

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tea Pavišič

Internacionalizacija podjetja Gorenje v času gospodarske krize

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tea Pavišič

Mentor: izr. prof. Anže Burger

Internacionalizacija podjetja Gorenje v času gospodarske krize

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvaljujem se svoji družini in moji boljši polovici za vso podporo v času mojega študija, prijateljem za spodbude in Rivi za nasmeške v stresnih trenutkih. Najlepša hvala tudi mojemu mentorju za vso pomoč pri pisanju tega diplomskega dela.

Internacionalizacija podjetja Gorenje v času gospodarske krize

Diplomsko delo v teoretičnem delu odpira pogled na internacionalizacijo podjetja. Opisuje kaj internacionalizacijo, motive, spodbude, glavne in najbolj prepoznavne modele, načine vstopa na tuje trge, izbiro novih trgov ter strategije vstopa. Teoretični del se skozi vsebino vse bolj usmerja na internacionalizacijo podjetja v času gospodarske krize. Slednji tematiki je v celoti posvečen empirični del, kjer skozi študijo primera znanega podjetja Gorenje Group in njegove blagovne znamke Gorenje obravnavamo poslovanje podjetja v obdobju gospodarske krize. Natančno preučene aktivnosti podjetja ter ukrepi, sprejeti v upanju po obvladovanju krize, nas pripeljejo do empirične analize uspešnosti poslovanja, s pomočjo katere odgovorimo na ključna vprašanja. Eno izmed teh je, **ali je Gorenje d. d. v času krize reševala izvozna dejavnost in druge oblike mednarodnega poslovanja ali uspeh na domačem trgu**, kjer ugotovimo, da je bila absorpcija krize v večjem deležu na izvoznih aktivnostih. V nadaljevanju sledi navezava identificiranih protikriznih aktivnosti Gorenja Group na teorije internacionalizacije v času krize ter ugotavljanje podobnosti in razlik, iz česar sledi odgovor na vprašanje, **kaj so ključne aktivnosti podjetja v času krize z namenom omiliti posledice le te**. Povzetek ključnih aktivnosti Gorenje Groupa v času krize in uspešnost ukrepov, ki jih je proti krizi izvedlo vodstvo, najdemo v sklepnem poglavju.

Ključne besede: internacionalizacija, gospodarska kriza, Gorenje.

Internationalization of the company Gorenje in time of crisis

In theoretical section we define internationalization of a company, what its motives and incentives are, and what obstacles a company can face. As it progresses, the theoretical section focuses more on the internationalization of a company during the economic crisis. By studying an example of the well-known company Gorenje Group and their brand Gorenje, it considers the business of the company during the time of economic crisis. A thorough study of the company's activities and the measures taken in hopes of managing the crisis lead us to a graphical depiction of the company's success. Through this depiction, we find the answers to the questions that interest us the most. One of the key questions we seek to answer is **whether Gorenje d. d. was sustained during the crisis by its export activities or by its success in the domestic market**, where we learn that export activities contributed the most to managing the crisis. By linking the activities of Gorenje Group and the theory of internationalization during economic crisis, then finding the similarities and differences between the two, we find the answer to the question of which of the company's activities were key in combating the consequences of the crisis.

Keywords: internationalization, crisis, Gorenje.

Kazalo vsebine

1 Uvod	8
2 Pojem internacionalizacija	8
3 Motivi, spodbude in ovire za internacionalizacijo	10
3.1 Motivi za internacionalizacijo	10
3.2 Spodbude za internacionalizacijo	11
3.3 Ovire za internacionalizacijo	12
4 Modeli in teorije internacionalizacije	13
4.1 Mrežni pristop	14
4.2. Uppsalski model	16
4.3 Dunningov eklektični pristop	17
4.4 Teorija transakcijskih stroškov	19
4.5 Na virih temelječa teorija podjetja	21
5 Internacionalizacija kot vzvod za blažitev negativnih učinkov krize	22
6 Teorije internacionalizacije v času krize	23
7 Načini internacionalizacije podjetja	26
8 Načini vstopa na tuje trge	27
8.1 Izvozne oblike	27
8.2 Pogodbene oblike	29
8.3 Investicijske oblike	30
9 Izbira ciljnih trgov	31
10 Strategije vstopa	31
11 Raziskave tuje ga trga in tveganja	32
12 Študija primera: Gorenje Group in Gorenje d. d.	34
12.1 O Gorenju	34
12.2 Gorenje Group v času finančno-gospodarske krize	35
12.3 Hitri odzivi in sprejetje ukrepov proti krizi	39

12.3.1	Ukrepi proti krizi:	40
12.3.2	Ukrepi internacionalizacije:.....	40
13	Analiza poslovanja Gorenja Group in Gorenja d. d. v času gospodarske krize	42
13.1	Primerjava prihodkov prodaje Gorenja d. d. ter Gorenje Groupa	43
13.2	Primerjava prihodkov prodaje Gorenja d. d. na domačem in na tujih trgih	43
13.3	Doprinos Gorenja d. d. k celotnim prihodkom prodaje Gorenje Groupa	44
13.4	Primerjava dobička	45
13.5	Primerjava dobičkonosnosti kapitala (ROE)	46
13.6	Primerjava donosnosti sredstev – ROA	47
13.7	Primerjava dodane vrednosti	48
13.8	Primerjava dodane vrednosti na zaposlenega	49
13.9	Primerjava uspešnosti Gorenja Group z dvema konkurenčnima podjetjema	50
13.9.1	Primerjava kazalnika ROE - dobičkonosnost kapitala	51
13.9.2	Primerjava donosnosti sredstev - ROA.....	52
13.9.3	Primerjava kazalnika prodaja na zaposlenega (PNZ)	53
14	Navezava aktivnosti Gorenja na teorije internacionalizacije v času gospodarske krize	53
15	Sklep	56
16	Literatura	58
	Priloge.....	69
	Priloga A: Podatki uspeha poslovanja Gorenja Group v obdobju 2007–2016.	69
	Priloga B: Podatki uspeha poslovanja Gorenja d. d. v obdobju 2007–2016.	70
	Priloga C: Podatki uspeha poslovanja Bosch Group v obdobju 2007–2016.	71
	Priloga Č: Podatki uspeha poslovanja Electrolux Group v obdobju 2007–2016.	72
	Priloga D: Primerjava prodaje Gorenje d. d. in prodaje Gorenje Groupa	73
	Priloga E: Dobiček Gorenja Group brez dobička Gorenje d. d.	74
	Priloga F: Dodana vrednost Gorenja Group brez dodane vrednosti Gorenja d.d	75

Priloga G: Dodana vrednost na zaposlenega Gorenje Group brez dodane vrednosti na zaposlenega Gorenja d. d.	76
---	----

Kazalo slik

Slika 4.1: Dejavniki Dunningovega eklektičnega pristopa.	19
---	----

Kazalo tabel

Tabela 8.1: Oblike vstopa na tuje trge.	27
Tabela 4.1: Oblike vstopa na trg glede na konkurenčne prednosti.	19
Tabela 4.2: Položaj podjetja znotraj mreže.	15
Tabela 11.1: Dejavniki PESTO analize trga.	33

Kazalo grafov

Graf 13.1: Primerjava prihodkov prodaje Gorenja d. d. ter Gorenje Group.	43
Graf 13.2: Primerjava prihodkov prodaje Gorenja d. d. na domačem in na tujih trgih.	44
Graf 13.3: Doprinos Gorenja d. d. k celotnim prihodkom prodaje Gorenje Groupa.	45
Graf 13.4: Primerjava dobička Gorenja Group, Gorenja d. d. ter razlika.	46
Graf 13.5: Primerjava dobičkonosnosti kapitala (ROE).	47
Graf 13.6: Primerjava donosnosti sredstev – ROA.	48
Graf 13.7: Primerjava dodane vrednosti.	49
Graf 13.8: Primerjava dodane vrednosti na zaposlenega.	50
Graf: 13.9: Primerjava kazalnika ROE - dobičkonosnost kapitala.	51
Graf 13.10: Primerjava donosnosti sredstev - ROA.	52
Graf 13.11: Primerjava kazalnika prodaja na zaposlenega (PNZ).	53

1 Uvod

Dandanes internacionalizacija predstavlja pomembno potezo v poslovanju podjetja, ki stremi za »nečim večjim«, prav tako pa so odločitve za internacionalizacijo vse pogostejše zaradi konkurence na trgu, tehnološki dostopnosti, želje po ekonomijah obsega ter ostalih motivov in spodbud. Slovenski trg je namreč majhen, zato je povpraševanje omejeno. Na trg vstopajo tuja podjetja z ugodnejšo ponudbo, s tem pa se slovenska podjetja le s težka kosajo. V času, ko je trg stabilen, imajo podjetja več časa za temeljito analizo potencialnih trgov, izpopolnjevanje strategij, odločanje o načinu in obliki vstopa na novi trg. Čas gospodarske krize pa vse naštetu predstavlja v pospešeni obliki, v kolikor podjetje še ni internacionalizirano.

Internationalizirana podjetja so pomembna tudi za gospodarstvo države, zato le-te nudijo ugodnosti in spodbude za podjetja, ki se odločajo za ta proces. V Sloveniji najdemo številna podjetja, ki šele začenjajo svojo pot internacionalizacije in podjetja, ki so v tem procesu že uveljavljena in izkušena. Eno izmed bolj znanih mednarodnih podjetij bele tehnike in aparatov za dom je velenjsko Gorenje, ki bo v nadaljevanju tudi osrednja tema študije primera. Vse informacije, potrebne za študijo primera tega diplomskega dela so javno dostopne, pridobljene preko letnih poročil, uradnih novic podjetja ter poslovnih podatkovnih baz.

Velika gospodarska kriza, ki se je začela leta 2008 v Ameriki in njene posledice podjetja v Evropi čutijo še danes, je vplivala tudi na poslovanje Gorenja. Kljub velikosti se podjetje ni moglo izogniti posledicam, lahko pa se je preišljeno in taktično sprijelo s spremembami. Ravno te preišljene poteze so predmet obravnave študije primera v nadaljevanju.

Namen tega diplomskega dela je raziskati odzive in ukrepe Gorenja proti krizi ter ugotoviti, katere so ključne aktivnosti, ki so »reševale« podjetje – ali je to prodaja na domačem trgu, prodaja na tujih trgih ali kaj tretjega. Cilj je pridobljene ugotovitve povezati s teorijami internacionalizacije v času krize ter primerjati aktivnosti Gorenja z aktivnostmi drugih evropskih podjetij v enakem časovnem obdobju.

2 Pojem internacionalizacija

Pojem internacionalizacije razumemo kot »dinamičen in večdimenzionalen proces preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti« (Luostarienen 1979). Schweizer in drugi (2010) proces internacionalizacije razumejo kot strmenje podjetja k boljši

stabilnosti in razvitosti, predvsem na tujih trgih. Po Dunningu in Lundanu (2008) gre za podjetja, ki so povezana z več kot enim trgom, se odločajo za različne investicije na tujih trgih in na ustrezen način nadzorujejo aktivnosti. Podjetje namreč svoje aktivnosti »preslika« na tuji trg oziroma trge, s tem da mora za vsak izdelek premisliti, ali ga lahko na novem trgu predstavi popolnoma enakega kakor na domačem trgu ali pa so potrebne kakšne spremembe. Glede na predpise, standarde in druge zahteve posamezne države je lahko izdelek standardiziran ali adaptiran (Dima 2010; Ruzzier in Konečnik 2007).

Seveda internacionalizacije podjetja ne smemo razumeti, kot da vsa podjetja na tujih trgih delujejo enako, pomembno dejstvo pa je, da marketinške aktivnosti niso več omejene s strani nacionalnih meja in domačega trga (Jurše 1998, 24). Zaradi internacionalizacije podjetje ni več odvisno od domačega trga v tolikšni meri, kakor prej (Dunning in Lundan 2008). Podjetje se namreč lahko odloči med izvozno obliko, pogodbeno obliko ali investicijsko obliko, med temi pa je, tudi v Sloveniji, najpogosteje uporabljena izvozna oblika (Ruzzier in Konečnik 2007).

Internationalizacija je pomembna prelomnica v poslovanju podjetja in ker si podjetja s procesom internacionalizacije zagotovijo tudi dolgoročen obstoj na trgu, nekateri avtorji možnost o internacionalizaciji podjetja dojemajo zelo samoumevno (Törnroos 2002). To lahko razumemo, saj je za marsikatero podjetje slovenski trg premajhen, želja po višjem dobičku, številčnejši prodaji ali kakšen drug zastavljen cilj pa previsoko postavljen za tako majhen trg. Velikost trga tako podjetja »prisili«, da širijo svoje aktivnosti na tuje trge, v kolikor si želijo v velikem svetu konkurence uspešno preživeti (Svetličič 2006). Prav tako pa na tak način podjetje postane konkurenca za podjetja na tujih trgih, katerim je ta tuji trg pravzaprav domači trg, in jih spodbudi k ohranjanju konkurenčnosti (Forsgren 2008).

Z internacionalizacijo podjetja se lahko spremeni tudi njegova lastniška struktura. Dunning in Lundan (2008) navajata, da imajo takšna podjetja pogosto mednarodno lastništvo, so pa regulirana nacionalno, glede na zakone in predpise posamezne države, v kateri poslujejo na tak ali drugačen način. Kljub mednarodnemu lastništvu in po svetu razkropljenim deležnikom, pa večji delež lastništva najpogosteje pripada osebam iz domače, izvorne države podjetja.

Korist internacionalizacije pa se ne kaže le v uspešnejšem poslovanju podjetja, temveč vpliva tudi na samo državo. Čeprav internacionalizacija pomeni tudi večjo konkurenco na trgu, pa ravno to potrošnikom določenega trga omogoča, da imajo široko paleto ponudbe določenega izdelka.

3 Motivi, spodbude in ovire za internacionalizacijo

Internationalizacija različnim podjetjem doprinese različne prednosti, seveda pa mora biti odločitev za internacionalizacijo tehtno preiščena, saj niso vsi izdelki oziroma storitve podjetij primerni za tuje trge. Za proces internacionalizacije se zagotovo ne bi odločila podjetja, katerih izdelki oziroma storitve temeljijo izključno na kulturi in tradiciji določene države, podjetja, katerih izdelki so hitro pokvarljivi (hrana), ter podjetja, ki svojega poslovanja zaradi specifičnosti ali vezanosti na določeno okolje nemorejo izvajati nikjer drugje. Prav nasprotno pa, kot navajata Jaklič in Svetličič (2005, 122), nekatere dejavnosti že same po sebi »silijo« v internacionalizacijo.

3.1 Motivi za internacionalizacijo

Najpogostejši motiv za širjenje na tuje trge je zagotovo dobiček, vendar pa je odločitev pogosto sprejeta na podlagi več motivov. Med pomembnejše motive lahko uvrstimo tudi pritisk konkurence, saj ravno to močno motivira odgovorne v podjetju, da začno razmišljati o internacionalizaciji (Castano in drugi 2015). Nabor različnih motivov tako podjetja spodbuja, da svoje poslovanje razširijo preko meja države. Mnogi avtorji (Hollensen 2008; Jaklič in Svetličič 2005; Kubičkova in drugi 2014; Ruzzier in Konečnik 2007; Šenk Ileršič 2013) motive za internacionalizacijo delijo na proaktivne in reaktivne.

