalje manj primerna. Potreben je nov okvir za vodenje teoretičnega razvoja in empirične raziskave za večje razumevanje MSV (McDougall in Oviatt, 1994: 52).

Kvadrati v Sliki 1 kažejo skupek ekonomskih transakcij, puščice pa predstavljajo elemente, ki ločijo podniz od večjega niza transakcij. Zgradba se začne s kvadratom zgoraj levo, ki je niz vseh oblik ekonomskih transakcij. Štirje potrebni in zadostni elementi, ki so šteti med velikimi puščicami, postopoma ločijo podnize transakcij.

1. Internalizacija nekaterih transakcij

Ta element²⁰ loči transakcije, ki so opravljene s strani podjetja, od tistih, ki jim vladajo trgi; podjetje uporablja svojo hierarhično avtoriteto za internaliziranje teh transakcij.

2. Alternativne vodstvene strukture

Ta element loči podnize NP, ki so tipično ovirani zaradi manjših virov in zato prisiljeni, najti si alternativne vodstvene strukture, da bi premagali to prepreko²¹.

3. Prednost tujih lokacij/tujega lociranja

Tretji element²² loči transakcije, izvajane s strani MSV, določa, da mora MSV imeti prednosti s tem, da je tuja, kot so stroški in razlikovalne prednosti.

¹⁹ New Ventures (NV) – Nova podjetja/projekti (prevod red. prof. dr. M. Svetličič).

²⁰ Je najbolj osnoven in jasen del tradicionalnih MNE teorij. Coase (1937) in Williamson (1985) trdita, da organizacije nastajajo tam, kjer obstajajo tržne nepopolnosti. Je označujoči element novih ali ustanovljenih, domačih ali mednarodnih organizacij. Internalizacijski element teorije MNP pogosto uporabljajo za razlago TNI. Casson (1982) pravi, da lastništvo tujega premoženja ni določujoča značilnost niti MNP niti MSV, vendar pa mora organizacija posedovati neko premoženje, drugače ne bo imela nič vrednega za menjavo v ekonomski transakciji (McDougall in Oviatt, 1994: 52-53).

²¹ NP primanjkuje zadostnih virov za nadzor mnogih virov preko lastništva. Rezultat je, da se NP nameravajo internalizirati ali si lastiti manjše procente virov, pomembnih za njihovo preživetje. Poslovneži se morajo zanešati na alternativne oblike nadzora mnogih pomembnih virov (Vesper 1990) in to dejstvo loči NP od drugih organizacij. (McDougall in Oviatt, 1994: 52-53)

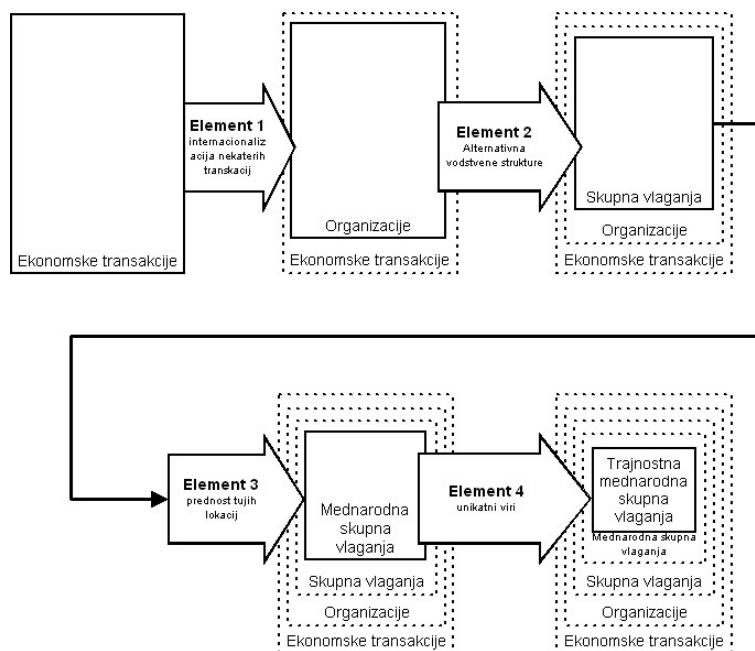
²² Dunning (1988) pravi, da so pravzaprav podjetja mednarodna, ker najdejo prednosti v prenosu mobilnih virov (surov material, znanje, vmesni proizvodi) preko državne meje, da bi jih združili z nemobilnimi ali manj mobilnimi, viri ali priložnostmi (trgovina in trg). Podjetje, ki izvaja transakcije v tujih državah, ima določene pomanjkljivosti v primerjavi z domačim podjetjem, kot so: vladne prepreke za menjavo in nepopolno razumevanje zakonov, jezika in poslovne prakse v tujih državah. Zasebno znanje je najbolj očitna alternativa in ima nekatere zanimive lastnosti, o čemer so pisali Buckley in Casson (1976), Caves (1982), Rugman (1982). Lastnina, ki nudi lokacijsko prednost za moderna MNP, vključujoč MSV, je večja mobilnost znanja, ko to nastane. Z modernimi komunikacijskimi infrastrukturami je dragoceno znanje lahko ponovno proizvedeno in lahko potuje dobesedno s svetlobno



4. Unikatni viri

Četrty element izloči MSV, ki so trajnostna – torej MSV, ki imajo unikatne vire, katerih dostop in uporabo lahko omejijo le oni sami (Räisänen, 2003: 17-18). Prvi trije elementi definirajo nujne pogoje za obstoj MSV, vendar to niso zadostni pogoji za trajnostne konkurenčne prednosti²³.

Slika 1: Potrebni in zadostni elementi za trajna mednarodna skupna vlaganja



Vir: Lummaa, 2001: 10

hitrostjo za minimalne marginalne stroške. Na primer, programska oprema pogosto zahteva leta razvoja, toda ko je program enkrat napisan, je lahko kopiran in uporabljen z nepomembnimi dodatki in stroški. Znanje je lahko nato združeno z manj mobilnimi viri v večjih državah (na primer, tovarne, kjer je programska oprema potrebna). Tako privatno znanje lahko ustvari diferenciacijo ali stroškovne prednosti za MNP in MSV, ki presegajo prednosti domačih podjetij v mnogih državah istočasno (McDougall in Oviatt, 1994: 55-56).

²³ Barney (1991) pravi, da trajnostne konkurenčne prednosti za katerokoli podjetje zahtevajo, da so njegovi viri edinstveni. Na žalost za MSV, temelječe na znanju, je znanje vsaj do neke stopnje javna dobrina, širjenje le-tega pa ogroža priložnost podjetja po zaslužku. MSV mora ubraniti uporabo svojega znanja pred 'outsiderji' v mnogih državah, da bo imel tržno vrednost. Uporaba takšnega znanja bi lahko bila omejena s štirimi pogoji:

- lahko je lastninjeno s točno določenimi ukrepi (patenti, avtorskimi pravicami ali tržnimi skrivnostmi),
- nepopolno posnemanje
- licenciranje
- mrežne vodstvene strukture

(McDougall in Oviatt, 1994: 56-57).



3.5.2. Tipi mednarodnih skupnih vlaganj

Teorija natančno opisuje tudi štiri tipe MSV, in to glede na število držav, v katere vstopajo, in na število verig dodajanja vrednosti, ki jih koordinirajo. Ti tipi so opisani v Tabeli 4. Poleg tega Tabela 4 kaže posebne oblike podjetij v dveh ekstremih, znotraj katerih se seveda pojavljajo mešani tipi. Po določenem času lahko NP spremenijo obliko s koordinacijo dodatnih aktivnosti ali pomanjkanjem le-teh ter z delovanjem v večjem ali manjšem številu držav. Horizontalna os v Tabeli 4 prikazuje število držav, v katerih se pojavljajo katerekoli verige dodajanja vrednosti (McDougall in Oviatt; 1994: 58).

Tabela 4: Tipi mednarodnih skupnih vlaganj

Malo aktivnosti, koordiniranih preko meja držav	Novi mednarodni ustvarjalci trgov	
	Izvozni/Uvozni začetniki	Multinacionalni trgovci
Koordinacija verig dodajanja vrednosti	i	ii
	iii	iv
Veliko aktivnosti, koordiniranih preko meja držav	Geografsko osredotočeni trgovci	Globalni začetniki
	Malo	Veliko

Vir: Oviatt in McDougall, 1994: 59

Novi mednarodni ustvarjalci trgov (»New International Market Makers«) (Tabela 4, kvadrata i in ii) so že star tip podjetij. Uvozniki in izvozniki pridobivajo s premeščanjem dobrin iz držav, kjer so, v države, kjer obstaja povpraševanje (po njih). Njihova najpomembnejša konkurenčna prednost so sistemi in znanje o zunanji in notranji logistiki. Izkoriščajo neravnotežje med državami, in to pri proizvodnih stroških in tržnih cenah. Tako ustvarijo nove trge, kjer prej še niso obstajali. Direktno investiranje v katerikoli državi je tipično na minimumu. Trajna konkurenčna prednost je odvisna predvsem od sposobnosti, kako odkriti in delati ob nastajajočih priložnostih,



preden povečana konkurenca zmanjša dobičke, kako odkriti znanje o trgih in dobaviteljih in kako pritegniti ter obdržati lojalno in široko mrežo poslovnih sodelavcev. Novi mednarodni ustvarjalci trgov so lahko ali Izvozni/Uvozni začetniki (»Export/Import Start-ups«), ki se osredotočajo na trgovanje z nekaj državami in jih poslovnež pozna ali Multinacionalni trgovci (»Multinational Traders«), ki trgujejo s številnimi državami, kjer so ustanovljene njihove mreže ali kjer se jih lahko hitro vzpostavi. Skrbno preiskujejo priložnosti za menjavo (McDougall in Oviatt, 1994: 58).

Geografsko osredotočeni začetniki (»Geographically Focused Start-ups«) (Tabela 4, kvadrat iii) se razlikujejo od Multinacionalnih trgovcev po tem, da so geografsko omejeni na lokacijo specializiranih potreb (ter da so uravnavane več kot samo aktivnosti notranje in zunanje logistike). Svojo konkurenčno prednost pridobivajo z nudenjem storitev nekaj strankam in to z visoko specializiranim povpraševanjem v relativno majhnem delu sveta, preko uporabe tujih virov. Torej konkurenčna prednost teh podjetij tipično izhaja iz koordinacije številnih dodanih vrednosti, kot so: tehnološki razvoj, človeški viri in proizvodnja. Ta koordinacija je pogosto edinstvena, ker je družbeno kompleksna in jo je zato težko posnemati, tudi zaradi tihe narave vpletenega znanja. Ta prednost pa je lahko nadalje zaščitena s trdno in ekskluzivno mrežo zavezništev v geografski regiji, kjer deluje (McDougall in Oviatt, 1994: 58-59).

Globalni začetniki (»Global start-ups«) (Tabela 4, kvadrat iiiii) so najbolj radikalna nova mednarodna podjetja, ki koordinirajo skoraj vse aktivnosti podjetja preko nacionalnih in regionalnih meja. S tem pridobivajo svoje pomembne primerjalne prednosti. Takšna podjetja ne reagirajo samo na globalnih trgih, ampak so ekstremno dejavna pri pridobivanju virov in prodaji proizvodov v svetu, in to tam, kjer imajo največjo vrednost. Zahtevajo spretnosti tako pri geografskem kot pri aktivnem sodelovanju. Ko so enkrat uspešno vzpostavljene, imajo najbolj trajnostne primerjalne prednosti, predvsem zaradi edinstvene zgodovine in uporabe znanja o družbeni sestavi, skupaj s tesno mrežo zavezništev po vsem svetu (McDougall in Oviatt, 1994: 59-60).

3.5.3. Zaključek

Teorija MSV predstavlja okvir za raziskovanje pojavljajočega se koncepta RM. Vendar se še vedno zanaša na tradicionalne koncepte, kot so: analize transakcijskih stroškov, nepopolni trgi in internalizacija mednarodnih transakcij. Vse to je bilo značilno za



tradicionalne teorije internacionalizacije. Korri (2002) pravi, da teorija v bistvu razume RM kot poseben tip multinacionalnih podjetij. Prav zato je uporaba nekaterih komponent tradicionalnih teorij internacionalizacije mogoča.

Autio in Sapienza (2000) ugotavljata, da je bila ta tipično razumljena in videna kot izzivalec stopenjskih teorij internacionalizacije. Te predstavljajo pasivno in reakcionarno metodo internacionalizacije, medtem ko teorija MSV zahteva proaktiven in poslovni pristop.

Vendar ta teorija ne uspe podrobno razložiti, kakšni specifični viri so potrebni za trajnostna MSV. Raziskave, ki so sledile, so ugotovile, da je poleg virov stabilnosti, kot so: unikatno znanje, mreže in ozadje, tudi učenje, pomembna determinanta rasti za novo podjetje. O tem so pisali Oviatt in McDougall (1994), Autio in Sapienza in Almeida (1999) in Niinisto (2001). Niinisto (2001) zaključí, da teorija MSV »ni popolna in da so potrebne nadaljnje empirične raziskave« (Räisänen, 2003: 19-20).

3.6. Raziskave po teoriji MSV (o rojenih multinacionalkah in podobnih konceptih)

Autio in Sapienza (2000) pravita, da bi bile tradicionalne teorije internacionalizacije kljub kritikam lahko aplikativne za RM, predvsem stopenjska teorija internacionalizacije, Lummaa (2002) pa dodaja, da je tudi opazovani mrežni pogled na internacionalizacijo pomembno prispeval k analizam strategij RM.

Sklenjeno je bilo, da zapletenost internacionalizacije zahteva celovit pristop. Različne šole in misli o internacionalizaciji so komplementarne, saj kot pravita Jones in Coviello (2002) proces internacionalizacije vsebuje tako razvojno obnašanje kot specifične strateške odločitve in tudi akcije (Räisänen, 2003: 21-22).

V nadaljevanju sta predstavljena dva modela, ki predstavljata sodobne pristope k RM in sta primera nedavno sprejete teorije internacionalizacije.



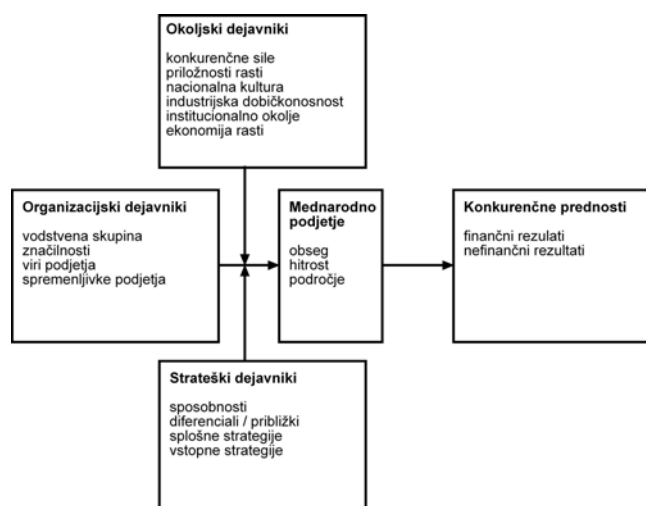
3.6.1. Integrirani mednarodni podjetniški model²⁴

Mednarodno podjetništvo lahko opišemo kot »proces, ki kreativno odkriva in izkorišča priložnosti, ki so zunaj domačih trgov podjetij, in zasleduje konkurenčne prednosti«. Mednarodno podjetništvo je precej tesno povezano z RM, vendar imajo te za osnovo hitro in direktno mednarodno razširitev.

Zahra in George (2001) na podlagi prejšnjih raziskav predlagata enoten model mednarodnega podjetništva, ki je predstavljen na Sliki 2. Združuje notranje in zunanje faktorje s strategijo podjetja, rezultat pa je enoten okvir, ki pokaže, kako podjetje poskuša zasledovati konkurenčne prednosti iz treh virov: okoljski dejavniki (zunanji), organizacijski dejavniki (notranji) in strateški dejavniki. Ti faktorji vplivajo na obseg, hitrost in področje internacionalizacije mednarodnih vlaganj in določajo sposobnost podjetja, da si ustvarja konkurenčno prednost.

V integriranem modelu vsebuje obseg internacionalizacije odvisnost podjetja od mednarodnih dohodkov ali od števila novih trgov, na katere je podjetje vstopilo. Nakazuje hitrost podjetja pri vstopanju na tuje trge. Področje je lahko geografsko ali proizvodno. Integrirani model kaže, da je internacionalizacija podjetij kompleksen fenomen, na katerega vpliva delovanje vsega podjetja (Lummaa, 2001: 14-16).

