

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Jure Golobič**

**Strategija internacionalizacije poslovanja malih in srednjih storitvenih  
podjetij: primer šol tujih jezikov**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2016**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Jure Golobič**

**Mentor: doc. dr. Boštjan Udovič**

**Strategija internacionalizacije poslovanja malih in srednjih storitvenih  
podjetij: primer šol tujih jezikov**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2016**

## *Zahvala*

*Hvala mentorju doc. dr. Boštjanu Udoviču za nasvete pri pisanju diplomskega dela in predvsem za potrpežljivost.*

*Zahvaljujem se tudi svoji družini za vso podporo, ki so mi jo nudili v času študija.*

*Posebna zahvala gre mojima srčkoma, Špeli in malemu škratu, ki sta mi stala ob strani in me spodbujala.*

## **Strategija internacionalizacije poslovanja malih in srednjih storitvenih podjetij – primer šol tujih jezikov**

V diplomskem delu sem raziskoval možnosti internacionalizacije malih in srednjih storitvenih podjetij – šol tujih jezikov. Kljub temu, da se storitvena podjetja v mednarodno menjavo vse bolj vključujejo, je internacionalizacija storitvenih podjetij precej neraziskano področje. Za razliko od internacionalizacije proizvodnih podjetij, ki jih pojasnjujejo različne teorije, za storitvena podjetja teoretični okvir ne obstaja. Prav tako ne obstaja splošna definicija storitev, saj različne lastnosti storitev otežujejo njihovo opredeljevanje.

V empiričnem delu sem analiziral možnosti internacionalizacije šol tujih jezikov na primeru podjetja Yurena d.o.o., katere primarna dejavnost je poučevanje tujih jezikov. Takšna podjetja se lahko internacionalizirajo preko podružnic ali drugih oblik, kot so pogodbe, franšize itd. Ker bi internacionalizacija za šole tujih jezikov pomenila soočenje s konkurenco na tujih trgih in dodaten strošek, se za ta korak težje odločijo. Po drugi strani pa lahko danes izkoriščajo možnosti spletnega oglaševanja, ki povečuje globalne možnosti trženja njihovih storitev tudi v tujini. Šole tujih jezikov lahko zato od tujih naročnikov sprejemajo naročila prevodov in se z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije poslužujejo učenja na daljavo.

Ključne besede: internacionalizacija, mala storitvena podjetja, storitve, informacijsko-komunikacijska tehnologija

## **The strategy of internationalizing the business operations of small and medium sized service companies – the example of language schools**

My thesis focuses on the possibilities for internationalizing small and medium sized service sector firms – language schools. Despite the fact that service companies are becoming increasingly involved in international trade, the internationalization of service companies is still a fairly uncharted territory. Unlike the internationalization of manufacturing companies, which is explained by different theories, there is no theoretical framework available for service companies. Also, there is no general definition for services because their different characteristics make it difficult to define them.

The empirical part provides an analysis regarding the prospects for the internationalization of language schools based on the example of Yurena d.o.o., whose primary activity is teaching foreign languages. Such companies can internationalize by setting up subsidiaries (branches) or through other means, namely contracts, franchises, etc. Since internationalization for language schools means facing competition in foreign markets and additional costs, they rarely decide to take their chances abroad. On the other hand, language schools can now take advantage of the opportunities offered by online advertising increasing the potential of being able to market their services abroad. Language schools are now able to provide translation services to foreign clients (living abroad) as well as providing distance learning services through the use of information and communication technologies.

Keywords: internationalization, small service companies, services, information and communication technology

## KAZALO

1	UVOD.....	6
2	STORITVE.....	9
2.1	OPREDELJEVANJE STORITEV.....	9
2.2	ZNAČILNOSTI STORITEV.....	11
2.3	STORITVENI SEKTOR.....	14
2.4	MEDNARODNA MENJAVA STORITEV.....	15
2.5	MALA STORITVENA PODJETJA.....	17
2.5.1	POMEN MALIH STORITVENIH PODJETIJ.....	17
2.5.2	OPREDELITEV MALIH PODJETIJ.....	19
2.5.3	ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ.....	20
3	INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ.....	23
3.1	MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO.....	24
3.2	INTERNACIONALIZACIJA MALIH STORITVENIH PODJETIJ.....	26
3.2.1	VSTOPNI MODELI MALIH STORITVENIH PODJETIJ.....	27
3.3	TEORIJE IN MODELI INTERNACIONALIZACIJE STORITEV.....	30
3.3.1	UPPSALSKI MODEL.....	32
3.3.1	MREŽNI PRISTOP.....	34
4	ANALIZA PRIMERA.....	36
4.1	ZNAČILNOSTI ŠOL TUJIH JEZIKOV.....	36
4.1.1	POMEN UČENJA TUJIH JEZIKOV.....	37
4.1.2	POUČEVANJE TUJIH JEZIKOV.....	37
4.2	ZNAČILNOSTI PODJETJA YURENA D.O.O.....	38
4.2.1	PREDAVATELJI.....	39
4.2.2	PONUDBA.....	40
4.2.3	PREVAJANJE.....	41
4.2.4	UPORABA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE.....	42
4.2.5	IZKUŠNJE V TUJINI.....	43
4.3	MOŽNOSTI INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA.....	46
5	SKLEP.....	51
6	LITERATURA.....	55

## 1 UVOD

Zaradi vse hitrejše globalizacije svetovnega gospodarstva so se v zadnjih desetletjih povečale tudi možnosti trženja storitev v tujini. Posledično lahko opazimo, da postaja storitveni sektor gonilna sila in najhitreje rastoče področje v mednarodnem poslovanju (Grönroos 1999). Kljub temu dejstvu je večina literature na področju internacionalizacije storitev skoncentrirana na primere internacionalizacije blagovnih proizvodov. Ker raziskovalci še vedno iščejo teoretični okvir za internacionalizacijo storitev, lahko trdimo, da je področje raziskav in teorij internacionalizacije storitev še dokaj neraziskano (Javalgi in Martin 2007). Glavni cilj raziskave je analizirati značilnosti internacionalizacije malih in srednjih storitvenih podjetij – šol tujih jezikov, ki jih uvrščamo v izobraževalni sektor.

Mala in srednje velika podjetja se za poslovanje na tujih trgih odločijo zaradi različnih motivov. Osnovni motiv podjetij, ki se odločijo za širitev na tuje trge, je dobiček, a ta ni edini ali zadostni motiv (Hollensen 2001 v Škof 2004, 4). Nekatera podjetja vstopajo na tuje trge zaradi stagnacije domačega trga, hitrejšega razvoja tujih trgov, nekateri sledijo svojim strankam, ki začnejo z dejavnostjo v tujini, nekateri želijo povečati obseg prodaje itd.

Internationalizacija podjetja vpliva na poslovanje podjetja, saj ponavadi prinaša dodatne stroške, ovire in tveganja pri vstopih na tuje trge. Primerne strategije vstopa v mednarodno poslovanje morajo biti zato izbrane kvalitetno in premišljeno, kar zahteva veliko znanja, vodenja in nadzor. Najpogostejše ovire, ki jih mala in srednja podjetja zaznavajo pri procesu internacionalizacije, so: težaven prodor, visoki stroški trženja, pomanjkanje znanja in informacij, neprijazno davčno in administrativno okolje itd. (Svetličič in drugi 2000, 634). Veliko se jih zato odloči za delovanje samo na domačem trgu in poslovanja ne širijo preko nacionalnih meja (Ruzzier in Konečnik 2007, 43). Ovire ne nastajajo le na začetku procesa internacionalizacije, ampak se lahko pojavljajo na vseh stopnjah (Kajzer 2008). Rezultati raziskovalcev so različni, zato lahko sklepamo, da so ovire malih in srednjih podjetij pri vstopanju na tuje trge najpogostejše: močna tuja konkurenca, vzpostavljanje stikov s tujimi kooperanti, pomanjkanje razpoložljivih informacij za analizo in oceno tujih tržišč, težavnost urejanja dokumentacije in postopkov

pri mednarodnem poslovanju, ter primerno znanje zaposlenih (Leonidou 1995a in 1995b v Ruzzier in Konečnik 2007, 43). Kot mala storitvena podjetja se s takšnimi ovirami lahko soočajo tudi šole tujih jezikov.

Šole tujih jezikov so v gospodarstvu prisotne že desetletja. Zaradi vse hitrejša globalizacije in povečanega mednarodnega poslovanja se povečujejo zahteve po komunikaciji v tujih jezikih, s čimer šole tujih jezikov pridobivajo na pomenu. Običajno gre za manjša podjetja, ki delujejo v lokalnih okoljih. Večina takšnih podjetij je pri nas organiziranih kot male družbe z omejeno odgovornostjo, samostojni podjetniki, zavodi itd. (AJ PES). Nekatera tovrstna podjetja že dolgo delujejo tudi na mednarodnih trgih, npr. kot sistem podružničnih šol ali preko vstopov v franšize.

Ponudba storitvene dejavnosti šol tujih jezikov je zelo raznolika. Po pregledu spletnih ponudb različnih šol tujih jezikov v Sloveniji jih ima večina v ponudbi tečaje tujih jezikov za vse starosti, tečaje tujih jezikov za zaposlene v podjetjih, jezikovne delavnice, izobraževanja v tujini, svetovanje, prevajanje, testiranja znanja, priprave na mednarodne izpite, oddajo predavalnic itd. Tako razgibana storitvena dejavnost ima sama po sebi določene posebnosti oziroma lastnosti, ki igrajo pomembno vlogo pri prodaji in trženju le-teh, kar neposredno vpliva tudi na proces internacionalizacije.

Ker je področje internacionalizacije šol tujih jezikov še precej neraziskano, bom v diplomskem delu skušal poiskati razloge (motive) za internacionalizacijo, s kakšnimi tveganji in ovirami se v tem procesu soočajo takšna podjetja pred vstopom na tuja tržišča, kako k temu procesu pristopajo in če je za šole tujih jezikov internacionalizacija sploh smiselna.

## **NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA**

Namen diplomskega dela je proučiti možnosti internacionalizacije dejavnosti malih storitvenih podjetij – šol tujih jezikov. Cilji diplomskega dela so:

1. preučiti značilnosti internacionalizacije malih storitvenih podjetij;

2. ugotoviti, kakšne so prednosti in tveganja, s katerimi se soočajo mala podjetja, ki se ukvarjajo s področjem izobraževanja;
3. analizirati, ali je za mala podjetja, ki se ukvarjajo s področjem izobraževanja, internacionalizacija sploh smiselna ali pa je lokalni trg tako specifičen, da je zanje najbolje, da delujejo le na tem trgu;
4. prikazati posebnosti (in dodano vrednost k rasti podjetja), s katerimi bi se – za razliko od ostalih malih storitvenih podjetij s področja izobraževanja – soočile jezikovne šole, ki bi se internacionalizirale.

Da bi dosegel zastavljene cilje, bom s pomočjo izvedenih intervjujev z zaposlenimi v šolah tujih jezikov poiskal odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšna so tveganja in ovire pri vstopu na tuje trge za mala storitvena podjetja s področja izobraževanja?
2. Kateri so motivi pri odločanju za internacionalizacijo šol tujih jezikov?
3. Katere strategije vstopa na tuje trge so najprimernejše za šole tujih jezikov?
4. Katere dejavnosti šol tujih jezikov so najprimernejše za internacionalizacijo?

## **METODE RAZISKOVANJA**

V prvem, teoretičnem delu diplomskega dela bom uporabil analitično metodo in z njo analiziral primarne in sekundarne vire, s ciljem dobiti vpogled v temeljne koncepte s področja internacionalizacije malih in srednjih podjetij, storitev v mednarodnih odnosih itd. Temu delu bo sledil empirični del, v katerem bom dognanja, pridobljena s pomočjo analitične metode in primerjalne analize, dopolnil še s poglobljenimi polstrukturiranimi intervjuji z lastniki in zaposlenimi v jezikovnih šolah; z njimi bom preučeval, zakaj se šole tujih jezikov odločajo za strategijo internacionalizacije poslovanja in na kakšen način pristopajo k oblikovanju takšne strategije v praksi. V raziskavi bom za določitev sodelujočih uporabil metodo namenskega vzorca, saj bodo intervjuvanci izbrani z natančno določenim namenom, tj. pridobiti mnenja glede možnosti internacionalizacije šol tujih jezikov.



## 2 STORITVE

### 2.1 OPREDELJEVANJE STORITEV

Storitve je težko definirati. Storitev je lahko »katerakoli aktivnost ali korist, ki jo lahko ena stranka ponudi drugi, ki je predvsem neopredmetena in nima za posledico lastništva česar koli« (Kotler in drugi 2005, 625). Grönroos opredeljuje storitve bolj široko: »Storitev je aktivnost ali več skupnih aktivnosti, ki so zlasti neotipljive narave. Takšne aktivnosti običajno, a ne nujno, potekajo v odnosih med potrošnikom in ponudnikom storitve« (Grönroos 1990, 27). Poleg interakcije s potrošniki je za storitvena podjetja značilno, da v ponudbi nimajo fizičnih izdelkov, zato lahko potrošniku nudijo le procese. Za potrošnika je tako napomembnejši rezultat takšnih procesov, ki vpliva tudi na kvaliteto in vrednost izvedbe storitev (Grönroos 1999). Porabo storitev potemtakem razumemo kot proces, ki je ključen dejavnik pri pridobljeni izkušnji uporabnika in je hkrati tudi rezultat storitvene izkušnje (Grönroos 2007).

Mnogi teoretiki, ki so proučevali storitve, so kot izhodišče uporabili Hillovo definicijo. Storitve Hill opredeljuje kot »spremembo stanja blaga ali osebe, ki pripada neki ekonomski enoti in je rezultat aktivnosti druge ekonomske enote, vendar ob predhodnem soglasju prve osebe ali ekonomske enote za to dejanje« (Hill 1977 v Kajzer 2008, 7). Takšno opredeljevanje storitev temelji na odnosu med dvema različnima ekonomskima enotama in odraža delovanje trga storitev. Ker ena ekonomska enota zagotavlja storitev v korist druge, do menjave storitev ne pride. V tem primeru tisti, ki storitev izvaja, dela neposredno na porabniku storitve ali izdelku, ki porabniku že pripada (Savšek 2006). V tem pogledu se trg storitev in trg fizičnih izdelkov, kjer gre za prenos lastništva izdelka iz ene ekonomske enote na drugo, popolnoma razlikujeta. Opredeljevanje storitev po Hillu je na prvi pogled preveč zapleteno, ampak so njegove ugotovitve logične in na splošno veljajo za vse storitve. Kljub temu opredeljevanje storitev s poudarkom na neposrednem stiku med izvajalcem in porabnikom storitve v nekaterih primerih danes več ni ustrezno, saj se ta odnos spreminja z uporabo nove, predvsem informacijsko komunikacijske tehnologije (Kajzer 2008, 7). Kot primer lahko navedemo trgovino na drobno, izobraževalne, poslovne, bančne, finančne storitve, ki so še ne dolgo tega zahtevale

osebni stik med izvajalci storitev in njihovimi porabniki, danes pa jih lahko izvajamo preko spleta ali drugih oblik komunikacije na daljavo. V večini primerov je tak način trgovanja že bolj učinkovit (The Service Economy 2000 v Kajzer 2008, 7).

Zaradi kompleksne narave storitev in mnogih različnih definicij lahko trdimo, da splošno veljavna definicija storitev ne obstaja. Teoretiki do danes še niso našli enotne opredelitve, ki bi bila sprejemljiva za vse, saj so različni poizkusi definicij vedno podvrženi kritikam drugih. V literaturi je tudi zato večina opredelitev storitev povezana z opredeljevanjem storitev v odnosu do fizičnih izdelkov, ki so za razliko od storitev natančno in nedvoumno opredeljeni. Zato lahko sklepamo, da je mnogo avtorjev opisovalo storitve s stališča, kaj storitve niso, ne pa s stališča, katere so skupne lastnosti različnih storitev. James L. Schorr je kot primer takšne definicije, ki je poenostavljena, zelo splošna in laična, navedel: »Izdelek je nekaj, kar lahko kupimo in odnesemo s seboj, ga potrošimo ali uporabimo na kak drug način. Za razliko od tega lahko vse, kar ni otipljivo, ali nekaj, kar bi lahko potrošili ali odnesli s seboj, imenujemo storitev« (Bateson in Hoffman 1999 v Savšek 2006, 16). Opazimo lahko, da je lastnost, ki pri razlikovanju storitev in izdelkov najbolj izstopa, neotipljiva narava storitev. Potočnik (2004, 32) razlikovanje med izdelki in storitvami opisuje z naslednjimi značilnostmi:

- neotipljivost<sup>1</sup>,
- minljivost oziroma kratkotrajnost,
- neločljivost porabnika in izvajalca storitev,
- visoka stopnja tveganja,
- prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev,
- občutljivost za čas,
- težavnost ugotavljanja in nadziranja kvalitete,
- ustvarjanje osebnih stikov med izvajalcem in porabnikom.