Proaktivni motivi oziroma notranji motivi izhajajo iz podjetja samega. Gre za lasten interes po spremembi ter željo po širjenju edinstvenega znanja. Med proaktivne motive uvrščamo:

- željo po dobičku in rasti podjetja,
- željo vodstva po mednarodnem poslovanju,
- internacionalizacijo kot strategijo rasti podjetja,
- tehnološke kompetence,
- edinstven izdelek,
- ekonomije obsega,
- ugodne davke.

Reaktivni motivi oziroma zunanji motivi izhajajo iz okolice. Podjetje v tem primeru reagira na pritisk ali grožnje iz okolja tako, da spremeni svoje aktivnosti. Med reaktivne motive uvrščamo tudi gospodarsko krizo, ki na poslovanje podjetja močno vpliva, podjetje pa lahko njene negativne učinke ublaži tudi s procesom internacionalizacije. Ostali motivi so:

- pritisk konkurence,

- omejujoča zakonodaja,
- nasičenost domačega trga,
- obvladovanje velikega deleža domačega trga,
- ponudba presega povpraševanje,
- povpraševanje iz tujega trga po izdelku oziroma storitvi,
- podaljšano prodajo sezonskih produktov,
- geografsko bližina trga.

Na tej točki lahko poleg proaktivnih in reaktivnih motivov omenimo še faktorje potiska in potega.

Dejavniki potega »so motivi, ki se pokažejo v obliki edinstvene priložnosti na tujem trgu, kar podjetje spodbudi k internacionalizaciji« (Kubičkova 2014, 322) oziroma gre za intenziven pristop podjetja k trgu, kjer je zaznana neka poslovna priložnost.

Dejavniki potiska pa so povzročeni s strani razmer na trgu, kar posledično »podjetje prisili v iskanje podobnih rešitev na tujih trgih oziroma so pasivno deležna povpraševanja iz tujine, ki jih pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje« (Ruzzier in Konečnik 2007, 43).

3.2 Spodbude za internacionalizacijo

Poleg zgoraj naštetih motivov lahko k odločitvi za internacionalizacijo podjetja doprinesejo tudi dodatne spodbude, a žal na drugi strani prepoznamo tudi nekaj zaviralcev.

Med spodbude Hollensen (2011, 61–65) uvršča:

- finančne tokove: kot primer lahko navedemo skupno valuto v Evropi;
- deregulacijo trgov: deregulacija trgov omogoča olajšano poslovanje preko nacionalnih meja, to za podjetja v menjavi pomeni nižje stroške in manj vloženega časa;
- dostopnost tehnologije: včasih napredna tehnologija ni bila tako dostopna kot danes, danes pa ravno ta dostopnost omogoča, da so izdelki vedno na zalogi;
- pretok znanja: v poslovanju je zaupanje izrednega pomena, ker velikokrat podjetja v procesu internacionalizacije in tudi kasneje sodelujejo z drugimi podjetji. Da se to zaupanje lahko zgradi in znanje prenese, se pogostokrat zaposleni oziroma strokovnjaki (začasno) preselijo v državo sodelovanja;
- komunikacijsko revolucijo: internet danes omogoča nemoteno komunikacijo s skoraj vsako lokacijo na svetu. Komunikacija preko interneta je hitrejša, predvsem pa za podjetja cenejša, saj potovanje za udeležbo na sestanku ni več potrebno.

Med zaviralce pa Hollensen (2011, 61–65) uvršča:

- kulturne razlike: čeprav ljudje po svetu kupujejo podobne izdelke, so kulturne razlike še vedno velike, saj ima vsaka kultura svoje običaje in vrednote, ki so lahko popolnoma nasprotni vrednotam druge družbe;
- dostop do nacionalnih/regionalnih trgov: gre za države, ki imajo z drugimi podpisane razne sporazume (npr. NAFTA). Ti sporazumi sicer njim olajšajo trgovanje, vendar istočasno onemogočajo vstop in delovanje drugim podjetjem na trgu z isto dejavnostjo;
- finančne prepreke: podjetja imajo omejene finančne resurse in omejen dostop do kapitala in kreditov. Stroški internacionalizacije presega zmožnosti podjetja, prav tako strošek predstavlja raziskave trgov;
- pomanjkanje znanja in izkušenj: ena izmed ključnih ovir je pomanjkanje znanja članov vodstva, kako aktivnosti podjetja sploh razširiti čez mejo ter pomanjkanje njihove pripadnosti podjetju, da bi se tega naučili. Moon in Lee (1990) ter Jaffe in Trajtenberg (1998) navajajo, da je tu velikega pomena tudi starost vodstva, saj naj bi mlado vodstvo veliko lažje sprejemalo vse nove informacije, se učilo ter razmišljalo širše – mednarodno;
- pomanjkanje informacij o tujem trgu in poznavanje le-tega: kljub današnji dobri informiranosti še vedno prihaja do situacij, ko podjetje ne pozna dobro tujega trga oziroma ne posveti dovolj časa raziskovanju trga ter njegovi analizi. Najpogosteje gre za pomanjkanje informacij o okoljevarstvu, regulacijah, tarifah ter o kulturnih navadah, normah in vrednotah prebivalcev države (Karagozoglu in Lindell 1998; McDougall 1989).

3.3 Ovire za internacionalizacijo

Evropska komisija v vodniku »Kako podpirati politiko MSP iz strukturnih skladov« navaja glavne ovire, s »katerimi se srečujejo podjetja pri proučevanju možnosti začetka sodelovanja s tujim partnerjem« (Evropska komisija 2014, 14). Te so:

- premalo kapitala za financiranje,
- pomanjkanje izkušenj in nezmožnost prepoznavanja poslovnih priložnosti,
- pomanjkanje informacij o trgu,
- težave pri vzpostavljanju stika s potencialnimi partnerji,
- pomanjkanje izkušenj in na tem področju neizobraženo/neusposobljeno osebje.

Zaviralci lahko izhajajo iz okolja, lahko pa tudi iz podjetja samega. Leonidou (2004) navaja naslednje zaviralce:

Interni zaviralci:

- informacije: pomanjkanje informacij in analiz o trgu, nezmožnost dobrega zaznavanja poslovnih priložnosti, nezmožnost vzpostavitve dobrega kontakta ob iskanju informacij;
- nepripravljenost: pomanjkanje časa vodstva podjetja, neizkušenost osebja zadolženega za izvoz, pomanjkanje proizvodnih presežkov za izvoz, pomanjkanje kapitala;
- izdelek: adaptacija izdelka, navodil, prilagajanje celotnega izdelka regulacijam tujega trga, nudenje servisa/garancije za tuji trg, zagotavljanje konkurenčne cene, prilagojena promocija;
- distribucija in logistika: iskanje nove zanesljive distribucijske mreže, nadzor nad predstavitvami izdelkov, iskanje možnosti skladiščenja na tujih trgih.

Eksterni zaviralci:

- postopek in dokumentacija: nepoznavanje postopka in številna dokumentacija,
- država izvoza in regulacija: država ne spodbuja internacionalizacije, neugodna zakonodaja domačega trga,
- družbene navade: drugačna kultura in navade ljudstva,
- konkurenca na trgu,
- okoljski zaviralci:
 - ekonomski: nihanje valut, nizka kupna moč,
 - politični: nestabilnost trga, stroga regulacija, visoke tarife,
 - sociokulturni: kulturna raznolikost, nepoznavanje načina poslovanja v državi.

Spodbude in zaviralci niso na vseh trgih enaki. Pomembno je, da podjetje preuči trge, na katere se ima namen širiti in izbere take, ki ustrezajo tako lastnostim izdelkov podjetja (standardizirana in adaptirana verzija produkta) kakor načinu poslovanja.

4 Modeli in teorije internacionalizacije

Modeli oziroma teorije »pomagajo pojasnjevati in razumeti sam proces in posamezno stopnjo internacionalizacije. Ti modeli poskušajo odgovoriti na vprašanja, zakaj se neko podjetje sploh odloči za internacionalizacijo svojih aktivnosti, in tudi kdaj, kam in kako se podjetja internacionalizirajo« (Šenk Ileršič 2013, 74). Ruzzier in Konečnik (2007, 43) kot najbolj znan model izpostavita skandinavski Uppsalski model, medtem kot Šenk Ileršič (2013), kot najsodobnejši model označi mrežni pristop. Za majhna in srednje velika podjetja sta najbolj

primerna omenjena modela vključno z na virih temelječo teorijo. Vendar pa morajo biti podjetja pri izbiri previdna in delovati premišljeno, saj ni vsak model najprimernejša izbira v procesu internacionalizacije v času gospodarske krize.

4.1 Mrežni pristop

Mrežni pristop je, kot že omenjeno, najbolj sodoben vidik internacionalizacije, zadeva pa podjetja, ki so del poslovnih mrež, saj te omogočajo dolgoročne vzajemne poslovne odnose med vsemi podjetji v mreži, kar za vsa podjetja predstavlja določeno prednost. Model se od drugih razlikuje predvsem po tem, da ne opisuje podjetja kot samostojnega akterja na trgu, temveč kot del skupnosti, ki deluje na načelu medsebojne odvisnosti (Hollensen 2008). Poudarja vrednost poslovnih, osebnih in kognitivnih odnosov med vsemi vpletenimi v tej mreži (včasih so vpletene lahko tudi druge institucije in organizacije – npr., izobraževalne). Poslovne vezi med podjetji v mreži se gradijo postopoma, »zahtevajo« prilagajanja, pozornosti, interakcije in prilagajanja (Forsgren 2008).

Vzrok, da se podjetja vse pogosteje povezujejo v mreže, niso le poslovni odnosi, temveč tudi to, da se skupaj lažje prilagajajo spremembam na trgu (mreže so bolj fleksibilne) ter se nanje tudi primerno odzovejo. Ostale prednosti so nedvomno še dostop do različne tehnologije, trgov, virov informacij, skupna vlaganja, skupno trženje ter podobne ugodnosti. Jaklič (1998) poudarja, da je ena izmed prednosti tudi pretok informacij med sodelujočimi podjetji v mreži, kar doprinese k doseganju višjih profitov. Tudi za majhna podjetja je mreža prednostna izbira, saj je, ob vseh naštetih prednostih, tudi stroškovno oziroma finančno zelo ugodna (Johnson in Turner 2010).

Podjetja so lahko preko virov zelo odvisna od drugih podjetij v mreži, lahko pa so tudi popolnoma samostojna, individualistična. Tudi če je podjetje, kar se tiče virov, popolnoma neodvisno, pa se stopnja odvisnosti sčasoma povečuje, in tako viri enega podjetja postanejo odvisni tudi od drugih podjetij, od te odvisnosti pa imajo koristi vsa podjetja. Razsežnost vplivov posameznega podjetja v mrežah je zabrisana, zato morajo biti vse dejavnosti premišljene in ustrezno koordinirane (Căescu in Dumitru 2011; Hollensen 2008; Rubaeva 2010). Bolj je razsežnost zabrisana – močno sodelovanje, razviti odnosi – večja je možnost, da bo zaradi celotnega sodelovanja doseženo tudi nižanje stroškov proizvodnje, razvoja in ostalih dejavnosti.

Posledica združevanja v mreže je konkurenčnost celotne dejavnosti, podjetjem pa omogoča povezovanje z mrežami na tujem trgu ter lažjo internacionalizacijo in vstop na tuje trge .

Podjetja lahko kljub vključenosti v mrežo ohranijo svojo samostojnost. Za razliko od Uppsalskega modela, mrežni pristop upošteva situacijo posameznega trga in konkurenco na njem. (Buckley 1989; Hitt in drugi 2001; Hollensen 2001; Johanson in Mattson 1993; McAuley 1999).

Podjetje, vključeno v mrežo, svojo internacionalizacijo »opravlja« preko treh možnih strategij (Rubaeva 2010; Sorensen 1997):

1. strategija razširitve (*extension*): podjetje sodeluje oziroma razvije odnos s podjetji in mrežami na tujem, novem trgu,
2. strategija penetracije (*penetration*): podjetje je odvisno od že obstoječe mednarodne mreže,
3. strategija koordinacije: podjetje nadgrajuje in izboljšuje obstoječe odnose znotraj različnih mrež na različnih trgih.

Poleg strategije je internacionalizacija podjetja odvisna tudi od položaja podjetja znotraj mreže in splošnega položaja na trgu. Položaj podjetja, delujočega v določeni mreži, lahko prikazemo s pomočjo tabele 4.1, v kateri stopnja internacionalizacije mreže predstavlja moč in številčnost mrež, povezanih v eno večjo globalno mrežo (Johanson in Mattsson 1993).

Tabela 4.1: Položaj podjetja znotraj mreže

		Stopnja internacionalizacije mreže	
		NIZKA	VISOKA
Stopnja internacionalizacije podjetja	NIZKA	Zgodnji začetnik	Pozni začetnik
	VISOKA	Mednarodno osamljeno podjetje	Poenotena internacionalizacija

Vir: Johanson in Mattsson v Laine in Kock (2000, 5).

Zgodnji začetnik: podjetje ni povezano s tujimi podjetji, največkrat gre za novoustanovljena in še ne uveljavljena podjetja, ki nimajo ustreznih znanj o mednarodnem poslovanju. Ta znanja ne morejo pridobiti v nizko internacionalizirani mreži (Johanson in Mattsson 1993).

Pozni začetnik: podjetje je še vedno usmerjeno na primarni trg, čeprav deluje v visoko internacionalizirani mreži, medtem ko imajo ostala podjetja že vzpostavljen nek odnos s tujimi partnerji. Ker so tako ustrezni tuji partnerji že »zasedeni«, ima lahko podjetje težave pri

navezovanju novih stikov. Pravzaprav gre za nasičenost trga, kar nam še dodatno pokaže, kako pomembno je izbrati pravi čas za vstop na tuji trg (Johanson in Mattsson 1993).

Osamljeno mednarodno podjetje: podjetje že ima izkušnje s sodelovanjem z drugimi tujimi podjetji, vendar je konkurenca podjetja na nižji stopnji internacionalizacije. Podjetje lahko poskuša poglobiti obstoječe odnose ali pa ustvariti nove (Johanson in Mattsson 1993).

Mednarodno podjetje: podjetje izkoristi svoj položaj v mreži ter razširi svoje odnose do drugih mrež in partnerjev, z namenom razširitve in penetracije. Uspeh je zagotovljen le v primeru primerne in kakovostne koordinacije aktivnosti (Danciu 2001; Hollensen 2004; Sorensen 1997).

4.2. Uppsalski model

Uppsalski model izhaja iz hipoteze, ki predvideva vzajemen odnos med mednarodnimi izkušnjami podjetja, pridobivanjem znanja ter intenzivnostjo internacionalizacije. Stopnja intenzivnosti internacionalizacije je v tem primeru odvisna od mednarodnih izkušenj podjetja (več izkušenj ima podjetje, večja je intenzivnost in obratno). Avtorji modela predvidevajo, da je podjetje, ko nastopi proces internacionalizacije, majhno ali srednje veliko, ampak že dobro situirano in uveljavljeno na domačem trgu, vendar pa ne izpostavljajo, da je ta model primeren v vseh okoliščinah (Johnson in Turner 2010, 238). Pomanjkanje znanja in izkušenj je pomembna ovira pri razvoju oziroma načrtovanju kakršnihkoli mednarodnih aktivnosti (Danciu, 2012 30–31). Podjetje s časom pridobiva izkušnje in znanje, zato se lahko ta ovira postopoma zmanjšuje in ne ovira poslovanja v tolikšni meri, kakor na začetku. Znanje, ki ga podjetje pridobiva, se navezuje na splošne aktivnosti v mednarodnem okolju ter na specifične lastnosti posameznega trga (Forsgren in Hogstrom 2004; Lakoma 2009; Pignatti 2009).

