

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Erik Hočevar

**Globalizacija in internacionalne vstopne strategije podjetij –
analiza podjetniškega omrežja Skupine Helios**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Erik Hočevar

Mentor: izr. prof. dr. Ivo Banič

**Globalizacija in internacionalne vstopne strategije podjetij –
analiza podjetniškega omrežja Skupine Helios**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

V življenju so trenutki, ko brez pomoči najbližjih ne bi zmogli. Zatorej najlepša hvala za nesebično pomoč staršem, ki so mi bili v veliko oporo v času študija, zaročenki in njenemu podzavestnemu priganjanju k dokončanju diplomskega dela ter nenazadnje Urošu, saj so bili njegovi nasveti in podatki ključ do uspešnega dokončanja študija.

Globalizacija in internacionalne vstopne strategije podjetij – analiza podjetniškega omrežja Skupine Helios

V zadnji četrtini 20. stoletja smo priča novi obliki globalne ekonomije, ki jo v osnovi ločimo po razvijajoči se informacijski družbi, globalnosti in internacionalnosti ter najrazličnejših oblikah mreženja. Podjetja skušajo slediti naglim globalizacijskim spremembam in ohraniti oziroma povečati svojo konkurenčnost tudi na način internacionalizacije poslovanja. Ob oblikovanju strateškega načrta prodora na tuja tržišča se pojavlja vprašanje izbora prave vstopne strategije in v okviru le-te izbor vstopnega modela. Večina vzhajajočih globalnih podjetij prehodi podobno evolucijsko pot do internacionalizacije poslovanja. Teoretično se internacionalizacijska pot podjetja razvija preko enostavnih internacionalnih vstopnih modelov z manjšo možnostjo nadzora do vse bolj zapletenih modelov, ki večjim multinacionalnim podjetjem nudijo visoko stopnjo nadzora. V analizi podjetniškega omrežja slovenskega multinacionalnega podjetja je zajeta in predstavljena izbrana internacionalizacijska pot podjetja in vpliv izbora le-te na poslovne rezultate, ki kažejo na pravilno zastavljeno poslovno taktiko, in istočasno potrjujejo pomembnost internacionalizacije poslovanja v obdobju globalizacije sveta.

Ključne besede: globalizacija, internacionalizacija, multinacionalno podjetje.

Globalisation and Enterprise International Entry Strategies – analysis of the Helios Group Entrepreneurial Network

Since the mid 1970s, a new form of global economy has emerged, fundamentally distinguished by an information society, globalisation, internationalisation and various forms of networking. One way enterprises have tried to keep up with the quick pace of globalisation and maintain or increase competitiveness is by internationalising their operations. An important issue that arises when developing a foreign market penetration strategic plan is choosing the correct entry strategy and, as part of this, the entry model. Most growing global enterprises follow a similar path of evolution which cumulates in the internationalisation of operations, and theoretically speaking, the road to internationalisation begins with simple international entry models, which give less control, to more and more sophisticated models, which give large multinationals a high degree of control. My analysis of the entrepreneurial network of a Slovenian multinational outlines its road to internationalisation and presents the effect of its choice of internationalisation route on its business results, confirming the appropriateness of its business tactics, while at the same time affirming the importance of business internationalisation in today's globalised world.

Key words: globalisation, internationalisation, multinational.

KAZALO

1	UVOD	7
1.1	Cilj in pomen diplomskega dela	8
1.2	Raziskovalno vprašanje.....	8
1.3	Metodologija.....	8
1.4	Zgradba diplomskega dela	8
2	GLOBALIZACIJA	9
2.1	Faza globalizacije in globalne ekonomske spremembe	10
2.2	Sile v globalnem podjetniškem okolju	11
2.3	Globalizacija trga in proizvodnje.....	12
3	INTERNACIONALIZACIJA	13
3.1	Internacionalizacija in porast multinacionalnih podjetij.....	14
4	INTERNACIONALNE VSTOPNE STRATEGIJE	15
4.1	Novi načini globalne konkurenčnosti.....	15
4.2	Izbor prave vstopne strategije	16
4.3	Internacionalni vstopni modeli.....	17
4.3.1	Mednarodno trgovanje.....	19
4.3.1.1	<i>Izvoz in kompenzacijska menjava</i>	19
4.3.1.2	<i>Uvoz</i>	20
4.3.2	Tuje neposredne investicije (TNI).....	20
4.3.2.1	<i>Trendi</i>	21
4.3.2.2	<i>Nove investicije, spojitve, pripojitve in prevzemi</i>	22
4.3.2.3	<i>100-odstotno lastništvo in skupne kapitalske naložbe</i>	23
4.3.2.4	<i>Vertikalna in horizontalna integracija</i>	24
4.3.3	Skupne internacionalne naložbe	25
4.3.3.1	<i>Skupne kapitalske naložbe</i>	26
4.3.3.2	<i>Nekapitalske povezave</i>	27
4.3.4	Pogodbena razmerja	28
4.3.4.1	<i>Licenciranje</i>	28
4.3.4.2	<i>Franšize</i>	30
4.3.4.3	<i>Ostala pogodbena razmerja</i>	31

5	PODJETNIŠKA MREŽA SKUPINE HELIOS	32
5.1	Predstavitev Skupine Helios.....	32
5.1.1	Začetki poslovanja in razvoj.....	32
5.1.2	Skupina Helios danes	33
5.1.2.1	<i>Mednarodna proizvodna mreža Skupine Helios</i>	<i>36</i>
5.1.2.2	<i>Mednarodna distribucijska mreža Skupine Helios</i>	<i>39</i>
5.2	Internacionalizacijska pot Skupine Helios	43
5.3	Poslovanje in zaposlovanje Skupine Helios	45
5.4	Internacionalno poslovanje Skupine Helios v prihodnosti	47
5.5	Poinvesticijske aktivnosti Skupine Helios v prihodnosti.....	49
6	SKLEP.....	50
7	LITERATURA	52

SEZNAM SLIK

Slika 4.1:	Izbor internacionalne vstopne strategije.....	16
Slika 4.2:	Razvojna pot evolucije transnacionalnih korporacij	17
Slika 4.3:	Internacionalni vstopni modeli glede na stopnjo nadzora.....	18
Slika 5.1:	Globalna in domača tržna in proizvodna prisotnost Skupine Helios	34
Slika 5.2:	Organizacijska struktura Skupine Helios	35
Slika 5.3:	Struktura vrednostne prodaje proizvodnih podjetij Skupine Helios 2009	39
Slika 5.4:	Povprečno število zaposlenih na podlagi plačanih ur v obdobju 2003–2009	46
Slika 5.5:	Čisti prihodki od prodaje podjetij Skupine v obdobju 2001–2009	46
Slika 5.6:	Vrednostna sestava prodaje po območjih v letu 2009.....	47

SEZNAM TABEL

Tabela 5.1:	Vrednostna prodaja po proizvodnih programih v letu 2009.....	35
Tabela 5.2:	Potrebna vlaganja za akvizicije in skupne naložbe v letih 2008–2011	48

1 UVOD

Sodobno podjetniško okolje je močno kompetitivno in se vse bolj razteza preko nacionalnih meja. Podjetja poskušajo slediti naglim globalizacijskim spremembam in ohraniti oziroma povečati svojo tekmovalno prednost tudi na način internacionalizacije poslovanja.

V zadnji četrtini 20. stoletja smo priča novi obliki globalne ekonomije, ki jo v osnovi ločimo po razvijajoči se informacijski družbi, globalnosti in internacionalnosti ter najrazličnejših oblikah mreženja. Informacijskost nove oblike ekonomije je vidna v produktivnosti in tekmovalnosti različnih pravnih subjektov, ki svoj položaj na lestvici ustvarjajo in obvladujejo preko zmožnosti in sposobnosti generiranja, procesiranja in uporabe znanja. Globalnost nove ekonomije se kaže v organiziranosti strateških aktivnosti proizvodnje, potrošnje in najrazličnejših tokov ter tekmovalnih prednosti na globalni ravni, neposredno ali preko vzpostavljanja omrežij odnosov med posameznimi akterji. Kot omrežno jo štejemo zavoljo nenehnega prepletanja in mreženja posameznih podrejenih podjetniških omrežij na globalni ravni in posledičnega vpliva omrežij na produktivnost in tekmovalnost subjektov. Vse naštetе lastnosti nove globalne ekonomije so pravzaprav posledica revolucije na področju informacijske tehnologije (Castells 2006, 77).

Posledice nove oblike globalne ekonomije se kažejo v trendih organizacijskega razvoja, ko je prešla proizvodnja od masovne k fleksibilni (fordizem v postfordizem), in so prevzela pobudo manjša podjetja, večja pa so se zavoljo fleksibilnosti znašla v krizi. Priča smo novim oblikam strateškega vodenja, hkrati pa se vzpostavlja vse več najrazličnejših podjetniških omrežnih oblik tako znotraj kot zunaj podjetniškega okolja, preko strateških zavezništev in globalnega horizontalnega mreženja (Castells 2006, 166–178).

Nekatera večja in strateško dobro vodena podjetja so se ob naraščajočih možnostih internacionalizacije poslovanja, sproženih s strani nove globalne ekonomije, odločila za globalno razvojno pot in svoje poslovanje izboljšala z vstopom na različne globalne trge. Nižji stroški komunikacij in transporta, liberalizacija svetovnih trgov in

spremenjena vloga nacionalnih in nadnacionalnih institucij dovoljujejo in omogočajo podjetjem prenos znanja in iskanja tekmovalnih prednosti tudi izven nacionalnih meja.

1.1 Cilj in pomen diplomskega dela

Cilj predlagane teme diplomskega dela je v sklopu internacionalizacije poslovanja prikazati različne internacionalne vstopne strategije oziroma natančneje analizirati internacionalne vstopne modele, ki se jih podjetja poslužujejo ob »prodoru« na globalne trge. Ob vprašanju pravega pristopa in izbire vstopnega modela za prisotnost na globalnih trgih in željo po konkurenčni prednosti in kar najnižjih stroških poslovanja ima v sodobnem, dinamičnem podjetniškem okolju pričujoče diplomsko delo velik pomen.

1.2 Raziskovalno vprašanje

Ključno vprašanje diplomskega dela je raziskati vpliv različnih strateških vstopnih modelov internacionalizacije poslovanja, to pomeni preko teoretičnih osnov in praktičnega primera zagovarjati hipotezo, da ima v določenih primerih internacionalizacija podjetja in podjetniške dejavnosti pozitivne učinke na poslovanje – na področju konkurenčnosti, stroškov in zaposlenih.

1.3 Metodologija

Del diplomskega dela vsebuje preko deskriptivne metode in analize različno relevantno literaturo, ključne teoretične osnove in ugotovitve s področja internacionalizacije podjetij, predvsem s področja internacionalnih vstopnih modelov. V praktičnem delu so predstavljeni in analizirani nekateri pomembnejši interni podjetniški dokumenti Skupine Helios, ki spadajo po vsebini na področje širjenja globalne podjetniške mreže.

1.4 Zgradba diplomskega dela

Diplomsko delo je zgrajeno iz dveh delov, in sicer teoretičnega ter praktičnega dela. Teoretični del vsebuje aktualne podjetniške pojme, kot so globalizacija, internacionalizacija, konkurenčna prednost in predstavitev ter analiza najpogostejših

internacionalnih vstopnih modelov. V praktičnem delu je predstavljena slovenska multinacionalka (Skupina Helios), analiza njene internacionalne podjetniške mreže, izbor internacionalnih vstopnih modelov in ugotavljanje učinkov internacionalizacije na poslovanje Skupine. Primerjava, analiza teorije in prakse ter odgovor o vplivih internacionalizacije na poslovanje Skupine Helios sledi v zaključku diplomskega dela.

2 GLOBALIZACIJA

Globalizacija je v sodobni potrošniški družbi priljubljen in v najrazličnejših kontekstih uporabljen pojem, ki ga zlahka definiramo s pomočjo različne strokovne literature. Za potrebe diplomskega dela bo uporabljena definicija globalizacije, ki bo osredotočena na ekonomski vidik pojmovanja.

Skozi pregled teorije srečamo različne definicije globalizacije¹, ki se razlikujejo po širini ter zahtevnosti pojmovanja. Na primer Soros (Soros 2002, VII) govori o globalizaciji v ožjem smislu kot o prostem pretoku kapitala ter nadvlade globalnih finančnih trgov in multinacionalnih korporacij² nad »internimi«, državnimi ekonomijami, medtem ko Cavusgil pojmuje (Cavusgil in drugi 2008, 4) globalizacijo kot makrotrend intenzivnih ekonomskih povezav med državami in nadalje kot zgostitev, skrčenje časa in prostora. Podobno definicijo globalizacije prevzame tudi Hodgetts (Hodgetts in drugi 2006, 7), ko govori o procesu socialnega, političnega, ekonomskega, kulturnega in tehnološkega povezovanja med svetovnimi državami. Po njegovem mnenju so vidne sledi globalizacije v rasti mednarodne menjave, finančnih tokovih ter stopnji selitev.

Če so navedene definicije globalizacije v svojem bistvu enostavne, so na drugi strani nekateri avtorji podali zahtevnejša pojmovanja. McGrew (McGrew v Bradley in drugi 2004, 14) razčleni globalizacijo kot mnogoterost najrazličnejših povezav, ki presegajo okvire nacionalnih držav, ter z vplivom na svetovno družbo oblikujejo sodoben svetovni sistem. To pomeni, da lahko dogodki, odločitve in aktivnosti na eni strani sveta odločilno vplivajo tudi na posamezne subjekte na drugem koncu sveta. Istočasno

¹ Svetličič 1996, 74–75.

² »Pod pojmom MNP (multinacionalna podjetja) ali TNP (transnacionalna podjetja) razumemo tista podjetja, ki izvajajo v tujini tuje neposredne naložbe, in imajo v lasti oziroma nadzorujejo dejavnosti, ki oplajajo vrednost v več kot eni državi« (Dunning v Svetličič 1996, 278).

ugotavlja Gray (Gray v Bradley in drugi 2004, 14), da je globalizacija v osnovi ideja delokalizacije ter razraščanja aktivnosti iz lokalnega v globalno okolje.

Povzeto lahko navedemo, da je globalizacija posledica krčenja oziroma brisanja ovir in mednacionalnih meja, kar pospešuje pretok blaga, kapitala, storitev in delovne sile, čeprav nekatere ovire, vezane na delovno silo, še vedno ostajajo. »Globalizacija je logična posledica rastočega pomena ekonomij obsega in sinergij, pa tudi mednarodne trgovine nasploh« (Jaklič in Svetličič 2005, 117).

Fenomen globalizacije v razvijajočem se kapitalističnem svetu ponuja svobodno konkurenco, kar na globalni ravni prinaša inovativnosti in zavezništva za tehnološki napredek (Soros 2002, 4), in dandanes prav ta fenomen še kako vpliva na celotno svetovno podobo na več ravneh. »Kar je bila industrializacija za Ameriko na koncu devetnajstega stoletja, je globalizacija na koncu dvajsetega stoletja« (Rorty v Bradley in drugi 2004, 9).

2.1 Faza globalizacije in globalne ekonomske spremembe

Skozi zgodovino se je pojem globalizacije razvijal preko več stopenj, med katerimi, za potrebe diplomskega dela, najbolj izstopa zadnja faza, ki traja od sredine osemdesetih let naprej.