Slika 2: Integrirani model mednarodnega podjetništva



Vir: Raisanen, 2003: 23

²⁴ Integrated International Entrepreneurship Model

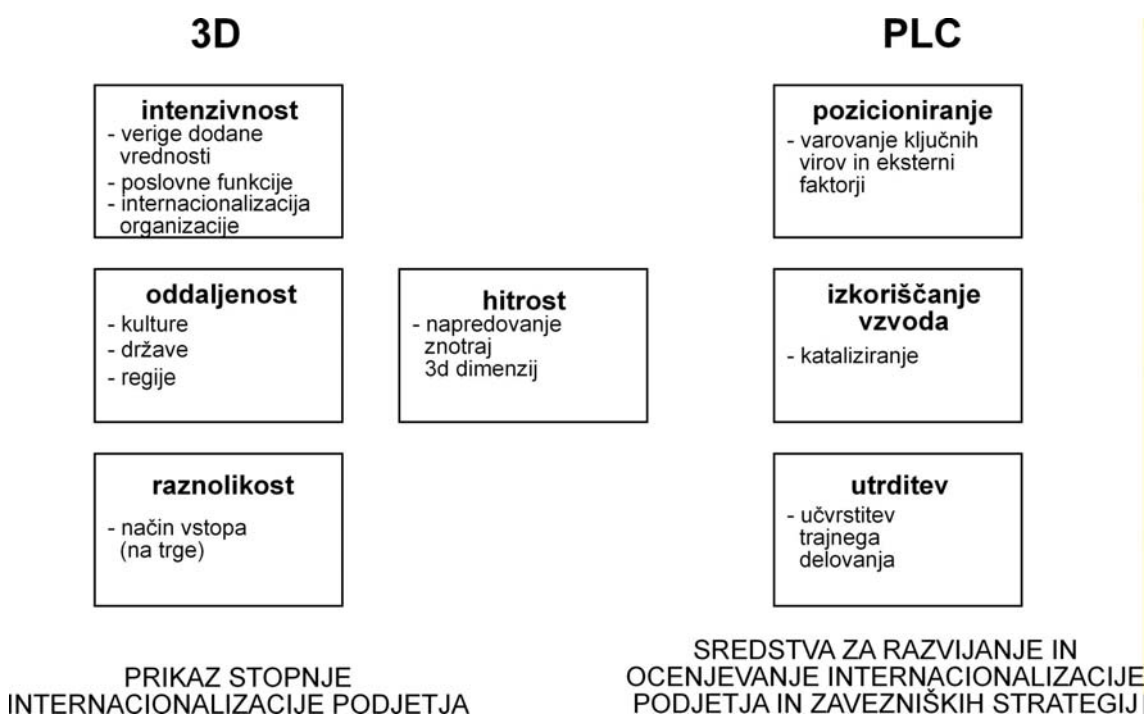


3.6.2. 3D PLC Model zgodnjih in hitrih internacionalizacijskih strategij

Je eden mlajših modelov, ki opisujejo strategije RM. Predstavili so ga Autio, Lummaa in Arenius (2002). Njihov teoretičen 3D PLC model²⁵ cilja k merjenju in opisu razvoja internacionalizacije in mreže RM.

Model se približa dvema ključnima konceptoma: dimenzijam internacionalizacije in mrežni perspektivi internacionalizacije. Oboje je združeno v okvir, ki je predstavljen v Sliki 3. Vloga dimenzij – 3D – je; preskrbeti nauk o merjenju za ocenjevanje in kategoriziranje internacionalizacijskega obnašanja v RM. V bistvu oni preskrbijo trenutni prikaz stanja podjetja v internacionalizaciji v določenem času.

Slika 3: Glavne komponente 3D PLC modela



Vir: Räsänen, 2003: 24

Druga komponenta 3D PLC modela, mrežna perspektiva internacionalizacije, omogoča razvijanje in ocenjevanje internacionalizacije in zavezniških strategij RM z vidika

²⁵ 3D: Depth=intenzivnost, Distance=oddaljenost, Diversity=različnost

PLC: Positioning=pozicioniranje, Leveraging=vzvod, Consolidation=utrditev



vrednostnih mrež podjetja. Vključujoč prejšnje raziskave, model poudarja, da vloge podjetja, njegovih strank in partnerjev v njegovih vrednostih mrežah vplivajo na razvoj dimenzij internacionalizacije.

Autio, Lummaa in Arenius (2002) predlagajo, da bi 3D PLC model uporabili za kategoriziranje različnih strategij za RM in tako pomagali raziskovalcem pri njihovem raziskovanju. Teoretične kategorije so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 5: Teoretično kategoriziranje strategij rojenih multinacionalk

	HITROST	INTENZIVNOST	RAZLIČNOST
GLOBALNI OSVAJALCI	Visoka	Nizka	Visoka
TRŽNI OSVAJALCI	Visoka	Visoka	Nizka
GLOBALNI ISKALCI RASTI	Visoka	Nizka	Nizka

Vir: Räsänen, 2003: 25

Predstavljeni so trije tipi strategij RM: Globalni osvajalet (»Global Conquerors«), ki se internacionalizirajo hitro v mnogih državah, a izvajajo samo nekaj aktivnosti dodajanja vrednosti na vsaki tuji lokaciji. Njihovi mednarodni rezultati so dobri in doseženi z globalno prodajno silo in lokalizirano proizvodnjo. Tržni osvajalet (»Market Conquerors«) se osredotočajo na osvajanje specifičnih trgov in začnejo z neodvisno podružnico na trgu. Internacionalizacijski proces je še vedno relativno hiter. Globalni iskalci rasti (»Global Growth Seekers«) pa si prizadevajo, da bi bili prisotni na različnih trgih. Njihov namen je: povečati kontrolo na teh trgih ter doseči povečano prodajo. Njihova internacionalizacija je podobna stopenjskemu modelu internacionalizacije. Začetek je v izvažanju, nadaljevanje pa ustanavljanje podružnic. Hitrost tega procesa je lahko na začetku počasna, vendar se po tej fazi pospeši (Räsänen, 2003: 24-26).

3.6.3. Zaključek

Lummaa pravi (2002), da je napaka integriranega mednarodnega podjetniškega modela v tem, ker ne računa dovolj na zunanjo verigo dodane vrednosti in zato v veliki meri ignorira vrednost mrežnih povezav podjetja.



3D PLC model je eden najbolj sofisticiranih integriranih modelov za razlaganje in ocenjevanje strategij RM. Osnovan je na nekaterih najbolj testiranih konceptih internacionalizacijske teorije. To naredi osnovno ozadje modela jasno in razumljivo. Ker pa je bil testiran na samo nekaterih skupinah podjetij (More Magic Software, Smartner Information Systems Inc., VDSL Systems in Wireless Commerce Limited – WCL), je veljavnost tega modela lahko vprašljiva. Kot pravi Lummma (2002), je najbolj pomemben prispevek modela ta, da daje trden okvir napotitev, kako razjasniti mnoge termine in pojme, ki obkrožajo fenomen RM (Räisänen, 2003: 26).



4. AKRAPOVIČ D.O.O.

4.1. Predstavitev podjetja

4.1.1. Zgodovina podjetja²⁶

Podjetje Akrapovič je leta 1990 ustanovil Igor Akrapovič. Njegovo znanje izvira iz osebnih izkušenj in opazovanj motociklističnega dirkača²⁷, ko je sam pogosto testiral rezultate svojega dela na stezi. Njegova nenehna želja po ustvarjanju in izjemen občutek za (dirkalne) motocikle sta botrovala nastanku podjetja in znamke Akrapovič.

Pri nastavitvah tekmovalnih motociklov²⁸ se je soočal z nepremagljivim problemom. Na trgu preprosto ni bilo na voljo (visoko) kvalitetnih izpušnih sistemov, ki bi bili kos ekstremnim tehničnim potrebam²⁹. Tehnično superiorni izpušni sistemi so bili za stranke izjemno dragi in težko jih je bilo tudi dobiti. Zaradi tega se je Igor Akrapovič odločil, da se sam preizkusi na področju izdelovanja izpušnih sistemov³⁰.

Njegove inovativne ideje so se konkretizirale. Ustvaril je nove koncepte v izdelavi izpušnih sistemov: nove konfiguracije, nove premere cevi in materiale. Začel je širiti uporabo veznih in koničnih cevi³¹. Visoko kvalitetno nerjaveče jeklo so nadomestili z običajno jekleno cevjo s tankimi stenami, uporabljati so začeli tudi eksotični titan in ogljikova vlakna. Prvo in za moderne standarde precej enostavno orodje za upogibanje cevi so v podjetju kmalu zamenjali z velikim modernim strojem za upogibanje cevi, ki ima računalniški nadzor in nastavitve. Delavnica s 450 m² je kmalu postala premajhna, da bi v njej zadovoljili rastoče potrebe podjetja, ki se je soočalo z izjemno hitro rastjo. Izjemno visoki standardi in investiranje v razvoj so pripeljali do odličnih rezultatov.

²⁶ Povzeto po: <http://www.akrapovic-exhaust.com/main/company/ourstory.htm>, 21.10.2003

²⁷ Svojo uspešno desetletno kariero, ki jo je začel pri 18 letih, je okronal s številnimi naslovi prvaka v F1 in SBK razredih tako na domači kot tudi na mednarodni ravni. Že na svoji prvi dirki v Novem Sadu je bil tretji, na naslednji pa je že zmagal (Val 202).

²⁸ Poleg dirkanja se je ukvarjal tudi s pripravo svojih motociklov, kasneje pa tudi drugih (Polet, 4.12.2003: 29).

²⁹ Razpoložljivi sistemi so bili večinoma slabo izdelani, navadno z glavnimi deli, ki so bili zvarjeni skupaj in s preveč tankimi stenami cevi. Uspeh je bil že to, če se je izpušni sistem na koncu vsaj približno prilegal na motocikel, za katerega je bil narejen.

³⁰ V tistem času, ko je šele začel (leta 1990), je svetovni trg izpuhov za motocikle obvladovalo japonsko podjetje Yoshimura, ki je ponujalo dokaj enostavne izpuhe (Polet, 4.12.2003: 29).

³¹ »crossover« cevi – za prst debel vezni člen med cevmi, ki sestavljajo izpušni sistem
»conical headers« - vezni člen, za prehod iz cevi z manjšim premerom na cev z večjim premerom



Oddelek za razvoj in testiranje je kmalu pridobil svojo lastno meritveno mizo za motocikle.

Na začetku je podjetje proizvajalo povsem običajne izpušne sisteme za zasebna dirkalna moštva. Že leta 1990 so imeli izjemne rezultate v svojem razredu. Ti so odstopali od drugih izpušnih sistemov in to je pritegnilo pozornost večine ekip, ki so tekmoval v Pro Superbike tekmovanju³². Leta 1993 je podjetje Kawasaki Deutschland odgovorilo na vabilo, da testira njihove izpušne sisteme. Testirali so model, ki ni bil razvit točno za njihov motocikel, vendar so rezultati pokazali, da je njihov izpušni sistem boljši od tovarniškega. To je bil ogromen preboj in začetek večjega sodelovanja s številnimi ekipami v Pro Superbike Championship, kot so: Kawasaki, Yamaha, Suzuki, Ducati, Honda. V naslednjih letih so osvojili serijo zmag in naslovov prvaka.

Leta 1997 so začeli v proizvodnji uporabljati titan. Kupili so unikaten stroj za oblikovanje titana. Z njim naj bi proizvajali titanske cevi v lastni tovarni. Tako ima podjetje izjemno svobodo pri konstruiranju cevi, natančen nadzor kvalitete nad varjenjem in neodvisnost od nezanesljivih dobaviteljev. Uspelo jim je narediti izpušne sisteme iz titana, dostopne za vse, in ne samo za cestne dirkače. V podjetju so konstantno nadgrajevali svojo proizvodnjo. Investirali so velik del dobička v moderniziranje svojih strojev in v izobraževanje zaposlenih. Že dolgo uporabljajo zmogljive računalnike in programe za 3D načrtovanje konfiguracij, programiranje orodij, proizvodnjo (z računalniško pomočjo) ter kot nepogrešljiv dodatek v oddelku za testiranje in analizo ter nastavitev vseh mogočih parametrov.

Po uspehu v Pro Superbike Championship je leta 1997 prišlo tudi do preboja v Superbike World Championship. Tovarniško moštvo Kawasakija je navdušeno sledilo rezultatom, ki jih je doseglo nemško moštvo Kawasakija v Pro Superbike seriji. Po temeljitnem testiranju so postali prvo tovarniško moštvo, ki je v World Superbike tekmovanju uporabljalo njihove izpušne sisteme. Zaradi odličnih rezultatov so sledile še druge ekipe, in sicer najprej Yamaha, leto pozneje (1998) Suzuki in končno tudi Honda. Leta 1999 so vsa japonska moštva v Superbike World Championship uporabljala izpuhe Akrapovič.

³² To je bil takrat zelo visoko rangiran razred, takoj za Superbike World Championship.



Ugled podjetja je rasel in za njihove izpušne sisteme so se začeli zanimati tudi v 600 Supersport World Championship. Sprva se je bilo težko prilagoditi veliki rasti in zahtevam po hitrem razvoju in tudi delavnica s 450 m² je postala premajhna. Leta 1999 so se preselili v večjo tovarno (bivša tovarna Agrostroj³³) s površino 3000 m².³⁴ Ta selitev je zahtevala tudi veliko mero tveganja, saj je lastnik Igor Akrapovič zastavil svoje celotno premoženje (kredit je bil izredno velik). To je bila izredno težka, a prava odločitev.³⁵ Istočasno so se odločili tudi za spremembo imena znamke, ki je takrat še nosila ime Skorpion. Ime, ki ni bilo drugačno od imen mnogih drugih izpušnih sistemov, ni več ustrezalo namenu in proizvodu, ki ga je nosil. Drugi problem je bila podobnost imena z drugimi registriranimi blagovnimi znamkami po svetu. Zato so se v podjetju odločili, da zamenjajo ime Skorpion, ki je bilo že dobro poznano med navdušenci, z nečim povsem edinstvenim. Logičen odgovor je bil: uporaba imena ustanovitelja podjetja Igorja Akrapoviča, kar je bilo dobro sprejeto tudi v javnosti.

Prišlo je do velikega vzpona znamke Akrapovič na svetovnih trgih, saj so njihove izpušne sisteme začeli uporabljati vsi, ki se zavedajo, kako pomembna je uporaba visoko kvalitetnih komponent v ekstremnih dirkalnih pogojih. Istega leta (1999) so vstopili tudi v SBK World Championship in kmalu so sledile zmage na pomembnih državnih prvenstvih³⁶. V letu 2000 je njihove izpušne sisteme uporabljalo tudi tovarniško moštvo Aprilia.

Sezona 2002 je bila prelomno leto za preboj v Moto GP. Hiter vstop v najprestižnejši razred štiritaktnega motociklističnega dirkanja jih je motiviral in vzpodbudil za še bolj intenziven razvoj. Predstavitev in dominiranje štiritaktnih motorjev je zahtevalo nove smernice; tako v razmišljanju kot v spremenjenem pristopu k razvoju ter oblikovanju tekmovalnih komponent. Spremembe so imele pozitiven vpliv tudi na podjetje Akrapovič, saj proizvajajo izpušne sisteme izključno za štiritaktne motorje. Njihove bogate izkušnje in znanje so bile prednosti, ki so jih dobro izkoristili v novo reformiranem Moto GP razredu. V ta projekt so vstopili kot uradni dobavitelji izpušnih

³³ Vir: Val 202, 28.3.2004

³⁴ Do takrat je bila večina njihovih izpušnih sistemov distribuirana preko centralnega skladišča v Nemčiji. S preselitvijo v novo tovarno pa so v Slovenijo preselili tudi sedež skladišča.

³⁵ Vir: Val 202, 28.3.2004

³⁶ American AMA Superbike in Japanese All Japan Superbike Championship.



sistemov za ekipe Aprillia in Kawasaki. V letu 2002 so zaradi pomanjkanja prostora dogradili novo zgradbo s 1725 m², ki je namenjena predvsem razvoju in vsej potrebni tehnologiji zanj.

Tabela 6: Nekaj prelomnic v zgodovini podjetja

LETO	NEKAJ PRELOMNIC V ZGODOVINI PODJETJA
1990	Ustanovitev podjetja Akrapovič.
1993	Kawasaki Deutschland preizkusi Akrapovičeve izpušne sisteme, kar pomeni odskočno desko za sodelovanje z drugimi motorističnimi moštvi v razredu Pro Superbike.
1997	Kawasaki začne uporabljati Akrapovičev izpušni sistem na dirkah za svetovno prvenstvo v razredu Superbike. Istega leta začnejo v Ivančni Gorici izdelovati izpušne sisteme iz titana.
1999	Vsa japonska moštva v razredu Superbike uporabljajo Akrapovičeve izpušne sisteme. Podjetje se preseli v nove - 3000 m ² velike prostore.
2001	Akrapovičevi izdelki pomagajo osvojiti svetovni pokal v razredu 600 Supersport in na dirki 8 ur Suzuke.
2002	Colin Edwards osvoji svetovni pokal v razredu Superbike. Juha Salminen osvoji prvo mesto v razredu Enduro, Fabrizio Meoni pa na dirki Pariz-Dakar. Uspe jim tudi preboj v kraljevski razred motociklistične dirkanja – Moto GP. Za potrebe razvoja in vse potrebne tehnologije so zgradili novo zgradbo s 1725 m ² .
2003	Nakup stroja za hidroforming proces. Preboj v Formulo 1 in izdelovanje delov izpušnih sistemov za eno izmed moštev Formule 1.
2004	Podpis pogodbe z moštvom BAR Honda v F1. Igor Akrapovič je imenovan za »Podjetnika leta 2004« (več v prilogi).



Majhna delavnica, ki je začela samo s šestimi zaposlenimi, je v desetih letih doživela velik uspeh. Z uporabo lastnega znanja in sposobnosti jim je uspelo priti v sam vrh izdelave izpušnih sistemov za motocikle. Danes zaposlujejo več kot 170 kvalificiranih ljudi z različno izobrazbo. Konstantna širitev in napredek podjetja sta znova pripeljala do prostorskih omejitev, zato že načrtujejo nove, dodatne prostore.

4.1.2. Profil podjetja

Podjetje Akrapovič se nahaja v Ivančni Gorici in ima 176 zaposlenih. Letno izdelajo 25.000 izpušnih sistemov (iz titana ali nerjavečega jekla) in 55.000 glušnikov (60 odstotkov iz titana in 40 odstotkov iz ogljikovih vlaken) lastnega razvoja.