Storitve običajno opisujemo kot neotipljive, minljive in nevidne. Pomembna lastnost je tudi, da zahtevajo sprotno izvedbo in porabo. Procesi izvajanja storitev so odvisni od ljudi in se ponavadi izvajajo v realnem času, zaradi česar jih ne moremo shranjevati.

---

<sup>1</sup> Nekateri avtorji za pojem neotipljivost uporabljajo izraze, kot so: neopredmetenost, neoprijemljivost, nesnovnost.

Zaradi teh lastnosti so procesi bolj tvegani in jih je težje obvladovati. Nasprotno s temi lastnostmi za izdelke velja, da ne potrebujejo neposredne povezave med izvajalcem in porabnikom, so vidni, otipljivi in tudi shranljivi. Pomembno je poudariti, da imajo lahko nekatere storitve tudi znake otipljivosti (npr. natisnjen prevod), vidljivosti (pričeska, ličila), hranjenja (pri e-pošti izvajalec storitve in porabnik nista v neposrednem stiku) (Potočnik 2004).

Ločevanje med storitvami in izdelki je zelo zahtevno, saj se v nekaterih primerih med njima ne da popolnoma razlikovati. Še bolj zahtevno je poiskati čisto, popolno storitev ali izdelek. V primeru izdelka bi to pomenilo, da bi porabnik z njegovim nakupom koristi pridobil izključno samo od izdelka. To pomeni, da dodana vrednost v nobenem delu ne bi bila ustvarjena s storitvijo (Savšek 2006). V nasprotnem primeru bi za čisto storitev veljalo, da bi porabnik vse koristi pridobil od same storitve, v katero ne bi bil vključen noben element izdelka. Ravno to čistost, popolnost izdelka ali storitve je težko in skoraj nemogoče doseči. Običajno je pri večini storitev vključen nek dejavnik izdelka, ki pri naročilu storitve ni predmet trgovanja, je pa kot posrednik zelo pomemben. Kot primer lahko navedemo obisk restavracije, kjer kupujemo storitev, dejansko pa dobimo predse tudi hrano, ki je vrsta izdelka. Tudi pri izdelkih je podobno, saj npr. prejem izdelka na dom vključuje storitev transporta ali dobave.

## 2.2 ZNAČILNOSTI STORITEV

Kot smo že nakazali, imajo storitve posebne lastnosti, ki imajo pri njihovi obravnavi ključno vlogo. Najpogosteje se na tem mestu omenjajo štiri glavne lastnosti. To so (Potočnik 2000, 20; Kotler 1998, 466–467):

- neotipljivost (neopredmetenost),
- neločljivost (porabnika in izvajalca storitve),
- minljivost (pokvarljivost),
- spremenljivost (heterogenost).

**Neotipljivost** je po mnenju mnogih avtorjev najpomembnejša in najbolj temeljna lastnost storitev (Snoj 1998, 37). Neotipljivost pomeni, da storitve ni mogoče takoj videti, okusiti,

čutiti, slišati ali vonjati, kot je to možno pri izdelkih, ki jih lahko podrobno preučimo pred nakupom (vidimo barvo, preverimo funkcije in delovanje naprave, ki jo želimo kupiti, itd.). V nasprotju s tem oseba, ki želi novo pričesko, ne vidi rezultata pred nakupom. Podobno se dogaja na letališču, ko ima kupec v roki samo letalsko karto, verjeti in zaupati pa mora, da bosta on in njegova prtljaga varno in istočasno prispela na zeleno destinacijo (Kotler in drugi 2005). Pri porabnikih storitev se zaradi tega pojavi negotovost oziroma nezaupanje, kar posledično povečuje kupčevo tveganje in sproži iskanje znakov ali dokazil o kakovosti storitve. Ta dokazila pa so lahko le otipljiva, kot npr.: prostor, oprema, gradivo, izvajalec, cena itd. Ponudniki in izvajalci storitev zato k ponudbam dodajajo fizične dokaze, kar je pomemben faktor tudi pri naši raziskavi šol tujih jezikov (Potočnik 2004). Prostor oziroma učilnice z opremo, sanitarije, učno gradivo itd. so otipljivi in imajo dodatno vrednost pri trženju storitve npr. poučevanja.

Neotipljive sestavine storitve so (Potočnik 2004, 36):

- občutki porabnika,
- osebni stik s storitvenim osebjem,
- vzdušje (ustvarjeno s storitvenim okoljem).

Kljub temu, da so lahko v storitve vključeni tudi oprijemljivi deli, kot je npr. učilnica, lahko za izvedbo storitve trdimo, da je neotipljiva oziroma neopredmetena (Potočnik 2004, 36).

### **Neločljivost**

Običajno storitve porabimo in ustvarimo sočasno. Izvajalec storitev posreduje, istočasno pa je lahko del storitve tudi on. Večino storitev lahko porabniki uporabljajo samo, ko poteka njihovo izvajanje, zaradi česar se pri številnih storitvah zahteva istočasna prisotnost porabnika in izvajalca storitve na isti lokaciji (Grönroos 1984 v Snoj 1998, 41). Porabnik je pri porabi storitve največkrat vključen v izvajanje, zato oba vplivata na končno izvedbo storitve. Končni cilj izvedbe take storitve je zadovoljstvo porabnika (Potočnik 2004, 32).

## **Minljivost**

Storitve niso obstojne, zato se jih ne da shranjevati za prodajo ali uporabo ob kasnejši priložnosti. Ob konstantnosti povpraševanja po storitvah minljivost storitev ni težavna, saj lahko zmogljivosti (npr. ljudi in opremo) zagotovimo vnaprej. Težava nastane, če povpraševanje ni stalno. Na primer nezasedenih hotelskih sob ali neprodanih letalskih kart kasneje podjetje ne more prodati (Potočnik 2004, 32). Kadar na trgu ponudba storitev preseže povpraševanje, storitve zaradi lastnosti neobstoynosti ne morejo biti na zalogi, zato jih v tistem trenutku ne moremo ponuditi na trg (Snoj 1998, 34).

## **Spremenljivost**

Neizogibna posledica hkratnega izvajanja in porabljanja storitve je spremenljivost. Spremenljivost pomeni, da je pri izvajanju storitev pomembno kdo, kje, kdaj in predvsem kako jih izvaja, s čimer je povezana kakovost izvedbe storitev. Ker storitve praviloma izvajajo ljudje, so le-te izjemno občutljive za kraj in čas izvedbe (Potočnik 2004, 33). Kakovost storitev lahko podjetja izboljšujejo in nadzirajo s primerno izbiro strokovnih izvajalcev in njihovim izobraževanjem ali usposabljanjem, s poenotenjem izvedbe oziroma standardiziranjem, ali pa z vzpostavitvijo sistema spremljanja zadovoljstva porabnikov storitve. Za pregled nad nadzorom kakovosti se mnogi ponudniki posvečajo predlogom in pritožbam strank, anketam itd., katerih cilj je odkriti slabše izvedeno storitev (Kotler in drugi 2005). Čeprav se lahko storitvena podjetja odločijo za omenjene možnosti nadzorovanja kakovosti, bo zaradi občutljivosti njihove izvedbe vedno prisotno tveganje.

Pri storitvah šol tujih jezikov gre ponavadi za tveganje v zvezi s končnim rezultatom (npr. ali bomo z obiskom tečaja tujega jezika resnično dvignili raven znanja). V veliko primerih je prisotno tudi finančno tveganje, saj obstaja možnost, da bomo neko storitev preplačali.

Na podlagi teh dejstev in razmišljanj lahko sklepamo, da se zaradi posebnih lastnosti narave storitev tudi trženje storitev razlikuje od trženja izdelkov in veliko študij pojasnjuje pomembnost opisovanja razlik med izdelki in storitvami. Ker je trženje v

mnogih primerih ključni faktor obstoja in razvoja podjetja, je pri odločanju za mednarodno menjavo storitev, kjer so tveganja zaradi oddaljenosti trga in kulturnih razlik še večja (Winsted in Patterson 1998, 295), pomembna ponudba storitev oziroma lastnosti storitvene dejavnosti, s katero se podjetja ukvarjajo.

## **2.3 STORITVENI SEKTOR**

Pri nas uporabljamo za razvrščanje dejavnosti Standardno klasifikacijo dejavnosti. Ta klasifikacija temelji na statističnem razvrščanju ekonomskih dejavnosti, ki velja v Evropski uniji od leta 1991 (Statistični urad RS 2008). Standardna klasifikacija dejavnosti je razdeljena v tri sektorje gospodarstva. V primarni sektor spadajo proizvodi iz narave, kot so: poljedelstvo, živinoreja, ribištvo ipd., v sekundarni sektor uvrščamo predelavo dobrin, pridobljenih iz primarnega sektorja, v materialne proizvode, terciarni sektor pa je tisti, ki nematerialne proizvode ustvarja, zato so v terciarni sektor uvrščene storitvene dejavnosti.

Po Standardni klasifikaciji so storitvene dejavnosti:

- javna uprava, obramba, obvezno socialno zavarovanje,
- transport, skladiščenje in zveze,
- trgovina, popravila motornih vozil in potrebščin za gospodinjstvo,
- finančno posredništvo,
- zdravstvo in socialno varstvo,
- gostinstvo,
- nepremičnine, najem in poslovne storitve,
- izobraževanje.

Vir: Statistični urad (2008)

Navkljub navedenim dejstvom in podatku, da storitve v razvitih državah predstavljajo večinski delež v BDP-ju, splošna definicija pojma storitev ne obstaja. Prav tako še ni skupnega mnenja o tem, katere dejavnosti med storitve uvrščamo (Stare 1999 v Savšek 2006, 13). Morda so zaradi tega tudi raziskovalci pozabili na pomen internacionalizacije storitvenih podjetij, kar se v zadnjih letih odraža v iskanju in porastu števila člankov ter

študij glede iskanja primernih modelov in teorij na temo mednarodne menjave storitev (Merchant in Gaur 2008).

## **2.4 MEDNARODNA MENJAVA STORITEV**

V Splošnem sporazumu o trgovini s storitvami (GATS) so opredeljeni štirje načini opravljanja mednarodne menjave storitev. To so: poraba storitev v tujini, čezmejna menjava, prisotnost fizičnih oseb na trgu in komercialna prisotnost na trgu (Stare 2002).

### **1. Poraba storitev v tujini**

Porabnik storitve se iz svojega območja (države članice) premakne in porabi storitev ponudnika na območju druge članice. V tem primeru gre ponavadi za turistične aktivnosti (npr. obiski muzejev, gledališč, koncertov itd.), zdravstveno oskrbo ali tečaje tujih jezikov na tujem. V tem načinu je vključen tudi prenos stvari v tujo državo – npr. popravila ladij, večjih naprav itd.

### **2. Čezmejna menjava**

Pri čezmejni menjavi gre za menjavo storitev (npr. transportnih, informacijskih, poslovnih, finančnih itd.), kjer porabnik ostane v svojem okolju, storitev pa medtem prečka mejo in doseže porabnika na njegovem območju. V tem primeru se ponudnik storitve nahaja v drugi državi. Storitve lahko izvedemo preko telefona, faksa, internetne komunikacijske tehnologije itd. Čezmejna menjava je podobna kot pri trgovanju z blagom, saj ostaneta porabnik in ponudnik storitve vsak na svojem območju.

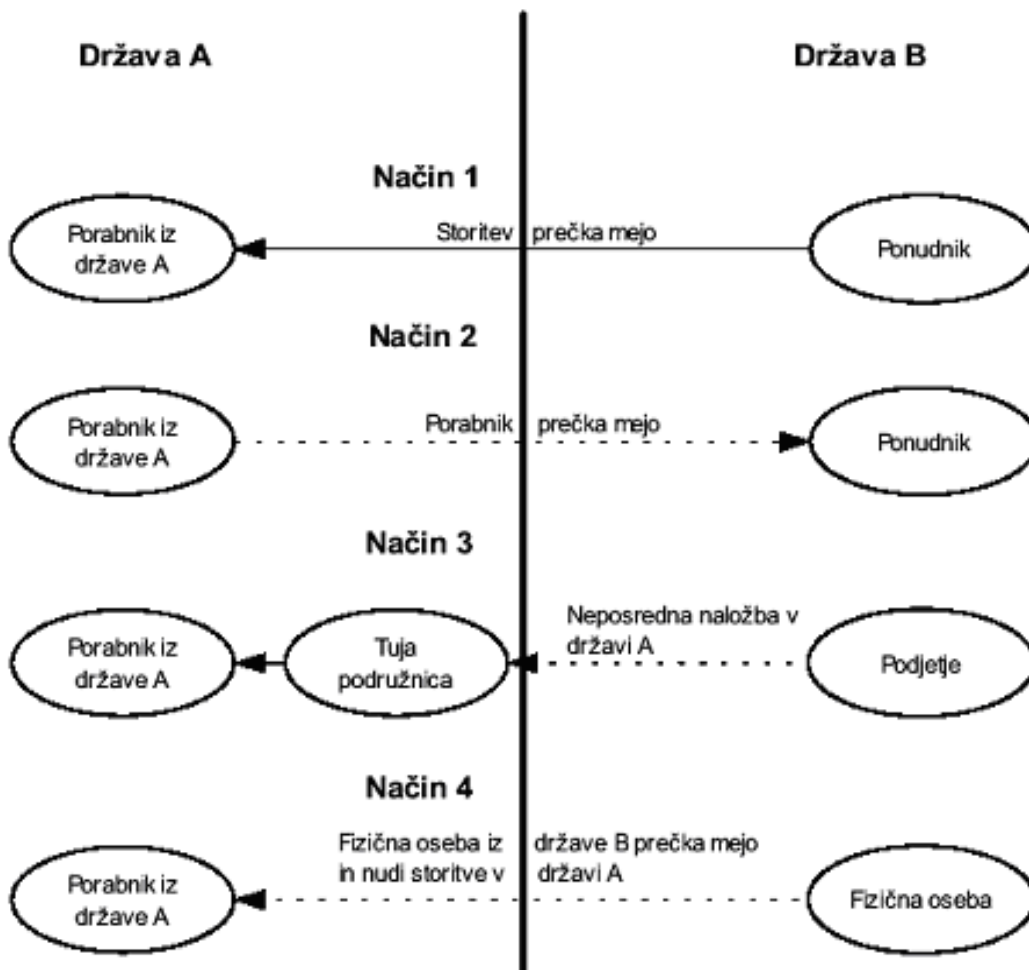
### **3. Komercialna prisotnost na trgu**

Pri komercialni prisotnosti na trgu je ponudnik poslovne storitve iz ene članice navzoč na ozemlju drugih članic npr. preko predstavniških pisarn ali preko podružnic. Ponavadi je zaradi potrebe po tesnem sodelovanju ponudnika in porabnika potrebna prisotnost ponudnika pri proizvodnji same storitve ali pa zaradi dejavnosti po proizvodnji, dobavi, distribuciji ali oglaševanju storitve (npr. prodaja zavarovalniških, marketinških ali distribucijskih storitev).

#### 4. Prisotnost fizičnih oseb na trgu

V tem primeru gre za navzočnost oseb iz ene članice, ki storitve ponujajo na ozemlju drugih članic (Javoršek 2005). Fizična oseba (ponudnik) se v tem primeru prestavi iz svoje domače lokacije v okolje porabnika zaradi namena izvedbe storitve. Ponudnik storitve se lahko za takšno možnost odloči na podlagi svoje lastne odločitve ali pa zaradi odločitve njegovega delodajalca. V tem primeru gre največkrat za samozaposlene osebe ali zaposlene v podjetjih, ki trgujejo s storitvami, kot so npr. arhitekturne ali svetovalne storitve itd., lahko pa gre tudi za zaposlovanje znotraj procesa proizvodnje v tuji državi.

Načini ponudbe storitev na podlagi Splošnega sporazuma o trgovini s storitvami (GATS):



Vir: Manual on Statistics on International Trade in Services v Stare 2002, 13



Pomembno je opozoriti na to, da je pri nekaterih storitvah možen samo en način menjave, pri drugih pa se načini lahko dopolnjujejo in kombinirajo. Informacijsko komunikacijska tehnologija in uvedba elektronskega poslovanja možnosti združevanja takšnih načinov še povečujeta (Stare 2002). Izobraževalne storitve se lahko v mednarodno menjavo vključujejo preko vseh štirih zgoraj naštetih načinov. Lahko so predmet čezmejne menjave (npr. učenje na daljavo), lahko se porabijo v tujini (npr. študij na univerzi), lahko se prodajo prek podružnic v tujini (npr. vzpostavitev izobraževalne ustanove v tujini) ali prek prisotnosti fizične osebe (npr. gostujoči profesor) (Stare 2002, 13).