Uppsalski model zajema štiri faze oziroma korake širjenja in uveljavljanja poslovanja podjetja:

1. Izvozne aktivnosti so zelo redke oziroma jih sploh ni.
2. Izvoz preko oziroma s pomočjo neodvisnih predstavnikov ali agentov (za uresničitev te faze ni potrebno veliko resursov, podjetja ne ustanovljajo podružnic takoj, saj je trg neznan ampak ga »preizkusijo« s pomočjo predstavnikov ali agentov).
3. Ustanovitev prodajnih podružnic.
4. Proizvodnja v tujini (v to fazo podjetja »prestopijo« le v primeru poznavanja specifičnih lastnosti in aktivnosti določene lokacije).

(Johnson in Turner 2010; Rubaeva 2010).

Od podjetij se pričakuje, da tem fazam sledijo bolj ali manj zavezano, hitrost prestopa iz faze v naslednjo pa je odvisna od pridobljenega znanja, izkušenj ter potrebnih finančnih sredstev (Jaklič in Svetličič 2005, 133). Hitrost prestopa faz je opaznejša, če ima vodstvo podjetja že kakšne izkušnje z mednarodnim poslovanjem ter prepoznavanjem priložnosti. Poleg tega je pri tem modelu ključnega pomena to, da se podjetja »vpletejo« v mednarodne aktivnosti in jih ta vpletenost prisili oziroma zaveže k bolj intenzivnemu razvoju (Johnson in Turner 2010, 238).

Ta stopenjski model predvideva, da se podjetje odloči širiti na trge, ki so domačemu trgu blizu tako geografsko, kot tudi kulturološko. Razlog za izbiro takšnih trgov je podobnost domačemu trgu, saj podjetja v takem primeru že imajo neko znanje o trgu, ga razumejo in poznajo. Tudi tveganje je ob izbiri takšnega trga minimalno (Jaklič in Svetličič 2005, 133). Kot opazimo iz faz, je najznačilnejša izvozna oblika. Ostale oblike so pojavijo kasneje, ko podjetje dobro obvladuje podobne trge, in se začne širiti na trge, ki niso podobni domačemu trgu (Šenk Ileršičeva 2013, 74).

4.3 Dunningov eklektični pristop

Pristop internacionalizacijo predstavlja »kot posledico različnih razmer in dejavnikov na tujih trgih« (Šenk Ileršič 2013, 75). Pristop se najpogosteje osredotoča na multinacionalna podjetja (na podjetja, ki so na tujih trgih aktivna že nekaj časa). Temelji na treh dejavnikih, ki se v tem primeru med seboj prepletajo in jih s kratico imenujemo OLI - lastništvo (ownership specific advantages), lokacija (location) in internalizacija (internalization). Doseganje teh treh dejavnikov povečuje zmožnost uspešnega vstopa na tuji trg. Čeprav so si omenjeni dejavniki različni, se v praksi lahko prepletajo med seboj (Morrison 2009, 45–55).

Lastniško pogojene prednosti:

Podjetje, ki se ozira za tujo proizvodnjo mora imeti unikatne lastniške prednosti, ki mu zagotavljajo konkurenčno prednost pred ostalimi akterji, tako na domačem, kot tujem trgu. Konkurenčne prednosti so lahko novi izdelki, znanje »know how«, kapacitete, sposobnosti inoviranja, inovativni izdelki, lastniške pravice, patenti, sposobnost zaposlenih, marketinške taktike, kratka gibliva ali/in negibliva sredstva. Najpogosteje lastniške prednosti pridejo do izraza v državah, kjer je stopnja tehnološke razvitosti visoka. Bolj, kot so prednosti posebne, edinstvene in koristne, večja je verjetnost, da se bo tuje podjetje odločilo za

internacionalizacijo na ta trg (Cavusgil in drugi 2008, 117–118; Morrison 2009, 45–55). Opisane konkurenčne prednosti so lahko različne, vse pa doprinesejo k izboljšanemu poslovanju podjetja, če jih le-to zna pravilno izkoristiti. Primeri: lastništvo nad (posebno) tehnologijo, dobre zmožnosti vodenja, uveljavljene blagovne znamke, ekonomija obsega, dostop do zajetnega finančnega vira in še mnogo več (Johnson in Turner 2010).

Lokacijsko pogojene prednosti:

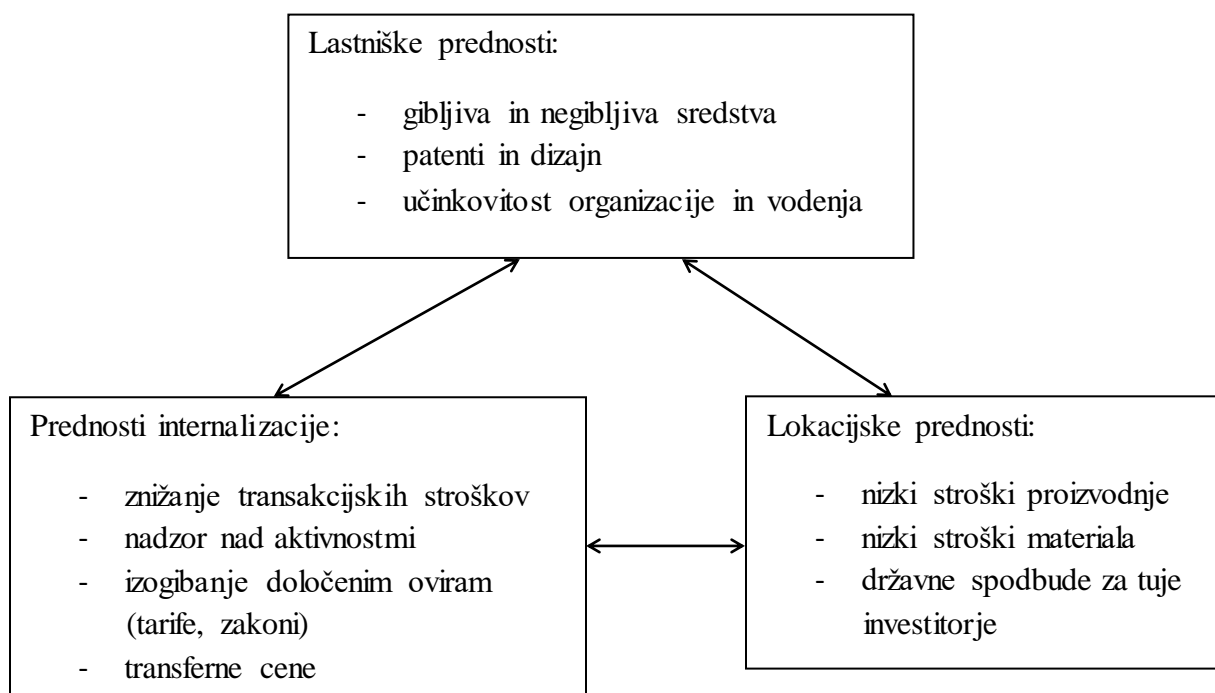
Že samo poimenovanje dejavnika nam pove, da gre za prednosti, ki jih ponuja določeno geografsko območje ali država gostiteljica. Gre za prednosti, ki so značilne za posamezne države in jih le s težka najdemo kje drugje (ali pa sploh ne). To so lahko na primer: rude, vodna zajetja, gozdovi ... V kolikor podjetje prepozna te prednosti in tudi ve, kako jih na ustrezen način izkoristiti, se bo odločilo za širjenje poslovanja na to območje. Lahko tudi v povezavi z lastniško pogojenimi prednostmi (Cavusgil in drugi 2008, 117–118; Morrison 2009, 45–55).

Internalizacijske prednosti:

To so prednosti, ki jih podjetje pridobi preko internalizacije tujega proizvodnega obrata, distribucije ali katerega drugega člana od nastajanja do končne oblike izdelka, ki ga podjetje proizvaja. Teorija odpira vprašanje, zakaj se podjetje raje odloči za tuje nadzorovane aktivnosti, kakor pa da se zanaša na tuji trg. Podjetje z edinstvenimi lastniškimi prednostmi se tako lahko odloča med prodajo le teh, ali pa prodajo pravic oziroma dovoljenja za uporabo. V primeru uporabe patenta lahko pride tudi do dodane vrednosti produktu (Morrison 2009, 45–55). V kolikor se tam sistem za podjetje izkaže kot profitabilen in perspektiven, bo podjetje v ta proces preko nacionalnih meja vključilo še ustrezne lastniške prednosti - podjetje mora uvideti, ali ima večje koristi od internalizacije, ali od zunanjih partnerjev (licence, franšize, distributerji...). V primeru slednjih podjetje nima takšnega nadzora nad marketingom izdelkov, predstavljanjem izdelkov kupcem (Cavusgil in drugi 2008, 118).

Dejavnike lahko prikažemo tudi na naslednji način:

Slika 4.1: Dejavniki Dunningovega eklektičnega pristopa.



Vir: Morrison (2009, 55).

Ti dejavniki so potencialni vir prednosti oziroma atributi, ki pomagajo podjetju pri odločitvi za mednarodno poslovanje. Za katero obliko (domači trg, licenca, izvoz, investicije) se podjetje odloči, je odvisno od prednosti omenjenih treh dejavnikov. To lahko ponazorimo tudi s pomočjo tabele.

Tabela 4.2: Oblike vstopa na trg glede na konkurenčne prednosti

		Kategorija/dejavnik prednosti		
		Lastništvo	Internalizacija	Lokacija
Oblika vstopa na trg	licenca	da	ne	ne
	izvoz	da	da	ne
	investicije	da	da	da

Vir: Dunning (1981, 167).

4.4 Teorija transakcijskih stroškov

Kot predzadnja teorija sledi teorija transakcijskih stroškov, ki je usmerjena v minimaliziranje stroškov (tako internih, kot eksternih) in maksimizacijo skupne vrednosti, skratka temelji na učinkovitosti. Teorija dojema podjetje kot alternativo samemu trgu. (Braendle 2004, 142; Povše 2013, 48).

Avtor teorije, Ronald H. Coase je bil namreč eden izmed prvih, ki je izpostavil pomembnost ne le stroškov proizvodnje, pač pa tudi transakcijske stroške in opisoval povezavo med transakcijskimi stroški in organizacijsko strukturo (Braendle 2004, 142). Teorija namreč izpostavlja oziroma temelji na internem hierarhičnem sistemu kontrole (Hollensen 2004).

Transakcijski stroški so stroški, ki nastajajo med vsako ekonomsko menjavo in so lahko v »obliki« financ ali porabljenega časa (tudi v primeru organiziranja neke aktivnosti). Odvisni so od oblike organizacije. Po avtorjevem mnenju so najpomembnejši s trgom povezani transakcijski stroški tisti, ki določajo in vplivajo na končno ceno izdelka oziroma storitve. Najpomembnejši interni stroški pa so stroški določanja kdaj, kje in kako proizvajati, reševanje zapletov pri uporabi virov in stroški motiviranja zaposlenih (Canback 1998, 22).

Stroški izhajajo iz več komponent in jih lahko razdelimo na:

- stroške iskanja in stroške pridobivanja informacij (podjetje išče zunanje partnerja),
- stroške pogajanj in stroške kot posledica odločitve (podjetje se odloči za novo poslovno enoto),
- stroške pravil, zakonodaj in stroške izvedbe (da lahko podjetje zagotavlja konsistentno kvaliteto).

Razširjena verzija teorije ima dodane tri faktorje, ki imajo ključno vlogo pri ugotavljanju, ali so interni in eksterni transakcijski stroški optimalni. Ti faktorji so

- Specifičnost virov: sem uvrščamo znanje zaposlenih, pripadnost, specifično uporabo. Na tej točki lahko v sklopu eksternih transakcij pričakujemo oportunistično vedenje – zunanji partner lahko izkoristi svoj položaj, podjetje pa nima druge alternative, kakor da sprejme npr. nove cene, nove pogoje, pogajanja.
- Negotovost: negotovost pri odvijanju poslovanja, tehnološka negotovost ... Vsaka sprememba pomeni nove dogovore in nove pogodbe, kar je za podjetje obremenjujoče. V takem primeru, ko je negotovost prevelika, se podjetja raje odločajo za internalizacijo (Canback 1998, 24; Hennart 2010, 1).
- Frekvenca/pogostost transakcij: če so transakcije pogoste, podjetje stremi k upravljanju je-le-teh preko lastne administracije (Canback 1998, 24)

Podjetje se na podlagi transakcijskih stroškov odloči za poslovno pot, na kateri bodo transakcijski stroški, ki jih Šenk Ileršičeva (2013, 74) definira kot »stroške poslovnih pogajanj, stroške mednarodnih pogodb in njihovega delovanja ter stroške medsebojnega

informiranja«, nižji. Podjetje bo uspešno raslo v primeru, da so interni stroški nižji kakor eksterni stroški podjetja.

4.5 Na virih temelječa teorija podjetja

Na virih temelječa teorija podjetja kot glavno komponento internacionalizacije predstavi vire, ki so tudi pogoj za investiranje na tujem trgu oziroma tujih trgov. Teorija predstavlja in zajema proces, kako podjetja nadgrajujejo, razvijajo, kontrolirajo svoje edinstvene vire, da ti postanejo nepogrešljiva konkurenčna prednost. Redkejši so ti viri, težje najdemo substitute, večja je njihova vrednost (Halme in drugi 2004, 11; Kuemmerle 2002; Ruzzier in drugi 2006, 96; Wright in drugi 2005). Med te vire podjetja ne uvrščamo le finančnih virov ter organizacijskega kapitala, temveč tudi znanje oziroma človeški kapital, patente, avtorske pravice in podobne attribute podjetja. Nekateri avtorji, ki obravnavajo teorijo, človeške vire celo postavljajo na prvo, najpomembnejše mesto. Znanje in kompetence zaposlenih morajo ustrezati spodnjim kriterijem, da jih lahko označimo za pravi atribut podjetja: vrednost, redkost, neposnemljivost, nenadomestljivost (Thorrington in drugi 2002).

Koncept teorije zajema tudi razlikovanje med izkoriščanjem oziroma izrabljanjem virov, ki se nahajajo v domači državi (home-base exploitation) in med razširitvijo preko nacionalnih meja (home-base extensions). Pri prvem pogledu gre za to, da je »domača baza« vir vseh informacij, ves pretok informacij se začne v domači državi, tudi če so le-te namenjene preko meja. »Domača baza« je glavna podpora proizvodnim obratom preko meja in skrbi tudi za ustrezno adaptacijo izdelkov glede na zahteve in zakonitosti tujega trga. Podjetje lahko internacionalizacijo izvede zaradi cenjenih in nezamenljivih virov (Autio in drugi 2015, 54; Halme in drugi 2004, 11).