Novodobna stopnja razvoja globalizacije ponuja glede na preostale stopnje pomembne spremembe na področju svetovnih politik in ekonomij s pospešenim razvojnim ritmom na področju raziskav in tehnoloških odkritij ter strmim napredkom IT in organizacijskih modelov (Dunning in Lundan 2008, 739). Vidnejši in večini svetovnega prebivalstva znani napredki, ki so vplivali na razvoj te stopnje globalizacije, sodijo na področje pričetka trženja osebnega računalnika, razvoja interneta in spletnega brskalnika ter napredka na področju komunikacij in proizvodnih tehnologij. Kot navaja Cavusgil (Cavusgil in drugi 2008, 33) je od osemdesetih let naprej viden znatni porast TNI³ (tujih neposrednih investicij), še posebej v kapitalsko in tehnološko intenzivnem sektorju.

³ TNI (tuje neposredne investicije) lahko definiramo kot lastništvo oziroma investicije v mednarodna podjetja (korporacije), pri katerih vlagatelj (investitor) odigra neposredno upravljavsko vlogo (Held v Bradley in drugi 2004, 18).

Tehnološki napredek informacij, komunikacij in transporta je menedžerjem odprl pot do razpršenih svetovnih operacij, ki so medsebojno geografsko zelo oddaljene, a vseeno elektronsko povezane.

Vpliv globalizacije se močno čuti v nekaterih svetovnih ekonomskih strukturnih spremembah. Preobrazba komunikacij in informacijske tehnologije je pomenila stimulacijo globalizacije ekonomije, saj je na ta način postala razdalja relativni pojem, ter preobrazbo kapitalizma na globalni ravni. Med drugim je potrebno omeniti:

- vpliv globalizacije na zelo povečan obseg mednarodne menjave, s sorazmernim povečanjem mednarodnih storitev in proizvodnje,
- liberalizacijo finančnih tokov ter oblikovanje svetovnih finančnih trgov, katerim je razvoj na področju komunikacij in informacijske tehnologije omogočil neprekinjeno 24/7 delovanje na globalni ravni in prenos velikih količin finančnih podatkov med različnimi centri,
- povečan obseg TNI na ravni svetovne ekonomije,
- porast multinacionalnih korporacij kot vodilnih akterjev pri oblikovanju in vodenju TNI (Bradley in drugi 2004, 16).

Svetličič (Svetličič 1996, 52) med naštetimi točkami dodaja še pomembnost rojstva »novih nekapitalskih oblik mednarodnega poslovanja, zlasti strateškega povezovanja«.

2.2 Sile v globalnem podjetniškem okolju

Globalizacija vstopa v vse sfere družbenega življenja in vpliva na pojmovanje in oblikovanje sodobnega poslovnega sveta. Lewis ugotavlja, da (Lewis 1990, XI) se v podjetniškem okolju dogajajo znatne spremembe, ki postavljajo nove standarde kvalitete, inovacij, produktivnosti in nadvlade porabnika na globalni ravni ter hkrati krčijo področje tistega, kar lahko podjetja naredijo sama. Na ta način je potrebno za zagotavljanje nadaljnje uspešne tekmovalnosti iskati nove, internacionalne, podjetniške rešitve.

»Mnoga slovenska podjetja so, k sreči, že zdavnaj spoznala (prva že sredi šestdesetih let), da je že za zadržanje obstoječih tržnih deležev, kaj šele za njihovo pridobivanje ali povečanje, treba internacionalizirati svojo dejavnost tudi z vlaganji ali drugimi oblikami delovanja v tujini« (Jaklič in Svetličič 2005, 5).

Velike spremembe so prav tako vidne na področju organizacije dela. Bradley (Bradley in drugi 2004, 1) meni, da se je zaradi globalizacije in ekonomskega prestrukturiranja močno spremenilo naše delovno okolje, priložnosti trga dela in pojmovanje individualnih kariernih poti. Kot posledica globalnega vpliva se nekatere spremembe kažejo v obliki prehoda k postindustrijski družbi, premika od fordizma k postfordistični proizvodnji ali širjenja potrošnega modela kapitalizma. Proizvodnja se seli v države s poceni delovno silo, medtem ko so storitve ter raziskovalno-razvojne dejavnosti rezervirane za države zahodnega sveta z visoko kvalificirano delovno silo. Z nadvlado potrošnika je tako »bližina porabniku, v vse ostrejšem boju za tržne deleže, postala odločilna« (Jaklič in Svetličič 2005, 119).

2.3 Globalizacija trga in proizvodnje

Globalizacijo lahko v ekonomskem smislu razdelimo na dve veji, globalizacijo trgov in globalizacijo proizvodnje. *Globalizacija trgov* se nanaša na združitev zgodovinsko medsebojno ločenih trgov v eno in edino ogromno tržišče, *globalizacija proizvodnje* pa na težnjo lokalnih podjetij po globalnem udejstvovanju, z razlogom pridobivanja tekmovalne prednosti s pomočjo globalno različnih stroškov in kvalitativnih faktorjev proizvodnje (ugodnejša delovna sila, energija, zemlja in kapital). Zniževanje stroškov in izboljšanje ponudbe za boljšo tekmovalno osnovo (Hill 2000, 5–7).

Cavusgil (Cavusgil in drugi 2008, 30) označuje globalizacijo trgov z dvema megatrendoma, in sicer uporablja šolsko definicijo globalizacije trgov, ki se nanaša na porast globalnih trgov in standardizacijo produktov in storitev na le-teh ter razrast internacionalnih podjetij, ki podpirajo omenjene trge. Poda širšo definicijo globalizacije trgov kot medsebojno povezanost nacionalnih ekonomij in povečano medsebojno odvisnost kupcev, proizvajalcev, dobaviteljev in politik različnih držav. Drugi megatrend označuje z neprestanim tehnološkim napredkom, ki spreminja podobo sodobnega poslovnega sveta.

Spremenjene razmere na svetovnem trgu pomenijo premik od lokacijsko specifičnih tekmovalnih prednosti razpolaganja s cenenimi surovinami in energijo k prevladi znanja in informacij nasploh z neverjetno hitrostjo odzivanja na prelomu tisočletja (Jaklič in Svetličič 2005, 9).

Posledično z globalizacijo trgov in proizvodnje so se preko štirih pomembnejših faktorjev dogajale spremembe tudi v pojavu, razvoju in preoblikovanju internacionalnih poslovnih aktivnosti. Kot ugotavlja Dunning (Dunning in Lundan 2008, 740–741) je prvi faktor dolgoročno najpomembnejši, saj direktno vpliva na preostale tri. Povezan je z vrsto večjih tehnoloških odkritij skupaj z neprestanim dograjevanjem na kvaliteti človeškega kapitala. Drugi pomembnejši faktor in gonilna sila oblikovanja internacionalnih poslovnih aktivnosti je hitrost in vsebina ekonomskega razvoja, medtem ko se tretji faktor osredotoča na odnos svetovnih vlad do lokalnih ekonomskih meja, in na način, kako domače vladne politike sovpadajo z internacionalnimi ekonomskimi dogodki. Organizacija ekonomskih aktivnosti, kot posledica prvih treh dejavnikov, je četrta gonilna sila internacionalnega (in tudi domačega) podjetništva.

3 INTERNACIONALIZACIJA

Če v sodobnem podjetniškem okolju prevladuje teoretiziranje o globalizaciji in vplivih te na poslovanje podjetij, lahko vzporedno h globalizaciji dodamo tudi pojem internacionalizacije. Ob tem opredeljuje Svetličič (Svetličič 1996, 59) globalizacijo kot »svetovno razvejano internacionalizacijo, vsaj na vseh najpomembnejših tržiščih« in nadalje dodaja, da gre pri globalizaciji »za nekaj več tako glede na obseg kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja, za kakovostne spremembe, medtem ko gre internacionalizacijo razumeti bolj kot količinsko širjenje mednarodnega sodelovanja« (Svetličič 1996, 72).

Osnovno pojmovanje internacionalizacije podjetja se nanaša na stremljenje podjetij k sistematičnemu večanju internacionalne navzočnosti njihovih podjetniških aktivnosti (Cavusgil in drugi 2008, 4). Internacionalizacija je tako način prilagajanja podjetij novemu svetovnemu poslovnemu okolju, ki zahteva od podjetij ravnanje po Darwinovem reku, »da ne preživijo niti najmočnejše niti najinteligentnejše vrste, pač pa tiste, ki se najbolj odzivajo na spremembe« (Jaklič in Svetličič 2005, 6).

Razčlenjeno povedano se internacionalno poslovanje nanaša na razvoj podjetniških menjav in naložbenih aktivnosti preko nacionalnih meja, ko podjetja organizirajo dobavo, proizvajajo, tržijo in upravljajo ostale aktivnosti, ki večajo dodano vrednost na internacionalni ravni z željo po novih potrošnikih in z oblikovanjem skupnih naložb s tujimi poslovnimi partnerji (Cavusgil in drugi 2008, 4).

Hill (Hill 2000, 25) označi internacionalno poslovanje kot poslovanje vsakega podjetja, ki se udeje v internacionalni oziroma mednarodni menjavi in tujih naložbah, medtem ko Robock in Simmonds (Robock in Simmonds 1989, 3) označita internacionalno poslovanje kot vsako poslovno aktivnost, ki preide nacionalne meje.

3.1 Internacionalizacija in porast multinacionalnih podjetij

Podjetja se poslužujejo najrazličnejših prijemov za večanje svoje tekmovalne prednosti. V sferi globalizacije je internacionalizacija vidna kot svetla točka ohranjanja podjetniške vitalnosti in večanja dodane vrednosti na svetovni ravni.

Cavusgil (Cavusgil in drugi 2008, 16–18) našteva več razlogov internacionalizacije poslovanja, med katerimi so pomembnejši *iskanje priložnosti za rast* preko razpršitve poslovanja po različnih trgih (z vlaganjem na tuja tržišča podjetja povečujejo promet in dobiček, kar bi težko dosegla zgolj na domačem tržišču), *ustvarjanje večjih donosov*, *pridobivanje novih idej* o produktih, storitvah in poslovnih metodah, *izboljšanje odnosa s strankami*, ki so zapustile domače tržišče, *biti bližje nabavnim virom* in izkoristiti prednosti bližine le-teh, *pridobiti dostop do stroškovno učinkovitejših produkcijskih faktorjev*, *razvoj ekonomije obsega* z zunanjim izvajanjem dejavnosti, produkcijo, trženjem ter raziskavami in razvojem, *izboljšanje prednosti pred internacionalnimi tekmeci* ali prekrižati načrte tekmece na domačem trgu ter nenazadnje *vzpostavitev potencialno uspešnih zavezništov* s tujimi poslovnimi partnerji.

Posplošeno Jaklič in Svetličič (Jaklič in Svetličič 2005, 118) navajata razloge za izhodne investicije »v nujnosti zniževanja stroškov zaradi rastočih transakcijskih stroškov, zavoljo rastočega pomena (neoprijemljivega) znanja in tekmovanja z necenovnimi dejavniki konkurenčnosti ter zaradi krepitve svojih lastnih virov konkurenčnosti z dosegljivimi v tujini«.

»Končni cilj izhodne internacionalizacije so dobiček, rast in krepitev konkurenčnosti podjetij« (Jaklič in Svetličič 2005, 9).

4 INTERNACIONALNE VSTOPNE STRATEGIJE

Najpogostejše klasično vprašanje internacionalnega poslovanja je internacionalna vstopna strategija. Ko se odloči podjetje svojo prisotnost razširiti na tuja, nepoznana tržišča, je preskrbljenost z odličnimi poslovnimi informacijami ključnega pomena, saj lahko pričakujemo visoko stopnjo negotovosti, ki se nanaša tako na povpraševanje (npr. velikost tujega trga) kot na ponudbo, na primer cena proizvodnje na tujem trgu (Rugman in Brewer 2003, 96).

4.1 Novi načini globalne konkurenčnosti

Ugotovljeno je bilo, da se v sodobnem podjetniškem okolju izraziteje kaže povečana stopnja tekmovalnosti, kar povzroča nekaterim podjetjem preglavice poslovnega preživetja. Kot pravi Lewis (Lewis 1990, 16), se podjetja v boju po obstanku poslužujejo štirih metod, preko katerih krepijo svoj tržni položaj, in sicer z *notranjimi aktivnostmi*, s katerimi krepijo svoje strateško jedro, s *priključitvami oziroma prevzemi*, ker na ta način pridobijo popoln nadzor nad poslovno enoto, z *neodvisnimi posli* (ang. arm's length transaction) (najbolj pogosta pot podjetij do dobrin in storitev), ter preko *strateških zavezništev*, s katerimi uresničujejo lastne in skupne objektivne cilje.

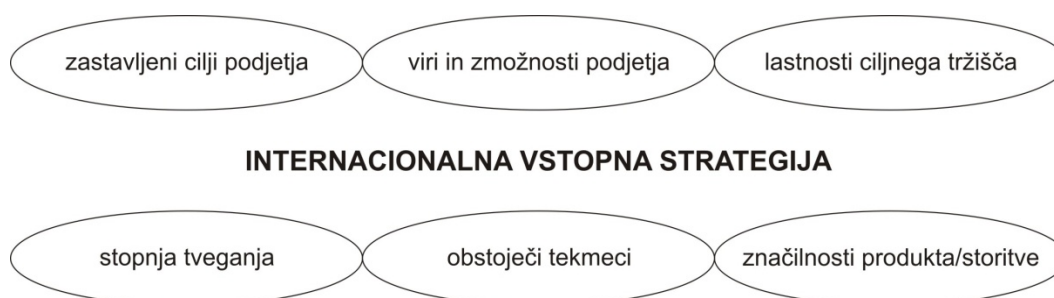
Eno izmed dejstev, s katerimi je Lewis (Lewis 1990, 9) podkrepil podjetniške metode globalnega boja, je povečana stopnja medpodjetniškega sodelovanja oziroma povezovanja. Kot primer navaja porast strateških zavezništev med ameriškimi, evropskimi in japonskimi podjetji, katerih število se je med letoma 1979 in 1985 povečalo za kar tridesetkrat. V vzhodni Evropi se število poslovnih partnerstev (ang. joint venture) podvojuje iz leta v leto.

V tem sklopu se ne bomo podrobneje poglobljali v analizo štirih metod krepitev podjetniške tekmovalne prednosti, kljub temu pa so te točke podlaga nadaljnji razčlenitvi glavne teme, saj že v osnovi ponujajo nekatere predpostavke internacionalnih vstopnih modelov podjetij.

4.2 Izbor prave vstopne strategije

Ko podjetje na tak ali drugačen način⁴ ugotovi, da lahko preko globalne prisotnosti reši ali nadgradi svoje poslovanje, in se dejansko odloči narediti korak naprej ter internacionalizirati svojo dejavnost, stopijo v ospredje vprašanja, povezana z načinom vstopa na tuje trge; tj. kakšno vstopno strategijo izbrati, da bo stroškov kar najmanj in bo novo okolje pomenilo razvoj in ne propada.