Pomen široke opredelitve mednarodne menjave storitev se povečuje, saj nakazuje na novejša načine mednarodnega trgovanja s storitvami, kjer ima lastnost istočasne navzočnosti ponudnika in porabnika pri opravljanju nekaterih storitev pomembno vlogo (Stare 2002). Kot smo že omenili, se je v zadnjem desetletju z razvojem informacijske tehnologije krepko poenostavilo mednarodno trgovanje s storitvami, kar v veliko primerih nekaterih storitev odpravlja potrebo po neposrednem ponudniku na tujem trgu.

## **2.5 MALA STORITVENA PODJETJA**

Tradicionalno so bile storitve smatrane kot lokalno proizvedene rešitve, storitvena podjetja pa kot lokalne ustanove. Kljub temu da storitve najpogosteje proizvajajo manjša in lokalna podjetja, danes le-te postajajo vse bolj mednarodne (Grönroos 1999), kar je posledica vse večjega sodelovanja med podjetji, ki delujejo na globalni ravni. Prepričanje, da so multinacionalna podjetja sinonim za velike, globalne poslovne sisteme oziroma korporacije, je zmotno, saj so multinacionalke oziroma večnacionalna podjetja vsa podjetja, ki dosegajo visoko stopnjo internacionalizacije. To pa so lahko tudi mala storitvena podjetja, ki so tako kot velika vse bolj prisotna v mednarodnem poslovanju in se aktivno vključujejo v procese mednarodne menjave (Britovšek in drugi 2013 v Perger 2015, 22).

### **2.5.1 POMEN MALIH STORITVENIH PODJETIJ**

Mala storitvena podjetja uvrščamo med mala in srednja podjetja, ki jim raziskovalci, vladni organi in svetovna javnost, zaradi njihove ekonomske vloge in prispevka k rasti

gospodarstev posvečajo vse več pozornosti (Ruzzier in Konečnik 2007). V letu 2009 so mala in srednja podjetja predstavljala preko 97-odstotni delež vseh podjetij držav članic Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj, prav tako so prispevala že 75-odstotni delež delovnih mest v zasebnem sektorju (OECD 2009). V Evropski uniji je ta delež še večji, saj je med vsemi evropskimi podjetji malih in srednjih podjetij kar 99 odstotkov. Med malimi in srednjimi podjetji izstopajo mikro podjetja, katerih je kar 91 odstotkov (OECD 2009).

Po letu 1995 (GATS, WTO) dobivajo vse večji pomen storitvena podjetja. V razvitem svetu je delež zaposlenih v storitvenem sektorju že več kot 75 odstotkov. Storitve so postale najhitreje rastoči sektor in so v letu 2010 predstavljale kar 72 % globalnega BDP-ja (The World Bank 2012). Podatki iz Poročila Svetovne banke iz leta 2012 tudi kažejo na povečano pomembnost storitvenega sektorja v globalnih poslovnih aktivnostih (UNCTAD 2012). Tuje neposredne investicije so v storitvenem sektorju skupno dosegle znesek 570 milijard dolarjev, kar predstavlja kar 40 % od celote tujih neposrednih investicij (TNI) v letu 2011. Povečanje TNI ni omejeno na razvite države; npr. v letu 2011 je na Kitajskem pritek TNI iz naslova storitev prvič presegel TNI iz proizvodnega sektorja (UNCTAD 2012).

Storitvena dejavnost postaja vse bolj pomembna tudi na slovenskem trgu. Skoraj vsa storitvena podjetja se uvrščajo med mala in srednja podjetja. Tako kot v Evropski uniji tudi med njimi prevladujejo mikro podjetja, ki jih je bilo v letu 2014 96,5 odstotkov. V Sloveniji je bilo istega leta v storitveni sektor uvrščenih 50 odstotkov podjetij. Delež oseb, zaposlenih v storitvenih podjetjih je znašal več kot tretjino od vseh, ki so zaposleni v različnih podjetjih. Če primerjamo delež od prodaje vseh podjetij v Sloveniji, so storitvena podjetja ustvarila 20 odstotkov celotnega prihodka, kar pomeni skoraj tretjino dodane vrednosti in več kot četrtino investicij (Kern 2016).

Ključni dejavnik za povečanje globalnega pomena storitev je po mnenju teoretikov razvoj in pokritost sveta z informacijsko in komunikacijsko tehnologijo (Javalgi in Martin 2007).

Ker moje diplomsko delo opisuje možnosti internacionalizacije malih in srednjih storitvenih podjetij, večina raziskav glede internacionalizacije pa se nanaša na velika podjetja ali pa skupaj na mala in srednja podjetja (kamor uvrščamo mala storitvena podjetja), v nadaljevanju podajam definicije oziroma razlike med takšnimi podjetji. Zaradi lažje obravnave diplomske naloge sem med mala podjetja štel podjetja z do 50 zaposlenimi.

### **2.5.2 OPREDELITEV MALIH PODJETIJ**

V Sloveniji zakonodaja razvršča gospodarske družbe na mikro, majhne, srednje in velike družbe. V skladu s 55. členom Zakona o gospodarskih družbah iz leta 2009 (ZGD-1-UPB3 65/2009)<sup>2</sup> so družbe opredeljene po merilih, kot so: čisti prihodki od prodaje, povprečno število zaposlenih v poslovnem letu in vrednost aktive.

Mikro družba je tista družba, ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega števila deset,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 350.000 evrov (ZGD-1, 55. člen).

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega števila 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov (ZGD-1, 55. člen).

Srednja družba je družba, ki ni mikro družba ali majhna družba, in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega števila 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov (ZGD-1, 55. člen).

---

<sup>2</sup> V nadaljevanju ZGD-1; Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3). Ur. l. RS 65/2009 (14. avgust 2009).

Velika družba je družba, ki ni mikro ali majhna ali srednja družba v skladu z določili 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1).

V Evropski uniji velja od 1. januarja 2005 priporočilo za skupno opredelitev mikro, malih in srednje velikih podjetij, ki se uporablja pri vseh politikah, programih in ukrepih, ki jih Evropska komisija izvaja na področju malih in srednjih podjetij. Za slovenska podjetja se to priporočilo uporablja pri financiranju malih in srednjih podjetij, ki lahko za pridobitev sredstev kandidirajo na javnih razpisih Evropske unije (Podjetniški portal 2009).

Glede na priporočila Evropske unije sestavljajo skupino mikro, malih in srednje velikih podjetij tista podjetja, v katerih je zaposlenih manj kot 250 oseb. Letni promet takšnih podjetij ne sme presegati 50 milijonov evrov, letna bilančna vsota pa ne sme biti višja od 43 milijonov evrov. Med mala podjetja v EU uvrščamo podjetja, ki imajo zaposlenih manj kot 50 oseb, njihov letni promet ali bilančna vsota pa ne smeta presegati 10 milijonov evrov. Za mikro podjetja velja opredelitev, da imajo zaposlenih do 10 oseb, njihov letni promet ali bilančna vsota pa ne presejata 2 milijonov evrov (Podjetniški portal 2009).

### **2.5.3 ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ**

Mala podjetja se od velikih razlikujejo po prihodkih, številu zaposlenih in višini sredstev (Nagode 2003). Razlike so tudi v samih značilnostih upravljanja oziroma vodenja. Zaradi teh značilnosti in razlik v procesu upravljanja je njihovo poslovanje ponavadi bolj tvegano kot pri večjih podjetjih. Burns in Dewhurst (1996, 5) navajata naslednje značilnosti:

- Večina majhnih podjetij običajno niso sposobna veliko vplivati na svoj trg. Ker imajo v primerjavi z večjimi podjetji relativno majhen tržni delež, jim ceno določa trg, kjer so soočena s konkurenco. Majhen vpliv na delovanje trga pomeni povečano tveganje za neuspeh, kar povečuje pomen dobre strategije konkurenčnosti. Podjetja se lahko v izogib tveganju poslužujejo diferenciacije izdelkov ali storitev, segmentacije trga in razvijanja tržnih niš.

- Največji vpliv v podjetju ima lastnik oziroma menedžer. Od njegovih osebnih vrednot in pogledov je odvisno delovanje podjetja. Odločitve so tako velikokrat osebne odločitve lastnika. To pa lahko za podjetje predstavlja tveganje, saj lahko podjetje postane preveč odvisno od vodenja le ene osebe, ki običajno ni strokovnjak za vsa področja.
- Za večino majhnih podjetij je značilno, da so pri obsegu zalog izdelkov ali storitev omejena, zato ponavadi poslujejo na enem samem trgu. Delovanje podjetja je tako omejeno in tveganje poslovanja pri napačnih strateških odločitvah večje kot v velikih podjetjih.
- Majhna podjetja so večkrat preveč zanašajo na manjše število kupcev. Za razliko od velikih podjetij so mala ob izgubi vsake stranke tako še posebej ranljiva.
- Za majhna podjetja velja, da niso javna podjetja. To pomeni, da imajo pogosto težave s povečevanjem dobička, kar jih omejuje tudi pri izbiri poslovnih strategij. Zbiranje in iskanje finančnih sredstev je za večino malih podjetij, ki imajo željo po povečanju dobička, ena izmed glavnih strateških vprašanj (Burns in Dewhurst 1996 v Perne 2002, 9).

Razlike med malimi in velikimi podjetji lahko opazimo tudi na področju delovanja. Burns in Dewhurst (1996, 3–5) pripisujeta malim podjetjem večjo samostojnost in neodvisnost od večjih podjetij. Kot obrazložitev navajata, da vodstvo pomembne poslovne odločitve sprejema neodvisno, brez zunanjih vplivov. Takšna podjetja ponavadi vodi lastnik ali delni lastnik podjetja, kar pomeni, da je vodenje podjetja bolj osebno in ne poteka preko formaliziranih vodstvenih struktur.

Poleg naštetih značilnosti v primerjavi z velikimi podjetji lahko za mala podjetja sama majhnost predstavlja tudi prednosti. Carson in drugi (1995, 87–88) kot takšne prednosti majhnih podjetij naštevajo: zvestobo in zaupanje zaposlenih, bližino s strankami, fleksibilnost, hitro reakcijo na tržne spremembe, hitro sprejemanje trženjskih odločitev, večjo osredotočenost na priložnosti in lažji dostop do informacij.

- V majhnih podjetjih je zvestobo in zaupanje zaposlenih lažje zagotoviti kot v večjih podjetjih. Zaradi majhnega števila zaposlenih je okolje na delovnem mestu

- bolj sproščeno, kar je lahko tudi posledica bolj osebnega odnosa z lastnikom podjetja.
- Zaradi poslovanja z manjšim številom strank in usmerjenosti v lokalni trg lahko kot prednost izpostavimo tudi bližino s strankami. Poslovanje s strankami je tako lažje, saj je ponavadi z njimi potrebno manj komunikacije. Ponavadi lastnik oziroma podjetnik tudi osebno pozna večino strank, zaradi česar je zvestoba in njihovo zadovoljstvo lahko večje.
  - Zaradi svoje majhnosti so mala podjetja lahko tudi fleksibilnejša. Hitro odzivanje na potrebe strank ali povpraševanje po izdelkih ali storitvah je zato lažje.
  - Prednost malih podjetij je lastnost hitrega odzivanja na spremembe na trgu. V majhnem delovnem okolju si sodelavci med seboj bolj zaupajo, zaupajo pa jim tudi njihove stranke. Zaradi te bližine v majhnemu podjetju lažje in hitreje pridobijo informacije o spremembah trendov na trgu.
  - V majhnih podjetjih se tudi poslovne odločitve sprejemajo hitro. Odgovornost sprejemanja odločitev o poslovanju, trženju, določanju cen itd., je običajno odgovornost ene osebe, kar skrajšuje čas sprejemanja odločitev.
  - Mala podjetja so na priložnosti na trgu bolj osredotočena kot večja. Za njih je sledenje tržnim nišam lahko ključnega pomena.
  - Zaradi že omenjene bližine s strankami manjša podjetja tudi lažje dostopajo do informacij glede trga. Lastnik ali zaposleni lahko z osebno komunikacijo na neformalen način pridejo do pomembnih informacij, ki lahko za podjetje pomenijo boljše poslovne odločitve.

Ko se majhno podjetje odloča o možnosti internacionalizacije, se mora teh značilnosti zavedati in poznati prednosti ter slabosti, preden se odloči prestopiti lokalne okvire in začeti s poslovanjem s tujimi partnerji na tujih trgih.

### **3 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ**

Pojem internacionalizacija pomeni širitev ekonomske dejavnosti podjetja preko meja države in lahko v najširšem pomenu vključuje vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja (Trtnik 1999). Svetličič (1996, 71) opredeljuje internacionalizacijo kot geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja. K internacionalizaciji lahko tako prištevamo vsa podjetja in njihove dejavnosti, ki se vključujejo v mednarodno menjavo. K sestavnim delom internacionalizacije štejemo tudi mednarodno menjavo, izvoz kapitala v tujino, vhodne ter izhodne tuje neposredne investicije in različne pogodbene oblike sodelovanja, kot so: licence, podizvajalstvo, svetovanje, skupna vlaganja in ne nazadnje strateške povezave (Nagode 2003).

Pojav internacionalizacije podjetij so teoretiki proučevali že v samih začetkih mednarodnega poslovanja. V 50. in 60. letih dvajsetega stoletja so začeli proučevati internacionalizacijo z vidika velikih multinacionalnih podjetij in njihovih aktivnosti ali pa z vidika tujih neposrednih investicij (Ruzzier 2005, 5). Posledično so nastale teorije, modeli in pristopi, ki so usmerjeni v razlago internacionalizacije velikih podjetij s poudarkom na razlagi strategij izvoza izdelkov. To so: transakcijsko-stroškovni pristop, Dunningov eklektični pristop, internalizacijska teorija in teorija monopolističnih prednosti (Ruzzier 2004, 201).

Ker so bile raziskave usmerjene v pojasnjevanje internacionalizacije velikih podjetij, je v začetku sedemdesetih let zanimala teoretike tudi internacionalizacija malih in srednjih podjetij, ki so začela pridobivati posle na mednarodnih trgih. Tudi pri teh teorijah je bilo bistveno pojasnjevanje internacionalizacije podjetij s poudarkom na izvozu izdelkov, ki predstavlja osnovno obliko internacionalizacije poslovanja (Svetličič 1996). Prevladujoče teorije, ki so primerne za razlago malih in srednjih podjetij, so: teorija stopenjske internacionalizacije, na virih osnovana teorija podjetja in mrežni pristop k internacionalizaciji (Ruzzier 2004, 201). Teoretičnih pristopov, ki razlagajo internacionalizacijo malih ali večjih podjetij, je še več, vendar vsi temeljijo na proizvodnih podjetij oziroma na prodaji in izvozu/uvozu izdelkov. Takšne teorije zato

niso popolnoma primerne za razumevanje samega procesa internacionalizacije storitvenih podjetij (Grönroos 1999).

Ob liberalizaciji mednarodnega trgovanja, naraščujoči integraciji ter globalizaciji gospodarskega okolja vse bolj narašča pomen internacionalizacije podjetij (Lenidou in drugi 1998 v Ruzzier in Konečnik 2007, 42), kar olajšuje prodore na tuje trge manjšim, tudi storitvenim podjetjem. V zadnjih dveh desetletjih so na internacionalizacijo podjetij najbolj vplivali dejavniki, kot so: večja možnost financiranja mednarodnih poslov, širitev regionalnih ekonomskih povezav, liberalizacija trgovinskih politik ter razvoj informacijsko komunikacijske in transportne tehnologije (Pušnik 2013). Poslovno okolje je postalo vse bolj soodvisno in povezano zaradi sprememb na trgih, globalizacije in vse bolj ostre konkurence, kar je podjetjem po drugi strani približalo njihove kupce in poslovne partnerje (Hollensen 2007). Po drugi strani pa povečana internacionalizacija pomeni za podjetja povečano konkurenco, zaradi česar se morajo podjetja ne glede na to, s kom ali kje poslujejo, strateško primerno odzvati na spremembe.