Pri drugem, razširjenem pogledu pa mora podjetje razširiti svoje aktivnosti in v te aktivnosti vključiti tudi tuje enote. Podjetje izvede internacionalizacijo s povezovanjem s tujimi obrati in s pomočjo njihovih edinstvenih virov naredi kombinacijo oziroma povezavo, ki ustvari veliko konkurenčno prednost. V tem primeru podjetje potrebuje izvrstne organizacijske sposobnosti, saj vključevanje tujih enot pomeni tudi večjo raznolikost med zaposlenimi, med navadami, načinom dela in podobno (Autio in drugi 2015, 54; Halme in drugi 2004, 11).

Viri podjetja so lahko oprijemljivi ali neoprijemljivi, Wernerfelt pa meni, da so to tako prednosti, kot tudi slabosti podjetja (Penrose 1995; Wernerfelt v Pavlin 2014). Viri, kot ključne kompetence podjetja le-temu omogočajo, da se razlikuje od konkurentov, zato morajo biti kompleksni, neposnemljivi, redki. Barney (1991) definira štiri pogoje, ki jih morajo viri

izpopolnjevati, v kolikor želijo dosegati kriterije konkurenčne prednosti. Ti pogoji so nemobilnost, heterogenost, vrednost in nepopolna posnemljivost.

Podjetje te svoje spretnosti in prednosti s pomočjo analize »izlušči«, jih neguje in izboljšuje – »konkurenčni položaj podjetja je definiran s skupkom edinstvenih virov in sposobnosti ter odnosov med njimi« (Rumelt v Buchmeister in drugi 2002, 381). V kolikor analiza ni primerna ali pa sploh ni izvedena, lahko pride do »izbruha kreativne destrukcije – velike inovacije proizvodnje in procesov, ki lahko uniči celotno podjetje« (Barney v Pavlin 2014, 25).

5 Internacionalizacija kot vzvod za blažitev negativnih učinkov krize

Gospodarska kriza ima največje posledice za majhna in srednje velika podjetja, vendar pa ni prizaneseno niti velikim podjetjem. Po Zakonu o gospodarskih družbah ZGD-1 (2006) med velika podjetja uvrščamo družbe, ki imajo zaposlenih več kot 250 oseb, prihodki od prodaje presegajo 40 milijonov evrov ter vrednost aktive presega 20 milijonov evrov. Med velike družbe ne uvrščamo samo velikih podjetij temveč tudi subjekte javnega interesa, borze vrednostnih papirjev in podobno. V Sloveniji je bilo leta 2015 velikih podjetij 326, največ v predelovalni dejavnosti (Statistični urad Slovenije 2015).

Antonio Garcia Pinto (2014) navaja, da posledicam gospodarske krize bolje kljubujejo podjetja, ki imajo že pred padcem povpraševanja domačega trga izdelan strateški načrt internacionalizacije ter so spremljala poslovanja konkurence, kakor podjetja, ki so uživala v tedaj trenutnem poslovnem uspehu, se odločala za kratkoročne investicije in o internacionalizaciji razmišljala zgolj kot o (morda nepotrebem) strošku (Garcia Pinto 2014; Garcia Pinto 2015). Ključnega pomena je, da podjetje samo uvidi, da so mu okoliščine naklonjene ter da se odloči v pravem trenutku, saj odlašanje in predolgo razmišljanje ne prineseta nič pozitivnega. Kot pravi Jakličeva (2004, 270), takšno obotavljanje rada »izkoristijo druga globalna podjetja, motivirana za globalno nastopanje«. Prav tako morajo podjetja misliti dolgoročno ter vlaganje na tuje trge razumeti kot naložbo v prihodnost, sploh v primeru gospodarske krize.

Širjenje na druge trge, izvažanje in ostale povezane aktivnosti imajo namreč več prednosti – če podjetje izvažata, to pomeni večje povpraševanje, posledično to povpraševanje po delu pozitivno vpliva na plače (Bhagwati v Svetličič 2004, 118). Da je internacionalizacija vzvod za blažitev učinkov krize se strinja tudi Jakličeva, ki je svoj članek nasloвила »Največje

multinacionalke so se na krizo odzvale s pospeševanjem internacionalizacije« (Jaklič 2009). Kot logične in pričakovane odzive na krizo v omenjenem članku navaja povečan obseg raznih naložb, vstopanje na nove, primerne in perspektivne trge ter širjenje mreže. Da je pospešena internacionalizacija v pomoč, pri »borbi proti krizi«, velja tudi za mlajša podjetja, le v nekoliko bolj upočasnjem izvajanju kot pri multinacionalkah.

Za vsa podjetja pa velja, da je potrebno najti primerne trge, in se ne usmerjati le na trge v radiju 1000 kilometrov, temveč posegati po oddaljenih in velikih trgih, kot so na primer Kitajska in Rusija. Kot je zapisala Jakličeva, morajo »razmišljati zunaj okvirja tradicionalne regije« (Jaklič 2009), kar pa za podjetja zagotovo predstavlja še dodaten izziv. Izvažanje oziroma poseganje po trgih, ki so blizu, čeprav ne najbolj primerni, ne prinese vedno najboljših rezultatov (Čop 2010, Jaklič 2009). V Sloveniji ima najbolj razširjeno mrežo podjetje Gorenje, vendar o tem več v nadaljevanju.

6 Teorije internacionalizacije v času krize

»Gospodarska kriza je zajela večino držav in spremenila pogoje pridobivanja kreditov, povpraševanje, cene, zaostila je odnose med deležniki in poslovnimi partnerji« (Colombo in drugi 2016, 647). Po mnenju Pasztorove in Skorvagove (2014) je ravno gospodarska kriza razkrila nivo zaupanja in samozavesti vodstev podjetij. Vse to močno vpliva na poslovanje podjetja, zato je nujno, da podjetje v takem časovnem obdobju prilagodi vse svoje strategije. Po mnenju Colomba in drugih (2016) je ena izmed najpomembnejših posledic, poleg kreditnega krča, izrazit in nagel padec povpraševanja.

Obstajajo tri teorije, ki predvidevajo odziv podjetja na situacijo, ki ogroža uspešnost poslovanja podjetja.

Teza rigidnosti grožnje (*threat rigidity thesis*): teza se nanaša na podjetja, ki v situaciji ogroženosti ostanejo rigidna – neprožna in neodzivna na grožnjo. Prepričana so, da je upad uspešnosti le s težka popravljiv oziroma da ga je nemogoče popraviti (Staw in drugi 1981). Večinoma to velja za majhna podjetja, saj imajo manj resursov in jim lahko vsaka napačna odločitev ali aktivnost resno škoduje. Manj kot ima podjetje resursov, bolj rigidno se »obnaša« (Bruderl in Schussler 1990; Dobrev 2001; Mitchell 1994; Simmons 2010). Podjetje se zaradi pomanjkanja informacij in izkušenj ni zmožno primerno soočiti z grožnjo (Luan in Tsai 2016). Majhna in srednja podjetja so namreč še posebno občutljiva zaradi omejenih resursov, zato pogostokrat ne začno s prilagajanjem strategije, temveč z zniževanjem stroškov

in števila zaposlenih (Pasztorova in Skorvagova 2014). Vendar je, kot navajata zniževanje stroškov le kratkoročna rešitev.

Teorija pričakovanja (*prospect theory*): teorija se nanaša na podjetja, ki so dobro pozicionirana in stabilna. Kriza oziroma grožnja to stabilnost poruši. Takšna podjetja se zavedajo, da ob vsaki odločitvi obstaja tveganje ter da lahko ob tveganem projektu izgubijo del svojih resursov, vendar bolj preferirajo izpeljati tvegan projekt, kakor pa ostati v nestabilni in nepredvidljivi situaciji. Takšna podjetja ponavadi nimajo namena spremeniti svoje strategije, temveč nadaljujejo tako, kakor pač znajo, saj jim je to do sedaj zagotavljalo uspeh. To velja tako za majhna, kot tudi za večja podjetja. Edina razlika je, da imajo večja podjetja večje zaloge resursov, so posledično manj ranljiva, izkušena in je možnost neuspeha manjša, kakor pri majhnih podjetjih (Mitchell 1994; Simmons 2010).

Behavioristična teorija: po tej teoriji je najpomembnejše postavljanje ciljev in prizadevanje za doseg le teh. Cilji naj bi bili zastavljeni glede na socialna pričakovanja ali glede na poslovanje podjetja v preteklosti, z upoštevanjem dane situacije. Težnja podjetja je seveda rast, zato behavioristična teorija zagovarja postavitev vmesnih ciljev ter prilagoditev strategije in aktivnosti (Simmons 2010). Samo prilagoditev strategije večinoma sproži že vodstvo podjetja, saj si želi ohranjati uspešnost podjetja na neki še sprejemljivi ravni (Cyert in March 1963). Zgodi se lahko, da podjetje išče rešitve samo kratkoročno - podjetje s pomočjo prilagojene strategije doseže zastavljeni cilj, napredka proti novemu cilju pa ni opaziti, delno prilagodi že prilagojeno strategijo namesto da bi iskalo dolgoročno alternativno rešitev (Levinthal in March 1993).

Nekateri avtorji (March in Shapira 1987; March in Shapira 1992) tem trem vidikom dodajajo še enega, in sicer **model prenosa fokusa** (*shifting focus model*). Pri tem modelu gre za prenos osredotočenosti iz zastavljene uspešnosti na uspešnosti, ki še zagotavlja preživetje podjetja. Tvegane naložbe bodo izpeljane samo v primeru, da je nivo pričakovane uspešnosti v prihodnosti dovolj oddaljen od točke preživetja. Točka preživetja je odvisna od predhodne uspešnosti podjetja, od količine resursov – boljša oziroma večja je ta količina, nižja je točka preživetja.

Podjetja v času gospodarske krize lahko oziroma je priporočljivo, da svojo strategijo spremenijo. Kot najbolj perspektivni sta se po mnenju različnih avtorjev izkazali dve možnosti, in sicer strategija inoviranja in internacionalizacija (Arahetes in Steinberg 2013; Colombo in drugi 2016). Kljub temu, da v času krize podjetja znižujejo stroške, morajo vzeti

v obzir ravno investicije v razvoj novih izdelkov (inovacije so za marsikatero podjetje glavna konkurenčna prednost) ter širjenje na nove trge (raziskave trga). Pravzaprav sta ti dve možnosti medsebojno prepleteni. Podjetja se širijo na tuje trge z željo po povečani prodaji, inovacije pa pogostokrat pritegnejo to željeno pozornost (Pasztorova in Skorvagova 2014).

Posledice krize se najprej pokažejo na padcu povpraševanja, zato morajo podjetja razmisliti o internacionalizaciji. Najdejo se tudi trgi, kjer kriza ni »nastopila« v takem obsegu oziroma na trg sploh ni vplivala – takšne trge je bilo moč najti predvsem na območju Azije. V študiji španskih in portugalskih podjetij se je izkazalo, da se je v času krize povečal odstotek izvoza na trge izven Evrope (Éltető 2017). Fernandezova (2013) poudarja tudi odprtje proizvodnih obratov ter selitev proizvodnje v države, kjer so stroški proizvodnje nižji.

Večja podjetja v času krize iščejo nove trge in načine promocije, in ne glede na prodajo, ne izstopajo iz trgov, kjer so že prisotni (Colombo in drugi 2016). Visoko vrednost in posvečanja vredni so tudi trgi, kamor se je podjetje širilo tik pred krizo, saj še neosvojeni tržni delež predstavlja novo priložnost (Colombo in drugi 2016). Zahvaljujoč predhodni internacionalizaciji se je vodstvo podjetja že lahko naučilo, da za zagotavljanje uspeha potrebujejo izdelke dobre kvalitete, kontakte, poznavanje jezika, konkurenčne cene, kvalificirane zaposlene, razvito tehnologijo, znanje o adaptaciji izdelkov ter informacije o tujem trgu (Éltető 2017). Avtorji (Campbell 1992; Colombo in drugi 2016, Desai 2008; Pasztorova in Skorvagova 2014) izpostavljajo tudi kooperativne oblike internacionalizacije, predvsem mreženje, s pomočjo katerega lahko podjetje okrepi svoje delovanje, pridobi nova znanja in informacije.

V študiji, ki je zajemala italijanska podjetja, se je izkazalo, da so podjetja v času krize spremenila svojo strategijo večinoma v smer kompleksnih oblik, kakor poimenujejo investicijske oblike (Costa in drugi 2015). Kot navajajo, kompleksne oblike namreč »povzročijo« večjo produktivnost, prav tako pa podjetju omogočajo, da na tujem trgu ponuja celoten portfelj izdelkov. Izkazalo se je, da so podjetja s spremenjeno strategijo internacionalizacije v času gospodarske krize poslovala veliko uspešnejše, kakor podjetja, ki so se osredotočila le na domači trg. Da se ni perspektivno osredotočati le na domači trg, se je pokazalo tudi drugi študiji (Arahetes in Steinberg 2013), kjer so avtorji prišli do zaključka, da je povpraševanje na tujih trgih ključno za generiranje rasti podjetja, katerega domači trgi je doživel »kolaps« povpraševanja. Prisotnost na večjih tujih trgih je prednost ravno zaradi tega, ker se je izkazalo, da je padec povpraševanja na enem trgu nadomestil dvig povpraševanja na

drugem trgu. Tudi po mnenju Fernandezove (2013) je internacionalizacija edina možnost, da podjetje obdrži prihodke na neki sprejemljivi ravni in s tem kompenzira padec prihodkov z domačega trga.

Podjetja, ki se odločijo za internacionalizacijo v času krize, postanejo za razliko od podjetij ki se za to ne odločijo, bolj odzivna na spremembe na trgu, imajo bolj dodelan načrt aktivnosti ter bolj razvito strateško razmišljanje. Podjetja razvijejo boljše sposobnost predvidevanja sprememb na trgu (Éltető 2017).

7 Načini internacionalizacije podjetja

Poleg odločitve, kdaj začeti z internacionalizacijo, pa je pomemben tudi način vstopa na tuje trge. Ruzzier in Konečnik (2007, 44) odločitev o načinu vstopa označita kot »prvo in najpomembnejšo odločitev mednarodnih aktivnosti, ki bo vplivala na nekaj prihodnjih let poslovanja«. Za kateri način vstopa se bo podjetje odločilo, je odvisno od več dejavnikov, ki jih Hollensen (Hollensen 2004) poimenuje notranji dejavniki, zunanji dejavniki, lastnosti zelenih načinov vstopa ter transakcijsko-specifično vedenjski dejavniki. Notranji dejavniki izhajajo iz podjetja samega, zajemajo velikost podjetja, izkušnost in izdelčni splet. Zunanji dejavniki se nanašajo na okolje, na razlike med nacionalnim trgom in tujimi trgi, na konkurenco, velikost trga in podobne značilnosti okolja. Pri lastnostih zelenih načinov vstopa gre za to, v kolikšni meri želi podjetje imeti nadzor, v kolikšni meri se je pripravljeno prilagajati (fleksibilnost) ter kolikšno tveganje je za podjetje še sprejemljivo. Poudarek zadnjih dejavnikov pa je predvsem v znanju podjetja, njegovo »tiho znanje«.