Slika 4.1: Izbor internacionalne vstopne strategije



Vir: Cavusgil in drugi (2008)

Izbira prave internacionalne vstopne strategije (Slika 4.1) je odvisna od nekaterih ključnih dejavnikov, kot so *zasledovanje zastavljenih ciljev podjetja* (želena stopnja profitabilnosti, stopnja tržnega deleža ter tekmovalnega pozicioniranja), finančni, organizacijski in tehnološki *viri in zmožnosti podjetja*, *edinstveni pogoji ciljnega tržišča*, kot je pravno, kulturno in ekonomsko stanje ter obstoj podjetniške infrastrukture – distribucijski in transportni sistem, *stopnja tveganja* v posameznih predlaganih internacionalnih metodah poslovanja, narava in razširjenost *obstoječih tekmecev* ter tistih, ki lahko na trg vstopijo kasneje, ter *značilnosti produkta ali storitve*, ki jo bo podjetje ponujalo na tržišču (Cavusgil in drugi 2008, 383).

Izbor vstopne strategije je rezultat mnogih težko sledljivih faktorjev, saj se podjetja največkrat odločajo na podlagi prednosti dostopa do virov, poslovnih sposobnosti in korporativnih prednosti. Na primer dve podjetji lahko isto strategijo vstopa na tuje tržišče vidita v povsem drugi luči, zato se lahko implementiranja te lotita povsem različno (Dunning in Lundan 2008, 268).

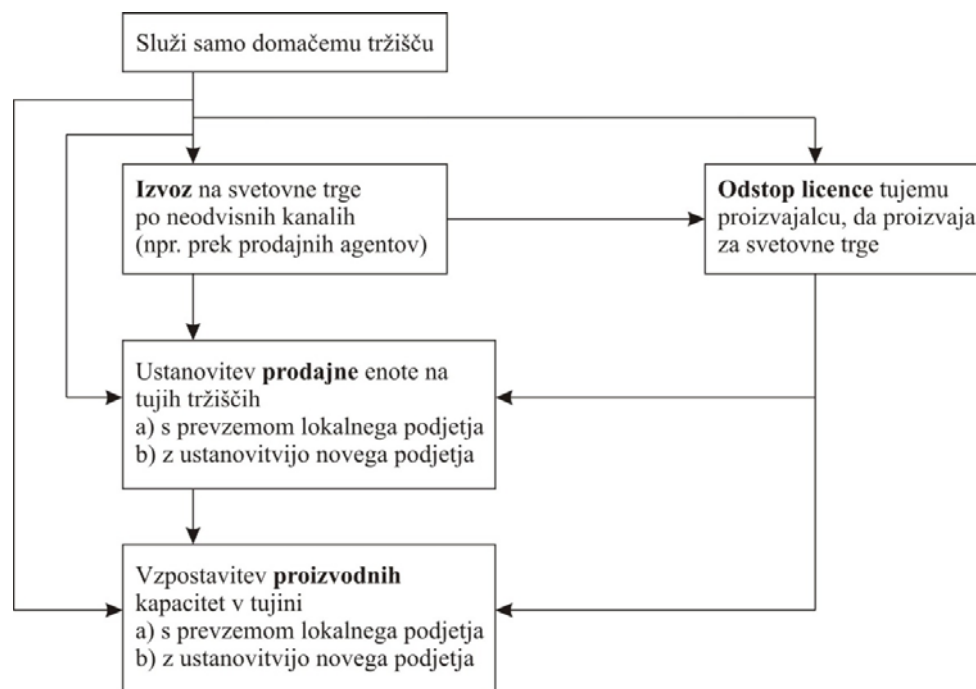
⁴ Cavusgil in drugi 2008, 386.

Lasserre (Lasserre 2003, 187) poenostavljeno navaja tri pomembna področja, ki skupaj tvorijo podlago za izbor prave internacionalne vstopne strategije, in sicer objektivne razloge vstopa (zasledovanje podjetniških ciljev), časovni okvir vstopa in model vstopa⁵.

4.3 Internacionalni vstopni modeli

Podjetja pri vstopanju na tuja tržišča pogosto sledijo »razvojni poti evolucije transnacionalnih korporacij«, kot to imenuje Dicken (Slika 4.2) (Dicken v Svetličič 1996, 257).

Slika 4.2: Razvojna pot evolucije transnacionalnih korporacij



Vir: Dicken v Svetličič (1996, 257)

Večina vzhajajočih globalnih podjetij prehodi podobno evlucijsko pot do internacionalizacije poslovanja, razen nekaterih novodobnih izjem, kot so »rojena globalna podjetja«⁶.

⁵ Lasserre 2003, 187–210. Glej tudi Dunning in Lundan 2008, 68–72.

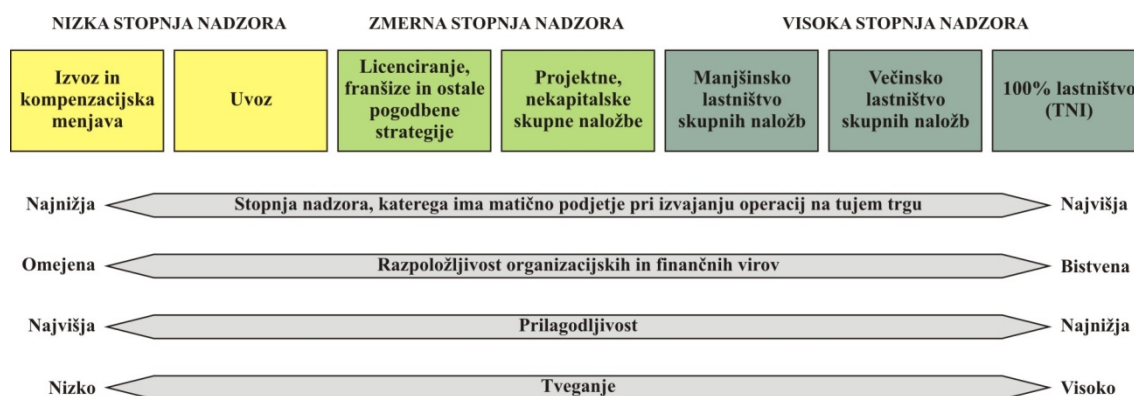
⁶ Pojem »rojena globalna podjetja« se nanaša na podjetja, ki že v zgodnji stopnji evolucije internacionalizirajo svoje prisotnost. Podlaga za razcvet te vrste podjetij je napredek v informacijski, komunikacijski tehnologiji ter v globalno-raztezajočem se transportnem sistemu (Cavusgil in drugi 2008, 14).

Zavoljo enostavne izvedbe, nizkih stroškov, nizkega tveganja ter omejene količine razpoložljivih virov in drugih dejavnikov se kot najbolj priljubljen internacionalni vstopni model postavlja v ospredje izvoz. Ko podjetje preraste določeno razvojno stopnjo in ugotovi, da osnovni vstopni model omejuje doseganje boljših poslovnih rezultatov, se razvojna evolucijska pot nadaljuje z bolj kompleksnimi oblikami internacionalnih vstopnih modelov, kjer so potrebni odgovori na nekatera pomembna vprašanja izbire pravega vstopnega modela.

Izbira pravega internacionalnega vstopnega modela sestoji iz *stopnje nadzora*, ki ga želi imeti podjetje nad odločitvami/operacijami, *stopnje tveganja*, ki jo je podjetje pripravljeno sprejeti, vpletenosti *organizacijskih in finančnih virov*, obstoja in sposobnosti *strateških partnerjev* na tujem trgu, odločitev o *avtonomnem opravljanju aktivnosti* in aktivnosti, ki jih podjetje prepusti v upravljanje drugim partnerjem, ter dolgoročne *strateške pomembnosti tujega trga* (Cavusgil in drugi 2008, 420).

Med naštetimi faktorji izbora internacionalnega vstopnega modela verjetno najbolj izstopa prvi, se pravi stopnja nadzora, ki jo želi obdržati podjetje. V tem smislu se internacionalni vstopni modeli delijo na modele z nizko stopnjo nadzora, modele z zmerno stopnjo nadzora ter modele z visoko stopnjo nadzora⁷ (Slika 4.3).

Slika 4.3: Internacionalni vstopni modeli glede na stopnjo nadzora



Vir: Cavusgil in drugi (2008, 420)

⁷ Za ostale razvrstitve internacionalnih vstopnih modelov glej Cavusgil in drugi 2008, 70,382; Lasserre 2003, 192–205; Buckley in Casson v Dunning in Lundan 2008, 261.

4.3.1 Mednarodno trgovanje

4.3.1.1 Izvoz in kompenzacijska menjava

Uporabo izvoza kot obliko internacionalizacije poslovanja in vstopa na tuje trge večkrat opazimo pri podjetjih, ki vstopajo na tuje trge prvič, in ravno tako med internacionalnimi vstopnimi strategijami malih in srednjih podjetij. Kot ugotavlja Cavusgil (Cavusgil in drugi 2008, 385–387), leži razlog naštetih dejstev predvsem v naravi modela izvoza, ki predpostavlja možnost omejitve tveganja, stroškov ter zmanjšuje potrebo po poznavanju tujega trga ter transakcij na tem.

Ločimo med neposrednim in posrednim izvoznim modelom, kjer se kot neposredni izvoz označuje izvažanje s pomočjo agentov, distributerjev ali mednarodnih podružnic podjetja, ki izvaža, medtem ko se posredni izvoz nanaša na izvažanje preko najrazličnejših internacionalnih izvožno-trgovskih in izvožno-posredniških družb, s pomočjo oprtnega izvoza (ang. piggyback) ter načina kompenzacijske menjave (ang. countertrade) (Doole in Lowe 2001).

Izvoz je kot internacionalni vstopni model odgovoren za velik pritek in odtok v globalnem trgovanju ter predstavlja enega od pglavitnih zaslužkov mednarodne menjave za državo.⁸ Izvoz je fleksibilen model, ki izvoznemu podjetju v primerjavi z bolj zahtevnimi oblikami (npr. TNI) dopušča relativno hiter vstop in izstop iz tujega trga, z najmanjšo stopnjo tveganja in stroškov. Izvoz je zaslediti v vseh stopnjah internacionalizacije poslovanja podjetja, tako v začetni fazi kot v nadaljnjih fazah, ko podjetja, na primer preko TNI zgradijo poslovalnice v tujini, preko katerih nato z izvozom dostavljajo produkte ali storitve na trge sosednjih držav⁹ (Cavusgil in drugi 2008, 386–387).

Pojem kompenzacijske menjave¹⁰ se poleg posebnosti načina plačevanja oziroma blagovne menjave pojavlja tudi v funkciji posebnega internacionalnega vstopnega

⁸ Primer so države, kot so Japonska, Kitajska (največja izvoznica informacijske tehnologije), Belgija, Finska in ostale, ki presežke iz naslova izvoza porabijo tudi za pokritje stroškov uvoza tujih dobrin oziroma surovin (Cavusgil in drugi 2008, 386).

⁹ Primer je avtomobilska industrija, ki izvozi avtomobile na tuje trge in tam postavi lastne poslovalnice, v katerih lastnikom njihovih avtomobilov nudijo celostno podporo (Cavusgil in drugi 2008, 389).

¹⁰ Za različne tipe kompenzacijske menjave glej Cavusgil in drugi 2008, 407.

modela, ki največkrat predstavlja poslovanje z razvijajočimi državami. Tako se dobrine in storitve menjajo za druge dobrine in storitve, takrat ko je običajno plačevanje »oteženo, drago ali sploh ne obstaja«. Po nekaterih podatkih naj bi kompenzacijska menjava predstavljala kar eno tretjino celotne svetovne menjave (Cavusgil in drugi 2008, 405–406).

4.3.1.2 Uvoz

Nasprotje izvozu je uvoz, preko katerega se podjetje odloči, ali bo določen produkt ali storitev kupilo na tujem trgu ter ga pripeljalo na domači trg. Model uvoza v veliki meri srečujemo pri proizvodnih podjetjih, ki surovine in dele za proizvodnjo dobavljajo iz tujih trgov. Tako izvoz kot uvoz terjata od podjetja skrbno vzdrževano oskrbovalno verigo, kar pomeni integrirano omrežje nabave, proizvodnje in distribucije na globalni ravni (Cavusgil in drugi 2008, 394).

Klasično uvažanje dobrin preko internacionalnih ponudnikov s širokimi asortimani produktov je dandanes pogosto in nič nenavadnega ni, če ameriško podjetje nabavi zaloge in komponente v Koreji, Tajvanu ali Hongkongu. Pravzaprav je med državami EU toliko trgovanja, da se celoten proces sploh ne označuje več za internacionalnega (Hodgetts in drugi 2006, 268).

Izvoz in uvoz lahko ponudita lažji dostop do internacionalnih trgov, čeprav sta obe metodi vstopa na tuje trge bolj kot ne prehodne narave, saj bo podjetje ob neprestanem internacionalnem poslovanju verjetno kmalu pričelo intenzivneje investirati in iskati druge načine internacionalnega poslovanja (Hodgetts in drugi 2006, 268).

4.3.2 Tuje neposredne investicije (TNI)

Izraz TNI se med drugim nanaša na najbolj napreden in zahteven internacionalni vstopni model, s katerim vzpostavi podjetje fizično prisotnost na tujem trgu, tj. direktno investira – preko obstoječih ali novo vzpostavljenih objektov – v proizvodne obrate, podporna podjetja, trženjske in prodajne pisarne ter ostale pomembne objekte in oblikuje delno ali polno lastništvo nad tujo poslovno enoto.

Na ta način opredeljuje Cavusgil (Cavusgil in drugi 2008, 6) TNI kot najbolj razvito stopnjo internacionalizacije podjetja, z najboljšežnejšo internacionalno podjetniško aktivnostjo ter višjo stopnjo tveganja, a se kljub tveganju internacionalno aktivna podjetja pri izboru internacionalne vstopne strategije redno odločajo prav za TNI¹¹. Svetličič (Svetličič 1996, 275) pa opredeljuje TNI kot »konstitutivni element nastanka in razvoja multinacionalnih podjetij«.

Cavusgil (Cavusgil in drugi 2008, 424–425) opredeljuje TNI kot večjo vključenost organizacijskih in finančnih virov, kot lokalno prisotnost in poslovanje, večjo učinkovitost poslovanja preko ekonomije obsega¹², znatno povečano tveganje in negotovost ter kot povečano občutljivost na nekatere socialne, družbene in kulturne razlike tujega trga.

4.3.2.1 Trendi

TNI se povezuje z razvojem in porastom multinacionalnih korporacij kot glavnimi oblikovalci globalne ekonomije. »Raziskave so pokazale, da izhodne investicije (TNI) najpogosteje sledijo izvozu in so rezultat postopne in naraščajoče internacionalizacije« (Jaklič in Svetličič 2005, 79).

Obdobje zadnjih 20 let je prineslo občuten ekonomski porast na področju TNI. Kot ugotavlja Hill (Hill 2000, 183), je povprečni letni odliv TNI porastel iz 25 bilijonov dolarjev v letu 1975 na rekordnih 430 bilijonov dolarjev v letu 1998. TNI so v pospešeni rasti prehiteli celo rast svetovne menjave.

Poleg hitre rasti toka TNI se je zgodil še drug pomemben premik v trendu TNI, in sicer gre za smer TNI. V preteklosti je bila večina TNI usmerjena na razvite tuje trge, kar je vidno predvsem v deležu dotoka TNI (primer so Združene države Amerike in nekatere

¹¹ »TNI so postale izjemno pomemben instrument ekonomske integracije, čeprav so količinsko bistveno manj pomembne kot na primer izvoz. Letni tok TNI je namreč kar 18-krat manjši od letnega izvoza blaga« (Svetličič 1996, 70).