### **3.1 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO**

Hitro spreminjanje poslovnega okolja, tehnološki napredek, ostra konkurenca in strukturne spremembe trgov od podjetij terjajo večjo učinkovitost, prilagajanje razmeram na trgu, zmanjševanje stroškov ter iskanje priložnosti tako na domačih kot tudi tujih trgih, zaradi česar je internacionalizacija poslovanja tudi za večino malih in srednje velikih podjetij postala vse bolj nujna za preživetje (Pleitner 1997; Daily in drugi 2000 v Ruzzier in Konečnik 2007, 42). Za internacionalizacijo poslovanja se večina podjetij odloča zaradi dobička, ki pa ni edini motiv (Hollensen 2007, 31).

Običajno se podjetja podajo na tuje trge zaradi neaktivnosti domačega trga in hitrejšega razvoja tujih trgov, nekatera sledijo domačim strankam, ki se podajo na tuje trge, nekatera gredo na tuje trge zaradi povečanja prodaje in zmanjševanja stroškov – na ta način se poveča tudi njihova konkurenčnost na domačem kot tudi tujem trgu (Root 1994). Ruzzier (2004, 204) kot pomembne motive za odločanje o internacionalizaciji podjetij



omenja izboljšanje strateškega položaja, bolj učinkovito poslovanje podjetja, zasičenost domačega trga, željo po hitrejši rasti itd.

Pri odločanju za internacionalizacijo obstaja več različnih motivov podjetij za vstop na tuje trge, ki pa so lahko proaktivni ali reaktivni. Po reaktivni motivaciji se podjetja za internacionalizirajo odločijo, ker so se prisiljena odzivati na spreminjajoče se okolje, medtem ko se po proaktivni motivaciji podjetja odločajo za internacionalizirajo zaradi spodbud k spremembi strategije zaradi ustvarjanja novih priložnosti in ker sama želijo delovati na tujih trgih (Hollensen 2007, 42).

Proaktivni motivi (Hollensen 2007, 42):

- motiviranost poslovođij,
- ekonomija obsega,
- tehnološke sposobnosti,
- dobiček in rast,
- tržne priložnosti in tržne informacije,
- davčne koristi.

V malih in srednje velikih podjetjih, ki razmišljajo proaktivno, ima zelo pomembno vlogo mnenje oziroma odnos lastnika ali vodstva podjetja do internacionalizacije. Vodilni lahko na odločitev za internacionalizacijo gledajo kot na poslovno priložnost. Takšen pogled se ponavadi razvije pri podjetjih, ki so že razvila določene notranje prednosti, ki jim lahko omogočijo ali olajšajo širitev podjetja na tuje trge. Takšne prednosti ponavadi izhajajo iz edinstvenih informacij o poznavanju trga, specializirane tehnologije, strokovnega znanja in izkušenj ali uspešne diferenciacije storitve/izdelka (Pett in drugi 2004).

Reaktivni motivi (Hollensen 2007, 42):

- prevelik obseg proizvodnje (neizrabljene zmogljivosti),
- majhnost in zasičenost domačega trga,
- pritiski konkurence,
- podaljšana prodaja sezonskih izdelkov,

- nepričakovana tuja naročila,
- bližina tujih kupcev.

Vsak vstop na tuji trg je lahko za podjetje rizičen, kar predstavlja marsikateremu lastniku ali menedžerju podjetja obliko nevarnosti, ki se ji želi izogniti. Po drugi strani pa lahko takšna odločitev podjetju danes predstavlja ključen korak k razvoju specifičnega podjetja.

### **3.2 INTERNACIONALIZACIJA MALIH STORITVENIH PODJETIJ**

Kot smo že omenili, so bile storitve tradicionalno smatrane kot lokalno proizvedene rešitve, storitvena podjetja pa kot lokalne ustanove. Običajno storitve res proizvajajo manjša in lokalna podjetja, kljub temu pa postajajo storitvena podjetja vse bolj mednarodna (Grönroos 1999, 290). Ker postajajo lastnosti in okusi porabnikov iz različnih držav sveta vse bolj podobni, se posledično povečujejo tudi zahteve svetovnega trga po globalnih podjetjih in globalnih storitvah. Tudi zaradi velikih premikov v poslovnem okolju in razvoja tehnologije ter inovacij, predvsem vse hitrejšega razvoja na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije, se storitveni sektor razvija zelo hitro (Javalgi in White 2002). Informacijsko-komunikacijska tehnologija omogoča alternativne načine izvajanja storitev na tujih trgih, saj poenostavlja prehod storitev čez mejo. Zaradi napredka v uporabnosti takšne tehnologije se danes majhna storitvena podjetja preko elektronske komunikacije v mednarodno menjavo lažje vključujejo, saj takšen korak več ne predstavlja večjega stroška. Posledično sta se povečala raznovrstnost in število mednarodnih storitvenih podjetij (Stare in Udovič 2007).

Najpomembnejši razlogi za mednarodno rast storitvenega sektorja po mnenju raziskovalcev (Javalgi in White 2002, 565):

- Zaradi ustanovitve Svetovne trgovinske organizacije (WTO) in njenega poudarka na internacionalizaciji storitev so se povečale možnosti internacionalizacije in rasti storitvenih podjetij.
- Regionalni gospodarstveni bloki, kot so Evropska unija in NAFTA, ustvarjajo veliko večje trge (ne glede na državne meje).

- Odnosi različnih vlad do trgovine in tujih direktnih investicij so se spremenili, kar ima za posledico rast in večji pomen storitvenega sektorja.
- Zaradi številnih zaščitnih ukrepov glede pravic do intelektualne lastnine, avtorskih pravic, patentov, blagovnih znamk itd. je zrasla tudi samozavest tržnikov (oglaševalcev), ki ponujajo storitve na mednarodnih trgih.
- Inovacije in napredek v informacijski tehnologiji in prevozih omogočajo lažji, hitrejši in bolj gospodaren način prenosa podatkov, ljudi in storitev.
- Dogajajo se demografske spremembe potrošnikov, ki ustvarjajo več zahtev po različnih storitvah. Te spremembe vključujejo večjo blaginjo, več prostega časa, boljšo izobrazbo, več žensk, ki so vključene v delo, itd.

Vir: Javalgi in White (2002, 565)

Za internacionalizacijo storitvenega sektorja sta tudi izrednega pomena:

- Splošni sporazum o trgovini s storitvami (GATS), ki je prva in edina multilateralna pogodba, ki ureja mednarodno trgovino s storitvami od leta 1995 naprej,
- in razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije (IKT), zaradi katere je postalo poslovno okolje bolj ugodno in tudi razširil se je okvir za internacionalizacijo različnih tipov storitev (Stanton in Stanton 2011).

### **3.2.1 VSTOPNI MODELI MALIH STORITVENIH PODJETIJ**

Storitvena podjetja so se tradicionalno za internacionalizacijo odločala iz dveh razlogov: ali so sledila svojim dozdajšnjim kupcem ali pa so aktivno iskala nove trge (Grönroos 1999 v Javoršek 2005, 25). Danes, ko je sodobna informacijsko-komunikacijska tehnologija že tako razvita, lahko kupci iz tujih trgov storitve podjetij poiščejo kar sami. Storitvena podjetja imajo zato možnost, da na zahtevo strank storitve dostavijo v tujino. Pojavljanje na mednarodnem trgu tako za mnoga podjetja, ki želijo ostati konkurenčna in razširiti svoj trg, postaja nujna odločitev. Pomen sodobnih tehnologij komunikacije pa za podjetja pomeni, da se več ne posvečajo toliko skrbi širjenju svojih trgov, saj je za dostopnost do novih strank poskrbela tehnologija sama.

Na splošno velja, da podjetja na trgih lažje delujejo, ko imajo več možnosti. Če na tujem trgu obstaja po izdelkih ali storitvah večje povpraševanje kot doma, je smiselno, da podjetje razišče potencialne možnosti razvoja in širitve svoje dejavnosti. Za tiste, ki se za takšno pot odločijo, je ključna izbira strategije vstopa na tuje trge, s katero se lažje prilagodijo novo nastalim razmeram (Perger 2015).

Definiramo lahko tri splošne tipe vstopa storitvenih podjetij na tuje trge, ki med seboj niso izključujoči, ampak se dopolnjujejo (Grönroos 1999, 292):

1. metoda sledenja kupcem,
2. metoda iskanja novih trgov,
3. metoda elektronskega trženja.

Metoda sledenja kupcem pomeni, da podjetja sledijo svojim kupcem oziroma strankam, ki se odločijo za korak internacionalizacije. Za takšno metodo se lahko odločijo tudi z namenom aktivnega raziskovanja novih trgov in iskanja novih priložnosti. Po drugi strani se lahko odločijo za aktivno iskanje novih – tujih trgov, kar pomeni za mala podjetja, ki nimajo dovolj finančnih in človeških virov, dodatne stroške, ki so posledica čezmejnih potovanj, nastanitev itd. Na tuje trge lahko podjetja prodrejo tudi z metodo elektronskega trženja z uporabo tehnologije (internet, satelitska in digitalna televizija), ki ustvarja popolnoma novo področje internacionalizacije, ki omogoča stik s porabniki, ki imajo do takšne tehnologije dostop. Na ta način lahko metoda elektronskega trženja istočasno postane tudi metoda iskanja novih trgov (Grönroos 1999).

Razpoložljiva literatura na področju internacionalizacije malih in srednjih storitvenih podjetij se osredotoča na vstopne modele, ki jih storitvena podjetja uporabljajo pri vstopih na tuje trge (Blomstermo in drugi 2006; Grönroos 1999). Različni vstopni modeli so po mnenju Brouthers in Brouthers (2003) odvisni od narave obravnavanih storitev, še posebej od razlikovanja med trdimi in mehкими storitvami, ki je namenjeno pojasnjevanju internacionalizacije storitvenih podjetij (Grönroos 1999; Blomstermo in drugi 2006).

Mehke storitve imajo večinoma lastnosti neotipljivosti in nedeljivosti ter zahtevajo navzočnost ponudnika storitve in porabnika na isti lokaciji, kar pomeni, da se porabe storitev ne da ločiti od njihove proizvodnje. Za razliko od mehkih storitev za trde storitve velja lastnost otipljivosti, zato za njihovo trgovanje ni potrebna fizična navzočnost subjektov. Zaradi teh lastnosti različni avtorji sklepajo, da gre pri mednarodni menjavi trdih storitev in blaga za majhno razlikovanje, pri mednarodni menjavi med trdimi in mehкими storitvami pa je ta razlika večja (Flodin in Jansson 2012).

Po mnenju mnogih teoretikov (Erramilli 1990; Buckley in drugi 1999) lahko podjetja, ki ponujajo bolj trde storitve, sledijo tradicionalnim teorijam internacionalizacije, ki so večinoma usmerjene v izvažanje izdelkov. Ker sta poraba in proizvodnja storitev lahko ločeni, je takšne storitve lažje izvažati (Erramilli 1990, 52). Podjetja, ki proizvajajo mehke storitve, kjer sta proizvodnja in poraba hkratni, pa se nagibajo k izbiri drugačnih vstopnih modelov, kjer je ponavadi potrebna večja vključenost oziroma angažiranost podjetja v sam proces internacionalizacije (Erramilli 1990). Za mehke storitve je tako bolj primerna internacionalizacija preko pogodbenih vstopnih modelov, kot so licence, franšize in tuje direktne investicije.

Tudi Ekeledo in Sivakumar (2004) sta pri izbiri vstopnih modelov na tuje trge opazila podobnosti med obnašanjem proizvodnih in trdih storitev, kakor tudi očitno razlikovanje med proizvodnimi in mehкими storitvami. Seveda se kategoriji mehkih in trdih storitev medsebojno vedno ne izključujeta, kar vodi k obravnavi storitev kot delno proizvodnih do čisto proizvodnih (Chase in Tansik 1983). Nekateri avtorji opozarjajo tudi na to, da imajo mnogi izdelki neotipljive lastnosti, kakor tudi, da imajo mnoge storitve otipljive lastnosti, kar otežuje razlikovanje med izdelki in storitvami.

Vstop na tuje trge ne predstavlja samo poslovne priložnosti. Podjetja se morajo pred odločitvijo za internacionalizacijo zavedati, da so na tujih trgih tudi tveganja, ki lahko negativno vplivajo na uspešnost poslovanja. Zato morajo strateško premisliti, kakšne stroške bi prinesla internacionalizacija, kakšne so možne ovire na takšni poti in kakšne so možnosti nadzora ter upravljanja podjetja na tujih trgih (Hočevar 2013).

### 3.3 TEORIJE IN MODELI INTERNACIONALIZACIJE STORITEV

V obstoječi literaturi, ki se glede internacionalizacije storitev v zadnjih letih in danes še razvija, lahko najdemo več vrst teorij ali modelov, ki so primerni za pojasnjevanje internacionalizacije malih in srednjih podjetij (Ruzzier in Konečnik 2007; Česen in Jaklič 1996). Ponavadi se na tem mestu omenjajo naslednje teorije in modeli: Uppsalski model internacionalizacije, teorija internacionalizacije, ki temelji na transakcijskih stroških, teorija internalizacije, mrežni pristop, model internacionalizacije na osnovanih virih, inovacijski model, model globalno rojeni h podjetij, trifazni model internacionalizacije itd.

Ko skušamo najti najprimernejše pristope k internacionalizaciji storitvenih podjetij, naletimo na težavo, saj se je velika večina teoretikov posvečala internacionalizaciji proizvodnih podjetij, zelo malo pa se jih je ukvarjalo s področjem storitev (Lovelock 1999). Veliko raziskovalcev tega področja je bilo mnenja, da so pogledi in teorije internacionalizacije izdelkov primerni za uporabo internacionalizacije storitev (Boddewyn in drugi 1986; Buckley in drugi 1992), medtem ko se drugi s tem niso strinjali, saj naj bi imele storitve veliko različnih lastnosti, zaradi katerih je internacionalizacijo takšnih podjetij potrebno obravnavati drugače (Erramilli in Rao 1993; Knight 1999). Proces internacionalizacije proizvodnih podjetij naj bi potekal po stopnjah. Sprva bi podjetje na tujem trgu začelo z manjšim obsegom proizvodnje in z uporabo posrednikov, nato naj bi se proizvodnja postopoma povečevala in premikala v smeri neposredne prodaje izdelkov. Zaradi postopnega prehajanja imajo podjetja možnost pridobiti dragocene izkušnje, zato se lahko lažje prilagodijo potrebam in zahtevam mednarodnega trgovanja (Grönroos 1999, 291). Pri internacionalizaciji storitvenih podjetij je drugače. Storitvena podjetja se morajo takoj prilagoditi novim zahtevam in potrebam, ki jih srečajo ob prehodu na tuje trge. Ob soočenju z novim okoljem morajo zato že v začetku poiskati najbolj primerno strategijo internacionalizacije, če želijo s svojimi storitvami uspešno nastopati (Grönroos 1999, 291).

Javalgi in Martin (2007) sta mnenja, da teorije internacionalizacije, ki bazirajo na proizvodnji izdelkov, vseeno nudijo dobro podlago oziroma strukturo za nadaljnjo širitev

in razvoj internacionalizacije storitvenega sektorja. Kljub temu menita, da je potreben razvoj novih teorij, ki bi opisale in predvidele obnašanje procesa storitvenih podjetij, ki se širijo na tuje trge (Javalgi in Martin 2007). Erramilli in Rao sta prišla do ugotovitve, da je večina internacionalizacije storitvenih podjetij potekala preko tujih neposrednih investicij in pogodbenih oblik (Erramilli in Rao 1993).

Internacionalizacija storitvenega sektorja je torej zelo široko in kompleksno področje. Tako obstajajo zelo raznovrstne storitve. Trgovino in transport uvrščamo med tradicionalne storitvene dejavnosti, medtem ko veljajo telekomunikacijske in poslovne storitve za sodobne, z informacijsko tehnologijo podprte storitve (npr. elektronski mediji, e-uprava ali e-bančništvo). Razlike obstajajo tudi med zasebnimi in javnimi storitvami (npr. zasebno in javno zdravstvo) ali pa med storitvami za končno potrošnjo in za poslovno uporabo (npr. turistične in računovodske storitve) (Stare in Udovič 2007, 923). Zaradi takšne heterogenosti storitev je oteženo prepoznavanje njihovih skupnih lastnosti in povezovanje skupnih interesov podjetij na področju storitvene dejavnosti tako na državni kot tudi na mednarodni ravni (Stare in Udovič 2007, 923).