Tabela 7: Profil podjetja

PROFIL PODJETJA					
Sodeluje s tovarniškimi in zasebnimi moštvi v prvenstvih	Moto GP	Superbike	Rally	Enduro	MX
Sodeluje z naslednjimi tovarnami	Aprillia	Kawasaki	Honda	Yamaha	
	Suzuki	KTM	Ducati	Triumph	Cagiva
	Husqvarna	Husaberg	BMW		
Največji trgi	ZDA	Japonska	Velika Britanija	Nemčija	Italija

Trenutno so največji in najdražji izdelovalec tekmovalnih izpušnih sistemov na svetovnem trgu. S tekmeci se srečujejo le v segmentu izpuhov za prvo in drugo vgradnjo pri serijskih motociklih. Podjetje ima v ponudbi serije glušnikov in izpuhov:

- Bolt-on Line (glušnik, pritrjen z objemko),
- Slip-on Line (glušnik, pritrjen z vzmetmi),
- SP Line (izpuh za cenejše motocikle),
- Racing Line (tekmovalni izpuh),
- Evolution Line (celoten izpuh iz titana, vrh ponudbe podjetja Akrapovič),
- Street Legal Line (homologiran izpuh za celotno rabo),
- Offroad slip-on (glušnik za terenske motocikle) ter
- Offroad Racing&Evolution Line (vrhunski tekmovalni izpuh za terenske motocikle).



Najcenejši glušnik stane 105.000 tolarjev (z vsemi dodatki za pritrditev), za enega dražjih izpušnih sistemov pa je treba odšteti 380.000 tolarjev (Polet, 4.12.2003: 33).

Trenutno pri Akrapoviču prodajajo tekmovalne izpuhe in izpuhe visokega cenovnega razreda za drugo vgradnjo v serijske motocikle, v pripravi pa imajo tudi nekaj cenejšo modelsko paleto za motocikle srednjega velikostnega razreda, ki bodo vsi homologirani in tako primerni za naknadno vgradnjo na vseh trgih. Za razliko od obstoječih bodo novi izpuhi izdelani iz nerjavečega jekla in le delno iz titana. Tako bodo zapolnili vrzel v lastni ponudbi, ki jo je doslej s pridom izkoriščala konkurenca (Polet, 4.12.2003: 32).

4.1.3. Proizvodnja in razvoj

Glede na to, da se moja hipoteza nanaša na visoko-tehnološko proizvodnjo se bom bolj natančno posvetil opisu proizvodnje in kasneje tudi oddelka za razvoj in testiranje.

Igor Akrapovič pravi, da ni težko izdelati izpuha, ki motorju prinese nekaj dodatne moči, veliko težje je optimizirati območje največjega navora, izkoristka³⁷. Bolj je izpuh prilagojen značilnostim motorja, uspešnejši je lahko tekmovalec. In prav tu se skriva uspeh podjetja Akrapovič, ki je prav zaradi tega postal najuglednejši izdelovalec izpušnih sistemov (Polet, 4.12.2003: 29-30).

4.1.3.1. Testiranje

Celoten postopek izdelave izpuha je pri večini motorjev precej podoben. Ko tovarni uspe začasno uvoziti motor, ki bi ga rada testirala, ga postavijo na dinamometer³⁸ in potem pihajo v motocikel veter tudi do 220 km/h. Temperatura zraka je konstantna, tako da imajo konstantne pogoje za testiranje. Moč motorja se močno spreminja s temperaturo zraka, pritiskom in vlago. Ker hočejo imeti čim bolj stabilne pogoje, naredijo čim več testov, zato naredijo tudi od 200 do 250 različnih konfiguracij. To traja dva do tri tedne, odvisno predvsem od tipa motorja.³⁹ Dinamometer jim izriše krivuljo navora ter moči pri standardnem izpušnem sistemu. Iz teh podatkov že lahko razberejo, katere izboljšave bi lahko vgradili v svoj izpušni sistem. Začne se proces testiranja in

³⁷ Izpuh, ki prej in mehkeje podaja motorni navor, omogoča dirkaču predčasno dodajanje plina pri izstopu iz ovinka in s tem prihranek časa.

³⁸ Meritvena miza za motocikle.

³⁹ Vir: Val 202, 28.3.2004



poprakov obstoječega prototipa.⁴⁰ Proces izdelave prototipa je zamuden in drag (cene se gibljejo tudi do 100.000 evrov). Ko je prototip pripravljen, najprej izdelajo orodja, ki jih bodo potrebovali pri serijski produkciji, in pričnejo s serijsko izdelavo (www.motosvet.com).

4.1.3.2. *Proizvodnja*

Ker imajo visokotehnološko proizvodnjo, uporabljajo le določene materiale. Med njimi glavno mesto zavzema titan, ki je dovolj poceni, lahek in toplotno odporen ter skoraj 50 odstotkov lažji od nerjavečega jekla, vendar zahteven za obdelavo. Največji problem titana je, da ne vzdrži visokih temperatur. Te se gibljejo tudi od 750-800, tudi 900 stopinj (Celzija) pri motorjih, pri avtomobilih pa tudi več, ker je manj hlajenja. Zadnje leto so podpisali pogodbo z japonskim podjetjem (KOBESTIL Corporation), ki je največji proizvajalec titana na svetu. Patentiral je novo leguro, ki jo sedaj uporablja podjetje Akrapovič. Ta je pri povišanih temperaturah, tudi do 100 odstotkov, mnogo bolj odporna. Zanj imajo tudi ekskluzivne pravice za evropski trg⁴¹ in bodo verjetno cevi prodajali dolgoročno tudi drugim proizvajalcem izpušnih sistemov⁴² (Val 202).

Pri izdelovanju proizvodov iz titana in ogljikovih vlaken se zaposleni zanašajo le na lastno znanje. Z izjemo kartonske embalaže in polnila iz stiroporja vse priskrbijo in izdelajo sami, tudi posebna orodja za sestavljanje izpuhov in izdelovanje posameznih sklopov. Vlivanje nekaterih delov se zaradi obremenitve, ki jim je tekmovalni izpuh izpostavljen, ni obneslo, zato so kupili kar šest strojev CNC, ki delujejo brez premora. Varjenje, brušenje, poliranje in vijačenje poteka ročno, vsak izpuh pa mojster vpne v poseben okvir, ki služi za mero in ogrodje hkrati. Vsi stiki se morajo natančno prilegati, saj je kakovost⁴³ izdelave najpomembnejša. Podjetje je s številnimi idejami, kot so drugače oblikovane izpušne krivine, ki omogočajo izboljššan pretok plinov, prehitelo vso konkurenco. V ta namen so kupili napravo, ki izpušne cevi oblikuje po posebnem

⁴⁰ Običajno merijo moč in navor 50 do 250-krat, kar v bistvu pomeni, da motor na dinamometru s polnim plinom ženejo en kilometer.

⁴¹ Posledično so razdrli sodelovanje z dosedanjim (italijanskim) dobaviteljem. So eden največjih porabnikov titana na svetu, na leto ga kupijo kar 70 ton, v zalogi pa imajo vedno približno 50 ton, da proizvodnja ob morebitni kratkoročni prekinitvi dobave ne more zastati. Kilogram stane približno 23 evrov.

⁴² Vir: Podjetnik, april 2004: 29

⁴³ Potrdila o ustreznosti svojih izdelkov pridobivajo v Nemčiji (TÜV Bayern), ker imajo tam najzahtevnejše predpise v Evropi, posledično pa si tako zagotovijo zadostno kakovost, da izpuhe lahko tržijo v vseh evropskih državah.



postopku, s tujko poimenovanem hidroforming (natančno razložen postopek v prilogi). Ta deluje tako, da v kalup namestijo cev, v njega pa pod visokim pritiskom vbrizgajo vodo, da se cev oblikuje po želenem vzorcu. Takšen stroj si lahko privoščijo le redki, saj je izredno drag (Polet, 4.12.2003: 31-32).

Celoten izpuh izdelajo doma. Iz velikih bal titana s posebnimi stroji izdelujejo cevi, ki jih kasneje uporabijo za krivine ali dušilce. Delavci sestavljajo krivine po skrbno markiranih modelih. Vsak izpuh najprej sestavijo, ga nato razstavijo in pošljejo razstavljenega distributerjem. Lonci so sestavljeni iz naluknjane cevi, ki je obložena s posebno volno, pokrita z dvema plastema mreže, odporne na toploto, in obložena s stekleno volno. Ta vložek vstavijo v lonec, izdelan iz titana ali karbona. Tovarna izdelava približno 50.000 loncev na leto, ki jih vse tudi prodaja (www.motosvet.com).

4.1.3.3. Razvojni oddelek

Razvojni oddelek je najpomembnejši del podjetja. Tu se rodijo nove ideje, uresničujejo jih in to jim daje prednost pred konkurenco.

Večino dela v razvoju predstavljajo testiranja prototipnih izvedb, ki jih opravijo na dinamometru ter na dirkališčih. Preden posamezni izpuh pride v sklepno fazo razvoja, izdelajo številne prototipe. Za praktični preizkus dobijo od tovarne vozen motocikel, običajno skupaj z njim dobijo še mehanika, navodila za ravnanje z motorjem in posebna goriva, mazalna olja ter orodje. V podjetje tako prihajajo eksotični motocikli in tovarniško pripravljene specialke ter tudi predserijski motocikli, ki bodo naprodaj šele čez kakšno leto ali dve (Polet, 4.12.2003: 32-33).

Trenutno veliko vlagajo v razvoj izpuhov za »enduro« in »cross« motocikle, ki z dvotaktne prehajajo na štiritaktno tehniko, to pa zahteva drugačno zasnovo izpuhov. Direktor razvojnega oddelka g. Trstenjak pravi, da morajo tudi polnilo glušnika prilagajati⁴⁴ vsakemu motorju posebej. Zasnovali pa so tudi lastne katalizatorje za tekmovalne izpuhe, ki jih bodo začeli vgrajevati takoj, ko bo to predpisano (Polet, 4.12.2003: 32).

⁴⁴ Enovaljnik ima drugačno polnilo od dvovaljnika.



4.1.3.4. Logistika

Logistika je ena ključnih postavk v delovanju podjetja. Zajema dogovore s tovarnami o dobavi testnih motociklov, carinske formalnosti, najemanje dirkališč in zavarovanje prevozov. Da bi še izboljšali proizvodne procese, prvi med manjšimi slovenskimi podjetji v proizvodnjo, uvajajo poslovno-informacijski sistem SAP. To je bila doslej domena peščice velikih družb (Tobačna Ljubljana, Gorenje). Pripomogel bo k optimizaciji proizvodnih procesov, logistiki in večjemu nadzoru kakovosti (Polet, 4.12.2003: 33).

Sistem dobave v podjetju poteka po več fazah. Naročila prejmejo od uvoznikov v pisni obliki, za kar uporabljajo sistem kod (in ne z opisovanjem proizvoda), tako da ne prihaja do nesporazumov. Ta naročila se vnesejo v informacijski sistem podjetja, hkrati pa predvidijo dobavni rok (od 3 do 5 tednov) in o tem obvestijo kupce. Nato gredo naročila v proizvodnjo. Ko je proizvod pripravljen in zapakiran, pripravijo potrebno dokumentacijo (ta je zaradi vstopa v Evropsko unijo (EU) sedaj precej enostavnejša). Glede na velikost in težo pošiljke izberejo enega od prevoznikov, ki pošiljko dostavi zastopnikom v tujini. Vse pošiljke izven EU se transportirajo z letalom, saj bi transport z ladjo potekal absolutno predolgo, poleg tega pa vrednost proizvoda odtehta vrednost transporta z letalom. Kratek dobavni rok⁴⁵ je izrednega pomena za uspešnost podjetja. Na osnovi izkušenj in informacij, ki jim jih posredujejo uvozniki, sestavijo letni plan dela, zato že v zimskem času (se pravi izzven sezone) opravijo večji del proizvodnje. Tako lahko izredno hitro reagirajo na potrebe kupcev (Pogovor z vodjo prodaje).

V podjetju pa upoštevajo tudi potrebe in želje poslovnih partnerjev in strank. Redno jim pošiljajo vprašalnike o tem, kateri proizvodi v njihovi paleti še manjkajo in bi se jih dalo dobro tržiti. Zanimajo jih tudi povratne informacije o tem, kateri proizvod si želijo kupci, ali za katerega so sami že zmanjšali proizvodnjo. Zanimajo jih tudi povratne informacije o cenah, tako da dobijo predstavo o tem, kako visoke cene proizvodov lahko postavijo, da kupcem ne bodo previsoke.

⁴⁵ So trikrat do štirikrat hitrejši od konkurence.



4.2. Internacionalizacija podjetja

4.2.1. Osnovna strategija podjetja⁴⁶

Njihova osnovna strategija je: proizvajati izpušne sisteme za štiritaktne motorje in ostati svetovni vodja na tem tržišču. Za doseg tega bodo še naprej zagotavljali svojim strankam (tisti trenutek) najboljše testirane proizvode in spoznanja, ki so se rodila v njihovem razvojnem oddelku. Poskušajo iti v korak z vsemi trenutnimi in bodočimi razvoji in trendi na področju visokotehnoloških materialov. S primerno profesionalno kvalifikacijo svojih zaposlenih razvijajo moderne tehnologije in proizvodne procese in se na ta način spopadajo z nenadnimi tehnološkimi novostmi. Vse pa podpirajo z odlično kontrolo kvalitete, uporabo najbolj modernih materialov in seveda z rezultati.

4.2.2. Izvoz in tržni deleži

Strategija podjetja Akrapovič je bila vedno mednarodno naravnana in to že od nastanka podjetja. Trenutno ima podjetje 10 odstotni tržni delež na svetovnem trgu. Tu je tržni vodja med približno 370 podjetji, v najvišjem cenovnem razredu pa dosegajo približno 60 odstotni tržni delež. Tak tržni delež imajo na vrhu cenovne piramide, v niši športnih cestnih in motokrosnih motorjev. So pa tudi podjetja, ki v celotni piramidi zaslužijo več, a v nižjih cenovnih razredih.⁴⁷ Njihovi glavni konkurenti so: Leo Vince, Arrow in FMF. Na domačem trgu skoraj niso prisotni. Slovenski trg je za njih zanemarljiv, saj je njihov največji slovenski kupec Surovina, ki od njih kupuje odpadni material. Veliko tistega, kar prodajo v Sloveniji, pokupijo Nemci, ki se ustavijo pri njih (na poti na dopust). Cena Akrapovičevih izdelkov v Sloveniji je za desetino nižja od tiste v Nemčiji, poleg tega dobijo povrnjen še DDV.

Akrapovič trdi, da je podjetje tržni vodja v višjem cenovnem razredu izpušnih sistemov. Tržni delež je odvisen od modelov in držav. Večina prodaje gre preko njihovih uvoznikov. Edini proizvajalec, ki prodaja njihove izpuhe, sta KTM in tudi Aprilia. Z njo imajo pogodbo, da izvaja distribucijo njihovih izdelkov (Val 202).

Trenutno največ prodajo v: ZDA, Angliji, Italiji, Nemčiji in na Japonskem.⁴⁸ Izvažajo pa v naslednje države, kjer imajo svoje zastopnike: Kanada, ZDA, Karibski otoki in

⁴⁶ Povzeto po: <http://www.akrapovic-exhaust.com/main/company/future-vision.htm>, 21.10.2003

⁴⁷ Vir: Gospodarski vestnik, 22.12.2003: 20

⁴⁸ Vir: Val 202, 28.3.2004



Venezuela, Brazilija, Argentina, Anglija, Škotska, Wales, Severna Irska in Irska, Norveška, Švedska, Finska, Danska, Nemčija, Poljska, Luxemburg, Belgija, Nizozemska, Francija, Španija, Portugalska, Švica, Italija, Avstrija, Češka, Slovaška, Madžarska, Hrvaška, Srbija in Črna Gora, Makedonija, Grčija, Turčija, Južno Afriška Republika, Malezija, Avstralija, Tasmanija, Nova Zelandija, Hong Kong, Tajvan, Japonska in Južna Koreja⁴⁹.

4.2.3. Trženje

V podjetju se oglaševalski proračun zelo spreminja in je zato težko govoriti o kakšnih splošnih zneskih ali odstotkih od načrtovane prodaje. Direktor za marketing g.Adamič pravi, da je proračun odvisen od trenutnega položaja, in to ne le finančnega, temveč od celotnega položaja na trgu. Tako da vidijo, kako močno morajo nastopiti, da bi se izognili težavam.

Obveščanje o novostih pripravljajo na oddelku za marketing. Poteka na več načinov, in sicer:

1. Poročilo⁵⁰: pošljejo jih približno 25 na leto. V njih obvestijo vse poslovne partnerje o novih proizvodih (skupno z vsemi podatki o določenem proizvodu)
2. Obvestilo⁵¹: v njih obveščajo poslovne partnerje o raznih pomembnih dogodkih, kot so: sodelovanje na sejnih, zmage na dirkah in naslovi v posameznih razredih.
3. Internetna stran podjetja: ki je zelo profesionalno oblikovana in na kateri skoraj ni podatka, ki ga kupec ne bi mogel najti o določenem proizvodu.
4. Mediji: ob pomembnih dogodkih (kot je bil podpis pogodbe z BAR Hondo v Formul 1) obvestijo različne medije⁵² (Pogovor z vodjo prodaje).