Šenk Ileršičeva (2013, 69) navaja, da je danes Evropska unija največja svetovna izvoznica, medtem ko so največje svetovne uvoznice Združene države Amerike. Samo v zadnjem desetletju je možno opaziti sunkovito rast blagovnega uvoza in izvoza, po tem pa lahko sklepamo, da proces internacionalizacije zajema vse večje število podjetij, ki pa se med seboj razlikujejo po načinu vključenosti v mednarodno poslovanje. Avtorji (Ruzzier in Konečnik 2007; Makovec Brenčič 2009) proces internacionalizacije delijo na vhodno, izhodno ter kooperativno obliko. Oblike vstopa na tuje trge so razdelane v nadaljevanju

Vhodna internacionalizacija je značilna za trge, kjer so vplivi konkurenčnih ponudnikov na domačem trgu vse močnejši, zato se domače podjetje odloči, da bo uvažalo tako blago, surovine in storitve kot tudi znanje.

Izhodna internacionalizacija - po avtorjevem mnenju gre za najbolj tradicionalno obliko, saj se podjetje odloči, da bo poslovalo preko meja nacionalnega trga. Poleg tega, da je s tem omogočen dostop do novih trgov, podjetju to omogoči tesnejšo povezavo s svojimi odjemalci (Jaklič in Svetličič 2005, 138).

Kooperativne oblike zajemajo različne strateške povezave, sporazume o sodelovanju ter ostale oblike mreženja in sodelovanja med različnimi podjetji. V kolikor želi podjetje obvladovati ta način poslovanja, mora temu prilagoditi tudi svojo organiziranost in aktivnosti, saj gre za dolgoročno razmerje. Podjetja, ki vstopajo v strateško zaveznitvo imajo dopolnjujoče se vire ter strateške cilje (Jurše 2002, 201).

8 Načini vstopa na tuje trge

Ko podjetje oceni, da je trg primeren za njegovo dejavnost, sledi zelo pomembna odločitev in sicer, na kakšen način bo svoje aktivnosti razširilo na trg. Šuštarjeva navaja da, »način in oblika vstopa sestavlja celovito strategijo vstopa« (Šuštar 2009, 23). Hollensen (2008) načine vstopa razdeli na tri skupine:

- izvozne oblike,
- pogodbene oblike ter
- investicijske oblike.

Ključne raznolikosti med njimi so stopnja nadzora, stopnja fleksibilnosti in stopnja tveganja. Lastnosti lahko za vsako skupino prikažemo tudi s pomočjo tabele.

Tabela 8.1: Oblike vstopa na tuje trge.

	Nadzor	Tveganje	Fleksibilnost
Izvozne oblike	nizek	majhno	visoka
Pogodbene oblike	deljen nadzor	deljeno tveganje	srednja (deljeno lastništvo)
Investicijske oblike	velik	veliko	nizka

Vir: Hollensen (2004, 174).

Root (1994), Šuštarjeva (Šuštar 2009) in Hollensen (2008) navajajo, da so izvozne oblike zaradi nizkega tveganja in visoke fleksibilnosti najpogosteje uporabljene v začetku procesa internacionalizacije.

8.1 Izvozne oblike

Med izvozne oblike uvrščamo:

Posredne oblike izvoza - podjetje ne skrbi samo za svoje izvozne aktivnosti, saj to funkcijo opravlja neodvisna organizacija v državi, kjer se podjetje nahaja. Podjetje pogostokrat pri prodajnih aktivnostih svojega izdelka ne sodeluje. Takšnega načina se poslužujejo podjetja z omejenimi sredstvi in podjetja, ki želijo uspeh prodaje na tujih trgih pred kakšno večjo investicijo najprej preizkusiti. Slabost tega načina je slab nadzor nad prodajnimi aktivnostmi, kar lahko v primeru neprimernih aktivnosti škodi ugledu podjetja in samega izdelka (Šuštar 2009). Omenjena neodvisna organizacija oziroma posrednik je lahko (Hollensen 2008):

- oprtni izvoz: uveljavljeno podjetje pomaga manj uveljavljenemu podjetju izvažati izdelke na trge, ki jih uveljavljeno podjetje pozna in je na teh trgih prepoznavno kot ugledno podjetje.
- izvozni trgovec: kupi izdelke podjetja ter jih samostojno prodaja dalje. Nima nobene povezave s proizvajalcem podjetja;
- komisionar: sklepa poslovne dogovore v lastnem imenu, vendar po naročilu komitenta;
- izvozna združenja: specializirana združenja za posredovano prodajo izdelkov na točno določena območja.

Neposredne oblike izvoza - podjetje skrbi za svoje izvozne aktivnosti in je tesno povezano s prvim posrednikom svojih izdelkov na tujem trgu. Vključeno je v urejanje dokumentacije, skrbi za logistiko, cene in nadaljnjo prodajo distributerjem. Pri neposrednih oblikah lahko podjetje sodeluje z distributerjem ali zastopnikom za določeno območje/regijo. V obeh primerih oseba zastopa podjetje ter prodaja izdelke v maloprodajo, od vsake prodaje pa pridobi provizijo. Podjetja se poslužujejo te oblike zaradi distributerjevega oziroma zastopnikovega poznavanja trga, družbenih navad in njegovih poslovnih stikov.

- Distributer je ekskluzivni zastopnik za izdelke podjetja na tujem trgu, deluje neodvisno – kupi izdelke in jih prodaja pod lastnimi pogoji, nuditi pa mora tudi garancijo in servis.
- Zastopnik (agent) za določeno območje/regijo ima lahko ekskluzivne pravice, delno ekskluzivne (zastopnik prodaja za več podjetij, ki si med seboj niso konkurenčna) ter neekskluzivne pravice (zastopnik prodaja izdelke konkurenčnih si podjetij) (Hollensen 2008).

Kooperativne oblike izvoza - že samo poimenovanje nam pove, da gre za sodelovanje in poslovne dogovore z drugimi podjetji, ki pripomorejo k boljšemu trženju ter na splošno k

izboljšanju vseh izvoznih aktivnosti. Ta oblika je pogosto uporabljena pri majhnih in srednje velikih podjetjih, saj ne dosega ekonomij obsega in imajo omejene resurse. Glavni motiv za izbor te oblike pa je priložnost trženja celotnega izdelčnega spleta pomembnejšim potencialnim kupcem (Hollensen 2008).

8.2 Pogodbene oblike

Pogodbene oblike se najpogosteje uporabljajo za prenos znanja, izkušenj - pravzaprav gre za dolgoročni »know-how« prenos med partnerji z namenom ustvariti prodajo na tujem trgu.

Licenčno poslovanje - preko tega si lahko podjetje brez večje investicije a z manjšim tveganjem zagotovi prisotnost na tujem trgu. V zameno za licenčnino lahko tuje podjetje uporablja patente, proizvodni proces, blagovno znamko in podobno. Slaba stran tega je, da tuje podjetje pridobi vpogled v poslovne skrivnosti in attribute podjetja, kar lahko v prihodnosti tudi izkoristi in postane tekmeč (Hollensen 2008; Kotler 2004).

Franšizno poslovanje - podjetje na določenih trgih išče franšizojemalce, ki v zameno za pristojbino in mesečno plačilo prevzamejo poslovni sistem franšizodajalca in odpro franšizo. Prevzamejo že preizkušeni in uveljavljeni poslovni sistem, uporabljajo ime dobro poznane blagovne znamke, pridobijo znanje in se dodatno izobražujejo, vendar pa morajo poslovati točno po navodilih franšizodajalca (trženje, izgled prostora, ponudba...). Zakupi se lahko tudi »master franšiza«, kar pomeni, da lahko le-ta samostojno prodaja franšize na zakupljenem trgu (Hollensen 2008; Sedej 2014; Šuštar 2009).

Pogodbena proizvodnja - podjetje, ki na tujem trgu nima lastne proizvodnje le-to opravlja preko pogodbenega partnerja. Pogodbeni partner izdelke samo proizvaja (do končne oblike), trži pa jih lastniško podjetje. Za takšen način sodelovanja se odločajo podjetja z omejenimi sredstvi oziroma podjetja, ki niso pripravljena investirati v lastno proizvodnjo izven meja domače države (Hollensen 2008; Branch 2000). Ker je proizvodnja oddaljena, je preverjanje kakovosti oteženo.

Strateške zveze oziroma povezave - so zveze med dvema podjetjema (ali več), ki se za sodelovanje odločita na podlagi virov, tehnologije in znanj z namenom doseči zastavljene skupne in posamezne cilje. Zveza predstavlja obojestransko korist. Povežeta se lahko tudi dve konkurenčni podjetji (Hollensen 2008; Ruzzier 2004).

8.3 Investicijske oblike

Za razliko od predhodnih dveh oblik investicijske oblike podjetju omogočajo in zagotavljajo popoln nadzor nad vsemi aktivnostmi, istočasno pa predstavljajo večje tveganje (gre za veliko finančno investicijo) in podjetju ne omogočajo fleksibilnosti, zato mora biti odločitev za takšno obliko skrbno premišljena (Hollensen 2008; Root 1994; Šenk Ileršič 2013). Poznamo naslednje hierarhične ali naložbene oblike

Prodajni predstavnik je zaposlen v podjetju (velik nadzor) in potuje na tuje trge, predvsem s prodajnim namenom, istočasno pa je njegova funkcija ohranjati tesen odnos z dobavitelji s tujih trgov ter pridobiti večja naročila.

Podružnice Hollensen (2008) predstavi kot »podaljšek« podjetja. Podružnice so odličen način, da se podjetje približa potrošnikom na tujem trgu, saj tudi zaposluje osebe s tiste lokacije. Podružnice so pod popolnim nadzorom podjetja, vendar delujejo v skladu zakonov države, v kateri se nahajajo, skrbijo za naročila in delno za marketinške aktivnosti, podjetja pa naročila logistično izvedejo, pri čemer si podjetje in podružnica obračunata transferne cene (Podjetniški portal 2003; Šenk Ileršič 2013).

Lastna prodajna in proizvodna enota - takšna oblika vstopa na trg je za podjetja velik finančni zalogaj, zato mora biti podjetje prepričano v izbiro trga in njegov dolgoročni potencial. Dolgoročni obstoj na trgu si lahko zagotovijo le z visokim nadzorom in zagotavljanjem kakovosti, kar pa lastna proizvodna enota tudi omogoča (Hollensen 2008; Šuštar 2009).

Prevzemi - glavni namen prevzema je pridobitev lastninskih pravic oziroma večjega deleža le-teh. Za to se podjetje odloči iz dveh razlogov: lahko gre za strateški prevzem, s katerim podjetje prevzame drugo podjetje, ki dopolnjuje njegovo poslovno strategijo, ali pa za kontrolni prevzem, s katerim podjetje, ki prevzema, pridobi nek potencial. Pridobitev zadostnega deleža podjetju posledično doprinese dovolj glasovalnih pravic, da lahko vpliva na poslovanje prevzetega podjetja (Tajnikar 2000). Poznamo prijateljske in sovražne prevzeme. Pri prijateljskem prevzemu se vodstvo prevzetega podjetja s prevzemom strinja in komunicira ter sodeluje z vodstvom podjetja, ki prevzema. Pri sovražnem prevzemu se vodstvo prevzetega podjetja s tem ne strinja, kar otežuje postopek prevzema (Bretoncelj 2005; Hollensen 2001; Hollensen 2004; Šuštar 2009).

Pripojitve - pri pripojitvi nastopa podjetje ki pripojitev izvaja, ter eno ali več podjetij, ki se bodo pripojila k prvemu. Pripojena podjetja (od trenutka izvedene pripojitve ta podjetja ne delujejo več) v zameno za prenos premoženja pridobijo delnice podjetja, h kateremu so se pripojila (Abrahamsberg 2004).

9 Izbira ciljnih trgov

Trgi se lahko med seboj močno razlikujejo in ravno te razlike imajo največji pomen pri odločanju, na katere trge se bo podjetje širilo. Gre za razlike v kulturnem, pravnem, geografskem, političnem ter tudi ekonomskem pogledu. Podjetja na začetku širjenja preko nacionalnih meja najpogosteje, kot prve ciljne trge, izberejo tiste, ki so zelo podobni domačemu trgu, saj jih posledično razumejo (Ruzzier in Konečnik 2007, 45). Izbira ciljnega trga oziroma trgov, kot navaja Dubrovski (Dubrovski 2006), ni lahka odločitev, saj so tuji trgi zelo različni, prav tako pa lahko nepoznavanje mednarodnega okolja pripelje do napačnih odločitev, ki lahko ogrozijo poslovanje ter razvoj samega podjetja.

Izbiranje trgov, ki za podjetje predstavljajo novo priložnost, sestoji iz treh faz. Prva faza je vrednotenje obetavnih in privlačnih tujih trgov, kjer podjetje na podlagi tržnega portfelja ovrednoti posamezne trge. Ta omogoča ovrednotenje držav (trgov) glede na potencialno tveganje in priložnosti. Sledi faza izbiranja in vrednotenja ciljnih tržnih segmentov, kar se izvede s pomočjo trženjskih meril. Zadnja, tretja faza pa je operativno trženjsko raziskovanje trgov (Radonjič in Iršič 2006; Jurše 1997).

10 Strategije vstopa

Ko je korak iskanja primernih trgov opravljen, in ko podjetje že ve, kaj bi ponujalo na tujih trgih, se mora podjetje še odločiti oziroma pripraviti strategijo, kako bo na izbranih trgih nastopilo. Na vprašanje, kako vstopiti, Root (1994) odgovarja s tremi strategijami oziroma pravili, ter jih poimenuje naivno, pragmatično in strateško pravilo.

Naivno pravilo navaja, da podjetje uporablja enak način vstopa, ne glede na značilnosti trga, na katerega vstopa. To pravilo več kot očitno ne upošteva dejstva, da so trgi heterogeni, jih ne obravnava kot individualne ter ne upošteva kulturnih razlik. Podjetje, ki uporablja to pravilo oziroma strategijo, če lahko temu sploh rečemo strategija, je zelo ozkogledno in ne izkoristi pravih priložnosti na tujem trgu. S takšno strategijo lahko podjetje, zaide v dve težavi, in sicer: podjetje vstopi na zelo perspektiven trg s popolnoma napačno strategijo, ali pa s takšno strategijo sploh ni mogoče vstopiti na trg (Albaum in Duerr 2008, 292; Hollensen 2007, 295).

Pragmatično pravilo velja za podjetja, ki vstopijo na tuji trg in pri tem poiščejo takrat možno zadostno delujočo obliko vstopa, ki pa ni nujno tudi najboljša v širšem pogledu. Na začetku se podjetje odloči za bolj varen način nastopa oziroma za nizko tvegane oblike, kot so na primer izvozne oblike. V kolikor se pokaže, da način vstopa le ni bil najboljši (vodstvo podjetja uvidi, da še vedno obstajajo določene priložnosti), podjetje poišče novo, boljše in pravo rešitev. Vsako potencialno rešitev preverijo ter raziščejo, saj jim je v interesu, da tokrat najdejo pravo strategijo (Albaum in Duerr 2008, 292; Hollensen 2007, 295).