¹² »Ekonomija obsega določi minimalen prag obsega poslovanja, pod katerim v nobenem primeru ni mogoče dosegati dobičkonosnega poslovanja. Indirektno imamo na takšen način določen tudi obseg najmanjšega trga, na katerem lahko še poslujemo z dobičkom« (Banič 2007, 51). »Ekonomija obsega predstavlja dodatne prihranke pri stroških, ki jih dosežemo z večjim obsegom poslovanja (proizvodnje) pri stroških posamičnega izdelka« (Lynch v Banič 2007, 51).

druge razvite države¹³), a se je medtem trend že prevesil tudi na stran razvijajočih se držav, kar je opaziti v valu TNI na razvijajoče se trge (Hill 2000, 185).

Če strnemo trende na področju TNI lahko ugotovimo, da se TNI poslužujejo podjetja iz ekonomsko razvitih držav in tistih v razvoju. Drugič, TNI so deležne že razvite države in tudi tiste v razvoju. Tretjič, znotraj TNI se pojavljajo različne strateške oblike vstopov na tuje trge, kot so pripojitve (ang. acquisition) in internacionalne skupne naložbe. Četrto, TNI se poslužujejo podjetja iz vseh industrijskih področij, tudi storitvenega. Petič, TNI še vedno povezujemo z nepriljubljenostjo predvsem za prebivalce domačega območja, na katerega tuje podjetje vstopa preko TNI (Cavusgil in drugi 2008, 419).

4.3.2.2 Nove investicije, spojitve, pripojitve in prevzemi

Pojem sveža oziroma nova investicija (ang. greenfield investment) kot nasprotje spojitvi oziroma pripojitvi že obstoječih obratov se nanaša na investiranje v izgradnjo novih proizvodnih, trženjskih, administrativnih in ostalih obratov, potrebnih za nemoteno poslovanje. Sveža investicija se teoretično izvede z nakupom praznega zemljišča, kjer preko dodatnih investicij zraste nov podporni objekt (Cavusgil in drugi 2008, 429).

Investicije v izgradnjo novih zmogljivosti lahko odpirajo nova delovna mesta, nove proizvodne kapacitete, olajšajo prenos tehnologije in znanja na lokalna tla ter izboljšujejo globalno trženjsko mrežo (Cavusgil in drugi 2008, 429).

Ko se na določenem trgu pojavlja premalo možnosti oziroma bi bila izgradnja novega objekta stroškovno neupravičena, in ko so lokalna podjetja prešibka za internacionalno tekmovalnost, se kot kombinacija med novimi naložbami in obstoječimi poslovnimi subjekti pojavljajo t. i. »brownfield investments – preorane trate«, kjer gre za pripojitve oziroma spojitve obstoječih tujih poslovnih subjektov z dodatno investicijo za izboljšavo njihovega poslovanja (Meyer in Estrin v Rugman in Brewer 2003, 734). Kot

¹³ Približno 80 % internacionalnih investicij izvedejo razvite države. Kot primer 1,3 trilijona dolarjev vhodnih TNI je bilo v ZDA proti koncu leta 2002, hkrati so ZDA izvedle približno za 1,5 trilijona dolarjev izhodnih TNI (Hodgetts in drugi 2006, 12).

pravi Dubrovski (Dubrovski 2004, 143), gre za »nakup obstoječega realnega premoženja v tuji deželi«.

Pripojitev (ang. acquisition) se kot ena izmed oblik TNI nanaša na neposredno investicijo ali celo nakup že obstoječega podjetja ali objekta, ko se »eno podjetje (lahko tudi več) pripoji k drugemu, nanj prenese vse svoje premoženje (sredstva) in obveznosti ter odnose z okoljem in preneha obstajati kot samostojna pravna oseba ...« (Dubrovski 2004, 138–139).

Lasserre (Lasserre 2003, 195) navaja prednosti pripojitev kot internacionalnega vstopnega modela s takojšnjim dostopom do virov, premoženja in tekmovalnih prednosti pripojenega podjetja ter lažjim dostopom do trga surovin, ko je, na primer konkurenca že dovolj močna. Razlog, ki postavlja pripojitve na manj pozitivno stran, je medkulturna različnost in dojemanje pripojitev kot vsiljivega internacionalnega vstopnega modela.

Pojem spojitev (ang. merger) kot posebna oblika pripojitve opredeljuje skupno delovanje dveh, po velikosti podobnih si podjetij, ki tvorita novo, večje podjetje (stari podjetji prenehata obstajati).¹⁴ To je lahko razlog za številne pozitivne učinke, kot so medpartnerski prenos znanja in deljeni korporacijski viri, povečan pomen ekonomije obsega, zniževanje stroškov na podvojenih operacijah, večja ponudba produktov oziroma storitev ter večja trženjska moč (Cavusgil in drugi 2008, 429).

Dubrovski (Dubrovski 2004, 139) poleg združitvev (spojitev in pripojitev) razlikuje še prevzeme (ang. takeover), ko »eno podjetje (prevzemna družba) pridobi v drugem podjetju (prevzeta družba) t. i. kontrolni delež lastništva¹⁵..., pri čemer obe družbi obstajata še naprej«, vendar po vsej verjetnosti pride do spremenjene poslovne politike in prestrukturiranja na izbranih področjih.

4.3.2.3 100-odstotno lastništvo in skupne kapitalske naložbe

¹⁴ Letno internacionalno udejstvovanje preko pripojitev in spojitev je skočilo iz 24 % celotnih TNI v letu 1992 na 59 % TNI v letu 1997, kar dosega vrednost 236 bilijonov dolarjev (Castells 2006, 118).

¹⁵ Delež, ki »pridobitelju zagotavlja zadosten delež glasovalnih pravic, da lahko z uresničevanjem upravljaljskih upravičenj iz kontrolnega deleža delnic vpliva na poslovanje družbe in sprejem odločitev na skupščini delničarjev« (Zakon o prevzemih).

100-odstotno lastništvo (ang. wholly-owned subsidiary) predstavlja popolno last in nadzor multinacionalnega podjetja nad internacionalno poslovno, organizacijsko enoto. Glavni razlog naklonjenosti polnemu lastništvu kot internacionalnemu vstopnemu modelu je želja po popolnem nadzoru s prepričanjem, da bo učinkovitost poslovanja večja in boljša brez zunanjih partnerjev.

Ker multinacionalna podjetja preko 100-odstotnih lastništev prevzemajo nadzor in upravljanje poslovnih enot brez lokalnih poslovnih partnerjev, je ta vstopni model večkrat sprejet kot negativen in vsiljiv ter posledično v nekaterih novih, razvijajočih se državah celo prepovedan. Kot drugo se čuti nestrinjanje domačih sindikatov, ki v kreiranju tujih poslovnih enot vidijo izvoz delovnih mest (ang. jobs export), še posebej, ko multinacionalno podjetje izvozi dobrine v drugo državo in tam vzpostavi proizvodnjo. Dandanes se številne multinacionalke raje odločajo za spojitve, zaveznitva ali skupne naložbe kot alternative polnemu lastništvu (Hodgetts in drugi 2006, 262–263).

100-odstotno lastništvo je tako internacionalni vstopni model z najvišjo stopnjo nadzora in hkrati z največjo mobilizacijo podjetniških virov ter tekmovalnih sposobnosti ter najvišjo stopnjo tveganja (Lasserre 2003, 194).

Kot nasprotje 100-odstotnemu lastništvu se pri skupnih kapitalskih naložbah (ang. equity joint ventures) preko investicij in zaobjemu poslovnih prednosti dveh ali več podjetij oblikuje novo, ločeno podjetje, ki naj bi po vzpostavitvi vsebovalo le najboljše lastnosti in tekmovalne sposobnosti lastniških podjetij. Partnerski delež v takem podjetju je lahko večinski, enak (50–50) ali manjšinski. Če popolno lastništvo večkrat pripišemo velikim multinacionalnim podjetjem, lahko za skupna vlaganja rečemo, da so kot taka velikokrat izbira malih in srednje velikih podjetij, ki potrebujejo dodaten kapital (Cavusgil in drugi 2008, 431).

4.3.2.4 Vertikalna in horizontalna integracija

Pri vertikalni integraciji gre za organizacijsko oblikovanje, ko podjetja internalizirajo¹⁶ ali želijo internalizirati več ali vse stopnje vrednostne verige za proizvodnjo, prodajo in/ali dostavo produkta ali storitve. Podjetja se pogosteje odločijo za internalizacijo proizvodnih, sestavljajalnih in drugih »upstream«¹⁷ poslovnih objektov, ki delujejo kot podpora domači ali tuji proizvodnji, kot za internalizacijo trženjskih ali prodajnih aktivnosti (Cavusgil in drugi 2008, 432).

Torej, podjetja znotraj svojih meja vzpostavijo sisteme za opravljanje aktivnosti, potrebnih za izdelavo in dostavo končnega produkta ali storitve¹⁸ (Jarillo 2002, 13).

Kot dodaja Svetličič (Svetličič 1996, 282) se podjetja z vertikalno integracijo izogonejo »nihanju cen, če se nabavlja ali prodaja neodvisnim podjetjem preko trga, ter tveganjem nerednih dobav ali celotne koordinacije proizvodnje, ki je tesno medsebojno odvisna, kot so vertikalno povezane dejavnosti«.

S horizontalno integracijo se podjetniške aktivnosti odvijajo zgolj na eni stopnji verige vrednosti. Podjetja investirajo v tuja tržišča in na ta način povečujejo kapacitete in izboljšujejo aktivnosti. Tako se po navadi pripojijo tuja podjetja, ki delujejo na isti stopnji vrednostne verige, s čimer se doseže ekonomija obsega, razširi proizvodna linija, ustvari večja donosnost in v nekaterih primerih tudi izloči sotekmovalce (Cavusgil in drugi 2008, 432).

4.3.3 Skupne internacionalne naložbe

Pojem skupne internacionalne naložbe (ang. international collaborative ventures) se nanaša na mednarodna poslovna zavezništva, ko podjetja združijo organizacijske in finančne vire, in delijo stroške ter tveganja novega zavezništva. Skupne internacionalne naložbe spadajo kot internacionalni vstopni model med mednarodne TNI in izvoz. V

¹⁶ »Odločitev med interno (lastna internacionalizacija dejavnosti) in tržno potjo poslovanja firme (vzpostavitev sodelovanja z drugimi podjetji) je odvisna od relativnih stroškov, ki jih povzroča ena oziroma druga različica« (Svetličič 1996, 161).

¹⁷ Izraz se povezuje z zasluzki ali postopki v podjetju, ki so blizu ali v začetnih fazah proizvodnje blaga ali storitev. Na primer, raziskovanje in proizvodnja sta večkrat »upstream« operaciji v podjetju.

¹⁸ »Podjetje raste z ustanavljanjem lastnih podružnic v tujini. in s tem tudi transakcije znotraj takšnega vse večjega in vse bolj mednarodno razvejanega podjetja. Do internalizacije pride, kadar so stroški transakcij prek trga (transakcijski stroški) previsoki, višji od stroškov poslovanja znotraj podjetja« (Jaklič in Svetličič 2005, 16).

nasprotju z izvozom podjetja s skupnimi internacionalnimi naložbami lahko tudi eksternalizirajo nekatere aktivnosti znotraj verige vrednosti (Cavusgil in drugi 2008, 73).

Kot navaja Svetličič (Svetličič 1996, 257), so prednosti internacionalnih strateških zavezništev v pridobitvi »lastni središčni konkurenčnosti komplementarnih virov tistih podjetij, ki so na tem področju najboljša, v znižanju tveganj po enoti, znižanju stroškov koordinacije in spreminjanju strategije in s tem hitrejšem odzivanju na zunanje spremembe ob sočasno zadostni stopnji nadzora nad trgom skupnega proizvoda ali storitve kot ciljem internalizacije« ter v »sinergičnih učinkih in možnostih ustvarjalnega povezovanja znanj tudi s prej nepovezanih področij«.

Prav tako so skupne internacionalne naložbe lahko uporabljene kot model za zniževanje tveganja ob vstopu na tuje, nepoznano tržišče (Jarillo 2002, 159).

4.3.3.1 Skupne kapitalske naložbe

Prvi internacionalni vstopni model, ki spada v skupino skupnih internacionalnih naložb, so skupne kapitalske naložbe (ang. equity joint ventures) ali tradicionalno »joint ventures«¹⁹, kjer gre za finančno investicijo multinacionalnega podjetja v povezavi z lokalnim partnerjem v novo podjetniško zavezništvo (Hodgetts in drugi 2006, 263).

Tako gre pri skupnih kapitalskih naložbah za dolgoročno zavezništvo, ki ne spada na področje spojitve²⁰, in kjer je vložek dveh ali več poslovnih subjektov dovolj velik, da lahko vsakemu posameznemu vlagatelju, lastniku zagotovi vpliv in nadzor nad ključnimi nalogami in odločitvami v novem zavezništvu (Dunning in Lundan 2008, 269).

Lokalno podjetje prispeva svojo tovarno ali druge poslovne objekte, poznavanje lokalnega jezika in kulture, poznavanje trga, koristne povezave z nacionalno vlado in

¹⁹ Alcatel in Fujitsu, General Motors in Toyota, Sony in American Online so le nekatere od bolj znanih skupnih kapitalskih naložb.

²⁰ Čeprav so nekateri avtorji spojitve in pripojitve obravnavali v sklopu skupnih naložb, je ta teoretična predpostavka v nasprotju s konceptom zavezništev, saj preživetje nove organizacije, katera je rezultat spojitve in/ali pripojitve, ni odvisno od dveh ali več organizacij, kot je to na primer pri strateških zavezništvih (Rugman in Brewer 2003, 403).

nižje proizvodne stroške preko cenejše delovne sile in ugodnejših surovin (Cavusgil in drugi 2008, 433).

Skupne internacionalne kapitalske naložbe se lahko pojavijo v več poslovnih oblikah v povezavi s trženjskimi, tehnološkimi, proizvodnimi in ostalimi faktorji ter deljenjem letih. V nekaterih primerih se vzpostavi celo neodvisen poslovni subjekt, preko katerega zavezniška podjetja utrjujejo in razvijajo skupne interese zunaj matičnih poslovnih enot (Hodgetts in drugi 2006, 263).

Kot pravi Hodgetts (Hodgetts in drugi 2006, 264), postajajo zavezništva in skupne naložbe v zadnjih letih vse bolj priljubljeni internacionalni vstopni modeli²¹, predvsem zaradi nekaterih bistvenih prednosti, kot so večja podjetniška učinkovitost, boljši dostop do znanja in zaradi političnega faktorja, ko je lokalno podjetje lahko v veliko pomoč. Ta zavezništva se lahko kreirajo tudi v izogib lokalnim zakonom in pravilom, ko postanejo tuja podjetja »insider« lokalnega trga.

4.3.3.2 Nekapitalske povezave

Kot novodobna oblika internacionalnega vstopnega modela in nasprotje kapitalskim oblikam povezovanj se je pojavilo t. i. projektno oziroma strateško nekapitalsko sodelovanje in povezovanje med podjetji (ang. non-equity ventures), ki ne predvideva ustanovitve novega poslovnega subjekta.²² Različna podjetja s kombiniranjem in spajanjem zaposlenega osebja, virov in internih zmožnosti oblikujejo povezave za doseganje boljših poslovnih rezultatov, kar pomeni razvoj novih produktov in storitev. Nekapitalske povezave so običajno pogostejše uporabljene v tehnološko intenzivni industriji (Cavusgil in drugi 2008, 433).