Vseh brezplačnih objav ne štejejo, saj to skorajda ni mogoče. Povprečno doseže vsak njihov dirkač 20 objav na leto, trenutno pa imajo približno 25 dirkačev. Vendar je treba upoštevati, da niso vsi njihovi paradni konji. Prvaka Valentino Rossi in Colin Edwards, ob pomembnih dirkah nastopata tako rekoč v vseh strokovnih (in tudi poljudnih) revijah

⁴⁹ Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com/main/importers/importersindex.htm>, 21.10.2003

⁵⁰ »Newsletter«

⁵¹ »Announcement«

⁵² Najprej o vsem obvestijo poslovne partnerje, nato pa z nekaj dnevi zamika tudi uradno objavijo vse novosti.



in časopisih na svetu. Večinoma nastopajo v tujih medijih, kar je logično, saj gre 99 odstotkov njihove proizvodnje v izvoz.

V podjetju imajo oddelek za trženje, vendar celotna strategija deluje prek motociklističnega trga in dirk. Tako kar 95 odstotkov celotnega denarja, namenjenega za promocijo, namenijo prek sponzorskih pogodb. O proračunu trženja je v odstotkih težko govoriti, po grobih ocenah pa naj bi znašal od 15 do 17 odstotkov letnega prometa. To vključuje majhen fiksni znesek denarja za oglaševanje v medijih, večji del ga gre za stroške razvoja za izbrano moštvo (denimo za testiranje). Novosti predstavijo deloma na sejnih, dobro razvito pa je tudi obveščanje morebitnih kupcev prek spleta, saj je njihova spletna stran med poznavalci dobro znana, informacije pa so načeloma hitro dopolnjene in dostopne (Gospodarski vestnik, 29.3.2004: 76-77).

Običaj je, da velika moštva izkoriščajo svojo uspešnost in posledične medijske učinke tako, da njihovi dobavitelji sestavnih delov še doplačajo za svoje napise⁵³. Akrapovič dodaja, da imajo mnogokrat motocikli vsako dirko drug napis na izpuhu, čeprav je izdelovalec vedno enak. Problem je tudi, da so zaradi poslovnih vezi tovarniški motocikli opremljeni z oznakami njihovega dobavitelja izpuhov prve vgradnje za serijske motocikle, čeprav jim tekmovalne izpuhe dobavlja nekdo drug.

Podjetje je navzoče tudi v 'kraljevskem' razredu cestno hitrostnega svetovnega prvenstva Moto GP. V sezoni 2003 so skrbeli tudi za Hondina moštva⁵⁴, zaradi nesporazumov glede denarja pa na izpuhih zmagovitih Hond ni bilo Akrapovičeve oznake. V sezoni 2004 pa bodo njihove izpuhe uporabljala tovarniška moštva Kawasaki, Aprillia in verjetno tudi Yamaha, s katero so sodelovali že v SBK razredu (Polet, 4.12.2003: 30-31).

4.2.4. Konkurenca

V podjetju Akrapovič se (vsaj za enkrat) ne bojijo nove konkurence, ker trenutno ne more nihče narediti boljšega izdelka, saj bi potreboval toliko tehnologije, kot jo imajo

⁵³ V primeru Valentina Rossija so se Japonci v sezoni 2002 dogovarjali tudi z podjetjem Akrapovič, na koncu pa so se navkljub načelno sklenjenemu dogovoru odločili drugače. Neko drugo podjetje je vskočilo z večjo finančno ponudbo in Akrapovič je odpadel. Vendar se je umaknilo tudi to podjetje in Japonci so ostali brez napisa na izpuhu celo sezono, namesto da bi obnovili sponzorski dogovor. Izpušne sisteme pa sta jim še naprej dobavljala Akrapovič in še nek drug proizvajalec.

⁵⁴ Na dirkah sta njihov izpuh uporabljala Biaggi in Gibernau.



samo oni. Igor Akrapovič pravi, da imajo velikoserijski proizvajalci dokaj slabo tehnologijo. Kljub temu da se da opremo kupiti, so potrebni strokovnjaki z izkušnjami in ustreznim znanjem. Pri Kawasaki imajo zagotovo več opreme kot pri njih, vendar raje kupujejo od njih, kot da bi sami razvijali, saj v podjetju veliko lažje razvijejo nov sistem, ker so že ogromno pretestirali in vedo, kje nastopijo težave in kako se jih da odpraviti. KTM in Aprilia pri njih naročata razvoj izpušnih sistemov tudi za serijske motorje, ki jih potem v podjetju sploh ne izdelujejo – od njih kupujejo samo razvoj (Podjetnik, april 2004: 30-31).

Njihovi najboljši modeli so za 20 do 30 odstotkov dražji od izdelkov drugih proizvajalcev, saj je v njih vloženega veliko znanja, več preizkušanja, zato imajo boljše rezultate in manjšo težo od konkurenčnih izdelkov. Drugi proizvajalci izdelujejo posebej za navadne kupce in posebej za tekmovalna moštva. Pri podjetju Akrapovič je kakovost izdelka enaka za vse. Tudi tekmovalne ekipe včasih dobijo njihove izdelke iz redne proizvodnje (Podjetnik, april 2004: 29).

Na vprašanje, v čem je skrivnost uspeha, Igor Akrapovič odgovarja, da gre po njegovem mnenju predvsem za dve stvari:

1. Treba je izboljšati 'performans' motorja oz. maksimalne moči, mogoče je treba včasih izboljšati tudi krivuljo moči.
2. Njihov izpuh je lažji in tudi lepši na izgled. Od drugih so boljši v razvoju, testiranju, hitrosti razvoja, ki ga tudi zelo hitro spravijo v proizvodnjo (Val 202).

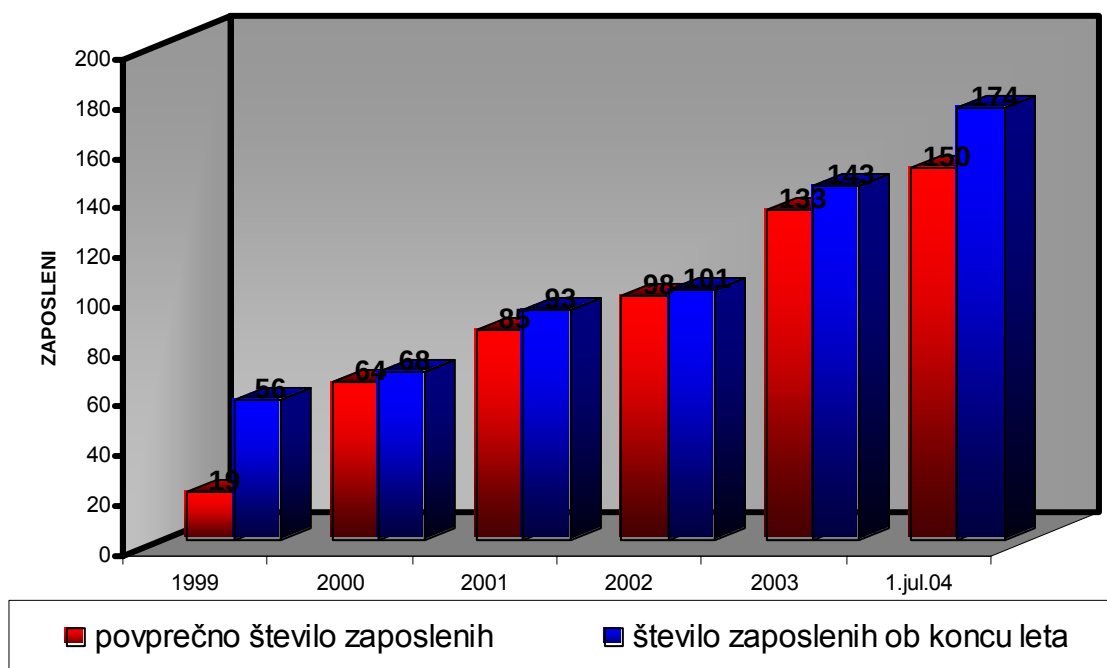
4.2.5. Kadri

Igor Akrapovič je začel čisto sam. Po nekaj mesecih je dobil prvega sodelavca, ki je bil varilec. Na prvi lokaciji (kjer so ostali šest do sedem let) so prišli do 27 zaposlenih. Danes je v podjetju zaposlenih 176 ljudi, od tega jih je na lokaciji v Ivančni Gorici 163, ostali pa so v podjetju v Podpeči. V razvoju je v službi 11 inženirjev, zaposleni pa so tudi ljudje, ki niso inženirji, vendar pa izhajajo iz motorističnega sveta in imajo tako kot lastnik mogoče še več znanja o motorjih kot inženirji (Val 202). Zaposlenih imajo še 8 tehnikov, 3 ekonomiste. Vsi čutijo veliko pripadnost podjetju ter z vso odgovornostjo in kakovostno opravljajo svoje delo. Akrapovič pravi, da jim poskušajo zagotoviti kar se da dobro in stimulatивно delovno okolje, ki jim omogoča osebno rast in napredovanje



(Klasje, Februar 2004: 5). Kot je videti na Grafu 1 spodaj, število zaposlenih raste iz leta v leto, saj je bilo leta 2001 povprečno zaposlenih 85 ljudi, leta 2003 pa že 98.

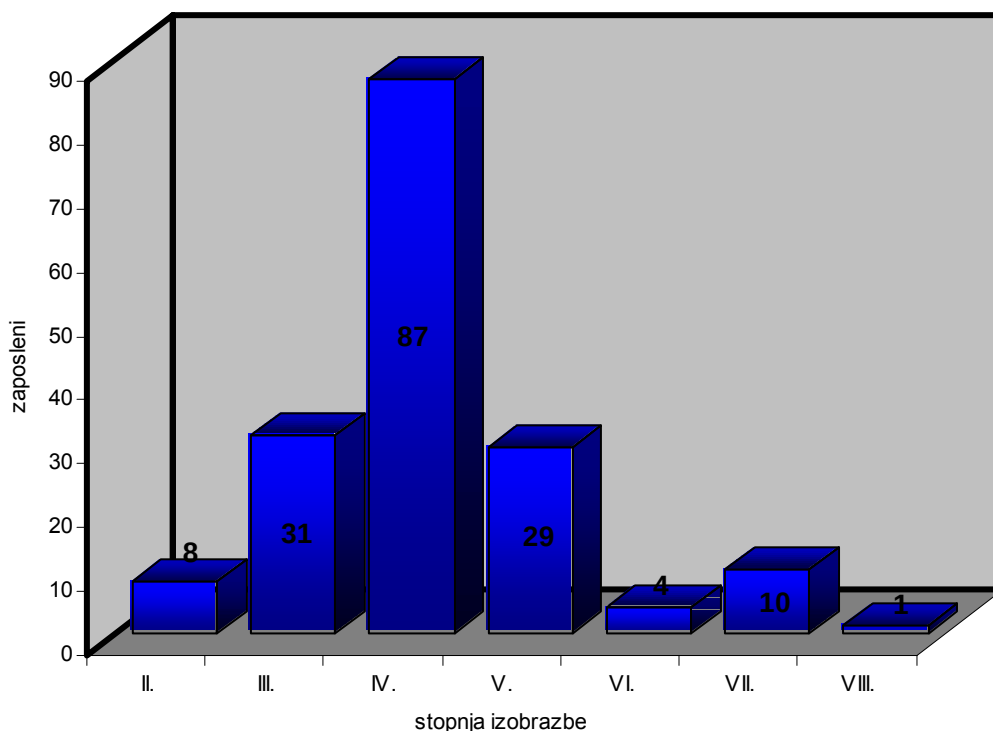
Graf 1: Rast števila zaposlenih



Vir: Akrapovič d.o.o.

Izbor zaposlenih za delovno mesto naredi kadrovska služba, nato pa kandidati opravijo testiranje zahtevanega znanja. Nato vodja sektorja in izvršni direktor izbereta najboljše kandidate za ustrezno delovno mesto.

V podjetju so zaposleni ljudje z različno stopnjo izobrazbe, kar je natančneje predstavljeno v Grafu 2. Trenutno deset zaposlenih končuje srednjo šolo, osem jih nadaljuje s študijem na fakulteti, dva pa s podiplomskim študijem. V podjetju vsem plačujejo šolnino (Intervju z izvršnim direktorjem).

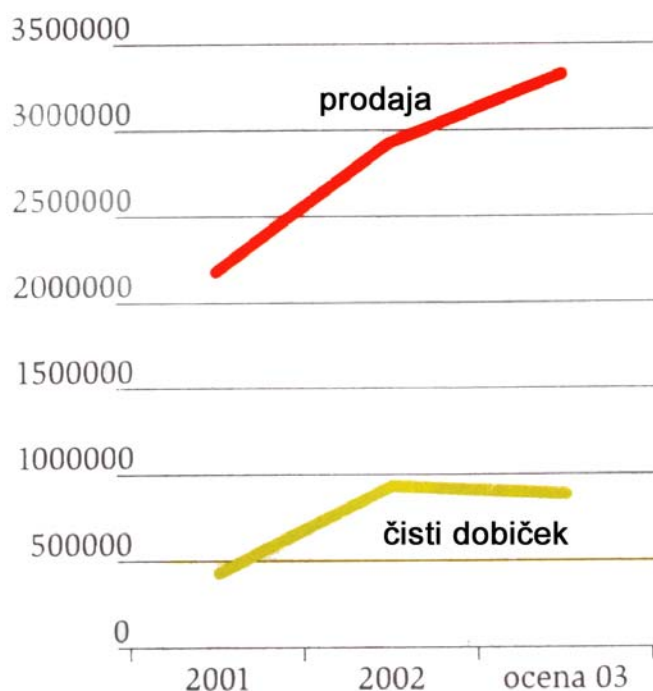
**Graf 2: Izobrazbena struktura zaposlenih**

Vir: Akrapovič d.o.o.

Za direktorska dela so pred tremi leti zaposlili izvršnega direktorja, saj lastnik sam tega dela ni več zmoget, niti ni imel želje po tem. Posvetiti se je hotel razvoju izdelkov in strankam. Še vedno pa skrbi za nakup novih tehnologij, se dogovarja z moštvami in veliko časa preživi v razvoju (Podjetnik, april 2004: 29).

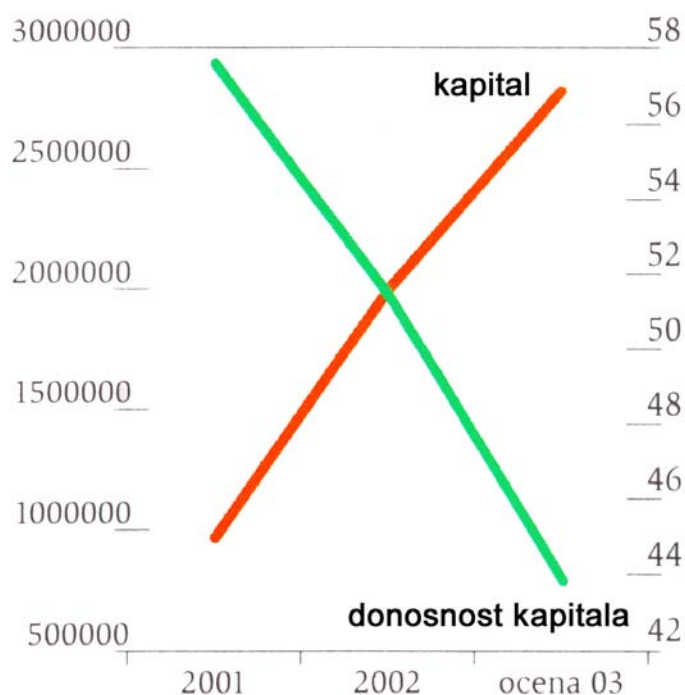
4.3. Poslovni rezultati

Podjetje Akrapovič v zadnjih letih dosega odlične poslovne rezultate, kar je razvidno tudi iz Grafa 3 in Grafa 4. Leta 1999 je ustvarilo slabe pol milijarde tolarjev prihodka, leta 2003 pa je doseglo že več kot 3,3 milijarde. Donosnost kapitala je bila v letu 2003 več kot 40 odstotna, v prejšnjih dveh letih pa je bila celo 58 in 97 odstotna. Panoga, v kateri podjetje posluje, je v zadnjih dveh letih (v svetu) upadla za približno 40 odstotkov, podjetje Akrapovič pa je v tem kriznem času zraslo za okoli 45 odstotkov (Gospodarski vestnik, 22.12.2003: 20).

**Graf 3: Prodaja in dobiček (v tisočih tolarjev)**

Vir: Fipo, Akrapovič d.o.o. (v Gospodarskem vestniku, 22.12.2003: 21)

Akrapovič pravi, da je v tem poslu na svetovnem trgu težko načrtovati rast. Podjetje je v zadnjih letih zelo hitro raslo, kar pa ne pomeni, da se bo ta trend nadaljeval. Znotraj svoje panoge in do določenega tržnega deleža lahko zelo hitro rasteš. Ko pa dosežeš skoraj stoo odstotno izkoriščenost virov oz. postaneš vodilni igralec, je prostora za rast manj. Posledica rasti je tudi povečan obseg zaposlenih v upravnem poslovanju podjetja. Ti niso neposredno vezani na proizvodnjo in prodajo, so pa za uspešno rast nujno potrebni. Za podporo povečanemu obsegu poslovanja pa uvajajo tudi nov poslovno-informacijski sistem (Klasje, Februar 2004: 5).