Strateško pravilo velja za podjetja, ki se že v samem začetku odločijo za pravo strategijo vstopa. Vse možnosti vstopa so natančno ocenjene, preverjene, podjetje opravi raziskave trga, upošteva dogajanje v okolju, v obzir pa vzamejo tudi stroške in možen profit, saj se išče način, kako maksimizirati profit glede na razpoložljive vire podjetja. Skratka gre za sistematičen izbor strategije, kjer ni nič prepuščeno naključju. Strateško pravilo je najbolj značilno za multinacionalke, ki imajo v primeru nepravilne odločitve zelo veliko izgubo (Albaum in Duerr 2008, 293).

Očitno je, da je za podjetje najboljša izbira strateškega pravila, čeprav ravno ta zahteva največ vloženega časa, zbiranja podatkov in raziskovanja.

11 Raziskave tujega trga in tveganja

V prejšnjem poglavju vidimo, da se podjetja le na podlagi dobre raziskave trga in upoštevanja dogajanja na njem lahko odločijo za pravo strategijo, ki je ključnega pomena tudi za celotno izvedbo internacionalizacije. Raziskavo tujega trga lahko izvedemo na podlagi sekundarnih ali primarnih virov, namen raziskave pa je pridobiti čim boljše znanje o trenutnem stanju na določenem trgu ter dobro poznavanje celotnega gospodarstva (cene, konkurenca, zakoni, nakupne navade). Dobro poznavanje trga ni ključnega pomena le za vstop na trg, temveč tudi za hitro sledenje spremembam ter odzivanje na nepredvidene situacije (Šenk Ileršič 2013, 119). Poleg tega lahko podjetje s pomočjo raziskav ugotovi podobnosti med določenimi trgi, če te obstajajo, kar omogoča sočasen stop. Vsako delovanje podjetja na neznanem trgu brez ustrezne raziskave je veliko tveganje in je za podjetja najpogosteje usodno (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 72).

Ker se tuji trg od domačega lahko razlikuje v mnogo dejavnikih, te raznolikosti najlažje opredelimo in zajamemo s pomočjo PESTO analize, ki zajema politično-pravne, ekonomske, sociokulturne, tehnološke ter okoljske dejavnike. Zelo podobna PESTEL (political, economic,

social, technological, legal in environmental) analiza vključuje enake dejavnike, le da loči pravne in politične dejavnike, pri pravnih pa analizira delovno zakonodajo, zakonodajo o zaščiti konkurence in zakonodajo o zaščiti potrošnikov (Pušnik 2010, 14). Za posamezne dejavnike je značilno:

Tabela 11.1: Dejavniki PESTO analize trga.

Dejavnik	Značilnost
Politični in pravni dejavniki	zakonodaja, zaposlovanje, davčna zakonodaja, okoljevarstveni zakoni, varstvo potrošnikov, oglaševanje
Ekonomski dejavniki	gospodarsko stanje v državi, inflacija, gospodarska rast, obresti
Tehnološki dejavniki	trendi, ki imajo vpliv na proizvodnjo, nove tehnologije. produkcijski čas, življenjski cikel izdelkov, novi materiali.
Sociokulturni dejavniki	demografski dejavniki: izobrazba, starostna in spolna struktura, dohodek, emigracije, imigracije itd. sociološki dejavniki: pričakovanja, želje, stališča, življenjski stil kulturni dejavniki: spremembe pri vrednotah
Okoljski dejavniki	omejenost in razpoložljivost naravnih virov, tehnologija in prizadevanje za čisto okolje, zmanjšanje porabe

Vir: Jančič in drugi (2007, 31–39).

Poleg naštetih dejavnikov, Vezjak (1986) pomembnost pripisuje še negospodarskemu, ekonomskemu ter tržnemu okolju.

Med, na začetku našete, zaviralce internacionalizacije bi lahko uvrstili tudi različna tveganja, ki jih morajo podjetja »vzeti v zakup«, prav tako pa se podjetja v tem času soočijo še s stroški vstopa na tuje trge. Že samo zavedanje o tveganjih je ključnega pomena, saj so le tako lahko podjetja pripravljena na hiter odziv, v kolikor se znajdejo v nezaželeni situaciji (Izvozno okno 2008). Tveganja lahko delimo na nekomercialna in komercialna pri čemer so prva zunanja in so težko preprečljiva, slednja pa izhajajo iz podjetja samega. Ta tveganja so deželna ali državna, finančna, kreditna ali poslovna (Izvozno okno 2008; Šenk Ileršič 2013, 94).

12 Študija primera: Gorenje Group in Gorenje d. d.

12.1 O Gorenju

Gorenje d. d. je ena izmed osmih blagovnih znamk **Gorenja Group**, ki ima že 60 let tradicije. Njihovi začetki segajo več kot šestdeset let v preteklost, tradicijo izdelovanja vrhunskih aparatov za dom pa ohranjajo še danes. Njihova ponudba temelji na velikih in malih gospodinjskih aparatih, aparatih za ogrevanje, napravah za prezračevanje, klimatskih napravah, ponujajo pa tudi kuhinjsko pohištvo. Svojim potrošnikom želijo olajšati življenje, na področju, za katerega lahko strokovno poskrbijo.

Atributi njihovih izdelkov so predvsem tehnološka dovršenost, prefinjen videz oziroma vrhunski dizajn ter energetska učinkovitost. Da tudi potrošniki njihove izdelke zaznavajo enako, nam dokazujejo številne nagrade, ki jih podjetje prejema za svoje izdelke. Med nagradami najdemo tudi nagrado za Najbolj zaupanja vredno znamko (Nagrada za najbolj zaupanja vredno blagovno znamko v Sloveniji v globalni konkurenci znamk gospodinjskih aparatov), ki jo je podjetje pridobilo že deveto leto zaporedoma (Gorenje Group 2014, 19. maj).

Zavedajo se, da sta znanje in izkušnost zaposlenih pomembni konkurenčni prednosti, prav tako tudi kompetence na področju inovacij, raziskovanja in razvoja. Kot konkurenčno prednost navajajo tudi dizajnersko dovršenost svojih aparatov, predvsem kuhalnih aparatov, ki se uvrščajo v sam vrh kvalitetnih izdelkov v tej panogi. Dokaz, da so njihove inovacije res občudovanja vredne in edinstvene v panogi je njihova patentna zaščita (Delničar 2009, 6). Ponujajo premišljen nabor tržnih znamk, ki so posamezno namenjene točno določenim tržnim segmentom – več tržnih segmentov jim omogoča odzivnost in ekonomijo obsega.

Poslanstvo podjetja:

Ustvarjamo inovativne, tehnološko odlične izdelke za dom, navdihnjene z dizajnom, ki našim uporabnikom prinašajo preprostost bivanja.

Vizija podjetja:

Želimo postati najboljši na svetu v inovacijah, ki temeljijo na dizajnu, na področju aparatov za dom.

Gorenje Group ima (2016) proizvodnjo v Sloveniji, Srbiji in na Češkem, zaposlenih 11.000 oseb, izvoz pa predstavlja 95 % prodaje. Gorenje Group upravlja z dvema globalnima

znamkama (Gorenje in Asko) ter šestimi lokalnimi znamkami (Atag, Upo, Mora, Pelgrim, Körting, Etna). V letnem poročilu navajajo, da so globalno prisotni, saj izdelke najdemo v 90-ih državah sveta (Evropa 91 %, ostalo ZDA, Avstralija, Bližnji in Daljni vzhod). Iz letnega poročila lahko razberemo naslednje »prelomnice« s tujimi trgi, med katerimi so za to pričujočo študijo primera najpomembnejše odebeljene.

- 1961: Prvi izvoz v Zahodno Nemčijo
- 1961–1970: Vzpostavitev lastne distribucijske mreže v zahodni Evropi
- 1971: Prva podružnica v tujini (München)
- 1991–1996: Čas močnega širjenja na tuje trge
- 2005: Prezem češkega proizvajalca kuhalnih aparatov Mora Moravia
- 2006: Vzpostavitev tovarne za hladilno in zamrzovalno tehniko v Valjevu, Srbija
- 2008: Prezem nizozemske družbe Atag
- 2008: Začetek gospodarske krize**
- 2010: Prezem švedske družbe Asko
- 2010: Strateški načrt Skupine Gorenje za obdobje 2010–2013**
- 2011: Nov, izboljšan strateški načrt do večje dobičkonosnosti 2012–2015**
- **2012: Začetek prestrukturiranja proizvodnih lokacij in prodajnih organizacij**
- 2013: Strateško partnerstvo s korporacijo Panasonic

12.2 Gorenje Group v času finančno-gospodarske krize

Tako kot mnogo drugih uspešnih (ali manj uspešnih) je tudi Gorenje občutilo posledice gospodarske krize. Žal se temu ne more izogniti še tako uspešno podjetje, razlika je samo v tem, kako se vodstvo podjetja s tem spopade. Znano je, da so najhujše posledice krize, ki je bila v Sloveniji zelo občutna, doživela ravno podjetja, ki so oklevala s strukturnimi spremembami, ki s pravilnim pristopom povečajo konkurenčnost podjetja. Skupina Gorenje se je tega očitno zavedala, saj danes zaposlujejo enako število zaposlenih, kakor pred krizo.

Pregled ključnih strateških odločitev Gorenja od začetka gospodarske krize leta 2008:

Leto 2008:

- Pred vplivom gospodarske krize Gorenje pod svoje okrilje **prevzelo vodilnega nizozemskega ponudnika gospodinjskih aparatov Atag**, s tem pa so vstopili še na zadnje trge Evrope, kjer so bili prej le minimalno prisotni (Delničar 2009).

- Gospodarska kriza začne vplivati na poslovanje Gorenja. Kot razlog navajajo vse težje pridobljene finančne vire poslovnih partnerjev in strah kupcev pred finančno nestabilnostjo.
- Veliko število odpovedi naročil se kaže v nedoseganju načrtovanega letnega poslovnega izvida. Kriza je zajela za Gorenje pomembne vzhodnoevropske trge, kot so Ukrajina, Hrvaška, deloma Rusija, Češka in podobni.

Povzeto po letnem poročilu (Gorenje Group 2008)

Leto 2009:

- Posledice so vse bolj očitne, obseg naročil izdelkov je zmanjšan za eno četrtno. Protikrizni ukrepi uprave se zaradi znižanja naročil za 20–25 %, nanašajo na: stroške materiala in surovin, področje proizvodnje, nabave, prodaje, stroške logistike, področje investicij, področje marketinga, stroške storitev, denarni tok, znižanje obrestnega kapitala in stroškov dela.
- Zniževanje aktivnosti podjetja se kaže v 5.6 % padcu prihodkov prodaje v prvem četrtletju. Potrošniki iščejo ugodnejše izdelke, **Gorenje prilagaja ponudbo povpraševanju po ugodnejših izdelkih.**
- Sledi **prodor na trg Združenih arabskih emiratos in Omana.**
- Dobiček je v tretjem četrtletju boljši. Po raziskavah je vrednost blagovne znamke narasla, ne glede na upad poslovanja.

Povzeto po letnem poročilu (Gorenje Group 2009)

Leto 2010:

- Gorenje Group je izpililo **strateški načrt za obdobje 2010–2013.** To je prvi strateški načrt za obdobje v času krize.
- V sodelovanju s kitajskim partnerjem se je na **Kitajskem odprla prva trgovina** z izključno njihovimi izdelki. Aprila so lansirali izdelke na **Tajvanu.**
- Julija so izvedli **prevzem**, in sicer švedskega **proizvajalca aparatov odlične kakovosti - Asko.** Prevzem so označili kot strateško pomembno potezo, ki bo družbama doprinesla sinergije in hitrejšo rast.
- Likvidacija družbe Gorenje Tiki s sedežem v Ljubljani. Nova družba se glasi Gorenje Tiki d.o.o., **proizvodnja se je preselila v Srbijo.** Selitev zaradi nižjih stroškov proizvodnje.

Povzeto po letnem poročilu (Gorenje Group 2010)

Leto 2011:

- Leto so začeli z naložbo v Srbiji, kjer načrtujejo v 12-ih mesecih postaviti montažno linijo za pralne in sušilne stroje ter umivalnike. To bo tretji proizvodni obrat v Srbiji.
- Prvi trije meseci so bili uspešni, povečana prodaja za 27.2 %, k temu sta prispevala trga Rusije in Ukrajine.
- Prvič v času obstoja podjetja je padla odločitev o **posojilu, v skupni višini 100 milijonov evrov.**
- Konec leta je bil predstavljen nov strateški načrt, saj so se razmere od leta 2010, ko so že uvedli strateški načrt, še dodatno spremenile. Prav tako prejšnji načrt ni predvidel prevzema (dodatni stroški). Spremembe zajemajo tudi **prenovo organizacijskega modela in korporacijskega upravljanja.**

Povzeto po letnem poročilu (Gorenje Group 2011)

Leto 2012:

- Po poročanju je bilo leto 2011 še zahtevnejše od leta 2010, zato so z začetkom novega leta nadaljevali s **prestrukturiranjem proizvodnih lokacij.** Prevzet Asko je »vsebovak« tudi **proizvodnjo** štedilnikov na Finskem, to pa so **preselili na Češko.** Vzrok za selitev so ponovno stroški proizvodnje. Sledila je **selitev proizvodnje** pralnih, sušilnih in pomivalnih strojev Aska s **Švedske v Velenje.** Prav tako so selili proizvodnjo hladilnikov **iz Velenja v Srbijo.**
- Gradnja **novega proizvodnega obrata v Valjevem.**
- Leto so zaključili z **novim posojilom v višini 50 milijonov evrov,** namenjenih izvajanju strateških aktivnosti – prestrukturiranje proizvodnje.
- **Strateški načrt,** namenjen obdobju 2010–2013 je v bil letu 2011 izboljššan in »preimenovan« v **načrt za obdobje 2012–2015,** v katerem jasno **zapišejo strateške cilje in aktivnosti v času krize,** ki naj bi družbo pripeljali do večje dobičkonosnosti. Načrtovane aktivnosti so širitev na hitro rastoče trge in čezmorske države, osredotočanje na produktne niše, usmeritev v dobičkonosno rast obsega prodaje, izboljšanje izdelčne in geografske strukture, nadaljevanje optimizacije lokacij, usmeritev v izdelke z višjo dodano vrednostjo in osredotočanje na osnovno dejavnost DOM.

Povzeto po letnem poročilu (Gorenje Group 2012)

Leto 2013:

- **Povečane so prodajne aktivnosti v Indiji in Braziliji** in izpeljan vstop na trg **Malezije**.
- Gorenje je izdalo **8-mesečne komercialne zapise** v skupni nominalni vrednosti 21 milijona evrov. Namen je sezonsko financiranje poslovanja podjetja. Prav tako se je odločilo **za novo dolgoročno posojilo v višini 30 milijonov evrov**.
- Gorenje je z japonsko korporacijo **Panasonic sklenilo strateško partnerstvo**, v katerem je Panasonic podal investicijo v višini 10 milijonov evrov (dokapitalizacija). Partnerstvo temelji na konkurenčnih prednostih obeh podjetij, skupno pa si bosta s tem obe podjetji zagotavljali višjo dobičkonosnost.
- Leto so zaključili z izgubo.