»Podjetja se medsebojno povezujejo na fleksibilen, nekapitalski način, ki jim daje večjo prožnost in minimizira tveganja, obenem pa omogoča koncentracijo znanja in financ,

²¹ Zavezništva in skupne kapitalske naložbe postajajo priljubljen internacionalni vstopni model na rastočih, razvijajočih se trgih. Na primer v začetku 90-ih let so tuja podjetja ustvarila več kot 3000 skupnih kapitalskih naložb na trgih Vzhodne Evrope in nekdanje Sovjetske Zveze. Ta trend ostaja visok še danes (Hodgetts in drugi 2006, 264).

²² Po nekaterih ocenah naj bi nekapitalske povezave predstavljale kar 90 % vseh strateških povezav (Lynch 1993, 29).

potrebnih za temeljne tehnološke prodore. Zaradi nekapitalskega povezovanja so tudi transakcijski stroški povezovanja nižji« (Svetličič, 1996, 286).

Nekaj dodatnih razlogov za internacionalne nekapitalske povezave navajata tudi Dunning in Lundan (Dunning in Lundan 2008, 283), in sicer si želijo podjetja preko povezav doseči ekonomsko sinergijo, nižje kapitalske vložke, znižanje ali razpršitev fiksnih stroškov, krajši čas proizvodnih ciklov, omejitev tehnološke zastarelosti, lažji vstop na tuja tržišča preko hitreje pridobljenega trženjskega znanja, onemogočiti ali omiliti pritiske sotekmovalcev ter premostiti nekatere politične, gospodarske ovire (Dunning in Lundan 2008, 283).

4.3.4 Pogodbena razmerja

Pogodbena razmerja (ang. contractual arrangements) se kot internacionalni vstopni model nanašajo na mednarodno izmenjavo, kjer je odnos med matičnim podjetjem in tujim partnerjem urejen z nedvoumno določeno pogodbo. Kot taka se vzpostavijo, ko je na primer trg premajhen, da bi podjetje lahko upravičilo drugo investicijo, je tveganje tujega trga, na katerega podjetje vstopa, visoko, je podjetje že direktno investiralo v sosednjo državo in ni potrebe po dodatnih investicijah te vrste, državni organ ne dovoli druge oblike vstopnega modela in ko želi podjetje najprej preizkusiti »teren« (Lasserre 2003, 202).

Klasično pogodbena razmerja povezuje šest značilnosti, in sicer zmerna stopnja nadzora matičnega podjetja nad tujim poslovnim partnerjem, prenos in izmenjava neoprijemljivega znanja (intelektualna lastnina) in storitev, sposobnost kombiniranja z ostalimi internacionalnimi vstopnimi modeli, dinamična oziroma fleksibilna izbira, pozitivno sprejet vstopni model med lokalnim prebivalstvom ter visoka stopnja predvidevanja (Cavusgil in drugi 2008, 453).

4.3.4.1 Licenciranje

Licenciranje (ang. licensing) je vrsta podjetniškega poslovanja oziroma pogodbenega razmerja, kjer lastnik intelektualne lastnine (ang. the licensor) drugemu podjetju (ang. the licensee) podeli ekskluzivno pravico za komercialno uporabo le-te, in sicer za določeno obdobje v zameno za honorar ali drugo kompenzacijo²³ (Hodgetts in drugi 2006, 265).

Ko lahko podjetja uveljavljajo pogodbeno provizijo, in je preneseno tehnologijo možno kodificirati ter so stroški organizacije visoki, bo verjetno v ospredju izbira licenciranja kot internacionalnega vstopnega modela (Dunning in Lundan 2008, 263). Prav tako izbiro le-tega pogojujeta faktorja fizične oddaljenosti in nepoznavanja tujega trga (Arora in Fosfuri v Dunning in Lundan 2008, 262).

Pozitivne lastnosti licenciranja s strani lastnika licence navaja tudi Cavusgil (Cavusgil in drugi 2008, 459), in sicer so le-te manjši vložek sredstev in nepotreba po prisotnosti na tujem trgu, dodatno zaslužena licenčna preko obstoječe intelektualne lastnine, primernost izbire za trge z visoko stopnjo tveganja ter drugimi državnimi ovirami, primernost za testiranje tujega trga pred drugimi oblikami internacionalnih vstopnih modelov ter primernost za preventivno pravočasen prihod na tuj trg pred sotekmeci.

Slabosti licenciranja so po Svetličiču (Svetličič 1996, 268) sledeče: »... imetnik licence se lahko ne drži dogovorjenega obsega proizvodnje, nadalje ne zagotavlja ustreznih poprodajnih storitev in krni ugled blagovne znamke lastnika licenčne pravice ...«. Z oglaševanjem licenčnih prednosti pritegnemo pozornost posnemovalcev in kupci ne plačujejo polnih kompenzacij, ker »niso prepričani v to, kar kupujejo«. Vendar pa so lahko »stroški transfera tehnologije znotraj podjetja, med njegovimi uslužbenci, nižji, ker ti delijo eno podjetniško kulturo«.

Lasserre (Lasserre 2003, 202–203) izpostavlja kot glavno pomanjkljivost licenciranja oddaljenost lastnika licence od trga, ki tako nima velikega vpliva na dogajanje oziroma usodo uporabe licence na tujem trgu.

²³ Imetnik licence po licenčni pogodbi lastniku licence klasično plačuje 2–5 % od prodaje z uporabo licence, pogodbeno razmerje traja običajno od 5 do 7 let, z možnostjo podaljšanja (Cavusgil in drugi 2008, 454).

4.3.4.2 Franšize

Tesno povezan model licenciranja so franšize (ang. franchising), kot vrsta podjetniškega poslovanja oziroma pogodbenega razmerja, kjer ena stran (ang. the franchisor) podeli pravico do uporabe celotne poslovne lastnine (blagovna znamka, logotip, linija produktov, metode operiranja) v zameno za plačilo oziroma honorar drugi strani (ang. the franchisee). Franšize so pogosto uporabljena internacionalna vstopna metoda v storitvah hitre prehrane²⁴ ter hotelski oziroma motelski industriji, katerih rezultat je lahko, kot posledica visoke stopnje prilagajanja, visok dobiček iz poslovanja²⁵ (Hodgetts in drugi 2006, 266).

S strani dajalca franšize so prednosti tega internacionalnega vstopnega modela vidne v hitrem in stroškovno učinkovitem vstopu na številne tuje trge ter nepotrebem izdatnem investiranju, razpoznavnost blagovne znamke spodbuja začetno in nadaljnjo prodajo na tujem trgu, hkrati pa je lahko za osvojitvev in razvoj poslovanja na lokalnem trgu izkoriščeno dragoceno znanje imetnika franšize (Cavusgil in drugi 2008, 463).

Prav tako so s strani dajalca franšize vidne nekatere slabosti franšiziranja, to so težji nadzor nad imetnikom franšize²⁶, večja verjetnost konfliktov med eno in drugo stranjo, ohranjanje celostne podobe dajalca franšize na tujem trgu je lahko težavno, potreben je neprestani nadzor nad imetnikom franšize in nadaljnja podpora, poleg tega lahko imetnik franšize osvoji določena interna znanja in na ta način postane bodoči potencialni sotekmec (Cavusgil in drugi 2008, 463).

S strani imetnika franšize so nekatere prednosti v koriščenju poznane blagovne znamke, neprestana podpora in usposabljanje, vodenje neodvisnega podjetja, večja verjetnost poslovnega uspeha in biti del velike internacionalne mreže. Slabosti se kažejo v večjih investicijah in honorarjih, vse, kar je potrebno za dobro poslovanje, se kupuje izključno pri dajalcu franšize, dajalec franšize ima večinsko moč z vključenostjo pri sklepanju poslov, možnost povečanja števila imetnikov franšize na določenem področju ter

²⁴ Med najbolj znanimi restavracijami s hitro prehrano so McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken itd.

²⁵ Za razliko od licenciranja se pri franšizah oblikuje dolgoročnejša poslovna razmerje med pravnima osebama (Hill 2000, 437).

²⁶ Ena izmed rešitev je vzpostavitev lastniške podrejene poslovne enote na tujih tleh, ki nato preko lokalnega delovanja preverja poslovanje franšiz (Hill 2000, 440).

tveganje uvajanja nepravilnih tehničnih in vodstvenih prijemov s strani dajalca franšize (Cavusgil in drugi 2008, 465).

4.3.4.3 Ostala pogodbeni razmerja

Poleg licenciranja in franšiz obstajajo še nekatere druge manj pomembne oblike podizvajalskih pogodbenih razmerij (ang. subcontracting) kot internacionalnih vstopnih modelov, ki vključujejo velike gradbene projekte, s pogodbo določeno proizvodnjo produktov, izvajanje upravljaljskih in trženjskih aktivnosti itd.

Po navadi gre v teh primerih za enostranski tok znanja s strani partnerja, ki bi bil drugače tuji neposredni investitor, na stran drugega pogodbenika, ki bi bil v nasprotnem primeru investitorjev pripojenec.

Projekti na ključ (ang. turnkey contracting)

Pogodbeno razmerje projekta na ključ se nanaša na obliko sodelovanja, kjer matično podjetje ali konzorcij podjetij planira, financira, organizira, zgradi in opremlja celotno proizvodno enoto na tujih tleh in jo nato s predhodnim usposabljanjem osebja preda tujemu naročniku. Najpogosteje podobne projekte opazimo v gradbeni, inženirski, oblikovalski in arhitekturni industriji (Dunning in Lundan 2008, 277–286).

Upravljaljske pogodbe (ang. management contracts)

Te vrste pogodbenega razmerja opredeljujejo prenos znanja ene pogodbene strani na drugo pogodbeno stran, ki to znanje uporabi pri vodstvenih nalogah v sklopu pogodbenega dogovora (Dunning in Lundan 2008, 277–286). Kot take so upravljaljske pogodbe v pomoč in nadomestilo ob pomanjkanju kakovostnega, dovolj usposobljenega vodstvenega kadra. Slabost je v tem, da ena pogodbeni stran predaja specialno znanje morebitnim bodočim sotekmecem (Cavusgil in drugi 2008, 466).

»Izgradi – upravljaj – predaj« pogodbe (ang. build – operate – transfer arrangements)

S tem pogodbenim razmerjem je določena izgradnja nekega objekta, upravljanje za določeno dobo ter predaja sponzorju projekta, običajno v državne roke. Kot različica

pogodbenega razmerja na ključ, se pri tej obliki razmerja kot posebnost pojavlja vodenje, upravljanje novega objekta (Cavusgil in drugi 2008, 446).

Zakupni posli (ang. leasing)

Kot metoda financiranja opreme in/ali ostale opreme za nemoteno poslovanje podjetja se zakup oziroma najem pojavlja predvsem v razvijajočih se gospodarstvih, ko lokalne organizacije nimajo denarja za nakup nove opreme. V tem primeru da zakupodajalec (ang. the lessor) za določeno obdobje opremo v najem zakupojemalcu (ang. the lessees) (Cavusgil in drugi 2008, 466).

Kot posebne oblike internacionalnih pogodbenih razmerij se pojavljajo različice pogodb, ki določajo prenos znanja in izvedbo del s strani podjetij, specializiranih na področju računovodstva, oglaševanja, trženjskih raziskav, pravnega svetovanja, tehničnih ved, IT storitev itd.²⁷ (Cavusgil in drugi 2008, 467).

5 PODJETNIŠKA MREŽA SKUPINE HELIOS

5.1 Predstavitev Skupine Helios

Skupina Helios je »vodilni proizvajalec premazov v jugovzhodni Evropi s približno 3.000 zaposlenimi v več kot 30 podjetjih v 14 državah« (Helios Group).

Skupina Helios zaseda prvo mesto med proizvajalci barv in lakov na območju srednje in jugovzhodne Evrope, medtem ko se v Evropi uvršča nekje na 13. mesto (Helios Group 2010a).

Na lestvici največjih svetovnih proizvajalcev premaznih sredstev zaseda 29. mesto (Wright 2009).

5.1.1 Začetki poslovanja in razvoj

²⁷ Glej tudi Dunning in Lundan 2008, 277–286.

Korenine Skupine Helios segajo že v leto 1924 z ustanovitvijo delniške družbe po imenu Tovarna lakov Ljudevit Marx. Znanje, bogate izkušnje in dolgoletna tradicija so botrovali k odličnemu poslovnemu izhodišču, zato so tovarne Ljudevita Marxa že delovale po Evropi in je bila družba že takrat del multinacionalke (Helios Group 2004).

Tovarna na Količevem je v prvem letu obratovanja, z uradno otvoritvijo redne proizvodnje 1. januarja 1925, proizvedla 150 ton barv in lakov. Naslednja pomembna stopnja se zgodi v letu 1959, ko se v Združeno kemično industrijo Domžale povežeta Helios tovarna lakov in Kemična tovarna Domžale. Ta se po desetih letih preimenuje v Helios, kemično industrijo Domžale, kar prinese nov strateški pogled in razvoj na področju proizvodnje barv in lakov na Količevem s posodobitvijo in količinskim povečanjem ter z željo po kakovostnih, svetovno primerljivih izdelkih, izdelanih na lastni surovinski osnovi, s katerimi bi našli kupce tudi zunaj meja. Z investicijo v sodobni proizvodni obrat umetnih smol ter objekta za proizvodnjo pigmentnih premazov si je Helios odprl pot v industrijo bele tehnike, avtomobilsko industrijo, lesno in pohištveno industrijo in druge panoge ob hkratni količinski rasti izdelkov za široko potrošnjo. (Helios Group 2004).

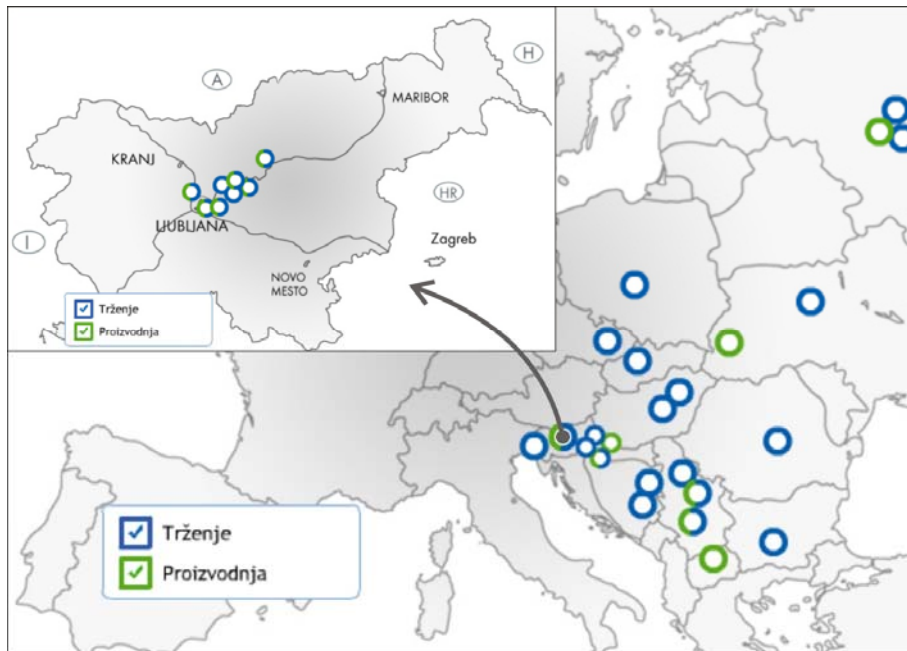
V 80-ih letih Helios preko izvoza, kot internacionalnega vstopnega modela, prodira na tuja tržišča in tako ustvari več kot 60-odstotno stopnjo izvoza, večinoma na trg Sovjetske zveze, ob sočasni krepitvi položaja vodilnega jugoslovanskega proizvajalca barv in lakov (Helios Group 2004).