Kot posledico širine področja lahko dodamo, da je večina raziskav s področja internacionalizacije storitev usmerjena v specifične storitvene sektorje, kot npr.: hotelska industrija (Gannon and Johnson 1997); bančništvo (Drogendjik in Hadjikhani 2008); komunikacija v marketingu in profesionalnih storitvah (Boojihawon in Young 2002); maloprodaja (Andersson 2002); tehnično svetovanje (Sharma in Johanson 1987); poslovne storitve (O'Farrell in drugi 1998); finančne storitve (Katrishen in Scordis 1998); programska oprema (Ojala in Tyrväinen 2007) itd. Kompleksnost raziskovanja<sup>3</sup> storitev je prisilila teoretike, da so se skoncentrirali na raziskovanje vsakega storitvenega sektorja posebej, s čimer so se izognili proučevanju razlik v samem sektorju.

Navkljub navedenemu v prejšnjih odstavkih nudijo teoretični okviri oziroma modeli internacionalizacije proizvodnih podjetij dober vpogled v proces internacionalizacije,

---

<sup>3</sup> Coviello in Martin (1999) menita, da je internacionalizacija storitev preširoko področje, da bi ga lahko definirali in razložili z enim posplošenim teoretičnim okvirjem.

zato bom v nadaljevanju na kratko predstavil enega najstarejših modelov internacionalizacije podjetij – Uppsalski model, ki je po mnenju teoretikov (Ruzzier in Konečnik 2007; Johanson in Vahlne 1990; Česen in Jaklič 1996) primeren za internacionalizacijo malih in srednjih podjetij in tudi za nekatera storitvena podjetja (Gorska 2013; Carneiro in drugi 2008).

### **3.3.1 UPPSALSKI MODEL INTERNACIONALIZACIJE**

Temelj stopenjske teorije internacionalizacije je princip postopne rasti in postopnega prodora na mednarodne trge. V začetni fazi podjetja vstopajo na trge, ki so jim z geografskega in kulturološkega vidika blizu (kultura, jezik, politični sistem itd.), kar zmanjšuje začetna tveganja, in se nato postopoma širijo na bolj oddaljene trge (Škof 2004). Teoretiki so raziskovali veliko modelov, ki jim je skupno postopno oziroma stopenjsko vključevanje v mednarodne aktivnosti. Med njimi je najbolj poznan Uppsalski model internacionalizacije, ki temelji na proučevanju švedskih podjetij in njihovih podružnic v tujini (Rajić 2007).

Uppsalski model ima izhaja že iz šestdesetih let 20. stoletja in je bil prvič predstavljen v članku avtorjev Johanson in Vahlne leta 1977. Gre za enega izmed najbolj pogosto omenjenih modelov v literaturi internacionalizacije podjetij (Oviatt in McDougall 1994). Model je primeren za podjetja, ki začenjajo proces internacionalizacije (Johanson in Vahlne 1990), prav tako pa je po mnenju teoretikov primeren za internacionalizacijo tako malih kakor tudi velikih podjetij (Barkema in drugi 1996; Steen in Liesch 2007).

Za uspešno nastopanje v mednarodnih aktivnostih si morajo podjetja pridobiti veliko novih znanj, ki pa jih lahko z izkušnjami na različnih trgih usvojijo postopoma.

Glavne predpostavke modela so:

1. da bodo podjetja najprej pridobila izkušnje na domačih trgih, preden bodo poskušala prodreti na tuje trge;



2. podjetja bodo z internacionalizacijo dejavnosti najprej začela na tujih trgih, ki so jim geografsko in kulturološko blizu, nato naj bi se postopoma internacionalizirala na trge, ki so bolj oddaljeni;
3. podjetja bodo začela internacionalizacijo z izvozom in postopoma začela uporabljati intenzivnejše in bolj zahtevne oblike internacionalizacije (kot so npr. podružnice, franšize, skupna vlaganja itd.).

Model je sestavljen iz štirih faz internacionalizacije, ki razlagajo postopke učenja in zaznavanje posledic izkoriščanja priložnosti, vse to pa vpliva na trenutno poslovanje podjetja. Te faze so (Jaklič in Svetličič 2005, 24):

1. predizvozna faza,
2. izvoz s pomočjo neodvisnega zastopnika,
3. ustanovitev trgovske podružnice v tujini,
4. ustanovitev proizvodne podružnice v tujini.

Uppsalski model internacionalizacije bazira na hipotezi, da se s pridobivanjem mednarodnih izkušenj, ki jih ni mogoče prenašati, povečuje intenzivnost internacionalizacije podjetja. Podjetje torej svojo prisotnost na mednarodnih trgih povečuje postopoma, celoten proces pa temelji na učenju, pridobivanju znanja ter akumulaciji izkušenj (Škof 2004).

Že v začetku raziskovanja internacionalizacije malih in srednjih storitvenih podjetij sem razmišljal o uporabnosti skandinavskega Uppsalskega modela internacionalizacije tudi za storitveni sektor. Kljub temu da sta avtorja prvotnega članka podvomila v uporabnost modela za storitveni sektor (Johanson in Vahlne 1990), me je pritegnilo dejstvo, da sta skozi več desetletij model skrbno dopolnjevala glede na kritike in ga prilagajala spremembam v mednarodnem poslovanju. Ko sem prebral članek istih avtorjev (Johanson in Vahlne) iz leta 2009 z naslovom »Revizija Uppsalskega modela internacionalizacije: Od pomanjkanja znanja o poslovanju s tujimi trgi do pomanjkljivega vključevanja v poslovne mreže« iz leta 2009, v katerem model internacionalizacije

povezujeta tudi z mrežnim pristopom, se mi je zdela ta teorija primerna za obstransko razlago oziroma pomoč k razlagi internacionalizacije storitvenih podjetij.

### **3.3.2 MREŽNI PRISTOP**

V novem Uppsalskem modelu (2009) je poudarek na odnosih in mrežah, ki lahko tudi samostojno predstavljajo osnovo za proučevanje internacionalizacije. Podjetja se po mrežnem pristopu vključujejo v poslovne mreže in skušajo s svojimi aktivnostmi vzpostaviti dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah (Johanson in Mattsson 1993; McAuley 1999 v Ruzzier in Konečnik 2007, 43). Tak način vzpostavljanja odnosov in pridobivanja novih poslov podjetjem omogoča dostop do informacij, redkih virov, tehnologij in trgov, ki so ključnega pomena za zagotavljanje konkurenčnosti poslovanja malih in srednjih podjetij na domačem in tujih trgih (Buckley 1993; Hitt in drugi 2001 v Ruzzier in Konečnik 2007, 43). Podjetja, ki sodelujejo med seboj, so lahko različnih velikosti. Mrežni pristop jim omogoča internacionalizacijo z vzpostavljanjem in razvojem povezav in odnosov s partnerji v tujih mrežah (Rajić 2007, 18), kar lahko še posebej izkoristijo tudi mala storitvena podjetja. Različne soodvisne povezave med ponudniki in porabniki se tvorijo postopno kot proces povečanja mednarodnega delovanja, ki temelji na izkušnjah in pridobljenih virih (Rajić 2007, 18).

Ker se pri mrežah razvije določena delitev dela, je vzpostavljanje povezav in dostop do znanja drugih podjetij cenejši kot pa le s kapitalskimi povezavami. Johanson in Mattsson (1988 v Jaklič in Svetličič 2005, 32) naštevata tri načine mrežne internacionalizacije:

- a) s pomočjo širjenja, vzpostavljanja povezav s partnerji/mrežami na novih trgih;
- b) s pomočjo prodora, s poglobljanjem in krepitevijo povezav obstoječih mrež v tujini;
- c) s koordinacijo in izboljšavami odnosov med partnerji različnih mrež na različnih trgih.

Podjetja lahko s svojimi sodelavci, konkurenti in drugimi podjetji v mrežah sodelujejo preko pogodbenih ali nepogodbenih oblik. Bolj kot velikost podjetja so pri tem pristopu pomembni poslovni odnosi oziroma kvaliteta odnosov, ki združujejo podjetja v mrežah.

Kot najbolj značilno lastnost mrež lahko izpostavimo, da si podjetja med seboj konkurirajo in istočasno tudi sodelujejo (Česen in Jaklič 1996 v Nagode 2003, 12).

## **4 ANALIZA PRIMERA**

Na podlagi pridobljenih intervjujev in lastnega znanja sem opravil analizo podjetja Yurena d.o.o., šole tujih jezikov. Pridobljeni podatki in mnenja so lahko uporabni za vse manjše šole tujih jezikov, ki želijo izvedeti kaj več o smotnosti in možnostih internacionalizacije takšnih podjetij. V ta namen sem izvedel intervjuje z lastnico podjetja, vodjo marketinga in z vodjo izobraževanja, ki tudi poučuje. Glede na to, da sem z omenjenim podjetjem rasel od malih nog, zdaj pa sem tam že šest let zaposlen, sem v analizo vključil tudi lastno strokovno znanje. Vsi podatki, ki so bili potrebni za obravnavo analize šole tujih jezikov Yurena d.o.o., so pridobljeni iz arhiva podjetja in so dostopni pri avtorju diplomskega dela.

### **4.1 ZNAČILNOSTI ŠOL TUJIH JEZIKOV**

Šole tujih jezikov so v gospodarstvu prisotne že desetletja. V zadnjih letih narašča pomen učenja tujih jezikov zaradi povečanega mednarodnega poslovanja, ki zahteva komunikacijo v najpomembnejših tujih jezikih na vse višjem nivoju. Učenje tujih jezikov je danes središčna točka v politiki, gospodarstvu, zgodovini, in kar je najpomembnejše, v izobraževanju (Della Chiesa 2012), s čimer takšna podjetja pridobivajo na pomenu.

Tovrstne šole pri nas in v tujini so se že dolgo nazaj internacionalizirale. Nekatere delujejo kot sistem podružničnih šol, npr. Berlitz Corporation, nekatere kot mreže franšiznih podjetij, npr. Helen Doron Educational Group (Wikipedia 2016), lahko pa so organizirane kot manjša podjetja, kot npr. družbe z omejeno odgovornostjo ali samostojni podjetniki, zavodi itd. (AJPES).

Večina šol tujih jezikov ima v ponudbi tečaje tujih jezikov za odrasle, otroke, mladino, za zaposlene v podjetjih, specialistično usmerjene delavnice, izobraževanja v tujini, svetovanje, prevajanje, testiranja znanja, priprave na mednarodne izpite, oddajo predavalnic itd. Primarna dejavnost pa je izobraževanje, tj. poučevanje tujih jezikov. Glavna storitev šol tujih jezikov je torej jezikovni tečaj, rezultat storitve pa je znanje, ki si ga tečajnik pridobi na srečanjih, ki potekajo enkrat ali večkrat tedensko.

#### **4.1.1 POMEN UČENJA TUJIH JEZIKOV**

Po mnenju Evropske komisije je sposobnost sporazumevanja v več jezikih temeljna spretnost, ki jo zahteva trg dela. Znanje tujih jezikov povečuje konkurenčnost posameznika in gospodarstva, saj se podjetja vse bolj mednarodno povezujejo (Evropska komisija 2014). Vse hitrejša globalizacija in razvoj še povečujeta pomen znanja tujega jezika. K učenju tujih jezikov spodbuja tudi organizacija Svet Evrope, ki navaja, da je jezikovna raznolikost sredstvo za doseg večjega multikulturnega razumevanja in ključen element kulturne dediščine Evrope (Svet Evrope).

Na pomen znanja tujih jezikov pri nas je pomembno vplivala integracija v skupni evropski trg in prostor ter uveljavitev internacionalizacije poslovanja. Na slovenskem trgu je prisotnih vse več tujih podjetij, zaradi česar znanje tujih jezikov ni več samo prednost, temveč postaja nuja. Da je zaradi globalizacije komunikacija v tujih jezikih nujna, lahko opazimo na državnem nivoju, saj večina držav tuji jezik kot obvezni predmet vključuje v šoli. Predvsem gre za učenje angleškega jezika, ki je v mednarodnem sporazumevanju še vedno dominanten jezik na področjih znanosti, umetnosti, turizma, tehnologije in politike. V Sloveniji ravno v času pisanja te diplomske naloge potekajo pogovori o uvedbi tudi drugega tujega jezika v osnovno šolstvo (Merljak 2016).

#### **4.1.2 POUČEVANJE TUJIH JEZIKOV**

Poučevanje tujih jezikov spada med izobraževalne storitve, pri katerih je za zagotavljanje kakovosti storitve temeljna skrb za potrebe udeležencev, ki so lahko tako posamezniki kot tudi fizične osebe in organizacije (Potočnik 2004, 32). Pri izvajanju tečajev tujih jezikov lahko izpostavimo spremenljivost storitve. Izvajanje tečajev je odvisno od časa, lokacije izvajanja, izvajalca, porabnika (tečajnik) in od drugih oseb, ki hkrati sprejemajo storitev (Zeithaml in Bitner 1996, 20). Znanje, ki si ga pridobimo na takšnih srečanjih, je odvisno od angažiranosti predavatelja kakor tudi od lastnega vložka udeleženca (aktivnost, zavzetost, delo doma itd.). Ker je izvajanje takšne storitve odvisno od ljudi, porabnik težko oceni kvaliteto storitve, ki jo je dobil. Prav tako ne more izvajalec natančno ugotavljati in nadzirati kakovosti izvedbe storitve (Potočnik 2004, 33).

Zelo pomembna je kakovost poučevanja tujih jezikov, ki lahko v primeru takšnih šol niha, je težko izmerljiva in je odvisna tako od izvajalca kot tudi od uporabnika. Nekajurnega tečaja tujega jezika ni moč opredeliti, prav tako ga ne moremo uskladiščiti. Zaradi lastnosti neopredmetenosti izobraževalne storitve porabniki ne morejo natančno vedeti, kakšno storitev bodo prejeli. Zato si morajo tečajniki mnenje o storitvi ustvariti na podlagi ugleda izobraževalne ustanove, kar v praksi pomeni, da se morajo o izbiri izobraževalnih storitev odločiti na podlagi zaupanja (Bečaj 1995, 434).

#### **4.2 ZNAČILNOSTI PODJETJA YURENA D.O.O.**

Yurena d.o.o., šola tujih jezikov je družinsko podjetje, ki na slovenskem trgu deluje že od leta 1990. Podjetje ima danes štiri zaposlene in sodeluje z več kot 50 honorarnimi predavatelji. Po pregledu podatkov na AJ PES (Agencija za javnopravne evidence in storitve) je vrednost aktive na koncu poslovnega leta 2015 znašala 326.937 evrov.

Ob začetku delovanja so imeli v lasti le eno učilnico, ki je bila za tiste čase sodobno opremljena s fonolaboratorijem, ostale učilnice pa so bile v najemu. Podjetje je takrat delovalo na Dolenjskem, v Posavju, Beli krajini in tudi na Kočevskem, kjer so imeli najetih več predavalnic. Štiri leta po ustanovitvi podjetja je Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije verificiralo Yurenine programe za izobraževanje odraslih (Yurena).

Januarja 1997 so se preselili v nove poslovne prostore v centru Novega mesta, kar je poleg ustvarjalnega in zavzetega dela vseh sodelujočih dodatno pripomoglo k dvigu kakovosti njihovih storitev. Iz majhne šole z eno lastno učilnico so se tako razvili v šolo, v kateri se letno izobražuje okrog 800 tečajnikov vseh starostnih skupin, od predšolskih otrok do upokojencev, sodelujejo pa tudi z veliko podjetji (Yurena). Poučevanje danes poteka v 12 sodobno opremljenih učilnicah, kjer je s pomočjo interaktivnih tabel v povezavi s projektorjem in internetom omogočena nadgradnja tradicionalnih oblik učenja z najnovejšimi komunikacijskimi tehnologijami.

Ker so kot privatno podjetje na trgu izpostavljeni hudi konkurenci, so od samega začetka usmerjeni k nenehnemu razvoju svojih storitev in kvaliteti. To pomeni, da spremljajo

novosti o poučevanju tujih jezikov in uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije, se seznanjajo z novimi načini dela, prav tako tudi s trženjem svojih storitev. V povezavi s podobnimi ustanovami in predavatelji tudi soustvarjajo nove vsebine in programe, ki omogočajo udeležencem še bolj učinkovit način učenja in spoznavanja tujega jezika.

Z Yureno danes sodeluje preko 50 visokokvalificiranih predavateljev z večletnimi izkušnjami. Večina jih je vrsto let delala preko avtorskih in podjemnih pogodb, kar v zadnjih letih zaradi visoke obdavčitve ni več najboljša oblika sodelovanja. Tako jih danes večina dela preko polnih ali popoldanskih s.p.-jev.

Leta 2001 je Yurena prejela od Državnega izpitnega centra odločbo o izpolnjevanju pogojev za izvedbo zunanjega preverjanja znanja tujih jezikov in tako postala pooblaščen izpitni center, v katerem lahko kandidati opravljajo državne izpite iz znanja tujih jezikov za odrasle iz angleščine, nemščine, francoščine in italijanščine (Yurena).