**Graf 4: Kapital in donos (kapital v tisočih tolarjev, donos v odstotkih)**

Vir: Fipo, Akrapovič d.o.o. (v Gospodarskem vestniku, 22.12.2003: 21)

V prilogi je dodana še tabela z natančnimi finančnimi podatki podjetja Akrapovič od leta 1999 pa do leta 2003.

4.4. Napake in problemi

Igor Akrapovič poudarja, da moraš za uspeh najprej imeti dobro zamisel, v katero moraš verjeti, potem pa moraš za večji uspeh vsaj pet do sedem let trdo delati. Že po dveh letih lahko vidiš, ali delaš v pravi smeri.

Vendar tudi pri nastajanju podjetja Akrapovič ni potekalo vse gladko, še posebno na začetku. Akrapovič meni, da je naredil morda največjo napako, ko je izbral napačne uvoznike⁵⁵ in včasih ostal brez denarja (Podjetnik, april 2004: 30).

⁵⁵ Danes ima vsak uvoznik zadaj nekoga, ki ga lahko zamenja in uvozniki se tega zavedajo.



Prvo zemljišče so kupili neodvisno od kogarkoli v občini. Malo se je zapletlo pri nadaljnji širitvi, vendar ne na občini, temveč na Ministrstvu za kmetijstvo, in to glede zazidljivosti zemljišča. Problem je v naših ministrstvih, ki po njegovem mnenju precej počasi delujejo. Hoteli so se širiti na obstoječi lokaciji zraven nove tovarne, vendar so čakali na to skoraj tri leta. Akrapovič pravi, da so tudi zaradi tega preučevali možnosti, da bi v Trbovljah zelo ugodno kupili staro proizvodno halo, vendar so zaradi nerazčiščenega lastništva odstopili.

Carina jim je od vseh državnih organov povzročala največ težav. Velikokrat so jim motorje, ki so k njim prišli na testiranja, zadržali za dalj časa. Meni, da se preveč držijo predpisov in da so preveč birokratski. Tako so jim na Brniku kar za tri tedne zadržali izpuh za Formulo 1. Carino je 'skrbelo', koliko bodo zaslužili, ko ga bodo prekopirali. Zgodilo se je tudi, da so prišli predstavniki iz moštva Kawasaki. S seboj so imeli nekaj posebnega bencina, ki se uporablja za motorje v Moto GP. Ker niso imeli dovoljenja za bencin, pač pa samo za motorje, so se morali ponje odpeljati nazaj v Italijo (Val 202, 28.3.2004).

Problem predstavljajo tudi naše (slovenske) plače. Akrapovič je mnenja, da so zelo obremenjene. Pri nas delavec sploh ne ve, koliko stane delodajalca⁵⁶. Če bi hoteli v podjetju zaposliti tujega strokovnjaka in bi njegova neto plača znašala milijon tolarjev, bi Akrapoviča v tem primeru stal 3,3 milijona tolarjev. To pa je zelo huda obremenitev, celo za tako uspešno podjetje kot je njihovo.⁵⁷ Dodaja, da mu ni jasno, kako to, da država podpira podjetja, ki propadajo, tista, ki jim gre dobro, pa obdavčuje. Glede na to, da smo pri nas v fazi zmanjševanja davčnih olajšav, dvomi, da bo bodo k nam prišli delat tujci, ko pa imamo visoke davke in se to še poslabšuje. Obremenitev dela je absolutno previsoka (Val 202, 28.3.2004).

Podjetje Akrapovič se redno sooča s posnemovalci⁵⁸, ki zgolj čakajo, da podjetje predstavi nov izdelek. Nato ga kupijo in prekopirajo, seveda brez stroškov razvoja, ki so največji finančni zalogaj. Prav zaradi tega so se v zadnjih letih odločili, da bodo vsak

⁵⁶ Delavec od svoje plače (420.000 – 430.000 tolarjev) dobi 220.000 – 230.000. Prejemek je zelo odvisen od tega, koliko ima družinskih članov in podobno (Val 202, 28.3.2004).

⁵⁷ Vir: Klasje, Februar 2004: 5

⁵⁸ Največji problem je na azijskem trgu (predvsem Japonska in Kitajska), kjer kopirajo tudi druge znamke, vendar so kopije izredno nekvalitetno narejene, tako da se jih prepozna (Val 202, 28.3.2004).



nov izpušni sistem predstavili šele tik pred začetkom motociklistične sezone in s tem preprečili pravočasni tržni prihod posnemovalcev. Novi izpušni sistemi bodo sicer na internetu in v reklamnem gradivu na ogled že prej, vendar brez tehničnih podatkov, ki bi tekmeccem lahko razkrili bistvo sprememb (Polet, 4.12.2003: 30-31).

Največje ovire za nadaljnjo rast predstavljata podjetju domača birokracija in tudi tuja v državah, kjer prodajajo, to pa predvsem zaradi nepoznavanja zakonov in predpisov, carinskih zahtevkov, birokratskega aparata itd. Ovira za nadaljnjo rast je tudi specifičnost njihovega trga, saj ponujajo proizvod, ki je vezan na določeno število ljudi oziroma ni življenjskega pomena. Tudi življenjski stil se spreminja in povpraševanje za dirkalne motorje raste in pada, tako tudi povpraševanje po njihovih sestavnih delih (Intervju s izvršnim direktorjem).

4.5. Prihodnost

Igor Akrapovič pravi, da ne razmišlja o prodaji, niti si ne želi, da bi kdo njegovo podjetje prevzel. Dodaja, da ga tudi ne zanima, da bi kupoval druge proizvajalce izpušnih sistemov, saj imajo njihovi konkurenti tako tehnologijo, ki je oni ne potrebujejo⁵⁹.

V podjetju so prepričani, da je na trgu še kar nekaj rezerve, čeprav rast ni več tako velika kot na začetku. Predvidevajo, da bodo znotraj segmenta motociklizma zagotovo še rasli, vendar manj kot v preteklih letih. Vseeno pa predvidevajo, da bo rast na leto 10 do 12 odstotna⁶⁰. Ko bodo izkoristili vso rezervo, zlasti na ameriškem trgu, bodo začeli delati za avtomobilsko industrijo (kjer je obseg prodaje petkrat do desetkrat večji), in sicer za športne avtomobile in luksuzne limuzine. Če bomo šli v avtomobilski segment v roku dveh, treh let, bomo zagotovo zaposlili več kot sto ljudi.⁶¹ Akrapovič poudarja, da če naredijo izpuh iz titana, lahko pri teži avtomobila prihranijo do 20 kilogramov. Tudi učinkovitost⁶² se da še veliko izboljšati. Ta je še vedno daleč za učinkovitostjo pri motornih kolesih. Proizvodnja izpušnih sistemov za avtomobile je samo še stvar končne

⁵⁹ Podjetje Akrapovič je v Podpeči pri Brezovici kupilo svojega dobavitelja za izdelavo karbonskih vlaken. Tako sedaj tam zaposlujejo 11 ljudi (Klasje, Februar 2004: 5).

⁶⁰ Vir: Klasje, Februar 2004: 5

⁶¹ Vir: Val 202, 28.3.2004

⁶² Serijsko motorno kolo s 1000 'kubiki' ima 170 konjskih sil, avto pa morda 80. Motor se vrti s 14000 obrati, pri avtu pa s pol manj.



odločitve. Za to pa potrebujejo veliko večje prostore, ki jim jih že zdaj primanjkuje (Podjetnik, april 2004: 31).

4.5.1. Formula 1

Dobra izhodišča imajo tudi za vstop v dirkalni segment avtomobilizma. To jim bodo omogočili znanje in izkušnje. Moštvo⁶³ iz sredine jakostne lestvice Formule 1 je z njimi navezalo stik in izziv so sprejeli. Tako so že leta 2003 izdelovali določene sestavne dele izpušnega sistema za dirkalnik F1⁶⁴. Že tako izdelujejo izpuhe za Aprillijin motocikel razreda Moto GP. Njegov motor je po zasnovi kopija motorja iz dirkalnika F1, le da je ustrezno pomanjšan. V Formuli 1 so se dogovarjali o različnih možnostih sodelovanja⁶⁵. Akrapovič pravi, da bo šlo pri F1 predvsem za promocijo, zlasti za poznejšo proizvodnjo izpušnih sistemov za avtomobile.⁶⁶ Avtomobilski trg bo morda bolj zanimiv v prihodnje, predvsem v avtomobilskem športu, saj tu v svetu ni veliko vrhunskih izdelovalcev, dobički pa so razmeroma veliki (Polet, 4.12.2003:31).

⁶³ BAR Honda (Finance, 28.5. 2004).

⁶⁴ Direktor razvoja g.Trstenjak pravi, da pri prehodu v avtomobilizem niso imeli preveč težav. Z inonelom (vrhunski in drag material, primeren za velike temperaturne obremenitve) so delali že prej, skrivnosti izpušnih cevi za štiritaktne motorje pa obvladajo do potankosti.

⁶⁵ Igor Akrapovič pravi, da obstajajo tri možnosti sodelovanja pri F1:

1. Lahko delaš kot proizvajalec in dobavitelj, vendar tega ne smeš omenjati v medijih ali se tako oglaševati.
2. Lahko prodajaš izdelke po proizvodni ceni in v zameno lahko oglašuješ sodelovanje v F1.
3. Lahko imaš svojo nalepko na dirkalnem vozilu, kar stane od 10 milijonov evrov naprej, izdelke pa jim moraš dobavljati zastoj (Podjetnik, april 2004:29-30).

⁶⁶ Vir: Podjetnik, april 2004: 30



5. SOOČENJE TEORIJE IN PRAKSE

V tem poglavju bom povzel glavne teoretične značilnosti in to apliciral na empirične ugotovitve. Podrobneje bom predstavil glavne značilnosti RM in skušal najti podobnosti ter razlike s podjetjem Akrapovič in tako tudi utemeljil, zakaj sem izbral to podjetje kot idealen primer za pojasnitev fenomena RM. Na koncu poglavja bom predstavil tudi nekaj posebnosti in lastnih ugotovitev, do katerih sem prišel pri soočenju teorije in prakse.

5.1. Neustreznost tradicionalnih teorij internacionalizacije

V poglavju, kjer sem predstavil tradicionalne teorije internacionalizacije, sem poudaril, da te ne morejo v zadostni meri pojasniti fenomena RM, saj gre za povsem novo obliko podjetij, ki delujejo na mednarodnem trgu. Po prebrani literaturi s področja tradicionalnih teorij internacionalizacije pa sem tudi sam prišel do spoznanja, da le-te ne bodo ustrezale za mojo študijo primera.

Moj primer se z eklektično paradigmo sklada zgolj v prvem delu te teorije, ki pravi, da mora podjetje, če hoče biti uspešen izvoznik podjetniškega kapitala v tujini, imeti nek nov izdelek, storitev ali tehnološko rešitev. Ta del za podjetje Akrapovič drži, saj je le-to začelo izdelovati visoko kakovostne izpušne sisteme, pri čemer je uporabljalo nov način proizvodnje in nove materiale. Teorija nadaljuje, da mora za to novo dejavnost podjetje v tujini najti lokacijo, ki je boljša kot ta, ki jo ima na razpolago doma. Na koncu mora biti netržni način vstopa na tuji trg (internalizacija) v državo boljših lokacijskih specifičnih prednosti najboljši način maksimiranja rente iz tega naslova. Ta del pa za podjetje Akrapovič ne drži več, saj sami še niso začeli z naložbami v tujini in tudi v prihodnosti ne nameravajo seliti podjetja v tujino. Če bi, potem bi v tujino preselili zgolj sedež podjetja, to pa zaradi ugodnejšega davčnega poslovanja.

Tudi med stopenjskimi teorijami internacionalizacije nisem našel podobnosti s svojim študijskim primerom. Medtem ko avtorji (Luostarinen, Dunning in Lipsanen itd.) teh teorij zagovarjajo postopno internacionalizacijo podjetij, je podjetje Akrapovič pravo nasprotje tega. Večinoma ti avtorji trdijo, da podjetje začne najprej s proizvodnjo za domači trg, nato izvaža ter šele kasneje začne s postopnim prodorom na bližnje trge in



nato še na bolj oddaljene. Podjetje Akrapovič je začelo izvažati že takoj ob nastanku, torej ni šlo za postopno internacionalizacijo, temveč zgolj za postopno rast podjetja.

Tudi mrežni model internacionalizacije ne more pojasniti nastanka in razvoja podjetja, kakršno je Akrapovič. Ta model predstavlja trge kot mreže odnosov med podjetji. Podjetje je neposredno odvisno od tistih, s katerimi izmenjuje odnose, in posredno od tistih, s katerimi je njegov direktni nasprotnik izmenjal povezave. Podjetje Akrapovič sodeluje s številnimi svetovnimi proizvajalci motociklov ter z tovarniškimi in zasebnimi moštvi v motociklističnem dirkanju. Glede na kategorizacijo podjetij iz teh teorije bi podjetje Akrapovič lahko uvrstili med Osamljena 'mednarodna' podjetja, saj je zanj značilna visoka stopnja internacionalizacije in nizka stopnja internacionaliziranosti samega trga.

5.2. Podobnosti in razlike (v teoriji in praksi rojenih multinacionalk)

Lipsanen navaja eno glavnih značilnosti, da **RM začnejo s hitro internacionalizacijsko strategijo iskati vstop na številne tuje trge že ob nastanku ali kmalu po njem**. Podjetje Akrapovič povsem ustreza tej predpostavki, saj je že od nastanka iskalo kupce za svoje proizvode na tujem trgu (med tujimi dirkalnimi moštvi) in je bil za njih domači trg že od samega začetka zanemarljiv. Podjetje ustreza tudi naslednji predpostavki, ki pravi, da **so RM agresivne in proaktivne v svojem tveganju**. Lastnik podjetja Igor Akrapovič je na eni izmed prelomnih točk na poti do uspeha, ko se je podjetje selilo na novo lokacijo, zaradi izredno visokega kredita zastavil celotno premoženje. Za RM je tudi značilno, da **tekmujejo na svetovnem trgu z izredno kvalitetnimi proizvodi, dodanimi vrednostmi od inovativne tehnologije, obliko proizvoda, fleksibilnostjo in kustomizacijo**. Vse to opazimo tudi pri podjetju Akrapovič. V svetu je vodja na trgu izpušnih sistemov za štirilitrnske motorje. Njihovi izdelki so po kvaliteti daleč pred konkurenco. V svoji proizvodnji uporabljajo edinstvene stroje, sami tudi oblikujejo orodja za proizvodnjo. Na podlagi izčrpnih in natančnih testiranj so izpušni sistemi izdelani za vsak tip motorja posebej. Lipsanen pravi, da **RM ne sledijo tradicionalnem stopenjskem pristopu k mednarodni ekspanziji**. To je izrazito tudi pri podjetju Akrapovič, saj je podjetje že od začetka osredotočeno na svetovni trg. Pri sklepanju poslov in trgovanju se je predvsem v



začetku zanašalo na osebna poznanstva, ki jih je imel lastnik podjetja v svetu motociklizma. Ko pa so postali uspešni, so drugi navezali stik z njimi. Druge **značilnosti RM v trgovanju**, (ki jih navaja Lipsanen), **kot so kooperacija, mrežno delovanje, skupna vlaganja in partnerstvo**, niso značilna za podjetje Akrapovič, morda samo tesno sodelovanje s najuspešnejšimi tovarnami motociklov, ter njihovo sodelovanje z japonskim podjetjem, s katerim so razvili posebno leguro titana. Naslednja trditev, da **RM sledijo strankam v tujino**, za moj primer ne velja povsem. Podjetje Akrapovič se ni odločilo za investiranje v tujino. Pravijo, da zaenkrat tega ne potrebujejo. So pa sledili svojim strankam na trge po vsem svetu. Tam prodajajo svoje proizvode preko pooblaščenih zastopnikov. Lipsanen nadaljuje, da **je za RM značilno, da zadovoljijo vodilne trge in ne tiste, ki so jim bližji po fizični oddaljenosti**. To je še posebno vidno tudi pri podjetju Akrapovič, saj so vodilni v svetu na področju izdelovanja izpušnih sistemov za štiristaktni motorje ter nastopajo na številnih regionalnih trgih ne glede na oddaljenost.

Rennie dodaja, da **RM izvažajo vsaj 75 odstotkov svoje totalne prodaje**. To še posebno velja za podjetje Akrapovič, ki izvozi kar 95 odstotkov in več od svoje totalne prodaje. Rennie dodaja, da je za **RM značilno, da proizvajajo tehnološko prednostne proizvode v pomembnih tržnih nišah in so konkurenčni v kvaliteti in ustvarjanju vrednosti in s pomočjo inovativne tehnologije in sestavo proizvoda**. V vseh naštetih predpostavkah lahko prepoznamo značilnosti podjetja Akrapovič, saj gre za tehnološko prednostni proizvod (ne gre pa za visokotehnološki izdelek), ki je izredno konkurenčen (oziroma kar daleč pred konkurenco) tudi zaradi inovativne tehnologije v podjetju in sestave proizvoda. Kirpalani in Luostarinen dodajata, da so za **RM značilne koncentracija, specializacija in osredotočenost na globalni posel v nišah**. Vse to podjetje Akrapovič ima. Poudarjata, da **morajo biti viri podjetja edinstveni**. Te Akrapovič ima, saj proizvaja izpušne cevi iz titana, v zadnjem času pa vse več iz posebne legure titana, ogljikovih vlaken ter inconela, medtem ko konkurenca še vedno predvsem iz nerjavečega jekla in delno iz titana. Pravita, da bi **lahko fenomen RM razdelili v pet kategorij, in sicer; Visoka tehnologija** (ki jo ima Akrapovič na oddelku za razvoj in testiranje ter v proizvodnji), **Visok dizajn** (po obliki so izdelki daleč pred konkurenco in tudi lepi na izgled ter se skladajo s celotno podobo motocikla), **Visoko kvalitetne storitve** (za vsak izpuh lahko stranke kupijo posamezne rezervne dele in tudi t.i. »repack kit« za servisiranje dušilca, ki ga uporabnik lahko funkcionalno obnavlja še



nekaj let), **Visoko znanje** (podjetje Akrapovič ima izredno znanje na področju, s katerim se ukvarja, saj se pri izdelavi izpušnih sistemov zanašajo na lastno znanje že od samega začetka podjetja), **Visokotehnološki sistem** (kar prav tako najdemo v proizvodnji podjetja Akrapovič).