Povzeto po letnem poročilu (Gorenje Group 2013)

Leto 2014:

- Ponovna izdaja, tokrat **komercialnih zapisov** v skupni vrednosti 35 milijona evrov.
- Sledita **dve novi dolgoročni posojili**, in sicer prvo v višini 55 milijonov evrov, drugo v višini 72 milijonov evrov. Prvo je namenjeno širitvi poslovanja na tuje trge ter razvoju, drugo pa za izboljšanje finančne stabilnosti podjetja.
- Izdaja **5-letnih obveznic** v skupni nominalni višini 73 milijona evrov je bila uspešno izpeljana, saj je zanimanje preseglo pričakovanja. Denar je bil porabljen za poplačilo obstoječih posojil.
- Izid poslovanja leta 2014 je zaznamovala vse nižja vrednost rublja, saj je Rusija eden pomembnejših trgov Gorenja. Poslovno leto je družba zaključila z 0,1 milijona čistega dobička.

Povzeto po letnem poročilu (Gorenje Group 2014)

Leto 2015:

- Gorenje je svoje **strateško sodelovanje s Panasonicom nadgradilo**, tako da podjetji sedaj sodelujeta in se dopolnjujeta tudi na področju materialov, komponent, inovacij, kakovosti in distribucije.

- Gorenje je **prodalo večinski delež v družbi Gorenje Surovina**, saj se po novi strategiji prvotno osredotoča na svojo najbolj znano linijo – Izdelki in storitve za dom.
- Predstavljen je **nov strateški načrt za obdobje 2016–2020**, čigar glavni cilj je globalna rast. Ostali cilji so: podvojitvev prihodkov v prekomorskih državah, krepitev prodaje BZ Asko, povečanje - podvojitvev prodaje v premijskem segmentu.

Povzeto po letnem poročilu (Gorenje Group 2015)

Leto 2016:

- Leto so začeli s ponovno **izdajo komercialnih zapisov**, za katere so navedli, da tokrat predstavljajo pomemben prispevek pri zniževanju stroškov financiranja Gorenja Group. Vsekakor pa je izdaja zapisov vsakokrat namenjena tudi razpršitvi virov kratkoročnega financiranja.
- Naboru izdelkov za dom so dodali **nov inovativen izdelek** - pomivalne stroje.
- Cilji prihodkov in dobička iz strateškega načrta za obdobje 2016–2020 so bili doseženi (celo preseženi), družba je ustvarila 8,4 milijona evrov dobička.

Povzeto po letnem poročilu (Gorenje Group 2016)

12.3 Hitri odzivi in sprejetje ukrepov proti krizi

Kratek pregled aktivnosti podjetja nam pokaže, da je bilo podjetje zelo dejavno in je brez prestanka iskalo nove rešitve za čim ugodnejše poslovanje. Vsa leta je bilo prisotno na številnih sejnih, sponzorirali športnike in sodelovalo na mnogo drugih družbenih dogodkih.

Leta 2008, ko se je začela gospodarska kriza, je podjetje prvih deset mesecev poslovalo brez očitnih sprememb in odstopanj od ciljev, čeprav se je, kakor navajajo v reviji Delničar, na poslovanju konkurence kriza že poznala. V tem času, oziroma na začetku leta 2008, ko se kriza še ni občutila, je Gorenje izvedlo največji prevzem v zgodovini poslovanja, kar je predstavljalo izredno pomembno dejanje. Prevzeli so namreč nizozemsko podjetje Atag, ki je močno razširjeno na trgih Beneluksa – trgih, ki jih prej Gorenje ni obvladovali v tolikšni meri, kakor bi si želeli (Delničar 2009).

Po prevzemu Ataga se je na poslovnih rezultatih začel poznati vpliv gospodarske krize. Kot navajajo v Delničarju, so na »neugodne gospodarske in finančne razmere reagirali z vrsto ukrepov, s katerimi želimo po eni strani pospešiti prodajo v času nizkega povpraševanja in na drugi strani zmanjšati stroške na vseh področjih poslovanja« (Delničar 2009, 8).

Predsednik uprave, gospod Franjo Bobinac v svojem intervjuju pojasni, da so »v Gorenju pripravili več različnih scenarijev ter vrsto aktivnosti in ukrepov, s katerimi se prilagajajo razmeram. Obsegu poslovnih aktivnosti smo prilagodili tudi stroškov« (Delničar 2009, 6). Spremljanje poslovanja konkurence in posledično opaženi vplivi krize na njihovo poslovanje so odločili, da so v Gorenju preišljeno sprejeti »hitri in odločilni ukrepi, ki jih je uprava sprejela ob prvih znakih zmanjševanja gospodarske rasti v drugi polovici lanskega leta, bili pravočasni in ustrezni« (Delničar 2009, 10). Prvotno sprejete ukrepe lahko razdelimo na:

12.3.1 Ukrepi proti krizi:

Iskanje **optimalnih prevozov**; cene prevozov z ladjo, vlaki in cestnem prometu. Poskušali so najti najbolj optimalne rešitve glede na kratke roke dostave ter prevoze kombinirati tako, da so maksimalno izkoristili tovorni prostor – prevoz izdelkov enake velikosti.

Nadzor nad stroški je zajemal vse ostale stroške podjetja, ki jih je bilo možno znižati. Med njimi so tudi stroški dela. Gorenje je odpuščanje delavcev navedlo kot zadnji možni ukrep, saj se zaveda kapitala znanja in pripadnosti zaposlenih. Zaradi ohranitve delovnih mest je podjetje najprej uvedlo 36-urni delovnik, kar je zaposlenim (in upravi) zmanjšalo plače za 10 %, potem pa je bil uveden še 32-urni delovnik.

Kratkoročni zakupi; zaradi nepredvidljivega dogajanja na trgu so se odločili za podpisovanje kratkoročnih pogodb, ki so bile lahko samo mesečne. Da bi znižali stroške proizvodnje, so vsakodnevno spremljali cene surovin, povpraševanje na trgu itd, in temu prilagajali pogajanja z dobavitelji.

Zagotavljanje pozitivnega denarnega toka; veliko pozornost so namenili tudi omenjenemu ukrepu, kjer gre pravzaprav za »presežek prilivov nad odlivi in s tem znižanje zadolženosti Gorenja, pri čemer so glavne aktivnosti zmanjševaje zalog, obvladovanje terjatev, uravnoteženje investicij in dezinvesticij ter dobro sodelovanje z bankami« (Delničar 2009, 8).

Inovacije: konstantno iskanje izboljšav in predstavljanje novih revolucionarnih izdelkov jim je tudi v času krize prineslo nekaj nagrad.

12.3.2 Ukrepi internacionalizacije:

Selitev proizvodnih obratov v države s cenejšo delovno silo, eden izmed primerov selitve je selitev s Finske v Srbijo.

Širjenje na tuje trge: Kot je razvidno iz predhodnega pregleda, je Gorenje svoje širjenje na tuje trge izvedlo na različne načine. Iz tega je razvidno, da Gorenje svojo internacionalizacijo izvaja s pomočjo drugih podjetij, strateških partnerjev in prevzemov, istočasno pa seli svojo proizvodnjo na geografska območja, ki omogočajo nižje stroške proizvodnje (cenejša delovna sila).

- Trg Beneluksa je bil osvojen s prevzemom tankajšnjega pomembnega podjetja Atag (sicer pred začetkov krize, vendar omembe vredno).
- Trg Združenih arabskih emiratov in Omana: Gorenjeve produkte ekskluzivno prodaja največje regijsko distribucijsko podjetje za belo tehniko – Jumbo Electronics.
- Trg Kitajske: prva trgovina na Kitajskem je odprta v sodelovanju s poslovnim partnerjem, ki ponuja samo Gorenjeve izdelke.
- Vstop na trg Malezije.

Še **intenzivnejše posvečanje trgov;** posvečanje je vključevalo obširnejše nagovarjanje potrošnikov, pospeševanje prodaje, obiskovanje pomembnih sejmov in iskanje poslovnih priložnosti.

Prilagoditev ponudbe: Prav tako je spremljanje povpraševanja pokazalo, da so kupci zaradi finančne nepredvidljivosti bolj »odprti« za ugodne ponudbe, zato je Gorenje to povpraševanje obrnilo sebi v prid in začelo s prilagojenimi ponudbami – gre za ponudbe, ki so zagotavljale visoko kakovost, vsečno oblikovanje in enostavno upravljanje za dosegljivo ceno.

Fleksibilnost proizvodnje; zavedajo se, da oddano naročilo potrebuje čas za proizvodnjo in dostavo, to pa so želeli izvesti v najkrajšem možnem času. Sem uvrščamo prilagajanje proizvodnje vsakodnevnim spremembam in zahtevam ter istočasno poskušanje zmanjšanja stroškov proizvodnje.

13 Analiza poslovanja Gorenja Group in Gorenja d. d. v času gospodarske krize

Za grafični prikaz poslovanja Gorenja Group in Gorenja d. d. so najprej primerjani prihodki od prodaje Gorenja d. d. in Gorenje Groupa, primerjani so prihodki prodaje Gorenja d. d. na domačem trgu in tujih trgih ter kolikšen odstotek prihodkov prodaje Gorenje Groupa predstavljajo prihodki prodaje blagovne znamke Gorenje.

V nadaljevanju so poleg že omenjenega uporabljeni naslednji kazalci uspešnosti (AJ PES 2017; Finančni slovar 2017):

1. Dobiček: čisti dobiček je razlika med prodajno vrednostjo stroški
2. ROE ali donosnost kapitala: pove nam, kako učinkovito je bilo podjetje pri generiranju dobička glede na investirana sredstva. ROE je eden izmed ključnih kazalnikov profitabilnosti.
3. ROA ali donosnost sredstev: prikaže uspešnost upravljanja s sredstvi – razmerje med dobičkom in vloženimi sredstvi ter dobiček/izgubo na vsako denarno enoto sredstev. Višja je vrednost kazalnika, uspešnejše posluje podjetje in z manjšim tveganjem.
4. Dodana vrednost: kot ključno merilo gospodarske aktivnosti in uspeha nam predstavlja novoustvarjeno vrednost, ki jo je podjetje ustvarilo v enem letu.
5. Dodana vrednost na zaposlenega: povprečna novoustvarjena vrednost na zaposlenega. Višji je odstotek, večja je kakovost poslovnih učinkov.

Podatki zgoraj naštetih kazalnikov so javne narave. TABELARNI prikaz z vsemi vrednostmi omenjenih kazalcev je v prilogah.

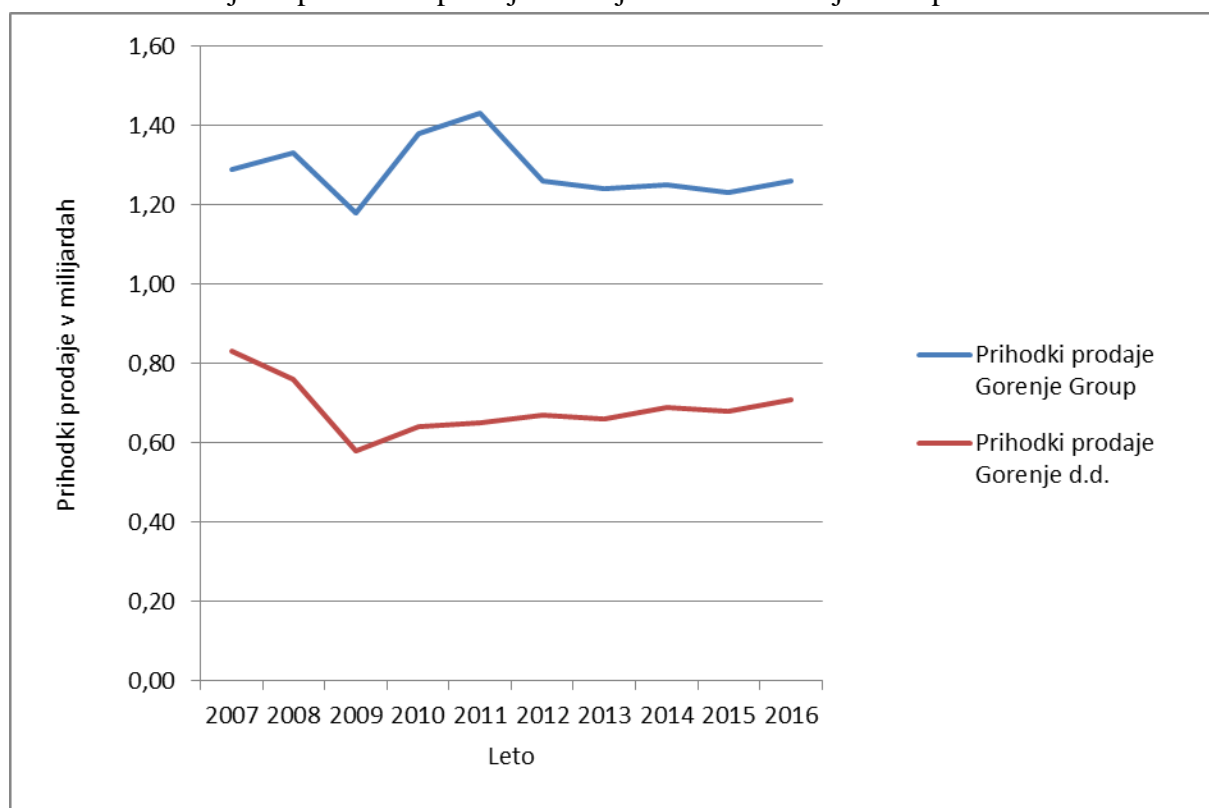
Primerjava poslovanja Gorenja Group in Gorenja d. d. zajema poslovanje od leta 2007, ko se gospodarska kriza še ni začela, ter vse do leta 2016. Primerjan je vsak kazalnik posebej, prikaz pa je ustrezno interpretiran.

Enako časovno obdobje je uporabljeno tudi pri primerjavi s konkurenco. Pri tej primerjavi so uporabljeni le določeni kazalniki, saj ne gre za podjetja s popolnoma enako ponudbo izdelkov.

13.1 Primerjava prihodkov prodaje Gorenja d. d. ter Gorenje Groupa

Interpretacija: Iz prikazanega lahko opazimo, da se je najobčutnejši padec prihodkov prodaje zgodil leta 2009. Prihodki Gorenje Groupa zajemajo tudi prihodke Gorenje d. d. ter ostalih blagovnih znamk. Pri Gorenju d. d. so se prihodki prodaje leta iz 2008 v letu 2009 po podatkih znižali za 23.3 %, pri Gorenju Group pa za 10.9 %. Gorenju d. d. je prihodke prodaje do leta 2013 uspelo postopoma zviševati, od leta 2013 dalje pa sledijo rahla nihanja prihodkov. Gorenje Group je po padcu prihodkov prodaje leta 2009 beležila rast samo naslednji dve leti, sledil je ponovni občuten padec prihodkov prodaje za 11.2 %, v nadaljevanju pa so sledila rahla nihanja prihodkov.

Graf 13.1: Primerjava prihodkov prodaje Gorenja d. d. ter Gorenje Group.