#### **4.2.1. PREDAVATELJI**

Yurenine izobraževalne programe izvajajo usposobljeni, izkušeni in motivirani domači in tuji predavatelji, ki v ospredje učnega procesa postavljajo udeleženca in njegove potrebe. Tečajnike skušajo pripeljati do znanja z uporabo učinkovitih metod ter v prijetnem in sproščenem vzdušju (Yurena). Njihov glavni cilj je, da bi udeleženci tečajev čim prej spregovorili v tujem jeziku in da bi znali uporabiti tudi ostale jezikovne spretnosti za premagovanje težav v komunikaciji in sprejemanje jezikovnih izzivov, ki jih narekujejo življenjske in poslovne situacije.

Nekatere tečaje vodijo pedagoško usposobljeni naravni govorci posameznih jezikov. Ker želijo v podjetju že od ustanovitve dalje zagotoviti strankam čim boljše kvaliteto tečajev in omogočiti pogovore in predavanja z naravnimi govorci, jih je z Yureno sodelovalo že preko štirideset. Pri tem ne gre le za učenje tujega jezika, ampak tudi za spoznavanje tujih kultur in običajev. Predavatelji prihajajo iz Velike Britanije, ZDA, Kanade, Nemčije, Avstrije, Italije, Španije, Bosne in Hrvaške.

#### **4.2.2 PONUDBA PODJETJA YURENA D.O.O.**

V Yureni se trudijo, da se nenehno seznanjajo z novimi načini dela, kar izboljšuje njihove izobraževalne programe in vsebine. Od leta 2007 uporabljajo za ta namen tudi interaktivne table, ki so podprte z interaktivnimi gradivi za poučevanje različnih tujih jezikov. Takšnih učilnic, ki omogočajo najsodobnejše učenje, je danes sedem.

Kot smo že omenili, Yurena sprejema tečajnike od 4. leta starosti dalje. V ponudbi, ki je objavljena na spletni strani podjetja, lahko zasledimo:

- tečaje za otroke in mladino, kamor uvrščajo:
  - jezikovne igralne urice, ki so namenjene najmlajšim od 4. leta dalje
  - tečaje za osnovnošolce
  - tečaje za srednješolce
  - pripravo na maturo
  
- tečaje za odrasle:
  - tečaji splošnega jezika
  - priprava na državne, mednarodne izpite
  - jezikovni tečaji za upokojence
  - osvežitveni jezikovni tečaji
  - intenzivni jezikovni tečaji
  - tečaji poslovnega jezika
  - konverzacija
  
- tečaje za podjetja:
  - individualni tečaji
  - tečaji v Yureni
  - tečaji v podjetjih
  - jezikovne delavnice



- prevajanje:
  - prevajanje besedil iz slovenskega jezika v tuji in obratno
  - prevajanje besedil iz tujega jezika v drug tuji jezik
  - konsektivno tolmačenje
  
- tečaji v tujini:
  - Avstrija: tečaji v Gradcu
  - Velika Britanija: Kent School of English in Hilderstone College
  - Velika Britanija: Margate Language Centre
  - Velika Britanija: Worcester – Kongsway English Centre

Vir: Yurena.

#### **4.2.3 PREVAJANJE**

Šola tujih jezikov Yurena d.o.o. ima v ponudbi prevajanje iz domačega v tuj jezik in obratno. Lastnica šole pravi, da je bilo prevajanje v začetkih ustanovitve podjetja le obstranska storitev, ki pa je v zadnjih letih močno pridobila na pomenu. Zaradi poplave prevajalskih agencij, ki nudijo prevode že za le nekaj evrov na prevajalsko stran, je kvaliteta teh storitev na trgu močno upadla. Zato se večja podjetja mnogokrat rajši obrnejo na šole tujih jezikov, kjer po mnenju sogovornikov nudijo zelo visoko kvaliteto. Podobno velja za lektoriranje.

Ker pri prevajanju ne gre za prenose večjih datotek, je storitev pisnega prevajanja zaradi globalne uporabe internetne tehnologije in prenosa dokumentov že vrsto let možno internacionalizirati. Pri takšnih storitvah sta proizvodnja in poraba storitve ločeni in izmenjava lahko poteka preko e-pošte. Drugače je s sodno overjenimi prevodi, kjer prenos storitve do porabnika zaradi overovitve izvornikov poteka preko navadne pošte. Tudi na tem področju opažajo šole spremembe, predvsem v vse večji sprejemljivosti skeniranih prevodov, ki lahko potekajo preko spletnega prenosa.

Na prevajalsko dejavnost lahko pogledamo še iz drugega vidika. Podjetja, ki so usmerjena samo v prevajalstvo (npr. prevajalske agencije), lahko preko podružnic ali

pogodbenih sodelavcev delujejo v različnih državah in na ta način izkoriščajo nepopolnosti trgov. Cenejša delovna sila na nekem tujem trgu lahko pomeni, da je strošek storitve za enako kvaliteto v drugi državi veliko nižji, kot če bi prevajali v domačem okolju.

#### **4.2.4 UPORABA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE**

Lastnost shranjevanja oziroma skladiščenja izobraževalnih storitev, ki zahtevajo navzočnost predavatelja in udeleženca izobraževanja, se je z izboljšavami v informacijsko-komunikacijski tehnologiji spremenila. Predavanje se lahko posname in uskladišči kot video gradivo ter objavi na spletu, lahko pa tudi poteka v živo preko različnih aplikacij za prenos slike in zvoka, ki so na voljo.

V ponudbah šol tujih jezikov se zato že nekaj let pojavljajo e-učilnice, ki omogočajo dostop do storitve od koderkoli, kjer je vzpostavljena dovolj zmogljiva internetna povezava. Predavanja so shranjena v obliki video gradiv, ki si sledijo po vrstnem redu in si jih je moč ogledati kadarkoli in kolikokrat želimo. Dostopnost preko spleta pomeni, da storitev ni vezana na lokacijo, kar omogoča takojšnjo internacionalizacijo storitve.

Glede poučevanja preko spleta so mnenja lastnice podjetja Yurena d.o.o. in njihovih predavateljev dokaj enotna. Vsi pozdravljajo napredek v tehnologiji, a kljub temu pojasnjujejo, da se fizična navzočnost predavatelja in udeleženca izobraževanja ne more nikoli v popolnosti nadomestiti s spletno storitvijo. Za tiste, ki z učenjem tujega jezika šele začinjajo, je po mnenju lastnice podjetja fizična prisotnost predavatelja zelo pomembna. Učenje preko spleta priporočajo učencem, ki so na višjih ravneh znanja, in tudi tistim, ki želijo nadgrajevati pogovorne spretnosti. Vodja izobraževanja v podjetju Yurena d.o.o. prav tako meni, da je npr. storitev »skype« bolj primerna za konverzacijo (govorne spretnosti) in da takšno poučevanje zaenkrat še ni primerno za razvijanje ostalih jezikovnih spretnosti, kot so poslušanje, pisanje, branje. V podjetju razvijajo svojo e-učilnico, ki bo na voljo po novem letu. Naredili bodo svojo platformo, kjer bodo dostopna video predavanja in omogočen dostop do e-gradiv. Razmišljajo tudi o objavi in

prodaji svojih gradiv za specializirane delavnice različnih strok (elektrotehnika, računalništvo, strojništvo itd.).

Vsi intervjuvanci so pri prenosu poučevanja z uporabo internetne tehnologije izpostavili težavo v določitvi cene za takšno poučevanje. Udeleženci takšnih tečajev podjetja sprašujejo, kako naj se določi cena spletnih storitev, saj podjetje nima stroškov uporabe prostorov in npr. najemnin, predavatelju odpadejo stroški prevoza na delo, fotokopiranega gradiva, odpadejo tudi težave s prostimi parkirnimi mesti v mestnih centrih itd. Edini strošek za podjetje postane računalnik predavatelja in sistem internetne povezave. Večina lokalno usmerjenih šol se zato za takšne storitve ne odloča. Lastnica podjetja Yurena d.o.o., ki razvija svojo e-učilnico, je mnenja, da se je potrebno soočiti z vsemi novostmi na trgu, predvsem zaradi izboljšanja storitev in tudi konkurence.

#### **4.2.5 IZKUŠNJE V TUJINI**

Yurena d.o.o. ima s tujimi trgi že kar nekaj izkušenj. S poslovanjem s tujimi podjetji so začeli leta 1995, ko so pričeli sodelovati s podobnimi šolami – s kolidži v Veliki Britaniji. Glavni motiv za organizacijo tečajev v tujini je bil izboljšati prihodke in tako zapolniti izpad poslovanja v poletnih mesecih, ko skupinski tečaji ne potekajo. Gnala jih je tudi želja po dodani vrednosti. Svojim tečajnikom in drugim zainteresiranim so želeli ponuditi tečaj v deželi, kjer se jezik govori, in ob tem tudi spoznavanje dežele ter njihove kulture. Gostovanje na tujih šolah jim je omogočilo tudi vpogled v delo in organizacijo takšnih šol v Veliki Britaniji. Ker so bili zelo zadovoljni s kvaliteto nekaterih šol, poteka sodelovanje med njimi že enaindvajset let. Lastnico podjetja Yurena smo povprašali o izkušnjah, ki so si jih v podjetju pridobili v tujini, z vodjo marketinga pa smo opravili intervju glede možnosti internacionalizacije šole tujih jezikov Yurena.

Leta 1995 je vodja podjetja spoznala na seminarju v Ljubljani strokovnega direktorja šole Sidmouth International School iz Devona. Ker ji je bila všeč predstavitev njegove šole in njegov pristop, je smatrala da prihaja iz kvalitetne šole. Tako so konec aprila istega leta že peljali skupino tečajnikov na dvotedensko izobraževanje, nad katerim so bili

udeleženci navdušeni. Sodelovanje med šolama je trajalo vse do leta 2004 in je temeljilo na zaupanju, brez pogodb, žigov itd.

Leta 1996 so z delegacijo iz Hrvaške obiskali tedaj mlado in perspektivno univerzo v mestu Luton. Isto poletje je preko 30 Yureninih tečajnikov sodelovalo v poletni šoli, ki jo je organizirala univerza. Ker so bili z delom univerze, predvsem s kvaliteto, zelo zadovoljni, so začeli sodelovati tudi v smislu izmenjave kadra. V Yureni so tako pridobili tri mlade predavateljice angleščine, ki so kasneje kar nekaj let preživele v Sloveniji. V Lutonu so spoznali tudi njihovega predavatelja dr. Griffina, ki je poučeval angleščino na različnih univerzah. Leta 2004 je postal Yurenin profesor, ki je za podjetje aktivno učil kar 11 let in z njimi sodeluje še danes. Z njegovim sodelovanjem so med letoma 2006 in 2012 organizirali tedenske majske strokovne ekskurzije v osrčje Velike Britanije, ki so se jih udeležili tudi tečajniki iz Bosne in Hrvaške. Z zdaj upokojenim profesorjem še vedno sodelujejo, saj redno lektorira njihove prevode in svetuje predavateljem glede strokovnega dela. Predvsem svetuje glede novih metod poučevanja, ki se pojavljajo na angleškem trgu. Dr. Griffin je tudi ohranil nekaj strank, ki jih je poučeval v Sloveniji. Na željo strank, ki so si želele še naprej sodelovati z njim, so izkoristili možnost, ki jih nudi informacijsko-komunikacijska tehnologija. Preko skypa poučuje svoje tečajnike dvakrat tedensko, tudi med vikendi, gradivo pa si izmenjujejo preko e-pošte ali drugih spletnih storitev.

Yurena je pričela v letu 1997 po že nekaj nabranih izkušnjah glede sodelovanja z angleškimi šolami sodelovati s Hilderstone Collegeom v mestu Broadstairs na jugovzhodni obali Velike Britanije. Gre za do danes najbolj uspešno sodelovanje, ki poteka že dvajset let. S Hilderstoneom imajo sklenjeno pogodbo o medsebojnem sodelovanju, ki jim glede na pripeljano število udeležencev nudi različne ugodnosti. Te so npr.: cenejši tečaji za Yurenine tečajnike, dodatne ugodnosti pri prevozih z letališča in pri ekskurzijah, brezplačni ali ugodnejši tečaji za njene učitelje itd. Kolidž je zelo cenjen zaradi kvalitete in je po mnenju vodje Yurene vsako leto boljši. Leta 2001 so na Hilderstonu ukinili program Young Hilderstone, kjer so se izobraževali najstniki od 14. do 16. leta. V iskanju alternative so jih na kolidžu preusmerili na sosednjo šolo v istem

kraju (Kent School of English), ki poleti sprejema na tečajih predvsem najstnike od 12. leta dalje. Tudi pri njih se dobro počutijo, zato tudi to sodelovanje še traja. Za dodano vrednost imajo Yurenine profesorice spremljevalke brezplačen tečaj za učitelje.

Podjetje ni širilo poslovanja le v Veliki Britaniji, ampak so posrkbeli tudi za nemško govoreče tečajnike. Leta 1997 je začela šola sodelovati z nemškim mestom Langenhagen, ki je z Novim mestom, kjer ima Yurena sedež, pobrateno že od leta 1988. Ker so tako pisne kot ustne prevode opravljali v šoli tujih jezikov, je prišlo do ideje, da bi v Langenhagnu za mlade tečajnike iz Slovenije organizirali poletno šolo nemškega jezika. Projekt je uspel, saj je poleti odpotovalo v Nemčijo preko 30 najstnikov. K sodelovanju so pristopile langenhagenske šole (tudi glasbena) in kulturne ustanove, kar je dodatno obogatilo bivanje mladih. Obe občini pa sta projekt tudi finančno podprli.

Leta 1998 so začeli sodelovati z Mandl Institutom z Dunaja, ki je v avstrijskem Spittalu organiziral kakovostno poletno šolo. Sprva so v Spittal peljali skupine mlajših tečajnikov, nato pa vse bolj posameznike. Zaradi bližine je organizacija izvedbe lažja, saj lahko tja odpeljejo tečajnika starši. Sodelovanje z Mandl Institutom je pripeljalo tudi do novih poznanstev. Tako se je ponudila možnost sodelovanja z jezikovno šolo Deutsch in Graz, ki ima dolgoletne izkušnje na področju poučevanja nemščine. Tečajnike poučujejo v Gradcu izkušeni učitelji po modernih metodah, Yurena pa se je za sodelovanje z njimi odločila tudi zaradi bližine, saj potekajo tečaji v samem centru mesta.

Leta 2010 je Yurena sodelovala z lokalno knjižnico pri mednarodnem projektu poučevanja slovenskega jezika na Hrvaškem in hrvaškega jezika v Sloveniji. Projekt je bil zelo uspešen, sofinancirala pa ga je Evropska unija.

V podjetju Yurena menijo, da je skrb za kvaliteto tečajev v tujini najpomembnejša za prihodnje sodelovanje. Dobra organizacija in kakovostno, strokovno izvedeno izobraževanje sta najpomembnejša za zadovoljstvo strank. Lastnica Yurene pravi, da se z različnimi tujimi šolami vsako leto pogajajo, saj bi le le-te želele zaradi večjega zaslужka spreminjati pogoje sodelovanja. Nekateri izleti, ki so bili včasih vštet v ceno

izobraževanj, so zdaj plačljivi. Prav tako želijo tuje šole povečati število tečajnikov v skupinah (npr. z 10 na 14 v skupini). Pri pogajanjih za svoje tečajnike so v Yureni neomajni, poudarjajo pa, da je vsako leto težje, saj je konkurenca na tujih trgih zelo velika. Da bi podjetje ostalo konkurenčno, poudarjajo pomembnost vzdrževanja kvalitete izobraževanj in pripisujejo vse večji pomen oglaševanju. Poleg razvoja spletnega oglaševanja priporočajo redno obiskovanje strokovnih ekskurzij tako v Avstriji, Nemčiji in Veliki Britaniji, kjer je moč pridobiti nova poznanstva in spoznati organiziranost, delo in kvaliteto različnih šol. Takšne ekskurzije obiskov tujih šol so ponavadi brezplačne ali subvencionirane s strani držav, saj gre na eni strani za spodbujanje možnosti mednarodnega sodelovanja, na drugi strani pa tudi za možnost reklame tujih šol.