Teorija MSV predstavlja okvir za raziskovanje koncepta RM. Pravi, da **gre pri MSV za poslovno organizacijo, ki je od svojega nastanka teži k temu, da bi razvila pomembno konkurenčno prednost z uporabo virov in prodajo izdelkov v mnogih državah**. Njihova posebna značilnost je, da so njihovi začetki mednarodni, kar je dokazano z opazovanimi in pomembnimi viri (na primer, material, ljudje, financiranje, čas) v več kot eni državi. Tudi v tej definiciji takoj prepoznamo značilnosti podjetja Akrapovič. Res je, da podjetje ob nastanku ni bilo financirano iz več držav ter da ustanovitelji prav tako niso bili iz tujih držav, je pa podjetje pridobivalo material iz različnih delov sveta, prav tako proizvodne stroje in takoj začelo s prodajo na številnih tujih trgih.

5.3. *Moj doprinos*

Pri preučevanju literature in študiju primera podjetja Akrapovič sem prišel tudi do nekaterih novih ugotovitev, ki jih v dosednji literaturi o RM nisem zasledil.

1. Večina avtorjev, ki sem jih citiral predvsem v poglavju o definiciji RM, v svojih teorijah oziroma definicijah RM in podobnih konceptov trdijo, da gre za podjetja, ki proizvajajo visokotehnološke proizvode. V primeru podjetja Akrapovič sem ugotovil, **da gre v tem primeru predvsem za visokotehnološko proizvodnjo**, (ki sem jo natančneje opisal v poglavju o predstavitvi podjetja), kar jih postavlja daleč pred konkurenco in jim tudi omogoča proizvodnjo tako kvalitetnih in naprednih izdelkov, ki pa jih ne moremo označiti za visokotehnološke.
2. Naslednja posebnost podjetja Akrapovič je **uporaba unikatnih strojev v razvoju in proizvodnji, lastna izdelava orodja in eksotični materiali za izdelavo izpušnih cevi**.
3. Še ena značilnost podjetja, ki ni posebno poudarjena v teorijah o RM, je pa v precejšnji meri vplivala na uspešnost podjetja, to je **ogromno vlaganje od dobička podjetja v oddelek za razvoj in testiranje**. To jih po mnenju lastnika loči in tudi zadržuje daleč pred konkurenco.



4. V poglavju z definicijo RM sem omenil tudi tranzicijsko specifične RM in njihove značilnosti. Vendar pa pri podjetju Akrapovič ne gre za to. Prišel sem do neke nove ugotovitve. Specifičnost tega primera je, da je bil lastnik in ustanovitelj podjetja pred tem sam uspešen tekmovalec. Tukaj gre torej za dva tipa izkušenj: imel je izkušnje kot uporabnik produkta, saj je bil dirkač in velikokrat tudi mehanik, tudi kasneje se je ukvarjal s pripravo motorjev za druge dirkače in moštva, ni pa imel izkušenj kot podjetnik. Iz tega sledi (moj) zaključek; **v eni osebi je bil torej združen uporabnik in proizvajalec, zato je vedel, kaj išče kot uporabnik, kot proizvajalec pa je iskal način, kako to proizvesti.** Poleg tega mu je bilo tudi veliko lažje navezati stik s kupci in uporabniki ter jim ponuditi svoj proizvod, saj je bil že pred tem navzoč v motociklizmu.
5. Večina teorij poudarja, da pri RM ne gre za postopno, temveč za izredno hitro internacionalizacijo. To sem ugotovil tudi na svojem primeru, kljub temu pa bi poudaril, **da gre za postopno rast podjetja** tako v izvozu, prihodkih kot tudi v rasti števila zaposlenih.
6. Do sedaj so se takšne raziskave pojavljale predvsem v Skandinaviji (Danska, Finska, Švedska), v nekaterih razvitejših državah (ZDA, Irska, Španija, Portugalska, Nova Zelandija, Izrael). Spoznal sem, da **ta podjetja (RM) niso značilna le za družbe z dolgo vzpostavljenim kapitalističnim sistemom oziroma za najbolj razvite države sveta pač pa tudi za tranzicijsko državo,** v kateri je podjetje Akrapovič nastajalo.



6. ZAKLJUČEK

Vse od poznih 80-ih let dalje se je število podjetij, ki internacionalizirajo svojo dejavnost zelo zgodaj, včasih že ob samem nastanku, povečevalo. Fenomen RM predstavlja nov izziv za tradicionalne teorije internacionalizacije. Mnoge RM so bile predmet raziskav številnih raziskovalcev po vsem svetu. Nastajajo nove teorije RM, vendar še vedno ni bilo narejenih dovolj raziskav, da bi pojasnili vsa področja te teme.

Cilj mojega diplomskega dela je bil: predstaviti nove teorije internacionalizacije, ki skušajo pojasniti fenomen RM, prikazati, zakaj in kako je prišlo do takšnega tipa podjetij, ter opozoriti na razliko med tradicionalnimi podjetji in RM.

Tradicionalne internacionalizacijske teorije ne morejo na primeren način razložiti fenomena RM, ker te ne sledijo tradicionalnim stopnjam internacionalizacije. Zato so se strokovnjaki že v 80-ih in 90-ih letih začeli ukvarjati s preučevanjem podjetij s hitro internacionalizacijo. Svetovni trg je njihov glavni cilj od nastanka podjetja ali kmalu po njem. Za označevanje teh podjetij so se uporabljali številni termini, najbolj pa se je prijelo ime rojene multinacionalke.

Mnogi zunanji faktorji so vplivali na nastanek RM. Globalizacija podjetij in trgov, skrajšanje življenjskega cikla proizvoda, povečana konkurenca, hiter razvoj tehnologije in tudi lažji dostop do trgov, bolj učinkovita oblika trgovanja in povečana vloga nišnih trgov so 'prisilila' podjetja k hitri internacionalizaciji že takoj ob nastanku podjetja ali kmalu po njem.

Tudi v Sloveniji se je v devetdesetih letih pojavilo kar nekaj hitro rastočih, zgodaj internacionaliziranih podjetij, ki imajo svoje trge zunaj Slovenije in pogosto ciljajo na nove, nastajajoče trge. Eno takšnih podjetij, ki je začelo izvažati na tuje trge takoj po svojem nastanku leta 1990, je podjetje Akrapovič d.o.o. iz Ivančne Gorice. Podjetje je v 14 letih obstoja preraslo iz delavnice s samo dvema zaposlenima v svetovnega tržnega vodjo v višjem cenovnem razredu izpušnih sistemov. Ima več kot 175 zaposlenih in 3,5 milijarde tolarjev prihodkov.



Pri preučevanju tematike sem sledil osnovnim ciljem in izhodiščnim hipotezam diplomskega dela. Dokazal sem, da je bilo **podjetje Akrapovič ustanovljeno s strategijo nastopa na svetovnem trgu**. To je ena izmed glavnih značilnosti RM. Navajajo jo tudi avtorji, ki so raziskovali podobne primere. Tudi v lastni študiji primera sem ugotovil, da je podjetje Akrapovič že od nastanka izvažalo na številne tuje trge, Slovenski trg pa je še danes za njih praktično zanemarljiv, saj prodajo več kot 95 odstotkov proizvodov na tuje trge.

Lastnik podjetja Igor Akrapovič je večkrat poudaril, da če ne bi izhajal iz sveta motociklizma, kjer je več let tekmoval in bil tudi mehanik, ne bi uspel kot podjetnik. Kot uporabnik in podjetnik je prepoznal tržno nišo v izdelovanju izpušnih sistemov za štiritaktne motorje in ustanovil podjetje. Edini trg, ki se je odpiral za tako specifičen proizvod, je bilo svetovno tržišče. V tem primeru ni šlo za iskanje trgov po vsem svetu. Podjetje je ponudilo izredno kvaliteten proizvod, ki ga je svetovno tržišče dobesedno požrlo. Tako sem dokazal tudi drugo hipotezo, ki pravi, da **manjša ko je niša, bolj globalen moraš biti**.

Za kvaliteten proizvod je potrebna tudi visokotehnološka proizvodnja ter redki in posebni materiali. Brez teh posebnih prednosti takšnega uspeha ne bi mogli doseči. V podjetju so konstantno nadgrajevali svojo proizvodnjo z modernimi in unikatnimi stroji. Uporabljajo tudi zmogljive računalnike in programe za 3D načrtovanje konfiguracij, programiranje orodij, proizvodnjo z računalniško pomočjo, sami pa izdelujejo tudi orodja za izdelavo prototipov. Med prvimi so začeli pri izdelavi izpušnih sistemov uporabljati titan, ki je nadomestil nerjaveče jeklo, kasneje pa še posebno leguro titana, ki so jo razvili skupaj z japonskim podjetjem ter tudi ogljikova vlakna. Vse to jih vedno drži korak pred konkurenco. To potrjuje moja tretja hipoteza, ki pravi, da so **prednosti podjetja v tehnološkem znanju in materialih**.

Moja zadnja hipoteza je, da **podjetje oblikuje svoje prednosti na podlagi raziskav in razvoja**. Tudi to hipotezo sem potrdil, saj podjetje ogromen del dobička vlaga predvsem v oddelek za razvoj in testiranje. Tu testirajo nove prototipe izpuhov na motorjih, ki bodo na trg prišli šele čez leto ali dve. Prav vlaganje nazaj v podjetje jim je prineslo prednost pred zasledovalci.



Za konec se postavlja vprašanje, kaj svetovati tako uspešnemu podjetju v prihodnje, potem ko sem preštudiral ustrezno literaturo in njihov primer.

Podjetje, ki sem ga preučeval, je le eno izmed mnogih majhnih ali srednje velikih podjetij pri nas, ki delajo predvsem za tuji trg. Je pa gotovo eno izmed najuspešnejših. Zato bi bilo smiselno preučiti še kako podjetje in njegovo internacionalizacijo ter ugotoviti, ali ustreza novim teorijam RM in podobnim konceptom. Namen večine raziskav v internacionalizaciji malih in srednje velikih podjetij je, da na koncu raziskave svetuješ menedžerjem podjetij ter odgovoriš na vprašanja, kako izpeljati internacionalizacijo, tržno razširitev in izvozno metodo ter ne nazadnje tudi razrešiš medkulturne probleme. Več ko bi bilo narejenih študij na tem področju, več bi dobili teoretičnega ozadja za raziskavo. Takšna teoretična podlaga je nujna za odgovore na zgornja vprašanja in tudi za boljše odločitve v podjetjih in vladah. Prav država bi morala biti v pomoč takšnim podjetjem, ki se specializirajo v določene niše in kažejo na to, da so na dobri poti do uspeha na svetovnem trgu.



7. LITERATURA IN VIRI

Knjige

- Salvatore, Dominic (1999): International Economics. Prentice Hall, New Jersey.
- Svetličič, Marjan (1985): Zlate mreže transnacionalnih podjetij. Delavska enotnost, Ljubljana.
- Svetličič, Marjan (1996): Svetovno podjetje. Znanstveno publicistično središče, Ljubljana

Zborniki

- Svetličič, M., Rojec, M., Trtnik, A. (2000): »Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino (osnutek), prispevek v okviru projekta Slovenija v Evropski zvezi. Strategija gospodarskega razvoja Slovenije, Center za mednarodne odnose Fakultete za družbene vede, Ljubljana.
- Svetličič, Marjan (1999): »Izhodne investicije in konkurenčnost«. Slovenska korporacija v evropskih razmerah, Fakulteta za družbene vede, Slovenski raziskovalni inštitut za management, Ljubljana, str.27-63.

Članki

- Basle, Andreja (2003): Nišne zvezde. Gospodarski vestnik: 31.3., str.26.
- Brezovnik, Alenka (2004): Z izpuhi osvojil svet. Dnevnik: 19.3., str.9.
- Jerman, Jože (2004): Z izpušnimi cevmi v F1. Večer: 19.3., št.66
- Kaučič, Primož (2004): Igor Akrapovič – Podjetnik s polnimi obrati. Podjetnik: April, str.28-31.
- Kaučič, Primož in Vilfan Jože (2004): Nominiranci za Podjetnika leta 2004. Podjetnik: Marec, str.14-16.
- Murgelj, Franc (2004): Akrapovič med najboljšimi na svetu. Klasje: februar., str.5.
- Novković, Goran (2003): Nevarno je rasti prehitro. Gospodarski vestnik: 22.12., str.20-22.
- Novković, Goran (2004): Akrapovič tik pred vstopom v moštvo Formule 1 BAR Honda. Finance: 28.5., št.103



- Pfunder, Irena (2004): Malo ali nič oglaševalskega proračuna. Gospodarski vestnik: 29.3., str.76-77.
- Sambolec, Boris (2003): Akrapovič – svetovni prvak izpušnih sistemov. Polet: 4.12., str.28-33.

Diplomske naloge

- Glas, Borut (2003): Multinacionalna podjetja: motor razvoja malih držav? Primer Finske in Nokie. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Diplomaska naloga.
- Pograjec, Dejan (2003): Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij – študija primera Gorenje gospodinjiski aparati, d.d., Velenje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Diplomaska naloga.
- Slokar, Lea (2002): Internacionalizacija podjetja Fructal d.d. na trgih držav bivše Jugoslavije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Diplomsko delo.

Internetni viri

- Alex Rialp-Criado, Josep Rialp-Criado: THE PHENOMENON OF INTERNATIONAL NEW VENTURES, GLOBAL START-UPS, AND BORN-GLOBALS: WHAT DO WE KNOW AFTER A DECADE (1993-2002) OF EXHAUSTIVE SCIENTIFIC INQUIRY?, <http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/documents/02-11.pdf>, 12.2.2004
- Benjamin M. Oviatt and Patricia Phillips McDougall (1994): TOWARD A THEORY OF INTERNATIONAL NEW VENTURES., http://copenhagen.jibs.net/Archive/1994/25_1_94_45.pdf, 12.2.2004
- Erik S. Rasmussen, Tage Koed Madsen (December 2002): Paper for the EIBA conference: THE BORN GLOBAL CONCEPT., <http://www.sam.sdu.dk/~era/EIBA%20Rasmussen%202002%20.pdf>, 20.2.2004
- Erkko Autio, Heikki Lummaa, McKinsey & Company, Pia Arenius: EMERGENT "BORN GLOBALS": CRAFTING EARLY AND RAPID INTERNATIONALIZATION STRATEGIES IN TECHNOLOGY-BASED NEW FIRMS., http://www.tuta.hut.fi/units/Isib/publications/working_papers/ea_hl_pa_2002_003.pdf, 12.2.2004



- Heikki Juhani Lummaa, (Supervisor: Erkki Autio, Instructor: Pia Arenius): INTERNATIONALIZATION BEHAVIOUR OF FINNISH BORN GLOBAL COMPANIES., <http://www.tuta.hut.fi/units/Isib/research/bg/Lummaa2002.pdf>, 20.2.2004
- Jim Bell, Rod McNaughton: “BORN GLOBAL” FIRMS: A CHALLENGE TO PUBLIC POLICY IN SUPPORT OF INTERNATIONALIZATION., <http://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/039.PDF>, 12.2.2004
- Jorma Larimo, Johanna Pulkkinen: GLOBAL ORIENTATION, COMPETITIVE ADVANTAGES AND EXPORT STRATEGIES OF DIFFERENT TYPES OF SMEs: EMPIRICAL EVIDENCE FROM FINLAND., <http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/S2.pdf>, 12.2.2004
- Juha Lipsanen (April 4th, 2002): INTERNATIONALISATION CHALLENGES OF BORN GLOBALS., http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU91.167/Old_seminar_papers/Lipsanen_Juha_final.pdf, 12.2.2004
- Jussi A. S. Räisänen (2003-01-27): Seminar in Business Strategy and International Business: BORN GLOBAL MODE OF INTERNATIONALIZATION – A REVIEW OF A RELEVANT RESEARCH?, http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU91.167/Old_seminar_papers/raisanen_jussi_summary.pdf, 12.2.2004
- Jussi Antti Samuli Räisänen (04 April 2003): Seminar in Business Strategy and International Business: EVOLUTION OF INTERNATIONALIZATION THEORIES RELATED TO THE BORN GLOBAL CONCEPT., http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU91.167/Old_seminar_papers/Raisanen_Jussi.pdf, 12.2.2004
- Svante Andersson, Ingemar Wiktor: INNOVATIVE INTERNATIONAL STRATEGIES IN NEW FIRMS – BORN GLOBALS THE SWEDISH CASE., <http://www.fek.uu.se/nff2001/pdf/229.pdf>, 20.2.2004
- Tage Koed Madsen and Thorbjørn Knudsen (September 2003): INTERNATIONAL NEW VENTURES A NEW ORGANIZATIONAL FORM?, <http://www.sam.sdu.dk/globalfirms/PDF/INV.PDF>, 12.2.2004
- Thorbjørn Knudsen and Tage Koed Madsen: INTERNATIONAL NEW VENTURES: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF SOME BASIC