Ko je bila leta 1996 ustanovljena delniška družba Helios in je bil že dve leti prej sprejet in potrjen program lastninskega preoblikovanja na nivoju krovnega podjetja Helios, Sestavljeno podjetje za kapitalske naložbe in razvoj, d. d., se je s prihajajočimi leti pričelo najbolj dinamično obdobje intenzivnega razvoja ter mednarodnega širjenja in povezovanja. Kot uporabljena metoda internacionalnega širjenja je bilo v letih 2001–2007 izpeljanih več pomembnih prevzemov, s katerimi se Skupina Helios s hkratnim razvojem podjetij in ustanavljanjem novih družb učinkovito odziva na sodobne smernice v panožni industriji, za katero sta značilni intenzivna globalizacija in ostra mednarodna konkurenca (Helios Group 2010a).

5.1.2 Skupina Helios danes

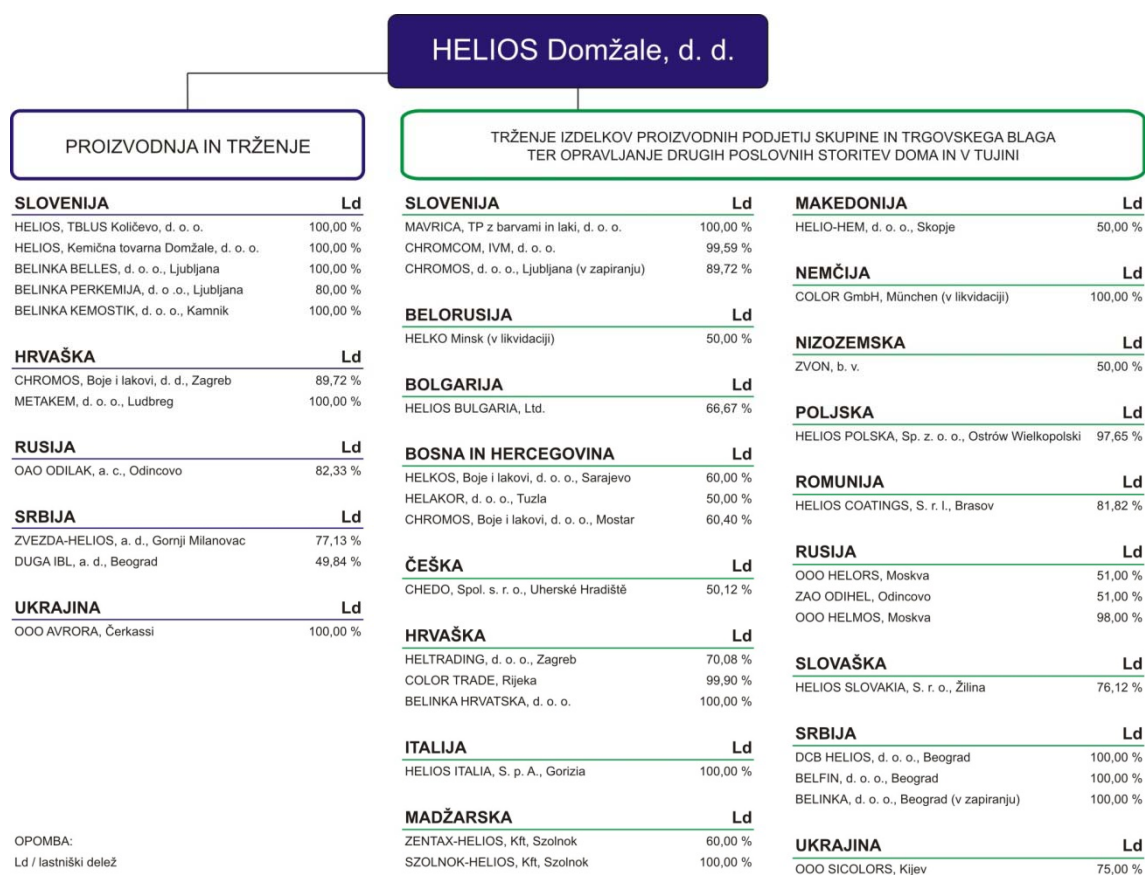
Krovna družba Helios Domžale, d. d., danes s svojimi lastniškimi deleži obvladuje 38 podjetij v Sloveniji, Srbiji, Rusiji, Ukrajini, Romuniji, Italiji, Bolgariji, Bosni in Hercegovini, Belorusiji, Makedoniji, Nemčiji, na Hrvaškem, Poljskem, Češkem, Madžarskem, Nizozemskem in Slovaškem. Mednje sodijo tudi podjetja, ki jih je Helios prevzel med leti 2001 in 2007 (Helios Group 2010b).

Slika 5.1: Globalna in domača tržna in proizvodna prisotnost Skupine Helios



Vir: Helios Group

Slika 5.2: Organizacijska struktura Skupine Helios



Vir: Helios Group (2010b)

Hkrati z geografsko razpršenostjo odlikuje Skupino Helios tudi programska diverzifikacija. S proizvodnjo široke palete proizvodov v okviru proizvodnih programov (Tabela 5.1) se poskuša zadovoljevati potrebe najrazličnejših segmentov potrošnikov. Proizvodni programi Skupine Helios so umetne smole, premazi za široko potrošnjo in gradbeništvo (dekorativa), premazi za avtomobilsko industrijo, avtoreparaturni premazi, posebni premazi za zaščito kovin, premazi za lesno industrijo, praškasti premazi ter materiali za horizontalno cestno signalizacijo (Helios Group 2010a).

Tabela 5.1: Vrednostna prodaja po proizvodnih programih v letu 2009

	Široka potrošnja	Industrija	Umetne smole	Ostalo
<i>Vrednost (EUR)</i>	104.932.758	66.967.194	49.853.368	14.847.929
<i>Delež (%)</i>	44,35	28,30	21,07	6,28

Vir: Helios Group (2010a)

5.1.2.1 Mednarodna proizvodna mreža Skupine Helios

Slovenija

Del mednarodnega proizvodnega omrežja Skupine Helios je tudi domače slovensko tržišče, ki ima velik vpliv na celotno Skupino Helios.

Helios, Tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo, d. o. o., (skrajšano Helios TBLUS) je največje podjetje Skupine Helios, saj predstavlja kar 54 % dobička v Skupini. Istočasno pa to pomeni, da so vse večje spremembe v njegovem proizvodnem programu in delovanju tako ali drugače povezane s spremembami v preostalih članicah Skupine. Je vodilni slovenski proizvajalec premaznih sredstev in umetnih smol (Helios Group 2009a).

Helios, Kemična tovarna Domžale, d. o. o., se je leta 1959 združila s tovarno barv in lakov Helios (Helios Group 2009a).

Color, d. d., iz Medvod je od leta 2004 član Skupine Helios, saj je bil večinski delež kupljen od Poslovne skupine Sava. Z letom 2010 se je podjetje Color pripojilo podjetju Helios TBLUS (Helios Group 2010a).

Skupina Helios se je za prevzem in pripojitev Colorja odločila na podlagi obstoja medsebojnih sinergij, potrebah po dodatnih zmogljivostih ter kadrovskega združevanja strokovnjakov ob ugodnih pogojih slovenskega vstopa v EU. Razvojna oddelka tako presežeta kritično maso in se postavita ob rob večjim tujim proizvajalcem barv in lakov, znižajo se stroški trženja, specializacija proizvodnih zmogljivosti izboljša ekonomičnost proizvodnje (Helios Group 2004).

Hkrati si Skupina Helios ob novopridobljeni tehnologiji proizvodnje praškastih premazov zagotovi nastop na zahodnoevropskem trgu, kjer s končnimi proizvodi prej Helios ni bil navzoč, saj so bili na teh trgih prisotni zgolj s prodajo umetnih smol (Kaše in drugi 2005, 318–319).

Skupina Belinka je bila prevzeta v letu 2007 in tako je Skupina Helios le še utrdila svoj položaj na domačem trgu (uresničena večletna zamisel o združenih slovenski premazni industriji), kot na nekaterih tujih trgih, saj je Belinko Holding v tistem času sestavljalo več uglednih podjetij, kot so slovenski Belinka Belles, Belinka Kemostik in Belinka Perkemija, Metakem Hrvaška, Belinka Hrvaška, Duga IBL Srbija, Belfin Srbija, Belinka Srbija ter Zvon, b. v., Nizozemska (Helios Group 2009a).

Medtem ko sta podjetji Belinka Belles in Belinka Kemostik v 100-odstotni lasti podjetja Helios Domžale, d. d., je Belinka Perkemija družba, ki jo soobvladujeta podjetje Solvay, S. A. iz Belgije in Helios Domžale, d. d. Slednje ima v Perkemiji 80-odstotni lastniški delež in do leta 2011 predvideva dezinvestiranje oziroma prodajo podjetja primernemu kupcu. (Helios Group 2009a).

Učinki prevzema Belinke se kažejo predvsem v krepitvi tržnega položaja Skupine Helios tako na domačem kot tujih tržiščih, s povečano sposobnostjo tekmovanja s konkurenco ter produktno diverzifikacijo (laki za zaščito lesa). Z vlaganjem v razvoj novih tehnologij in specializacije kadrov se izboljšuje izkoriščenost človeškega potenciala, hkrati se s finančnimi sinergijami zmanjšuje tveganje (Helios Group 2010a).

Hrvaška

Chromos, boje i lakovi, d. d., iz Zagreba je leta 2001 z nakupom večinskega paketa delnic prevzelo podjetje. Helios na ta način okrepi svoj položaj na hrvaškem trgu ter pridobi tehnologijo izdelovanja visokokakovostnih lakov za parket in program ladijskih premazov. Z odprtjem vrat v hrvaški distribucijski sistem si Helios poveča pogajalsko moč nasproti distributerjem in večjim globalnim igralcem in prepreči možnost relativno preprostega vstopa na hrvaški trg (Kaše in drugi 2005, 318–320).

Metakem, d. o. o., iz Ludbrega je podjetje, ki je bilo do leta 2007, ko se je pridružilo Skupini Helios, v 100-odstotni lasti Belinke Kemostik, d. o. o. To lastništvo se je preneslo na matično podjetje Skupine Helios (Helios Group 2010a).

Rusija

S prevzemom podjetja **OAO Odilak, a. c.**, iz Odincova je Helios leta 2006 potrdil večletno pozitivno sodelovanje med omenjenima podjetjema. Na ta način si je Helios, ob dejstvu, da je zavoljo perspektivnosti ruskega trga ta tarča največjih svetovnih korporacij in drugih podjetij, ter tako močno konkurenčen, zagotovil pomemben tržni delež in proizvodno bazo (Helios Group 2010a).

Srbija

Helios si je s prevzemom srbske **Zvezde**²⁸ iz Gornjega Milanovca leta 2003 utrl pot k razvoju srbskega trga in se, zavoljo pridružitve Slovenije k EU, izognil zvišanju carin za poslovanje z nekdanjo Jugoslavijo in nekdanjo SZ. Poleg naštetega je potrebno omeniti visoke ekološke standarde EU-ja, zavoljo katerih je Heliosova proizvodnja na slovenskem tržišču omejena, a se nekateri produkti, predvsem zaradi velikega povpraševanja na trgih vzhodne Evrope, še vedno proizvajajo v Zvezdi. Ravno tako je z Zvezdo pridobljena tudi linija za proizvodnjo praškastih premazov in proizvodnjo barve za plastiko (Kaše in drugi 2005, 320).

Prevzem Zvezde za Skupino Helios pomeni dovolj trden položaj na trgu nekdanje Jugoslavije in odlično odskočno desko za razvoj novih trgov (Bolgarija, Makedonija), kot tudi možnost boljšega poslovanja na trgih nekdanje SZ, saj ima Srbija s temi državami sklenjene ugodne trgovinske sporazume (Kaše in drugi 2005, 312).

Leta 2005 Helios prevzame večinski delež podjetja **Duga IBL, a. d.**, iz Beograda, čemur sledi povečanje števila zaposlenih in prodaje. Z začetkom leta 2010 stopi v veljavo ukinitvev proizvodnje v Dugi (Helios Group 2009a).

Ukrajina

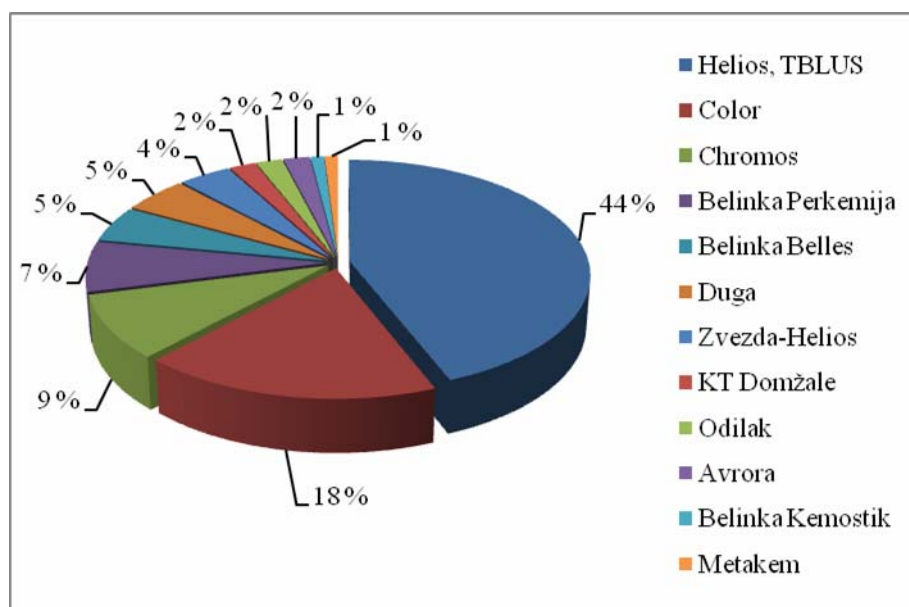
S prevzemom ukrajinskega proizvodnega podjetja **OOO Avrora** iz Čerkassija pridobi Helios leta 2007 novo proizvodno podjetje in možnost zasnove distribucijsko-

²⁸ Ob 50-letnici svojega obstoja se je podjetje preimenovalo v Zvezdo-Helios, a. d.

logističnega centra. Hkrati je podjetje Avrora zadnje pridruženo podjetje v Skupini Helios (Helios Group 2009a).

Slika 5.3 prikazuje vrednostno prodajo proizvodnih podjetij Skupine Helios v letu 2009. Skoraj polovico vrednostne prodaje naredi podjetje Helios, TBLUS (ta delež je v letu 2009 znašal 44 %), na drugem mestu je Color, vendar njegov delež znaša le 18 %. Delež ostalih proizvodnih podjetij v Skupini se giblje od 1 % do 9 % (Helios Group 2010a).