#### **4.3. MOŽNOSTI INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA**

Podjetje Yurena namerava sodelovanje s tujino še razširiti. Glavno priložnost vidijo v modernih oblikah trženja, ki jim omogočajo, da niso več omejeni na oglaševanje v lokalnem prostoru. Kot smo že omenili, že kar nekaj let potujejo z njimi na jezikovna izobraževanja tečajniki z drugih koncev Slovenije, Hrvaške, Bosne in Srbije, ki najdejo podjetje na spletu in pošljejo povpraševanje ali pa jih direktno kontaktirajo po e-pošti. Preko spleta jih najdejo tudi tujci, ki potrebujejo izobraževanje slovenskega jezika. Lani se je tako pri njih znašel profesor slovenskega porekla iz Združenih držav, ki je obiskoval individualni tečaj slovenskega jezika kar dva meseca. Ker je bil s storitvijo zelo zadovoljen, si želi, da bi k njim usmeril še več ljudi iz njegovega slovenskega kluba. Na spletu pa jih najdejo tudi tuja podjetja, ki povprašujejo po prevodih. Glede na to, da je podjetje Yurena za ponudbo prevajanj kontaktiralo več tujih podjetij, ki prodirajo na slovenski trg, menijo, da je ta storitev za internacionalizacijo primerna in na nek način že internacionalizirana. Naročila za prevode in dokumente prejmejo preko e-pošte ali drugih storitev za prenos dokumentov (npr. wetransfer.com), na isti način jih prevedene vrnejo naročniku. Pri večini takšnih naročil gre največkrat za prevajanje navodil računalniških programov in aplikacij za pametne telefone in tablice iz različnih tujih jezikov v slovenščino. Ko so dobili prvi posel, so se sprva spraševali, kje so našli njihovo ponudbo ali kdo jih je priporočil, saj storitve v tujini ne tržijo. Ugotovili so, da jih iz tujine kontaktirajo tuji partnerji slovenskih podjetij, s katerimi Yurena že vrsto let sodeluje na

področju poučevanja tujih jezikov in zanje tudi prevaja. Oglaševanju prevajanja kljub temu ne posvečajo preveč pozornosti, saj je na trgu veliko konkurence. Prevajalske agencije, ki so usmerjene izključno v prevajanje besedil, si lahko na trgu zato privoščijo zelo nizke cene. Kljub temu v Yureni opažajo, da se nanje glede prevodov še vedno obračajo večja podjetja, ki potrebujejo kvalitetne prevode. Kot zanimivost je vodja oglaševanja v podjetju Yurena povedal, da jih je glede prevodov besedil kontaktiralo slovensko podjetje, ki prodira na srbski trg. Povezali so se znanko, prevajalko iz Srbije, ki veliko prevaja različna besedila iz slovenščine v srbsčino in obratno. Izkazalo se je, da je bila cena na prevajalsko stran preko njenega podjetja zanje ugodnejša, kot če bi posel predali prevajalki v Sloveniji.

Zaradi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije se v Yureni soočajo tudi s poučevanjem na daljavo. Ta možnost je obstajala že vrsto let nazaj, vendar zaradi počasnih povezav in motenj ta storitev ni bila zanesljiva. Zadnja leta njihovi profesorji uspešno uporabljajo storitev skype ali podobne programe, ki prenašajo zvok in sliko. Takšna izobraževanja so po njihovem mnenju dobra rešitev za tiste, ki so že dosegli dovolj visoko raven znanja tujega jezika in želijo ohranjati ali piliti govorne spretnosti. Preko spletnih storitev je to omogočeno, sprašujejo pa se, kako je s pisanjem, poslušanjem in branjem. Nekateri predavatelji menijo, da se tudi te jezikovne spretnosti lahko prenaša preko spleta, drugi pa imajo pomisleke. Ker vse poteka preko računalnika in interneta, bi imeli na drugi strani ekrana udeleženci tovrstnih tečajev vedno na voljo npr. dostop do internetnega brskalnika, slovarja itd. Predavatelji se zato sprašujejo, ali bi imel tak način, ki bi temeljil samo na podlagi zaupanja, brez možnosti nadzora nad procesom poučevanja enak učinek kot poučevanje ob fizični navzočnosti predavatelja. Njihov upokojeni profesor, ki zdaj živi v Veliki Britaniji, je ohranil nekaj strank iz Slovenije in jih poučuje preko skypa. Gre za konverzijske tečaje za eno ali dve osebi.

Storitev poučevanja je tako postala prenosljiva, kar pomeni, da fizična prisotnost predavatelja in tečajnika ni več potrebna. To pomeni, da se lahko šole tujih jezikov povežejo v mreže s tujimi predavatelji po celem svetu in na ta način začnejo mednarodno sodelovati. V podjetju Yurena opozarjajo na težavo pri določitvi cene takšnih storitev, saj

za razliko od individualnega poučevanja v učilnici zdaj ni več potrebno plačati stroškov za uporabo prostora, prevoza predavatelja, gradiva itd., kar v očeh strank zmanjšuje njihovo vrednost. V takšnih storitvah v smislu dobička zaenkrat še ne vidijo priložnosti, ampak ne izključujejo možnosti, da bi v prihodnje k svoji ponudbi poleg tečaja tujega jezika v učilnici dodali še nekaj brezplačnih ur poučevanja preko spleta.

Zaradi velike konkurence na tujih trgih in ker je zaupanje lokalnih strank v tujem okolju težko pridobiti v kratkem času, se v Yureni sprašujejo o smotrnosti odprtja podružnice v tuji državi. V zadnjih letih podjetje ne ustvarja veliko dobička, kar je prva ovira na takšni poti. V kolikor bi najemali prostore, bi v lokalnem okolju na tujem trgu težko konkurirali lokalnim šolam. Poleg dodatnih stroškov vidijo težavo tudi v pridobivanju ustreznega kadra na tujem ter v zaupanju predavateljem in njihovi zvestobi. Ker so predavatelji ves čas v stiku s strankami, je lahko z vidika zaupanja takšno sodelovanje tvegano.

V podjetju bolj kot v širitev poslovanja na tuje trge v obliki franšiz, podružnic ali pogodb vidijo možnost v organizaciji mednarodne šole v Novem mestu. Podjetje ima v Sloveniji in mednarodnem prostoru dobre reference in renome. V petindvajset let dolgem obdobju je pri njih poučevalo preko štirideset tujih predavateljev (iz Velike Britanije, ZDA, Kanade, Nemčije, Avstrije, Italije, Španije, Bosne in Hrvaške), zato menijo, da bi bil zanje začetek takšnega projekta zaradi poznanstev lažji. Na sedežu podjetja v Novem mestu imajo lastne pisarniške prostore in dvanajst prostornih učilnic, od katerih jih je sedem opremljenih z interaktivnimi tablam. Spogledujejo se z vprašanjem, zakaj ne bi izkoristili svojih prednosti in omogočili tako lokalnim kot tudi tujim strankam možnost poletnega ali celoletnega izobraževanja v Novem mestu, ki bi potekalo pod vodstvom tujih gostujočih predavateljev. Zaradi lokacije šole, ki je v centru Novega mesta, bi bilo organizacijsko projekt lažje izpeljati, saj so možnosti nastanitve in gostinskih storitev pestre.

O tem, da bi ustanovili mednarodno šolo ali jezikovni center za poučevanje angleškega in nemškega jezika, so razmišljali že v preteklosti, ko je pri njih poučevalo več predavateljev iz tujine. Zaradi majhnega okolja, visokih stroškov pri plačilih za



poučevanje in nastanitve tujih predavateljev in tudi vprašanj, kako in kje tržiti takšne storitve, so takrat ostali le pri ideji in pogovorih. Danes je drugače. Poslovno okolje je z vidika trženja spremenjeno, saj se oglaševanje storitev šole vse bolj seli na splet in je dostopno vsakomur, ki ima dostop do interneta. Zaradi možnosti spletnega oglaševanja se ponovno pogovarjajo o organizaciji takšnih izobraževanj.

O pomenu prisotnosti oglaševanja na internetu priča tudi to, da so pred tremi leti naredili poleg matične spletne strani podjetja še dve posebni spletni strani, ločeni od matične, ki sta namenjeni izključno trženju tečajev v Veliki Britaniji ter tečajev v Nemčiji in Avstriji. Uspeh spletnega trženja se vsako leto povečuje, finančni vložek v oglaševanje pa je veliko manjši, kot je bil še nekaj let nazaj, ko so te storitve tržili preko različnih medijev (časopisi, revije, radio, televizija, plakati). Tečaje v Veliki Britaniji so zadnja leta oglaševali preko brskalnika Google in so za njihove storitve prejeli iz tujine kar nekaj povpraševanj potencialnih strank. Nekaj je bilo tudi povpraševanj preko socialnega omrežja Facebook, kjer ima Yurena svojo stran od leta 2012.

Yurena je imela prvo spletno stran že leta 1998. Takrat to ni bila tržno usmerjena spletna stran, kot jih poznamo danes, ampak je šlo za kontaktne podatke in kratek opis ponudbe. S spremembami v tržnem okolju, ko se je povečal vpliv oglaševanja preko spleta, so v podjetju takoj reagirali in začeli več vlagati v razvoj spletne strani in spletnega oglaševanja. Sprva so bili glede tega skeptični, saj niso poznali takšnega načina trženja in se niso zavedali pomena in možnosti, ki jih lahko prinese podjetju. Vložek in znanje sta se obrestovala, zato spletno stran od takrat dalje nenehno spreminjajo in prilagajajo tržnim namenom. Spletno stran tržijo v povezavi z oglaševanjem preko socialnega omrežja Facebook kakor tudi oglaševanja preko Googla (Google AdWords). V sklopu takšnega načina trženja dvakrat letno izvedejo promocijske akcije v obliki nagradnih iger, katerih cilj je pridobitev pravic do pošiljanja akcijskih ponudb ter e-novic na elektronske poštne naslove potencialnih novih strank. Vodja marketinga v podjetju meni, da je danes gradnja lastne baze e-poštne naslovov obstoječih in potencialnih novih strank nujna za uspešno spletno oglaševanje, saj stranke, ki se prijavijo oziroma privolijo v pošiljanje, tudi pričakujejo nove ponudbe, akcije ali pa da jih obveščajo o dogodkih in spremembah.

Takšna sprememba v trženju pomeni za malo podjetje potrebo po pridobitvi novega znanja in dodatno obremenitev pri oglaševanju storitev. Zato v Yureni sodelujejo s podjetji, ki so strokovna na teh področjih, kar pomeni zanje dodaten strošek.

Ker želijo še dodatno razširiti svojo ponudbo in povečati prisotnost na spletu, razmišljajo o svoji platformi za poučevanje tujih jezikov preko spleta. Do novega leta bodo vzpostavili e-učilnico, do katere bo možno dostopati od koder koli, kjer je dostop do internetne povezave. E-učilnica bo vsebovala nekatera splošna predavanja in gradiva, ki bodo služila kot dodatek ali pomoč udeležencem njihovih tečajev. Najbolj pereče jezikovne težave, ki jih srečujejo tečajniki na različnih stopnjah, bodo razložili v obliki video gradiv, podprtih z vajami. Za nekatere tečajnike bi to pomenilo možnost dodatnega utrjevanja, šola pa bi pridobila na spletni prisotnosti in bi istočasno lahko izkoristila možnosti takšne učilnice v tržne namene za pridobivanje novih strank.

## 5 SKLEP

V diplomskem delu sem raziskoval strategijo internacionalizacije malih in srednjih storitvenih podjetij – šol tujih jezikov, ki se ukvarjajo predvsem z izobraževalno dejavnostjo, tj. s poučevanjem tujih jezikov. Možnosti internacionalizacije sem raziskoval in analiziral na primeru podjetja Yurena d.o.o., šole tujih jezikov. Podatke o podjetju sem pridobival s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, iz arhiva podjetja in iz lastnega poznavanja podjetja.

Globalizacija je povzročila, da se storitvena podjetja vse bolj vključujejo v mednarodno menjavo in njihov delež vseskozi narašča. S sprostitvijo formalnih ovir (GATS, WTO) so tudi takšna podjetja začela razmišljati o internacionalizaciji svojih dejavnosti. Tu pa se pojavi težava, saj so bili teorije in modeli internacionalizacije podjetij v preteklosti usmerjeni v pojasnjevanje internacionalizacije proizvodnih podjetij. Zaradi razlik med izdelki in storitvami, ki smo jih opisali, so te teorije za razlago internacionalizacije storitvenih podjetij manj uporabne. Raziskovalci tako še niso uspeli najti teoretičnega okvira, ki bi pojasnil internacionalizacijo storitev, zato se za storitvena podjetja zdijo bolj primerne možnosti internacionalizacije preko podružnic ali drugih oblik, kot so pogodbe, licence, franšize itd.

Storitve so težko opredeljive. Splošno veljavna definicija storitev ne obstaja, zato so raziskovalci opisovali storitve v odnosu do fizičnih izdelkov. Ker večina storitev vsebuje nek element izdelka, tudi to razlikovanje ni ustrezno, zato sem opisal glavne lastnosti storitev, ki se v literaturi najpogosteje omenjajo. To so neotipljivost, neločljivost, minljivost in spremenljivost. Zaradi teh lastnosti se je smatralo, da s storitvami ni moč trgovati, kar pa se v zadnjih letih spreminja z vse večjim pomenom interneta in možnosti, ki jih ta omogoča. Zaradi spletnega oglaševanja in možnosti uporabe spletnih storitev za prenos podatkov, zvoka, slike itd. se je odpravila potreba po neposrednem ponudniku na tujem trgu. Zato so postale nekatere storitve prenosljive in tako dosegljive globalnim uporabnikom. Kot primer naj omenim učenje tujih jezikov na daljavo, ki lahko poteka preko spletne storitve skype. Tudi storitev prevajanja ne potrebuje več osebnega stika s stranko, saj lahko naročilo sprejmemo in oddamo po e-pošti.

V empiričnem delu diplomskega dela sem zaposlenim v šoli tujih jezikov Yurena d.o.o. zastavil štiri raziskovalna vprašanja. S prvim sem jih povprašal po motivih pri odločanju za internacionalizacijo šol tujih jezikov. Lastnica podjetja meni, da sta najpomembnejša motiva premajhnost lokalnega trga in povečanje dobička. Kot privatno podjetje je njihov obstoj odvisen od ustvarjanja dobička, ki je zanje na prvem mestu pogojen s številom vpisanih tečajnikov. Omenila je tudi konkurenco. Njeno podjetje deluje v majhnem lokalnem okolju, kjer se kljub majhnosti pojavlja vse več konkurenčnih podjetij. Običajno gre za manjša podjetja, ki pa so za pridobitev novih strank pripravljena zniževati cene storitev. Vodja oglaševanja v podjetju meni, da bi več poslovanja s tujimi podjetji in pojavljanje njihovega podjetja v tujini lahko dvignilo kompetentnost. Takšne reference povečujejo ugled podjetja, kar lahko pri potencialnih strankah vzbuja občutek večje kvalitete storitev in večji občutek zaupanja v njihove storitve.

Drugo vprašanje se je nanašalo na tveganja in ovire pri vstopu na tuje trge za mala storitvena podjetja s področja izobraževanja. V obravnavanem podjetju so kot glavni oviri izpostavili ostro konkurenco na tujih trgih in pomanjkanje sredstev. V začetni fazi bi morale šole tujih jezikov veliko vlagati v oglaševanje ter pridobivati izkušnje v novem poslovnem okolju. Za takšna podjetja bi v primeru odprtja podružnice na tujem predstavljalo oviro tudi nepoznavanje lokalnih karakteristik poslovanja in iskanje primerne učiteljskega kadra. Če bi se tako lokalno izobraževalno podjetje odločilo za vstop na tuji trg, bi bil zanje največji izziv pridobivanje zaupanja tako strank kakor tudi kadra. Poleg naštetih ovir lastnica podjetja meni, da za podjetje že sama prisotnost na tujem trgu prinaša tveganje. Čim večji je trg, tem večja so tveganja, saj je tudi konkurenca večja. Ker je njihova šola tujih jezikov veliko poslovala s šolami v Veliki Britaniji, so opozorili tudi na spremenljiv menjalni tečaj, ki bi lahko glede na izid referendumu o izstopu Velike Britanije iz Evropske unije pomenil bolj tvegan vstop na tuji trg.