CHARACTERISTICS.,

<http://old.cbs.dk/departments/ivs/link/papers/files/LINKWP02-24.pdf>, 12.2.2004

- Thorbjørn Knudsen and Tage Koed Madsen: SMALL 'BORN GLOBAL' FIRMS: An empirical analysis of basic economic characteristics.,
<http://old.cbs.dk/departments/ivs/link/papers/files/LINKWP02-24.pdf>, 12.2.2004
- Uradna spletna stran podjetja Akrapovič d.o.o.:
<http://www.akrapovic-exhaust.com/main/company/ourstory.htm>, 21.10.2003
<http://www.akrapovic-exhaust.com/main/company/future-vision.htm>, 21.10.2003
<http://www.akrapovic-exhaust.com/main/importers/importersindex.htm>, 21.10.2003
<http://www.akrapovic-exhaust.com/main/companynews/company-news.htm>,
21.10.2003
- Motosvet:
http://www.motosvet.com/tun_article.php?cid=1_1_1812_2, 23.4.2004
- GVIN:
<http://www.gvin.com>, 15.6. 2004

Intervju

- Val 202: Intervju s Podjetnikom leta 2004, Igorjem Akrapovičem., 28.3.2004
- Pogovor z izvršnim direktorjem Robertom Ličenom, različni datumi, Ivančna Gorica
- Pogovor z vodjo prodaje Markom Adamičem, 27.8.2004, Ivančna Gorica

Drugo

- iBON 2003/II – BONITETE POSLOVANJA © 1995 – 2003 NOVIFORUM (CD)



8. PRILOGA

Priloga A: Lipsanenovi modeli stopenjske internacionalizacije

Lipsanen navaja tri glavne modele, ki razlagajo internacionalizacijski proces SMEs:

(1) Uppsala model (The Uppsala Model)

Lipsanen pravi, da Uppsala model (o njem so pisali Loustarinen (1970), Johanson in Wiedersheim-Paul (1975), Johanson in Vahlne (1977)) predvideva, da podjetja postopoma gradijo svoje udeležbe na tujih trgih, tako v operacijskem smislu kot v obsegu tržnega prodora. Model zagovarja postopno internacionalizacijo pri relativno počasnem tempu, češ, da se učenje o tujem trgu pojavi najprej z osebno in enostransko izkušnjo. Johanson in Vahle (1977) poudarjata, da je počasnost vsega procesa prej posledica naraščajoče prilagoditve k spreminjanju podjetja in okoljskih pogojev kot pa rezultat premišljene strategije (Lipsanen, 2002: 5).

(2) Inovacijski model (The Innovation Model)

Inovacijski model (izhaja predvsem iz del Bilkeya in Tesarja (1977), Cavusgila (1980), Chinkota (1982) in Reida (1981)) se razlikuje od Uppsala modela glede začetnega mehanizma internacionalizacije. Pri tem internacionalizacijski rezultati izhajajo iz številnih vodstvenih inovacij, ki se pojavljajo med podjetji. Bilkey in Tesar (1977) sta internacionalizacijo videla kot razvijanje učnih stopenj, kasneje pa je Cavusgil (1980) dodal, da se podjetja internacionalizirajo brez racionalnih analiz ali premišljenega planiranja. Počasnost tega modela bi bila lahko znamenje, da je vodstvo nenaklonjeno k tveganju ali pa da je nezmožno pridobiti si primerno znanje in informacije. (Lipsanen, 2002: 5)

(3) Podjetniški vzorčni model (The Company pattern of Internationalisation)

Luostarinen (1979) je preučeval razvoj proizvodnje, operacijske in tržne strategije podjetij. Opisane s POM-modelom, ki je podjetniški vzorčni model. Lipsanen pravi, da je ta model osnovan na Luostarinenovi (1970) teoretični študiji in na njegovi raziskavi o 1006 finskih industrijskih podjetjih. Model opisuje internacionalizacijske procese za podjetja na majhnih in odprtih trgih (Lipsanen, 2002: 6-7).

POM-model

Luostarinen (1979) je v internacionalizacijskem procesu prepoznal tudi proizvodno strategijo in označil njene značilnosti. Trdi, da podjetje proizvaja fizične proizvode:



trajne in netrajne dobrine, investicijske dobrine, iz surovega materiala in vmesne dobrine. Poleg tega nudi storitve: planiranje svetovanje, namestitve, preizkušanje, izvajanje, razvijanje, servisiranje in usluge vzdrževanj. Imajo določen sistem delovanja in na koncu tudi »know how«.

Ta model je rezultat znanja podjetja o njihovih proizvodih na domačih trgih, kjer se njihovi prodajni napor osredotočajo na fizične dobrine. Visokotehnološka podjetja pa lahko zamenjajo dobrine s storitvami (prav tam).

Priloga B: Rojene multinacionalke in podobni koncepti

AVTORJI	OZADJE	SKLEPI/REZULTATI
Hedlund & Kverneland (1985)	»Leapfrogging« - podjetja, ki skačejo preko stopenj v tradicionalnih modelih.	Bolj in bolj homogeni izvozni trgi. Internacionalizacija kot del strategije podjetja.
Young (1987)	Teoretična diskusija o rezultatih Hedlunda in Kvernelanda (1985).	Strinjata se glede »leapfrogging-a«, a le za visoko/tehnološka podjetja.
Gantinsky (1989)	Prirojeni izvozniki. 18 izvoznikov iz Izraela, ki so 'rojeni' mednarodno.	Podjetja, ki so rojene multinacionalke, v veliki meri prilagodijo svojo strategijo tujim trgov. Pomanjkanje virov in izkušenj.
Jollv in drugi (1992)	Visokotehnološki začetniki (High Technology Start-Ups). Štiri študije primerov visokotehnoloških začetnikov.	Od samega začetka imajo ta podjetja svojo strategijo usmerjeno proti globalnim nišnim trgov. Ustanovitelj z mednarodnimi izkušnjami.
McKinsey in drugi (1993)	Rojene multinacionalke. Raziskava med 310 proizvodnimi podjetji z novim izvozom.	25 odstotkov podjetij ima intenziven izvoz v prvih dveh letih po ustanovitvi podjetja. Izvoz predstavlja povprečno 75 odstotkov njihove prodaje.
Cavusgil (1994)	Rojene multinacionalke. Interpretacija dela McKinseya in drugih (1993).	Majhno je lepo. Stopenjska internacionalizacija je mrtva.
McDougall in drugi	Mednarodna skupna vlaganja. 24	Strategija, usmerjena proti



(1994)	študij primerov.	mednarodnim trgov od 'rojstva' podjetja. Stopenjski modeli niso več uporabni.
Oviatt in McDougall (1994)	12 študij primerov – enako kot pri McDougallu (1994). Podjetja s proaktivno mednarodno strategijo.	MSV je poslovna organizacija, ki od začetka zasleduje pomembne konkurenčne prednosti z uporabo virov in prodajo proizvodov v številne države.
Bell (1995)	Majhni proizvajalci računalniške programske opreme. Mnogi od njih morajo biti mednarodni od svojega nastanka.	Fizična oddaljenost ni več uporabna, nobene podpore za stopenjske modele.
Bloodgood in drugi (1996)	Podjetja s potencialno visoko rastjo.	Internacionalizacija je odvisna od mednarodne izkušnosti ustanovitelja. Celo majhna podjetja v ZDA imajo možnost biti mednarodna od svojega 'rojstva'.
Knight in Cavusgil (1996)	Rojene multinacionalke. Opis do tedanjih raziskav + članki iz časopisov. Podjetja z izvozom 25 odstotkov ali več v času prvih 3 do 6 let.	Dejavniki, ki so povzročili pojav rojenih multinacionalk: povečano število nišnih trgov po vsem svetu, spremembe v proizvodnji in komunikacijski tehnologiji, povečano število mednarodnih mrež.
Madsen in Servais (1997)	Rojene multinacionalke. Opis do tedanjih raziskav + številne študije primerov danskih podjetij.	Klasični stopenjski modeli veljajo za rojene multinacionalke, če upoštevamo izkušnje ustanovitelja in internacionalizacijo trgov.
Jones (1999)	Mednarodni podjetniki. Podjetja z veliki mednarodnimi mrežami že od same ustanovitve. Zbiranje podatkov med visokotehnološkimi podjetji v Angliji.	Internacionalizacija podjetij se pogosto začne z mrežami, ki nimajo nič opraviti s prodajo. Obstaja veliko različnih poti do internacionalizacije teh podjetij.



Priloga C: Razlike v internacionalizacijskem obnašanju tradicionalnih podjetij in RM

	TRADICIONALNA PODJETJA	ROJENE MULTINACIONALKE
Motivacija za internacionalizacijo	Reaktivne Neugodni domači pogoji Nenaklonjeno vodstvo Stroški novih proizvodnih procesov vsilijo izvozni začetek	Proaktiven Globalne tržne niše Predano vodstvo Mednarodna od nastanka Aktivno iskanje
Mednarodni cilji napredovanja	Preživetje podjetja/rast Povečanje prodaje Pridobivanje tržnih deležev Razširjanje življenjskega ciklusa proizvoda, ponovno globalno rojstvo	Konkurenčna prednost Prednost prvega Znani/povezani kupci Hitro dojetanje niš ali segmentov Ščitenje in izkoriščanje lastnega znanja
Mednarodni razširitveni vzorci	Rastoči Najprej domača razširitev Osredotočenje na bližnje trge Nizko tehnološki/manj sofisticirani ciljni trgi Omejena jasnost mrež	Hkraten Skoraj sočasna domača in izvozna ekspanzija (izvažanje lahko prehitijo domačo tržno aktivnost) Osredotočenje na vodilne trge Razvidnost sledenja strankam Očitna jasnost mrež
Tempo	Postopen Počasna internacionalizacija (majhno število izvoznih trgov) Samo en trg naenkrat Prilagajanje obstoječi ponudbi	Hiter Hitra internacionalizacija (veliko število izvoznih trgov) Mnogo trgov naenkrat Globalen novi proizvodni razvoj
Metoda distribucije/Vstopne oblike	Običajna Uporaba agentov/distributerjev ali veletrgovcev	Prilagodljiva Uporaba agentov ali distributerjev ampak tudi jasnost integracije s strankarskimi kanali, uporaba licenciranja, skupna vlaganja,



		prekomorske proizvodnje ipd.
Mednarodne strategije	Ad-hoc in oportunistične Jasnost ponavljajočega se reaktivnega obnašanja za izvozne priložnosti Razdrobljena razširitev z nepovezanimi novimi strankami/trgi	Strukturirane Jasnost načrtovanega pristopa k mednarodni razširitvi Razširitev mednarodnih mrež

Priloga D: Akrapovič in hidroforming⁶⁷

V sezoni 2004 je podjetje Akrapovič uvedlo novo proizvodnjo tehniko v proizvodnem procesu izpušnih sistemov. Hidroforming je proces oblikovanja cevi, kjer cev namestijo v kalup v katerega nato pod visokim pritiskom vbrizgavajo vodo in tako dobijo želeno obliko cevi. Ta tehnologija dovoljuje popolno realizacijo idej, ki jih je razvil razvojni oddelek v podjetju. Ena od takšnih idej je njihov D-tip cevi, ki so bile do sedaj proizvedene z drugimi proizvodnimi procesi. Hidroforming je izjemno redek proces v motoristični industriji izpušnih sistemov in ga je uporabljala tudi njihova konkurenca, vendar bolj kot prototip tehniko za proizvodnjo izpušnih sistemov.

Postopek

Obvladovanje hidroforming procesa zahteva visoko stopnjo znanja in temeljite priprave. Po mesecih preučevanja in testiranja so prišli do prvih rezultatov, ki so jih lahko prenesli na konkretne proizvode, uporabljene v kompoziciji njihovih najboljših tekmovalnih in razvojnih izpušnih sistemih.

Začetna točka za proces je natančno oblikovanje kalupa, v katerem je cev nato končno oblikovana. Celoten proces je izveden v zaprtem sistemu pod visokim pritiskom, v katerem se nahaja kalup. Cev je postavljena v kalup in skozi njo spustijo vodo. Preoblikovanje cevi je poteka z upogibanjem in merjenjem velikosti cevi, tako da se prilagaja kalupu.

Nastavljanje hidroforming procesa je izjemno zahtevno, ker pritisk na materiale narašča s tem, ko narašča pritisk vode. Maksimalen oblikovalni pritisk je 4000 barov, medtem

⁶⁷ VIR: <http://www.akrapovic-exhaust.com/main/companynews/company-news.htm>, 21.10.2003



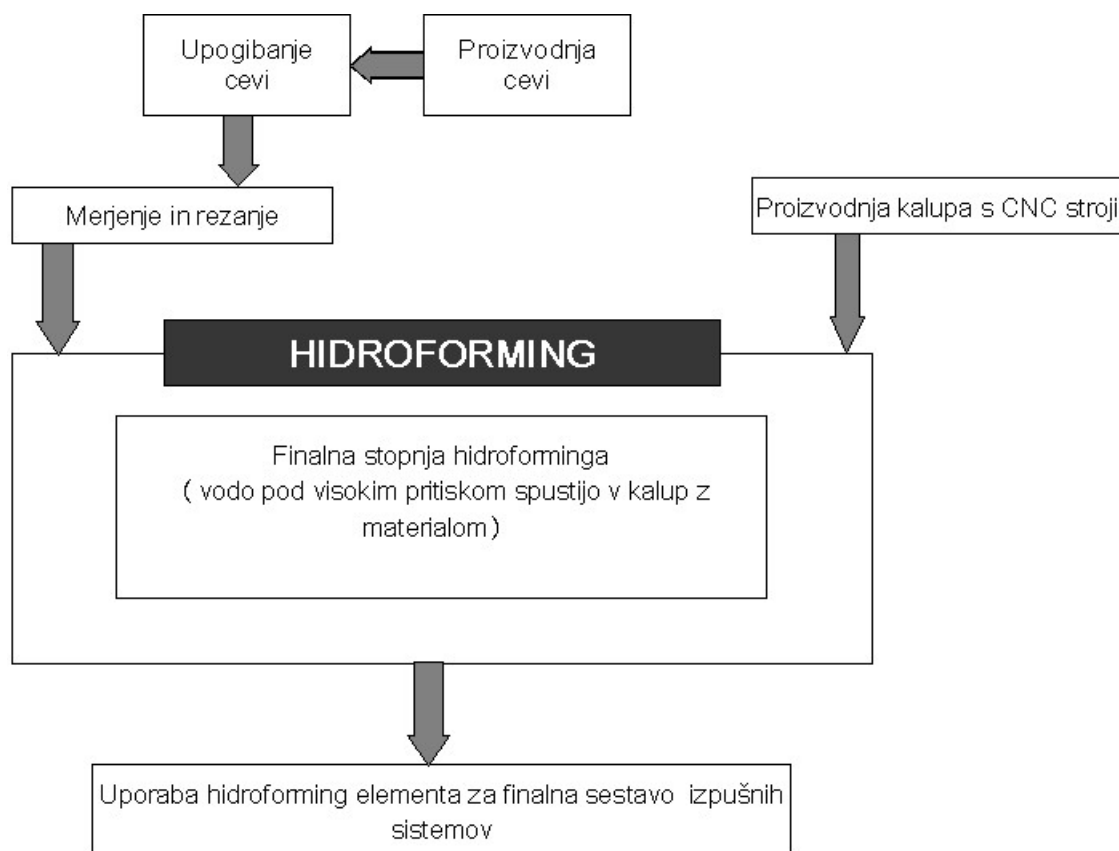
ko je navadno že 1000 barov zadosti za njihovo uporabo. Trajanje postopka pa je približno 30 sekund.

Prednosti hidroforminga pred klasični oblikovanjem (v primeru konstrukcij cevi):

- oblikovanje zahtevnih oblik iz enega kosa cevi – lahko se spreminja premer cevi, če je potrebno, pri vsaki točki, določeno z obliko kalupa
- proizvodnje natančno določenih oblik – z optimalno obliko cevi je izboljššan tok izpušnih plinov
- manj sestavnih delov.

Trenutno se hidroforming proces uporablja v proizvodjanju izpušnih sistemov Akrapovič za njihov ROAD program. Istočasno, glede na neomejene možnosti prilagajanja procesa, prav tako delajo na sistemu za OFFROAD program.

Slika: Shematiski prikaz hidroforming procesa



VIR: <http://www.akrapovic-exhaust.com/main/companynews/company-news.htm>



Priloga E: Igor Akrapovič imenovan za »Podjetnika leta 2004«

18. marca 2004 je skupina strokovnjakov revije Podjetnik imenovala štirinajstega prejemnika nagrade »Podjetnik leta«. Ta prestižni naslov je prejel Igor Akrapovič, lastnik podjetja Akrapovič d.o.o., za svoj izjemen poslovni uspeh v proizvodnji izpušnih sistemov za motocikle.