Slika 5.3: Struktura vrednostne prodaje proizvodnih podjetij Skupine Helios 2009



Vir: Helios Group (2010a)

5.1.2.2 Mednarodna distribucijska mreža Skupine Helios

Slovenija

Mavrica, trgovsko podjetje z barvami in laki, d. o. o., je bilo prevzeto leta 2002 in je ena redkih slovenskih družb, ki se specializirano ukvarja s tem programom in pomeni za Skupino Helios večje obvladovanje distribucijske mreže v Sloveniji (Helios Group 2004).

V letu 1999 je ustanovljeno mešano podjetje **PPG-Helios, d. o. o.**, ki je kot marketinška družba usmerjeno na avtolake, v katerem ima Helios manjšinski 40-odstotni delež, PPG Industries Securities, Inc. iz Amerike pa večinski 60-odstotni delež. Glavni namen ustanovitve družbe je trženje avtomobilskih premazov za prvovgradnjo na območju držav nekdanje Jugoslavije, Rusije, Belorusije, Ukrajine, Romunije in drugod (Helios Group 2009a).

Bolgarija

Leta 2007 se Helios zaradi utrjevanja prodajnih poti odloči za večinsko lastništvo (mešano podjetje) v trgovski družbi **Helios Bulgaria, Ltd.** (Helios Group 2009a).

Bosna in Hercegovina

Leta 1998 Helios ustanovi mešano podjetje **Helkos, boje i lakovi, d. o. o.**, iz Sarajeva s 60-odstotnim lastniškim deležem (Helios Group 2007).

Istega leta je s 50-odstotnim lastniškim deležem ustanovljeno mešano podjetje **Helakor, d. o. o.**, iz Tuzle, ki postane generalni uvoznik in distributer proizvodov Skupine Helios za Bosno in Hercegovino (Helios Group 2007).

Leta 2008 je bil pridobljen 60,40-odstotni lastniški delež v distribucijskem podjetju Astra Dubravka kot zamenjava terjatev v lastniški delež. Kasneje se družba preimenuje v **Chromos, boje i lakovi, d. o. o.**, Mostar (Helios Group 2007).

Češka

Leta 2003 je z avtoriteto krepitev Heliosovega položaja na češkem trgu ustanovljeno mešano distribucijsko podjetje **Chedo, Spol. s. r. o.** (Helios Group 2007).

Hrvaška

Leta 2005 se v Splitu s partnerji (skupna naložba) ustanovi distribucijski center hčerinskega podjetja Chromos (Helios Group 2009a).

Podjetje **Heltrading, d. o. o.**, iz Zagreba je bilo ustanovljeno leta 2000 kot distribucijska družba za široko potrošnjo in avtoreparaturo tovarne Helios, TBLUS (Helios Group 2009a).

Helios z nakupom slovenskih barvarjev Belinke in Colorja v svojo skupino pridobi tudi distribucijski družbi **Color Trade** iz Rijeke in **Belinko Hrvatska, d. o. o.** (Helios Group 2009a).

Italija

Leta 1984 je bilo v Italiji ustanovljeno prvo (nova investicija) distribucijsko podjetje, ki se je pred petimi leti preimenovalo v **Helios Italia, S. p. a.**, iz Gorice, in je bilo priključeno v Skupino Helios (Helios Group 2009a).

Madžarska

Na Madžarskem je bilo leta 2006 ustanovljeno mešano podjetje **Zentax-Helios, Kft.** ter novo distribucijsko podjetje **Szolnok-Helios, Kft.** zaradi utrjevanja distribucijskih poti na tem trgu (Helios Group 2009a).

Makedonija

Leta 1995 je bilo ustanovljeno skupno proizvodno-distribucijsko podjetje Heliosa in podjetja Hemik Kompani imenovano **Helio-hem, d. o. o.**, ki proizvaja in trži Heliosovo blagovno znamko Spektra (Helios Group 2007).

Nemčija

Distribucijsko podjetje **Color GmbH** je bilo v Skupino Helios vključeno z nakupom slovenskega Colorja (Helios Group 2009a).

Poljska

Helios Polska, Sp. z o.o., je podjetje, ustanovljeno leta 1996 kot predstavnik Heliosa na poljskem tržišču ter pospeševalec prodaje njegovih izdelkov. Leta 2005 se zgradi v okviru podjetja distribucijski center Helios Polska (Helios Group 2007).

Romunija

Leta 2006 je kot skupna naložba ustanovljeno mešano podjetje *Helios Coatings, S. r. l.*, za trženje industrijskih in avtoreparaturnih premazov. Podjetje je v lasti skupaj z lokalnim distributerjem dekorativnih premazov, kjer Helios nastopa kot večinski lastnik (Helios Group 2009a).

Rusija

Leta 1992 je ustanovljeno mešano podjetje *ZAO Odihel* iz Odincova, ki je v lasti Odilaka iz Rusije in Heliosa. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo in trženjem avtoreparaturnih premazov (Helios Group 2007).

Kasneje, leta 1999 je ustanovljeno novo mešano podjetje *OOO Helmos* iz Moskve (sestavljeno ime iz besed Helios in Moskva), katerega cilj je bil vzpostavitev sodelovanja s podjetji za komercialni transport ter izdelovalci pohištva in bele tehnike (Helios Group 2007).

Slovaška

Zaradi utrjevanja distribucijskih poti je bil leta 2006 nabavljen večinski delež v podjetju *Helios Slovakia, S. r. o.* Na ta način je Helios dosegel obvladovanje distribucijskih kanalov na slovaškem trgu, omogočil hitrejšo rast prodaje (z obstoječim kapitalom distributer ni mogel več dosegati zelene strme rasti prodaje dekorative) ter dosegel vzpostavitev distribucijske infrastrukture (skladišče, kadri). V letu 2009 je bil zgrajen distribucijski center Helios Slovakia v Žilini (Helios Hroup 2009a).

Srbija

Leta 2002 je bilo v Gornjem Milanovcu ustanovljeno mešano podjetje za distribucijo grafičnih barv, *Torda-Zvezda, d. o. o.*, ki je v skupnem obvladovanju družb Zvezda-Helios, a. d., (49 %) in Torda Ink Holding As iz Norveške (51 %). V začetku leta 2010 je bil Heliosov del lastniškega deleža prodan ameriški multinacionalki (Helios Group 2009a).

Leta 2003 vzpostavi Helios na srbskem tržišču lastni distribucijski center s sedežem v Beogradu, *DCB Helios, d. o. o.* (Helios Group 2009a).

S prevzemom Belinke leta 2007 sta v Skupino Helios vključeni tudi distribucijski podjetji *Belfin, d. o. o.*, in *Belinka, d. o. o.*, iz Beograda, slednje je v zapiranju (Helios Group 2009a).

Ukrajina

Leta 2002 je v Ukrajini ustanovljeno predstavništvo, leto kasneje je ustanovljeno mešano distribucijsko podjetje *OOO Sicolors* iz Kijeva, ki je v večinski lasti Heliosa. Temeljna naloga podjetja je uveljavitev izdelkov iz programa dekorativa na ukrajinskem trgu (Helios Group 2007).

5.2 Internacionalizacijska pot Skupine Helios

Skupina Helios sledi s procesom vstopanja in ustvarjanja položaja na tujih trgih značilnim korakom internacionalizacije. Sprva je podjetje Helios večino prekomejnega poslovanja in večji delež prihodkov ustvarjalo z internacionalnim vstopnim modelom izvoza²⁹. Tako je, na primer podjetje v Srbijo in Črno goro najprej izvažalo ter pri tem uporabljalo lokalni distribucijski sistem. Kasneje, leta 2003, razvije podjetje lastno distribucijsko mrežo in naslednje leto že prevzame lokalno podjetje za proizvodnjo barv in lakov (Kaše in drugi 2005, 312).

²⁹ Podjetje Helios je po osamosvojitvi Slovenije stavilo na izvoz kot internacionalni vstopni model. Danes se iz Slovenije izvozi več kot 85 % Heliosove proizvodnje (Helios Group 2004).

Izvozni model Skupine Helios temelji na neposrednosti, saj se večino izvoza opravi preko distribucijskih podjetij, ki večkrat opravljajo tudi vlogo predstavništva na tujem trgu. Kot samostojni enoti sta Heliosovi predstavništvi prisotni le na ruskem in beloruskem trgu. Pri izvažanju se je v nekaterih primerih izrabil obstoječ lokalni distribucijski sistem oziroma je kasneje Helios preko prevzemov³⁰ lokalnih distribucijskih enot poskrbel za oblikovanje lastne distribucijske mreže. Model prevzema Helios uporablja predvsem kot strateški vzvod za krepitev domačega tržnega položaja in razvoj novih trgov (Helios Group 2010a).

Kjer je bil tržni delež v začetku majhen ali so bile tržne razmere ocenjene kot ugodne za nakup tujega proizvodnega podjetja, je bil model prevzema uporabljen tudi za oblikovanje proizvodne mreže in hitro povečanje tržnega deleža. Tako je bilo leta 2001 na hrvaškem trgu z nakupom večinskega paketa delnic prevzeto proizvodno podjetje Chromos in kasneje, leta 2007, proizvodno podjetje Metakem. Prav tako je bilo na ruskem trgu leta 2006 prevzeto proizvodno podjetje Odilak (Helios Group 2010a).

Izvoz in prevzem nista edina internacionalna vstopna modela, ki se jih poslužuje multinacionalno podjetje Helios. Prizadevanje za razvoj trgov in želja po pridobivanju dodatnih znanj žene Skupino Helios tudi k drugim oblikam mednarodnega strateškega povezovanja, v prvi vrsti k modelu skupnega vlaganja (ang. joint-venture), katerega najbolj konkreten primer je prav gotovo povezava z ameriško nadnacionalko PPG, s katero se preko skupnega podjetja PPG-Helios ustvarja sodelovanje pri barvah in lakih za avtomobilsko industrijo na ruskem trgu ter se preučuje ustanovitev nove strateške zveze za skupni nastop v Aziji (Kaše in drugi 2005, 312).

Preko skupnih vlaganj je Helios oblikoval tako distribucijska kot proizvodna omrežja, vendar z razliko, da je večino internacionalnih distribucijskih omrežij nastalo preko skupnih vlaganj, kar velja za več tujih trgov (primere partnerskega oblikovanja distribucijske mreže najdemo tako na hrvaškem in poljskem trgu kot tudi na ukrajinskem, češkem in bolgarskem trgu), medtem ko so proizvodna omrežja povečini oblikovana preko prevzemov lokalnih proizvodnih podjetij, kar nakazuje tudi na strateško dobro zastavljeno poslovanje, z željo po višjem nadzoru nad proizvodno

³⁰ Od leta 2001 do leta 2007 je obdobje aktivnih prevzemnih procesov.

funkcijo celotne Skupine Helios. Primer proizvodne enote na podlagi skupnega vložka je le proizvodno podjetje Duga v Srbiji (Helios Group 2010a).

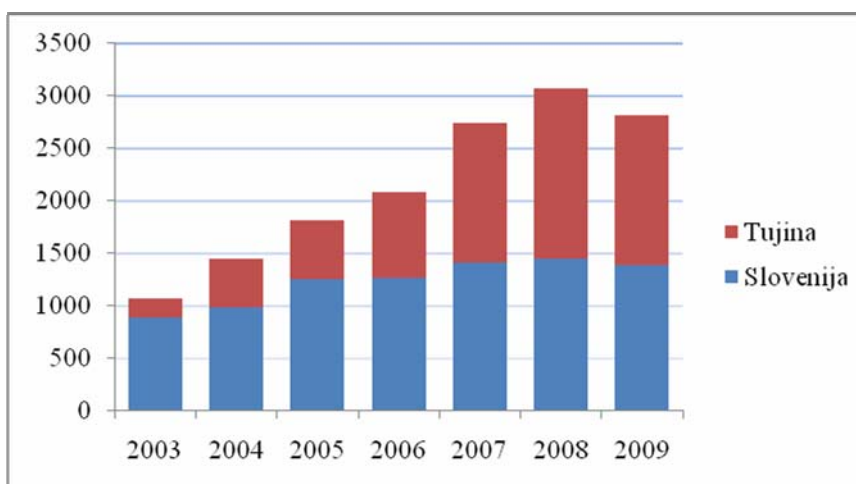
Poleg izvoza, prevzemnih neposrednih investicij ter skupnih kapitalskih vlaganj, kot prvenstvenih internacionalnih vstopnih modelov, so bila Heliosova finančna sredstva uporabljena tudi za nekatere nove »greenfield« investicije (izgradnja distribucijskega centra na poljskem in češkem trgu). Hkrati uporabljene so bile tudi oblike nekapitalskih povezav in licenčnih pogodb, predvsem v primerih tehnološkega sodelovanja in prenosa znanja (Helios Group 2010a).

Potrebno je poudariti, da ima velik vpliv na Heliosovo globalno prisotnost tudi dogajanje na domačem trgu, saj je skupaj s prevzemom medvoškega Colorja leta 2004 (podjetje je bilo z začetkom leta 2010 pripojeno k podjetju Helios TBLUS) in ljubljanske Belinke leta 2007 Skupina Helios pridobila nove distribucijske in proizvodne enote širom po svetu (Helios Group 2010a).

5.3 Poslovanje in zaposlovanje Skupine Helios

Od prve tuje družbe v Italiji, leta 1984, je Helios prerasel v veliko multinacionalno podjetje. Skupina Helios je imela v letu 2009 zaposlenih 2.815 ljudi, kar v primerjavi z letom 2008 (3.074 zaposlenih) pomeni 8,4 % nižjo stopnjo zaposlenosti. Glavni razlog manjšemu številu zaposlenih je svetovna gospodarska kriza, saj je stopnja zaposljivosti naraščala iz leta v leto in se ustavila leta 2009 (Slika 5.4). Iz grafa je razvidno, da je rast števila zaposlenih skozi leta naraščala skladno s povečevanjem mednarodnega obsega poslovanja Skupine Helios (Helios Group 2010a).

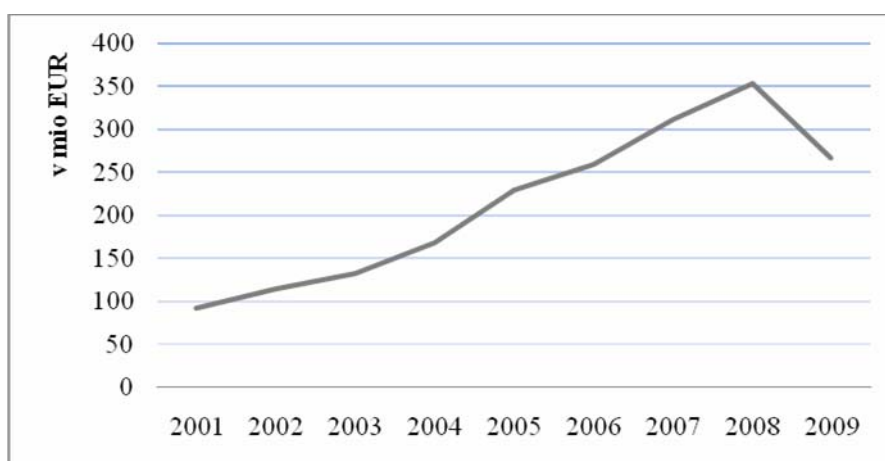
Slika 5.4: Povprečno število zaposlenih na podlagi plačanih ur³¹ v obdobju 2003–2009



Vir: Helios Group (2010a)

Skupina Helios je s svojimi zaposlenimi v letu 2009 ustvarila 266.287.000 EUR čistih prihodkov od prodaje in 2.802.000 EUR čistega dobička (Slika 5.5). Nižji dobiček je tako kot leta 2008 tudi v letu 2009 posledica svetovne gospodarske krize, medtem ko je občutnejši padec prav tako viden na ustvarjenih čistih prihodkih od prodaje v letu 2009, vendar je potrebno poudariti, da so se v obdobju od leta 2001 do leta 2007 čisti prihodki od prodaje in količinska prodaja povečali za 25 %. Rezultati so seveda posledica dobrih domačih in predvsem tujih rezultatov poslovanja ter pravih poslovnih odločitev pri ustvarjanju tujega tržnega deleža (Helios Group 2010b).