Šole tujih jezikov se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, zato smo želeli z naslednjim vprašanjem izvedeti, katere so najprimernejše za internacionalizacijo. Kot najprimernejše za internacionalizacijo so izpostavili prevajalstvo in poučevanje na daljavo. Vsi

intervjuvanci se strinjajo s tem, da je prevajalske storitve najlažje izvoziti. Z uporabo e-pošte je to storitev možno internacionalizirati že vrsto let. Datoteke dokumentov za prevod so po naravi majhne, kar pomeni, da lahko preko spleta hitro prejmejo naročilo in ga tudi vrnejo naročniku. Zaradi takšne enostavnosti pridobivanja poslov je na tem področju konkurenca največja, zato zahteva dobro oglaševanje, ki pa podjetjem prinaša dodaten strošek. Vodja oglaševanja v podjetju Yurena pravi, da veliko sodelujejo z lokalnimi podjetji, ki poslujejo s tujino. Zaradi kvalitetno opravljenih prevajalskih storitev jih danes prosijo za storitev tudi tuji partnerji omenjenih lokalnih podjetij. Večinoma gre za podjetja, ki na slovenski trg uvažajo različne izdelke, veliko pa je tudi prevodov besedil za računalniško podporo in aplikacij za pametne telefone. Zgodilo se je tudi, da so na tuje trge poslali svojega prevajalca, ki je nekaj dni konsektivno prevajal med pogajanji. Poleg prevajanja je možno internacionalizirati tudi poučevanje na daljavo. Z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije lahko različni predavatelji iz vseh koncev sveta poučujejo jezik preko spletnih programov za prenos zvoka in slike. Za izvedbo sta potrebni le dobra internetna povezava in oprema – računalnik. V podjetju Yurena d.o.o. so že prejemale povpraševanja po poučevanju angleškega jezika na daljavo, vendar zaenkrat takšnih storitev ne oglašujejo. Različni predavatelji uporabljajo storitev skype kot podporo za razvijanje govornih spretnosti in menijo, da takšna oblika še ne more celostno nadomestiti fizične prisotnosti predavatelja in učenca.

Na koncu me je še zanimalo, kakšne so najprimernejše strategije vstopa na tuje trge za šole tujih jezikov. Lastnica podjetja Yurena d.o.o. meni na podlagi izkušenj, da poteka najpogostejša oblika vstopa na tuje trge za majhne šole tujih jezikov preko različnih pogodb o sodelovanju in partnerstvu. Bistvo takšnih pogodb je pridobivanje vpogleda v način dela drugih šol, kar pomeni za podjetje novo uporabno znanje. Medsebojno sodelovanje tudi omogoča možnost oglaševanja preko partnerjev v tujini in olajšuje izmenjavo predavateljev tujih jezikov, ki je pomembno za taka podjetja. Poleg pogodbenega sodelovanja imajo šole tujih jezikov možnost priključitve mednarodnim franšizam, lahko pa se odločijo tudi za ustanovitev podružničnih šol na tujem.

V šoli tujih jezikov Yurena menijo, da internacionalizacija v obliki podružničnih šol zanje ni smiselna. Ovire vidijo predvsem v stroških, ki bi jih prinesel takšen korak, saj kot majhno podjetje v zadnjih letih ne ustvarjajo veliko dobička. Poleg stroškov izpostavljajo kot glavno težavo tudi pridobivanje kadra, ki mora biti kakovosten in mora temeljiti na obojestranskem zaupanju. Večjo priložnost za mednarodno sodelovanje bi po njihovem mnenju predstavljala ustanovitev mednarodnega jezikovnega centra za učenje nemščine in angleščine, saj imajo v jedru Novega mesta lastne prostore – učilnice, ki so opremljene in namenjene poučevanju tujih jezikov. Izkušnje s tujimi trgi in poznanstva, ki so se razvila v dvajsetletnem sodelovanju z angleškimi, avstrijskimi in nemškimi šolami, bi pomenila zanje prednost, in sicer lažjo pridobitev kakovostnih tujih predavateljev. Priložnosti vidijo tudi v spletnem načinu oglaševanja storitev. Trženje storitev preko spletne strani, socialnega omrežja Facebook in uporabe Google Adwords jim odpira nove možnosti oglaševanja, ki omogočajo vidnost njihovih storitev od koderkoli, kjer je omogočen dostop do interneta. Oglaševanje preko spletne strani se obrestuje, saj jih na ta način kontaktira vse več strank.

Ker sem s šolo tujih jezikov rasel od ustanovitve dalje in mi podjetje veliko pomeni, bom vesel, če bodo moje ugotovitve in razmišljanja prispevala k boljšemu razumevanju in spodbudila k nadaljnjemu raziskovanju področja internacionalizacije takšnih storitvenih podjetij.

## 6 LITERATURA

1. Barkema, Harry G., John H. J. Bell, in Johannes M. Pennings. 1996. Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal* 17 (2): 151–166.
2. Bečaj, Janez. 1995. *Management v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
3. Blomstermo, Anders, D. Deo Sharma in James Sallis. 2006. Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review* 23 (2): 211–229.
4. Boddewyn, Jean J., Robin Soehl in Jacques Picard. 1986. Standardization of international marketing: is Ted Levitt in fact right? *Business Horizons* 29 (6): 69–75.
5. Boojihawon, Dev K. in Stephen Young. 2002. Understanding international strategy in the professional service industry: the case of the international marketing communications sector. In: McDonald, F., Tüselmann, H. In Wheeler, C. eds. *International Business Adjusting to New Challenges and Opportunities*. Academy of Business Series. Basingstoke: Palgrave Publishing.
6. Botten, Neil in John McManus. 1999. *Competitive Strategies for Service Organization*. London: Macmillan Press Ltd.
7. Brouthers, Keith in Lance Brouthers. 2003. Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust. *Journal of Management Studies* 40 (5): 1179–1204.
8. Buckley, Peter J., Christopher L. Pass in Kate Prescott. 1992. The Internationalisation of Services Firms: A Comparison with the Manufacturing Sector. *Scandinavian International Business Review* 1 (1): 5–19.
9. Burns, Paul in Jim Dewhurst. 1996. *Small Business and Entrepreneurship*. London: Macmillan Press ltd.
10. Carneiro, Jorge, Angela da Rocha in Jorge Ferreira da Silva. 2008. *Challenging the Uppsala Internationalisation Model: a Contingent Approach to the Internationalisation of Services*. Curitiba: BAR.

11. Carson, David, Stanley Cromi, Pauric McGowan, Jimmy Stanley Hill. 1995. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An Innovative Approach*. London: Prentice Hall.
12. Chase, Richard B. in David A. Tansik. 1983. The customer contact model for organizational design. *Management Science* 29 (4): 1037–1050. Dostopno prek: <http://www.business.uzh.ch/professorships/som/stu/Teaching/Teaching/ChaseTansik1983.pdf> (25. avgust 2016).
13. Coviello, Nicole E. in Kristina A.-M. Martin. 1999. Internationalisation of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector. *Journal of International Marketing* 7 (4): 42–66. Dostopno prek: <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofInternationalMarketing/Pages/1999/7/4/2650197.aspx> (25. avgust 2016).
14. Česen, Tina in Marko Jaklič. 1996. *Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev*. Maribor: Naše gospodarstvo – revija za aktualna gospodarska vprašanja.
15. Della Chiesa, Bruno. 2012. *Learning languages in a globalising world*. Pariz: OECD Publishing.
16. Drogendjik, Rian in Amjad Hadjikhani. 2008. Internationalisation of bank enterprises in new emerging markets: the case of penetration and expansion into Eastern European countries. *International Journal of Business and Emerging Markets* 1 (1): 80–104.
17. Ekeledo, Ikechi in K. Sivakumar. 1998. Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (4): 274-292.
18. Ekeledo, Ikechi in K. Sivakumar. 2004. International market entry mode strategies of manufacturing firms and services firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review* 21 (1): 68–101.
19. Erramilli, M. Krishna. 1990. Entry Mode Choice in Service Industries. *International Marketing Review* 7 (5): 50–61.



20. Erramilli, M. Krishna in Chatrathi P. Rao. 1993. Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *The Journal of Marketing* 7 (1): 19–38.
21. Evropska komisija. 2014. *Improving the effectiveness of language learning: CLIL and computer assisted language learning*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/languages/library/studies/clil-call\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/languages/library/studies/clil-call_en.pdf) (30. avgust 2016).
22. Flodin, Ellen in Frida Jansson. 2012. *Service Firms in an Early Stage of Internationalisation – A Case Study regarding main Barriers and key Enablers*. Master thesis, Linnaeus University, School of Business and Economics.
23. Gannon, Judie in Keith Johnson. 1997. *Socialization control and market entry modes in the international hotel industry*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
24. Gorska, Majda. 2013. *Does the Uppsala internationalisation model explain the international process of professional business service firms?* Praga: Warsaw School of Economics.
25. Grönroos, Christian. 1990. Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research* 20 (1): 3–11.
26. --- 1999. Internationalization strategies for services. *Journal of Service Marketing* 13 (4/5): 290–297.
27. --- 2007. *Service management and marketing: customer management in service competition*. Chichester, Anglija: John Wiley & Sons, Ltd.
28. Hočevar, Mihaela. 2013. *Internacionalizacija majhnega podjetja*. Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/internacionalizacija-majhnega-podjetja> (20. julij 2016).
29. Hollensen, Svend. 2007. *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*. London: Pearson Education Limited.
30. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

31. Javalgi, Rajshekhar G. in D. Steven White. 2002. Strategic challenges for the marketing of services internationally. *International Marketing Review* 19 (6): 563–581.
32. Javalgi, Rajshekhar G., in Charles L. Martin. 2007. Internationalization of services: identifying the building-block for future research. *Journal of Services Marketing* 21 (6): 391–397.
33. Javoršek, Marko. 2005. *Globalizacija storitev*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
34. Johanson, Jan in Jan-Erik Vahlne. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8 (1): 23–32.
35. Johanson, Jan in Jan-Erik Vahlne. 1990. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review* 7 (4): 11–24.
36. Kajzer, Vanja. 2008. *Trženje in kakovost storitev*. Ljubljana: Zavod IRC.
37. Katrishen, Frances A. in Nicos A. Scordis. 1998. Economies of scale in services: a study of multinational insurers. *Journal of International Business Studies* 29 (2): 305–323.
38. Kern, Monika. 2016. Storitvena dejavnost – z njo se ukvarja polovica slovenskih podjetij. *Data*, 4. april. Dostopno prek : <http://data.si/blog/2016/04/04/storitvena-dejavnost-kot-primarna-za-polovico-slovenskih-podjetij/> (25. avgust 2016).
39. Knight, Gary. 1999. Internationalization services marketing: review of research 1980-1998. *Journal of services marketing* 13 (4/5): 347–360.
40. Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
41. Kotler, Philip, Gary Armstrong, John Saunders in Veronica Wong. 2005. *Principles of Marketing, 4<sup>th</sup> ed.* Harlow: Pearson Education Limited.
42. Lovelock, Christopher H. 1999. Developing marketing strategies for transnational service operations. *Journal of Services Marketing* 13 (4/5): 278–295.

43. Merchant, Hemant in Ajai Gaur. 2008. Opening the “non-manufacturing envelope: The next big enterprise for International Business Research. *Management International Review* 48 (4): 379 – 396.
44. Merljak, Sonja. 2016. Letos več osnovnošolcev, manj srednješolcev, *DELO*, 1. september. Dostopno prek: <http://www.delo.si/novice/slovenija/letos-vec-osnovnosolcev-manj-srednjesholcev.html> (1. september 2016).
45. Nagode, Matej. 2003. *Internacionalizacija malih in srednjih podjetij*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
46. OECD. 2009. *Top barriers and drivers to SME internationalisation, Report by the OECD Working Party on SMEs and entrepreneurship*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/26/43357832.pdf> (2. avgust 2016).
47. --- 2012. *Fostering Small and Medium-sized Enterprises' (SMEs) Participation in Global Markets*. Dostopno prek: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=CFE/SME\(2012\)6/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=CFE/SME(2012)6/FINAL&docLanguage=En) (5. avgust 2016).
48. O'Farrell, Patrick N., Peter A. Wood, Jurong Zheng. 1998. Internationalisation by Business Service SMEs: An Inter-industry Analysis. *International Small Business Journal* 16 (2): 13–33.
49. Ojala, Arto in Pasi Tyrväinen. 2007. Market Entry and Priority of Small and Medium-Sized Entreprises in the Software Industry: An Empirical Analysis of Cultural Distance, Geographic Distance, and Market Size. *Journal of International Marketing* 15 (3): 123–149.
50. Oviatt, Benjamin M. in Patricia Phillips McDougall. 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25 (1): 45–64.
51. Perger, Lucian. 2015. *Posebnosti oblikovanja strategije vstopa na tuje trge za družinska podjetja z inovativnimi izdelki*. Magistrska naloga, Mednarodna fakulteta za evropske študije.
52. Perne, Tanja. 2002. *Inovativnost v majhnih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

53. Pett, T., J. D. Francis in J. Wolff. 2004. Examining SME Internationalization Motives as an Extension of Competitive Strategy. *Journal of Business and Entrepreneurship* 16 (1): 46–65.
54. *Podjetniški portal*. 2009. Vodnik za opredelitev MSP-jev glede na priporočila Evropske komisije. Dostopno prek: <http://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=news&id=181> (23. julij 2016).
55. *Poslovni bazar*. 2008. Internacionalizacija malih in srednje velikih slovenskih podjetij. Dostopno prek: <http://www.poslovnibazar.si/?mod=articles&article=480> (27. junij 2016).
56. Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
57. --- 2004. *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
58. Pušnik, Barbara. 2013. *Poslovanje podjetja Tovarna meril kovine na mednarodnem trgu*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
59. Rajić, Igor. 2007. *Internacionalizacija podjetij v farmacevtski panogi: primer Krke na trgu Ruske federacije*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
60. Root, Franklin R. 1994. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
61. Ruzzier, Mitja. 2004. *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. --- 2005. *International Entrepreneurship: Small and Medium companies' internationalisation model*. Kranj: Arak.
63. Ruzzier, Mitja in Maja Konečnik. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija* 40 (1): 42–53.
64. Savšek, Silva. 2006. *Vpliv globalizacije na internacionalizacijo storitev – analiza primera špedicijske dejavnosti*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
65. Sharma, Deo D. in Jan Johanson. 1987. Technical Consultancy in internationalisation. *International Marketing Review* 4 (4): 20–29.

66. Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
67. Stanton, Philip in Patricia Stanton. 2011. *The concept of Internationalization and its Relevance to Small and Medium Service Enterprises*. Cambridge: The Business Review.
68. Stare, Metka. 2002. *Celovit pristop k razumevanju in zajemanju mednarodne menjave proizvodnih storitev*. Delovni zvezki št. 6. Ljubljana: Urad za makroekonomske raziskave in razvoj.
69. Stare, Metka in Boštjan Udovič. 2007. Storitve v mednarodnih ekonomskih odnosih – od izolacije k intergraciji. *Teorija in praksa*: 44 (6): 923–935.
70. Statistični urad RS. 2008. *Standardna klasifikacija dejavnosti*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531> (13. julij 2016).
71. Steen, John T., in Peter W. Liesch. 2007. A note on Penrosean growth resource bundles and the Uppsala model of internationalisation. *Management International Review* 47 (2): 193–206.
72. *Svet Evrope*. Education and Languages, Language Policy. Dostopno prek: [http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Division\\_EN.asp](http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Division_EN.asp) (22. avgust 2016).
73. Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
74. Svetličič, Marjan, Matija Rojec in Andreja Trtnik. 2000. Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino. *Teorija in praksa*: 37 (4): 623–645.
75. Škof, Marjeta. 2004. *Internacionalizacija podjetij s poudarkom na mrežnem pristopu*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
76. The World Bank. 2012. *Annual report 2012*. Dostopno prek: [http://siteresources.worldbank.org/EXTANNREP2012/Resources/8784408-1346247445238/AnnualReport2012\\_En.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTANNREP2012/Resources/8784408-1346247445238/AnnualReport2012_En.pdf) (12. julij 2016).
77. Trtnik, Andreja. 1999. *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3)*. Ur. l. RS 65/2009 (14. avgust 2009).
79. Zeithaml, Valerie A. in Mary Jo Bitner. 1996. *Services Marketing*. New York: McGraw Hill.

80. UNCTAD. 2012. *World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies*. New York in Ženeva: United Nations Conference on Trade and Development.
81. Wikipedia. 2016. *Berlitz Corporation*. Dostopno prek: [https://en.wikipedia.org/wiki/Berlitz\\_Corporation](https://en.wikipedia.org/wiki/Berlitz_Corporation) (3. avgust 2016).
82. --- 2016. *Helen Doron*. Dostopno prek: [https://en.wikipedia.org/wiki/Helen\\_Doron](https://en.wikipedia.org/wiki/Helen_Doron) (17. avgust 2016).
83. Winsted, Kathryn F. in Paul G. Patterson. 1998. Internationalization of services: the Service exporting decision. *Journal of Services Marketing* 12 (4): 294–311.
84. *Yurena d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.yurena.si> (22. avgust 2016).