Izbor je temeljil na štirih kategorijah, v katere so bili porazdeljeni nominiranci:

- izvorno odkritje podjetniške priložnosti
- inovativno poslovanje oziroma preboj v panogi
- tehnološko oziroma visokotehnološko podjetje
- finančne rešitve (financiranje, prodaja podjetja in podobno)

Igor Akrapovič je bil nominiran v 3. kategoriji (tehnološko oziroma visoko-tehnološko podjetje). Med 120 nominiranci, jih je bilo 16 izbranih v prvi krog, izmed njih pa so izbrali 4 finaliste. Pod strogim pregledovanjem skupine strokovnjakov so ti štirje, vsak v svoji kategoriji, odstopali od ostalih nominirancev po svoji odličnih in zanimivih podjetniških rešitvah, ki so zaznamovale njihov uspeh. Med štirimi finalisti je naslov »Podjetnik leta 2004« prejel Igor Akrapovič, kar je veliko priznanje za celotno podjetje.

Odločitev komisije, ki so jo sestavljali:

- **Dr. Bogomir Kovač**, profesor, Ekonomska fakulteta Ljubljana,
- **Mag. Jaka Vadnjal**, pomočnik direktorja, PCMG, predavatelj na VSSP Piran,
- **Dr. Dušanka Janežič**, ambasadorica znanosti RS, Kemijski inštitut, Ljubljana,
- **Zlatko Ledinek**, direktor, Kompas Design, Ljubljana,
- **Ivo Boscarol**, Podjetnik leta 2003, Pipistrel, Ajdovščina,
- **Primož Kaučič**, novinar revije Podjetnik,
- **Jože Vilfan**, urednik revije Podjetnik,

je temeljila na celotni presoji in razvoju poslovnega uspeha Igorja Akrapoviča. Skupino strokovnjakov (komisija) so povsem prepričali dosežki podjetja, ki so pokrili vse štiri zgoraj naštetih kategorije in dajejo zgled poslovne odličnosti.

Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com/main/companynews/company-news.htm>, 10.6. 2004



Priloga F: Najboljši rezultati moštev z Akrapovičevimi izpuhi

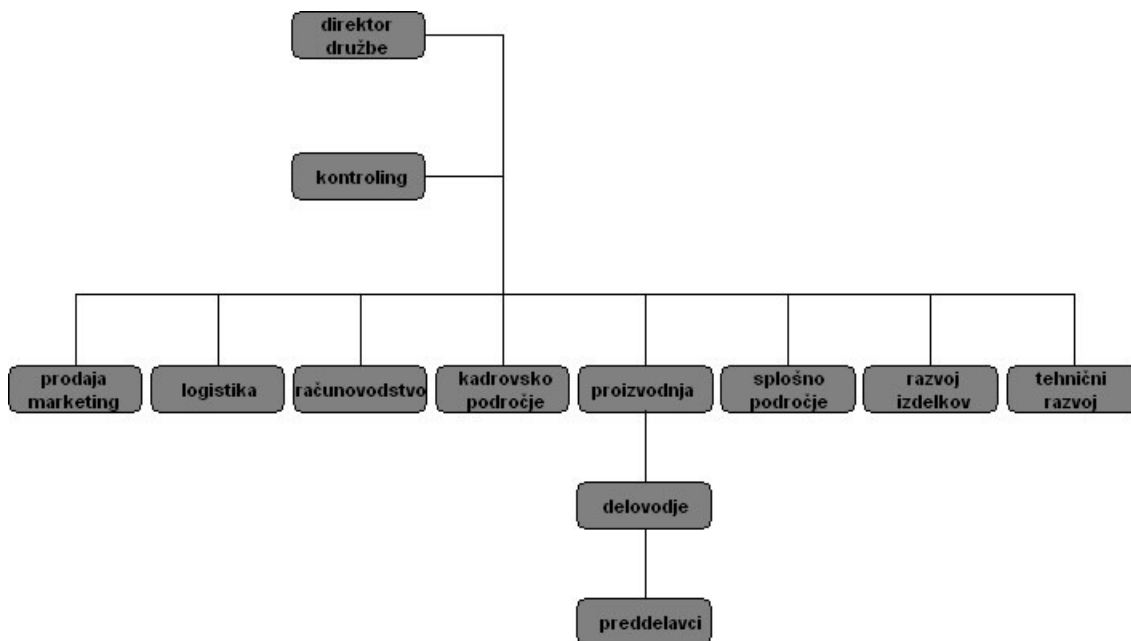
LETO	USPEHI
1997	Prva posamezna zmaga v SBK dirkanju na dirki s Kawasaki (Akira Yanagawa). Prva
2000	Prvi naslov svetovnega prvaka v SBK s Hondo SP-01 (Colin Edwards). Naslov prvaka v 600 SS razredu z Yamaho (Joerg Teuchert). Zmaga na dirki 8 ur Suzuke.
2001	Naslov svetovnega prvaka v 600 Supersport razredu s Kawasaki (Andrew Pitt). Naslov prvaka Amerike v AMA 600 Supersport razredu s Kawasaki (Eric Bostrom). Zmaga na dirki 8 ur Suzuke s Hondo (Valentino Rossi in Colin Edwards).
2002	Naslov prvaka v World Superbike Championship s Hondo VTR SP2 (Colin Edwards). Naslov prvaka v World Enduro Championship s KTM v razredu 400ccm in odprtem razredu (Juha Salminen). Zmaga na prestižni dirki Pariz-Dakar s KTM LC8 950 RALLY (Fabrizio Meoni). Naslov svetovnega prvaka v Supermoto Championship s KTM (Thierry van den Bosch). Zmaga na znani dirki »Isle of Man« s Suzukijem 1000 (David Jeffries). Na dirki 8 ur Suzuke, so osvojili vsa tri prva mesta (1. C. Edwards/ D. Kato s Hondo VTR 1000 SPW, 2. M. Tamada/ T. Okada s Cabin Hondo VTR 1000 SPW, 3. A. Barros/ Y. Takada s Sakurai Hondo 71 – Honda VTR 1000 SPW). Posamezne zmage v kanadski SBK konkurenci (Jordan Szoke).
2003	Naslov prvaka v WMX Championship razredu 650 s KTM (Joel Smets). Naslov prvaka v World Enduro Championship – nad 500ccm in odprtem razredu s KTM (Juha Salminen). Naslov prvaka v World Endurance Championship s Suzukijem GSX-R 1000.

Vir: (prirejeno po podatkih) <http://www.akrapovic-exhaust.com/main/company/ourstory.htm>, 21.10.2003



Priloga G: Organizacijska struktura podjetja

V podjetju imajo tri nivoje hierarhije, in sicer: izvršnega direktorja, vodje sektorjev, v proizvodnji, kjer je več kot 100 zaposlenih, pa imajo tudi predelavce.



Vir: Akrapovič d.o.o.

Priloga H: Finančni podatki za nekaj let nazaj

Zneski v tabeli so v 1000 SIT.

KATEGORIJE	1999	2000	2001	2002	2003	POVPREČJE RASTI
Sredstva	344.005	762.505	1.603.934	2.669.450	3.681.991	51,51%
Stalna sredstva	41.039	200.001	648.666	1.476.220	2.205.095	84,38%
Opredmetena osnovna sredstva	41.039	90.033	542.715	1.452.548	2.119.807	97,63%
Gibljava sredstva	302.966	562.504	955.268	1.193.230	1.476.845	24,34%
Zaloge	201.901	288.700	453.885	690.785	996.141	48,15%
Poslovne terjatve	20.846	157.118	303.448	275.143	409.922	16,23%
Obveznosti do virov sredstev	344.005	762.505	1.603.934	2.669.450	3.682.991	51,51%
Kapital	164.394	504.382	961.849	1.989.845	2.822.262	71,3%
Finančne in poslovne obveznosti	179.611	258.123	642.085	679.605	859.729	15,71%



Čisti prihodki od prodaje	470.825	1.595.507	2.170.308	2.917.032	3.312.012	23,53%
Poslovni odhodki	357.662	1.351.470	1.812.599	1.972.709	2.727.145	22,66%
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	198.735	406.800	469.613	1.033.897	983.037	44,68%
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	202.427	407.602	474.411	1.053.044	975.570	43,4%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	162.185	325.356	422.161	923.515	832.417	40,42%
Delež kapitala v financiranju	47,79	66,15	59,97	74,54	76,65	13,06%
Delež dolgov v financiranju	52,21	33,85	40,03	25,46	23,35	(23,63%)
Kratkoročni koeficient likvidnost	1,69	2,18	1,49	1,76	2,71	35,06%
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,56	1,06	0,78	0,74	0,88	6,36%
Obračanje zalog	3,04	5,44	4,68	n.p.	2,91	(21,2%)
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	45,17	18,34	9,6	10,39	9,67	0,38%
Dnevi vezave zalog	137,32	74,12	81,32	113,79	125,47	24,22%
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	8,08	20,36	38,73	35,12	37,75	(1,27%)
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	34,1	19,64	18,81	30,45	22,33	8,96%
Čista donosnost sredstev	94,29	58,81	35,68	43,22	26,21	(14,29%)
Čista donosnost kapitala	197,31	97,3	57,58	62,58	34,6	(22,49%)
Revizorsko mnenje	0	1	1	9	10	
Vir podatkov	APP/AJ PES	APP/AJ PES	APP/AJP ES	APP/AJP ES	APP/AJPE S	

Vir: www.gvin.com, 15.6.2004



Priloga I: Reprezentativni podatki zadnjih nekaj let

AKRAPOVIČ, D.O.O. MALO HUDO 8A, 1295 IVANČNA GORICA	
Vrsta organizacije	DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO D.O.O.
Dejavnost	DM/34.3 Proizvodnja delov in dodatne opreme za motorna vozila in njihove motorje DM/34.300 Proizvodnja delov in dodatne opreme za motorna vozila njihove motorje
Velikost	VELIKA
Kapital	DOMAČI
Ustanovitelj	Igor Akrapovič

	1999	2000	2001	2002
Povprečje zaposlenih	25	64	83	100
Skupni prihodki	561.151	1.783.129	2.316.465	3.032.415
Kosmati dobiček	202.427	407.602	474.411	1.053.298
Sredstva	244.005	762.602	1.603.934	2.669.450
Kapital	164.394	504.382	961.849	1.989.845
Dodana vrednost	340.897	927.490	1.258.226	1.888.939
Mesecev poslovanja	9	12	12	12
Poslovni prihodki	556.397	1.721.988	2.242.685	3.006.606
Čisti dobiček	162.185	325.356	422.161	923.515
Osnovna sredstva	41.039	93.441	548.666	1.476.220
Osnovni kapital	2.100	2.100	2.100	2.100
Denarni tok	165.947	342.246	495.382	1.060.400

Vir: iBON 2003/II – BONITETE POSLOVANJA © 1995 – 2003 NOVIFORUM (po APP 1994-2001 in AJPEŠ – PODATKOVNA BAZA LETNIH POROČIL 2002)



Priloga J: Slikovno gradivo

Slika 1: Dirkač Igor Akrapovič



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>

Slika 2: Igor Akrapovič na začetku podjetniške poti



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>

Slika 3: Najnovejša od obeh poslovnih zgradb



Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 4: Testiranje (dimamometer)



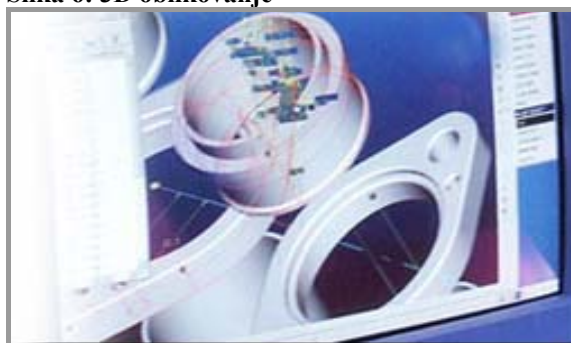
Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 5: Testiranje



Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 6: 3D oblikovanje



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>



Slika 7: Skupne ideje pri oblikovanju



Vir: Podjetnik, april 2004: 28

Slika 8: 3D oblikovanje



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>

Slika 9: Proizvodnja cevi



Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 10: Proizvodnji oddelek



Vir: Podjetnik, april 2004:30

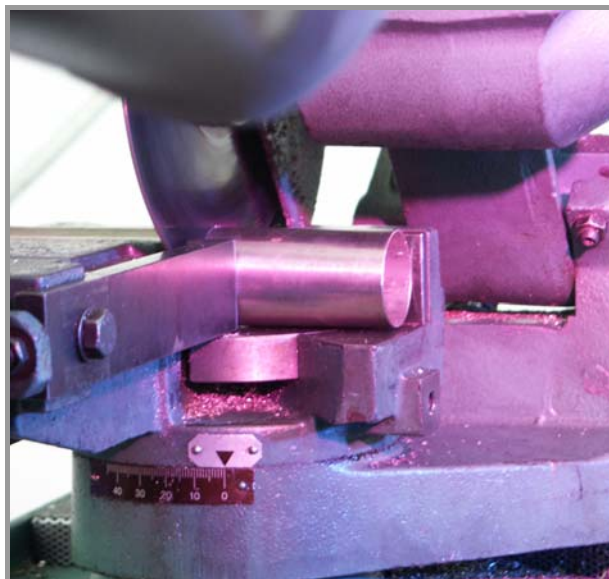


Slika 11: Stroj za upogibanje cevi



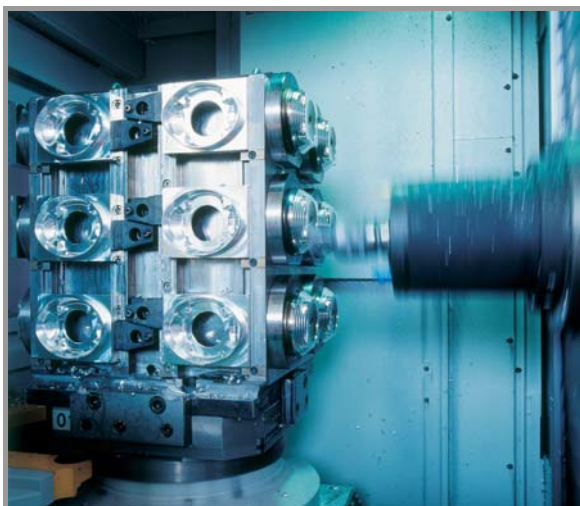
Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 12: Rezanje cevi (strojno)



Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 13: Proizvodnja s CNC stroji



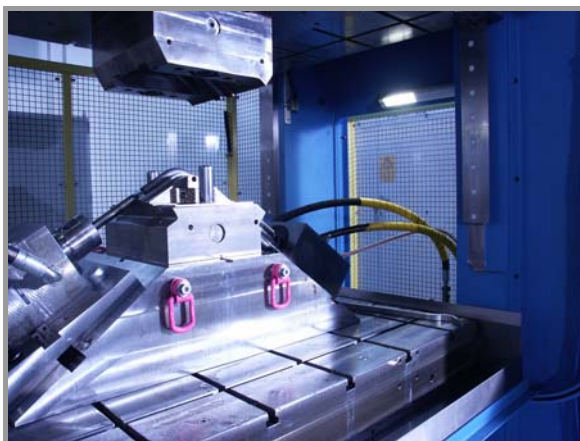
Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 14: Proizvodnja s CNC stroji



Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 15: Stroj za hidroforming proces



Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 16: Stroj za hidroforming proces



Vir: Akrapovič, d.o.o.



Slika 17: Ročno rezanje cevi



Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 18: Brušenje robov, da se vsi spoji natančno prilegajo



Vir: Polet, 4.12.2003: 31

Slika 19: Ročno varjenje



Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 20: Strojno varjenje



Vir: Akrapovič, d.o.o.



Slika 21: Pakiranje



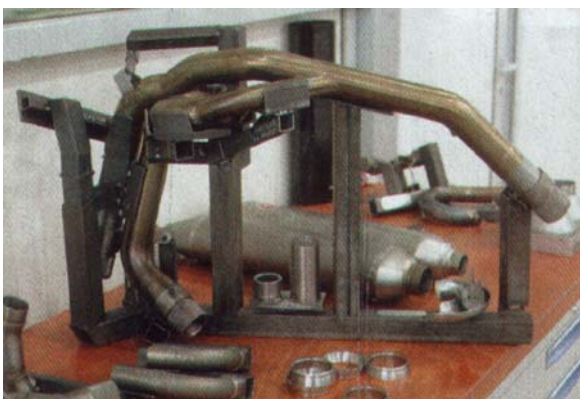
Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 22: Pakiranje



Vir: Akrapovič, d.o.o.

Slika 23: Izpuh pri sestavljanju vpnejo v poseben cevni okvir



Polet, 4.12.2003: 32

Slika 24: Dodaten dušilec v glušniku lepo viden v notranjosti izpušne cevi



Polet, 4.12.2003: 32



Slika 25: Zaščita pred radovednimi pogledi



Vir: Podjetnik, april 2004:29

Slika 26: Ponaredek in original



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>

Slika 27: Road Bolt-on (glušnik pritrjen z objemko za cestni motocikel)



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>

Slika 28: Road Slip-on Line (glušnik pritrjen z vzmetmi za cestne motocikle)



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>

Slika 29: Road Racing Line (tekmovalni izpuh za cestne motocikle)



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>

Slika 30: Road Evolution Line (celoten izpuh narejen iz titanaza cestne motocikle, vrh ponudbe podjetja Akrapovič)



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>



Slika 31: Offroad Evolution Line (celoten izpuh narejen iz titana za terenske motocikle, vrh ponudbe podjetja Akrapovič)



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>

Slika 32: Offroad Slip-on Line (glušnik za terenske motocikle)



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>

Slika 33: Road Street Legal Line (homologiran izpuh za celotno rabo za cestne motocikle)



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>

Slika 34: Headers



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>

Slika 35: Crossover cevi



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>

Slika 36: Vročinski test



Vir: <http://www.akrapovic-exhaust.com>