Slika 5.5: Čisti prihodki od prodaje podjetij Skupine v obdobju 2001–2009

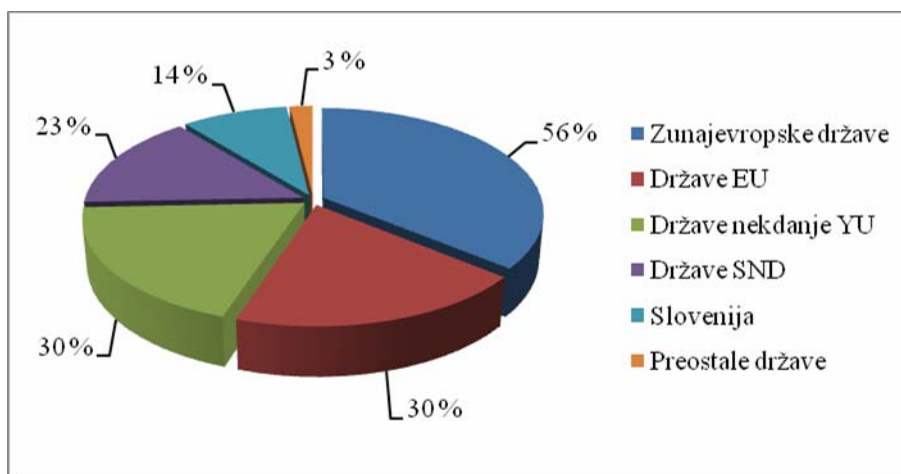


Vir: Helios Group (2010b)

³¹ Zaposleni na osnovi plačanih ur = seštevek opravljenih ur za redno delo, redni in izredni dopust, ure praznikov, bolniške do 30 dni in nadur, deljeno z letnim fondom ur.

Vrednostna struktura prodaje po trgih kaže, da so več kot polovico prihodkov od prodaje podjetja Skupine ustvarila na območju izven Evropske unije, kar predstavlja 56 % vseh prihodkov in je hkrati dejstvo, da je Skupina Helios še kako odvisna od dobrih poslovnih rezultatov tujih poslovnih enot (Slika 5.6). Trgi so razdeljeni na 6 delov, in sicer: zunajevropske države, ki predstavljajo največji delež, in sicer 56 %, na drugem mestu so države EU, katerih delež predstavlja 30 %, sledijo države nekdanje YU s prav tako 30 %, četrte so države bivše Sovjetske zveze, katerih delež predstavlja 23 %, sledi Slovenija s 14 % in ostale države, katerih skupni delež doseže 3 % celotne vrednostne prodaje v Skupini Helios (Helios Group 2010b).

Slika 5.6: Vrednostna sestava prodaje po območjih v letu 2009



Vir: Helios Group (2010b)

Nekateri preostali kazalniki produktivnosti kažejo na dobro poslovanje celotne Skupine Helios, med drugim velja omeniti čiste prihodke od prodaje na zaposlenega³², ki so se od leta 2003 do 2007 povečali za slabih 8 %, potem sledi obdobje t. i. recesije in slabših poslovnih rezultatov, vendar danim razmeram navkljub vseeno zadovoljivih rezultatov (Helios Group 2010a).

5.4 Internacionalno poslovanje Skupine Helios v prihodnosti

Skupina Helios še ni prenehala rasti, njihova vizija pa je, da bi se uvrstili med prvih deset vodilnih proizvajalcev barv in lakov v Evropi. Trenutno je njihova prioriteta

³² Čisti prihodki od prodaje na zaposlenega = čisti prihodki prodaje / povprečno število zaposlenih iz plačanih ur.

predvsem strateška uskladitev in konsolidacija dosedanjih prevzemov, zanimajo pa jih tudi nadaljnje širitve na strateške trge srednje, vzhodne in jugovzhodne Evrope (Helios Group 2009b).

Tako kot do sedaj bo Helios tudi v prihodnje pred nakupom pri vsaki potencialni tarči zelo natančno preučil priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti, ki bi jih prineslo novo kapitalsko povezovanje s poudarkom na »cost-benefit« analizi³³. Skozi proces skrbnih pregledov se določi maksimalno, še sprejemljivo vrednost posamezne tarče za Skupino Helios (Helios Group 2008).

V strategiji Skupine Helios za obdobje 2008–2011 je predvideno nadaljnje širjenje poslovanja in globalna prisotnost, vendar zgolj kot utrjevanje položaja na obstoječih tujih tržiščih, saj Skupina Helios od leta 2006 ne vstopa na nove tuje trge, temveč investira zgolj v obstoječe trge. Ponovno se v letu 2010 odpirajo možnosti za neposredni izvoz na povsem nov, indijski trg. V Tabeli 5.2 so prikazana predvidena potrebna vlaganja za nove prevzeme in skupne naložbe v letih 2008–2011.

Tabela 5.2: Potrebna vlaganja za akvizicije in skupne naložbe v letih 2008–2011

PROJEKT	NAMEN
RUSIJA	Nakup ruskega proizvajalca smol. Vlaganje v modernizacijo in konsolidacijo v okviru obstoječe hčerinske družbe.
SLOVAŠKA	Nakup lokalnega distributerja.
ROMUNIJA	Nakup proizvajalca barv in lakov.
ČEŠKA	Nakup proizvajalca barv in lakov.
UKRAJINA	Vlaganje v modernizacijo in konsolidacijo v okviru obstoječe hčerinske družbe.

Vir: Helios Group (2008)

Helios namerava na ruskem trgu investirati v novo proizvodno enoto, s katero bi utrdili svoj tržni položaj in hkrati odprli možnosti za boljšo oskrbo ruskega trga s programom smol. Prav tako je predvideno vlaganje v modernizacijo in konsolidacijo v okviru

³³ Analiza stroškov in koristi je temeljno orodje za ocenjevanje ekonomskih koristi projektov.

obstoječe hčerinske družbe. Kot odgovor na pritiske svetovnih tekmecev se na slovaškem trgu preučuje možnost kapitalskega vstopa v lokalno distribucijsko enoto premazov z željo po dolgoročnejšem večjem tržnem deležu. Tako na romunskem kot češkem trgu se z željo po trdnejših tržnih deležih preučujejo možnosti kapitalskih investicij v proizvodne enote. Na ukrajinskem trgu se bo prav tako vlagalo v modernizacijo in konsolidacijo v okviru obstoječe hčerinske družbe (Helios Group 2008).

Uspešnost skupne naložbe PPG-Helios se bo podprla z nadaljnjim tesnim sodelovanjem podjetij PPG in Helios na jasno definiranem programskem in geografskem področju s preučitvijo možnosti nadaljnjih skupnih naložb (Helios Group 2008).

Nadalje se bodo preučile nekatere druge smiselne kapitalске investicije, predvsem s ciljem dostopa do dodatnih znanj za nove, tehnološko zahtevne produkte, ki ustrezajo zahtevam EU regulative, ter možnosti vertikalnih integracij v državah bivše YU (nakup specializiranih trgovskih družb) (Helios Group 2008).

5.5 Poinvesticijske aktivnosti Skupine Helios v prihodnosti

V strategiji Skupine Helios za obdobje 2008–2011 so predvidene aktivnosti za optimizacijo poslovanja in posledično izboljšanje rezultatov poslovanja celotne Skupine.

Zavoljo ekonomije obsega in optimalnejšega izkoriščanja razvojnih in tehnoloških resursov se bo izvedla specializacija proizvodnje, razvoja in prodaje skupin proizvodov po posameznih lokacijah. Izvzete bodo le posebnosti določenih trgov, upoštevajoč transportne stroške zaradi geografske oddaljenosti oziroma optimalnejše oskrbe s surovinami. Specializacija kot taka bo zahtevala na eni strani v posameznih primerih implementacijo strategije več blagovnih znamk za sklop izdelkov in na drugi strani uporabo posameznih trgovskih podjetij za trženje izdelkov podjetij Skupine (Helios Group 2008).

Medtem ko se bo v okviru stroškovne utemeljenosti izvedla koncentracija določenih podpornih funkcij v okviru posameznih držav, kjer je večje število podjetij sistema, se

bodo razvojnoraziskovalne dejavnosti odvijale na različnih geografskih lokacijah, upoštevajoč kadrovske resurse in stroškovni aspekt, pri čemer bodo za določen čas izvedbe projekta, podrejene centralnemu razvoju. Posamezni sklopi skladiščenja in skladiščnih opravil se bodo prenesli na geografske lokacije, ki bodo sicer skoncentrirane, vendar v bližini trgov in jih bo mogoče izvajati z nižjimi stroški (Helios Group 2008).

6 SKLEP

Kot posledica globalizacije, brisanja mednacionalnih meja, pospeševanja pretoka kapitala, blaga, storitev in delovne sile predstavlja vse večje težišče podjetniškega delovanja možnost in sposobnost internacionalnega poslovanja, tj. iskanja boljših pogojev in tekmovalnih prednosti zunaj nacionalnih meja. Sodobno podjetniško okolje je močno zaostriło pogoje obstoja podjetij, tako se le najbolj inovativni in pogumni uspejo spopadati s panožnimi tekmeci. Kot odgovor je veliko malih, srednjih in velikih podjetij poiskalo svoje priložnosti na globalnih trgih.

Odločitev o vstopu podjetja na internacionalno tržišče odpira potrebne analize izbire prave internacionalne vstopne strategije in nadalje internacionalnega vstopnega modela. Internacionalno vstopno strategijo podjetje oblikuje na podlagi objektivnih razlogov vstopa, časovnega izbora vstopa ter na podlagi izbora vstopnega modela.

Teoretično internacionalizacijska pot podjetja sestoji in se razvije iz poslovanja na domačem tržišču ter v nadaljevanju predpostavlja izvoz blaga in storitev na tuje svetovne trge ter predajo licenc tujim poslovnim subjektom. Naslednji korak je ustanovitev prodajnih in nato proizvodnih enot na tujih tržiščih, kar velja predvsem za večje multinacionalke, ki prevzemajo tuja podjetja, in ustanavljajo nova podjetja. Manjša podjetja se v tem smislu pogosteje zatekajo k različnim oblikam internacionalnih zavezništav.

V začetku 90-ih let oziroma v tranziciji slovenskega gospodarstva je podjetje Helios že razmišljalo o svojem nadaljnjem strateškem razvoju, za katerega je bil slovenski trg premalo stabilen, in trgi bivše Jugoslavije privlačnejši. Zatorej je v ospredje stopila

ideja o internacionalizaciji poslovanja in krepitvi tržnega položaja s prečkanjem nacionalnih meja.

Podjetje Helios je pospešeno od leta 2001 in vse do danes z uporabo različnih oblik internacionalnih vstopnih modelov preraslo v veliko in uspešno skupino, ki se postavlja ob rob velikim panožnim tekmecem. Skupina je sledila tipičnim teoretičnim osnovam internacionalizacijske poti in tako v začetku prekomejno poslovanje in prihodke ustvarjala z izvažanjem, čemur je sledila vzpostavitev distribucijskega in nato proizvodnega omrežja.

Skupina Helios se je v zadnjem času, v družbi mnogih podjetij, znašla v objemu gospodarske krize, ki je postregla z višjimi cenami strateških surovin, manjšo prodajo in posledično slabšimi rezultati poslovanja. Kljub temu so bili rezultati poslovanja pred krizo dovolj dobri, da se je Skupina uspešno spopadla z nastalimi tržnimi razmerami, ki se že umirjajo. Najnovejši rezultati poslovanja Skupino Helios ponovno navdajajo z optimizmom in jo vračajo v tok stabilnega poslovanja.

Poslovni izkazi kažejo, da so dobri večletni rezultati gotovo posledica delovanja in ustvarjanja prihodkov na tujih tržiščih. Tako lahko z gotovostjo trdimo, da je bil in je odličen tržni položaj Skupine Helios ustvarjen s pravilno zastavljeno strateško usmeritvijo in internacionalizacijo poslovanja ob pravem času.

7 LITERATURA

- Banič, Ivo. 2007. *Poslovna politika: procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bradley, Harriet, Mark Erickson, Carol Stephenson in Steve Williams. 2004. *Myths at work*. Cambridge: Polity press in association with Blackwell Publishers, Ltd.
- Castells, Manuel. 2006. *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.
- Cavusgil, S. Tamer, Gary Knight in John R. Riesenberger. 2008. *International business: strategy, management, and the new realities*. New Jersey: Prentice Hall.
- Doole, Isobel in Robin Lowe. 2001. *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. London: Thomson Learning.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Dunning, John H. in Sarianna M. Lundan. 2008. *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- *Helios Group*. Dostopno prek: <http://www.helios-group.eu> (4. junij 2010).
- --- 2004. *80 let – years*. Domžale: interno gradivo.
- --- 2007. *Heliopolis – poslovna revija za zaposlene v Skupini Helios*. Domžale: interno gradivo.
- --- 2008. *Strategija za obdobje 2008–2011*. Domžale: interno gradivo.
- --- 2009a. *Zbrani podatki o Skupini Helios*. Domžale: interno gradivo.
- --- 2009b. *Letno poročilo 2008*. Domžale: interno gradivo.

- --- 2010a. *Zbrani podatki o Skupini Helios*. Domžale: interno gradivo.
- --- 2010b. *Letno poročilo 2009*. Domžale: interno gradivo.
- Hill, Charles W. L. 2000. *International business: competing in the global marketplace*. Boston: McGraw-Hill.
- Hodgetts, Richard M., Fred Luthans in Jonathan P. Doh. 2006. *International management: culture, strategy and behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jarillo, José-Carlos. 2002. *Strategic networks: creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kaše, Robert, Matija Bitenc, Tanja Avramška in Maja Jenko. 2005. Analiza strateške usklajenosti: primer Skupine Helios. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 309–325. Ljubljana: Časnik Finance.
- Lasserre, Philippe. 2003. *Global strategic management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lewis, Jordan D. 1990. *Partnership for profit: structuring and managing strategic alliances*. New York: The Free Press.
- Lynch, Robert Porter. 1993. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. New York: John Wiley & Sons.
- Robock, Stefan H. in Kenneth Simmonds. 1989. *International business and multinational enterprises*. Boston: Irwin.

- Rugman, Alan M. in Thomas L. Brewer. 2003. *The Oxford handbook of international business*. Oxford: Oxford University Press.
- Soros, George. 2002. *George Soros on globalization*. New York: PublicAffairs.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Wright, Tim. 2009. *2009 Top Companies Report*. Dostopno prek: <http://www.coatingsworld.com/articles/2009/07/2009-top-companies-report.php> (15. marec 2010).
- *Zakon o prevzemih (ZPre-1)*. Ur. l. RS 79/06. Dostopno prek: <http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&sm=k&q=zakon+o+prevzemih&mandate=-1&unid=SZ|C12563A400338836C12571AE00237A67&showdoc=1> (7. april 2010).