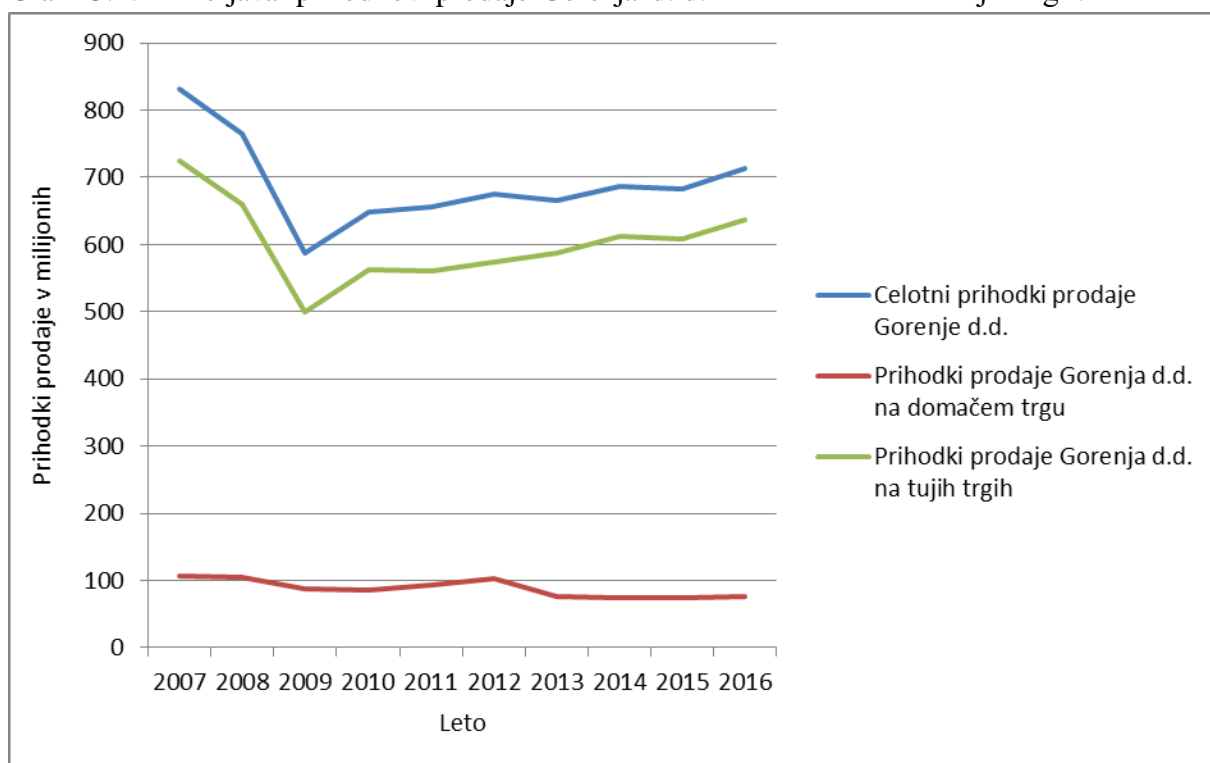
Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016) in Gorenje d. d. (2007–2016).

13.2 Primerjava prihodkov prodaje Gorenja d. d. na domačem in na tujih trgih

Interpretacija: V spodnjem grafu so primerjani prihodki prodaje Gorenja d. d.. Celotni prihodki Gorenja d. d. so razdeljeni na prihodke prodaje z domačega trga ter na prihodke prodaje s tujih trgov. Opazimo lahko, da večina prihodkov prodaje prihaja iz aktivnosti na tujih trgih, tako v času pred gospodarsko krizo, kot tudi v času krize. Lahko bi zapisali, da je absorpcija krize pravzaprav na izvozih aktivnostih. Prihodki prodaje s tujih trgov so občutnejše

nihali. Prihodki prodaje s tujih trgov so se znižali na začetku gospodarske krize (2008, 2009) nato pa so brez večjih vmesnih padcev naraščali vse do leta 2016. Prihodki prodaje z domačega trga so se zniževali od leta 2008 do 2010, rasli naslednje dve leti, nato pa so se v majhni meri ponovno znižali. V letu 2016 je bila po podatkih rahla rast prihodkov, vendar bi lahko glede na grafični prikaz zapisali, da prihodki zadnjih treh let nekako »stagnirajo«.

Graf 13.2: Primerjava prihodkov prodaje Gorenja d. d. na domačem in na tujih trgih.



Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016) in Gorenje d. d. (2007–2016).

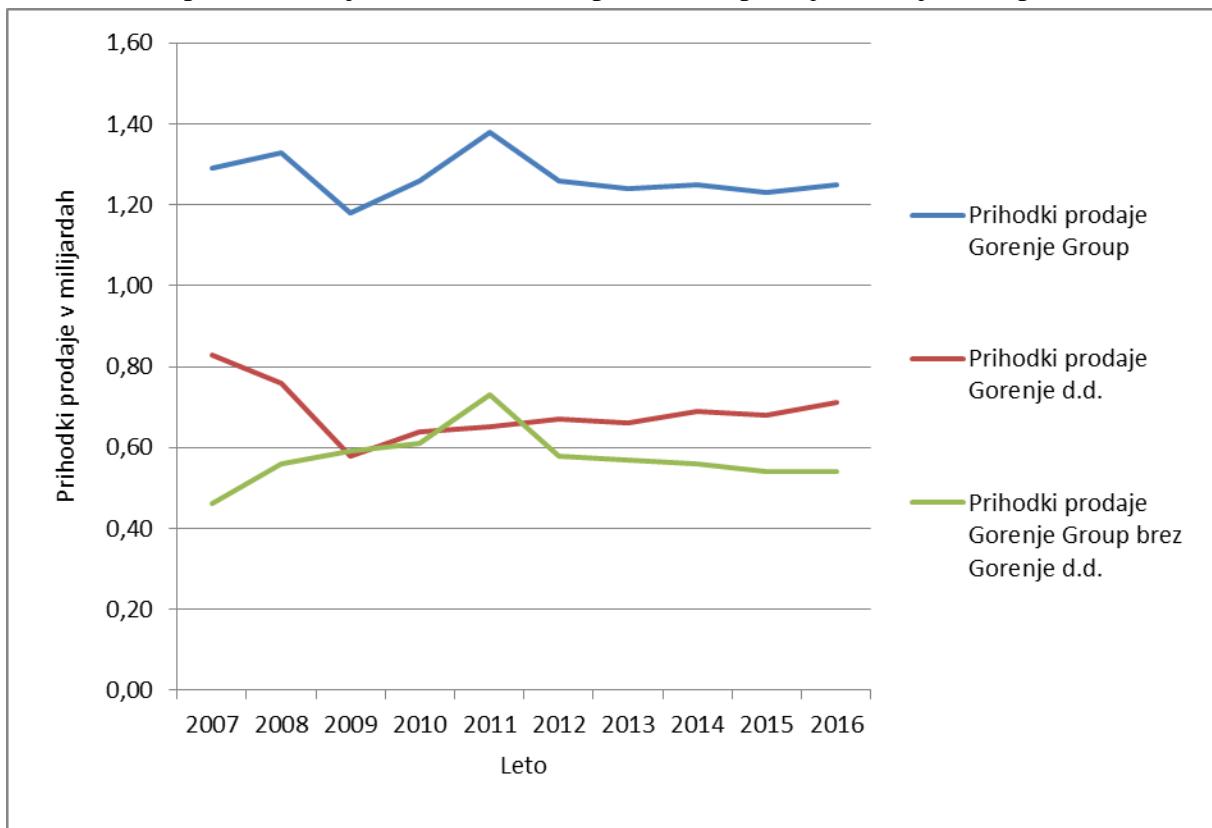
13.3 Doprinos Gorenja d. d. k celotnim prihodkom prodaje Gorenje Groupa

Interpretacija: Ker so, kot že omenjeno, v prihodke prodaje Gorenje Groupa vključeni vsi prihodki blagovnih znamk, med njimi tudi prihodki prodaje Gorenja d. d. je pričakovano, da prikažemo tudi kolikšen del prihodkov prodaje Gorenje Groupa pravzaprav predstavlja prodaja Gorenja d. d..

Če odštejemo prihodke Gorenja d. d. od prihodkov Gorenja Group (na grafu zelena linija) opazimo, da prihodki ostalih blagovnih znamk presegajo prihodke Gorenja d. d. le v letu 2009 in v letu 2011. Brez dvoma je Gorenje d. d. paradni konj Gorenje Groupa, saj v odstotkih prodaja le tega, v zajetih letih, predstavlja med 47,26 % in 64,26 % celotne prodaje Gorenje

Groupa. V povprečju od leta 2007 do leta 2016 prodaja Gorenja d. d. predstavlja 54,4 % celotnih prihodkov.

Graf 13.3: Doprinos Gorenja d. d. k celotnim prihodkom prodaje Gorenje Groupa.

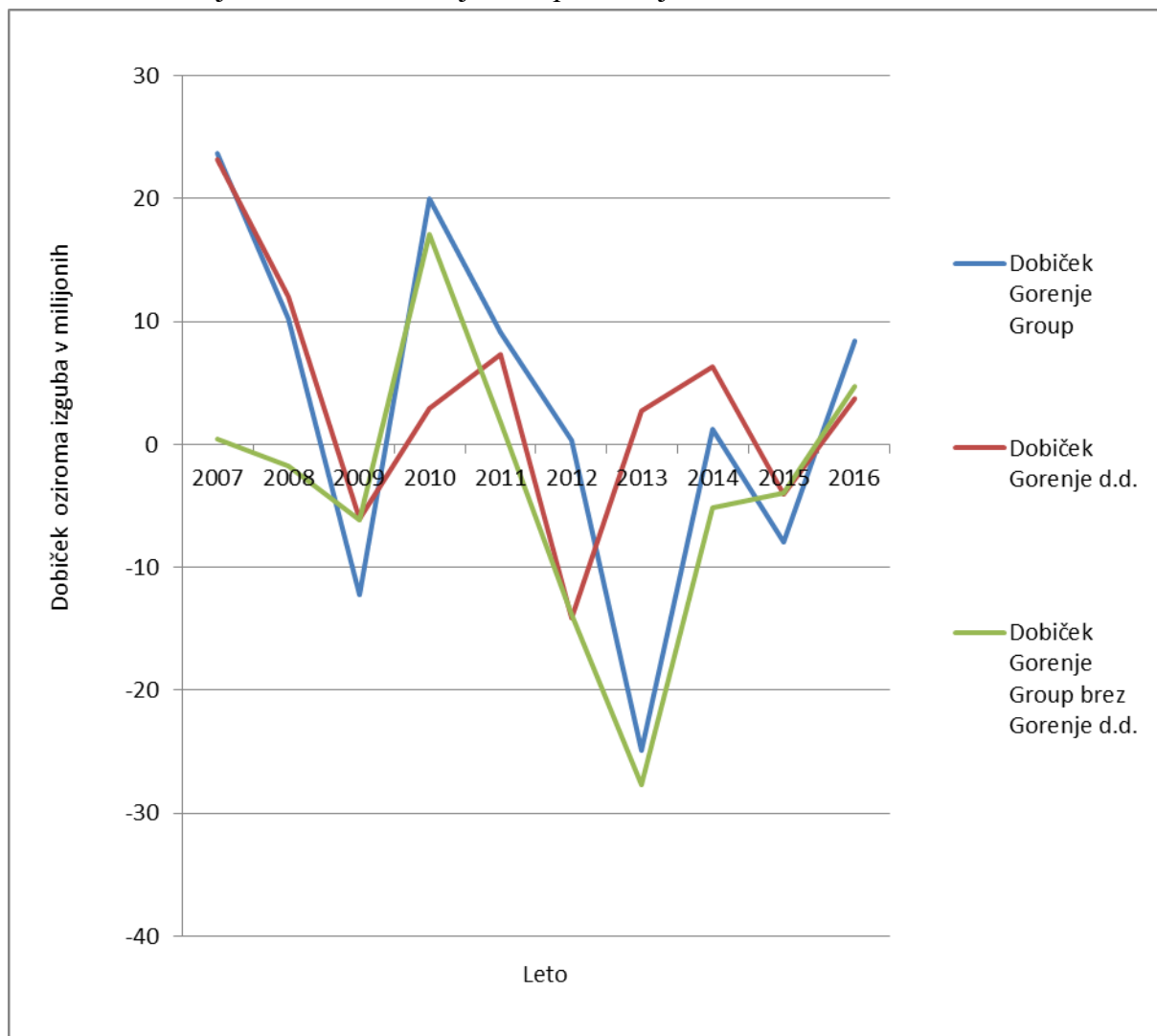


Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016) in Gorenje d. d. (2007–2016).

13.4 Primerjava dobička

Interpretacija: Tudi pri grafičnem prikazu dobička lahko opazimo večja nihanja. Leto 2007 se je, tako za delniško družbo, kot tudi za Gorenje Group končalo z visokim dobičkom. Izgube so opazne leta 2009 (pri obeh), 2012 (Gorenje d. d.), 2013 (Gorenje Group) in ponovno pri obeh leta 2015. Izgube lahko pripišemo padcu povpraševanja, valutnim nihanjem, povečanim stroškom (selitev proizvodnje), medtem ko je dobiček posledica širjenja na druge trge, učinek prevzema Aska in strateške povezave s Panasonicom.

Graf 13.4: Primerjava dobička Gorenja Group, Gorenja d. d. ter razlika.



Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016) in Gorenje d. d. (2007–2016).

13.5 Primerjava dobičkonosnosti kapitala (ROE)

Interpretacija: spodnji graf prikazuje, koliko dobička (oziroma izgube) je podjetje ustvarilo na evro vloženega kapitala. Opazimo lahko, da se je odstotek donosnosti spreminjal iz pozitivne v negativno vrednost in obratno. Negativne vrednosti so bile pričakovane, saj je takrat podjetje leto zaključilo z izgubo. Najvišjo dobičkonosnost kapitala je (leto 2007 na tej točki ni upoštevano, saj gre za leto pred začetkom gospodarske krize) imelo Gorenje Group leta 2010, in sicer 5,3 %. Najnižja vrednost prav tako »pripada« Gorenje Groupu, in sicer gre za vrednost -6,47 % v letu 2013. Gorenje d. d. ni doseglo takšne dobičkonosnosti kapitala kakor Gorenje Group, vendar pa najnižja vrednost ne dosega najnižje vrednosti Gorenje

Groupa. Kljub temu pa lahko opazimo, da je bila ROE od krize do danes za obe entiteti zelo nizka.

Graf 13.5: Primerjava dobičkonosnosti kapitala (ROE).



Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016) in Gorenje d. d. (2007–2016).

13.6 Primerjava donosnosti sredstev – ROA

Interpretacija: Naslednji graf nam prikazuje, kako dobro sta podjetji upravljali s svojimi sredstvi. Večino let (izjema so leta 2010, 2012 in 2016) je Gorenje d. d. uspešnejše upravljalo s sredstvi, kar tudi pomeni, da je poslovalo uspešnejše kakor Gorenje Group. Najvišja vrednost pričakovano pripada Gorenju d. d., in sicer leta 2008 v višini 1,54 % (tako kot pri ROE leto 2007 na tej točki ni upoštevano, saj gre za leto pred začetkom gospodarske krize). Najnižja vrednost je bila dosežena leta 2013, dosegljo jo je Gorenje Group leta 2013. Skozi celotno obdobje je nihanje vrednosti donosa sredstev manj nihalo pri Gorenje d. d.. Tako, kot pri predhodnem ROE grafu, lahko tudi tukaj opazimo, da je vrednost ROA skozi celotno zajeto obdobje zelo nizka, pogosto celo negativna.

Graf 13.6: Primerjava donosnosti sredstev – ROA.

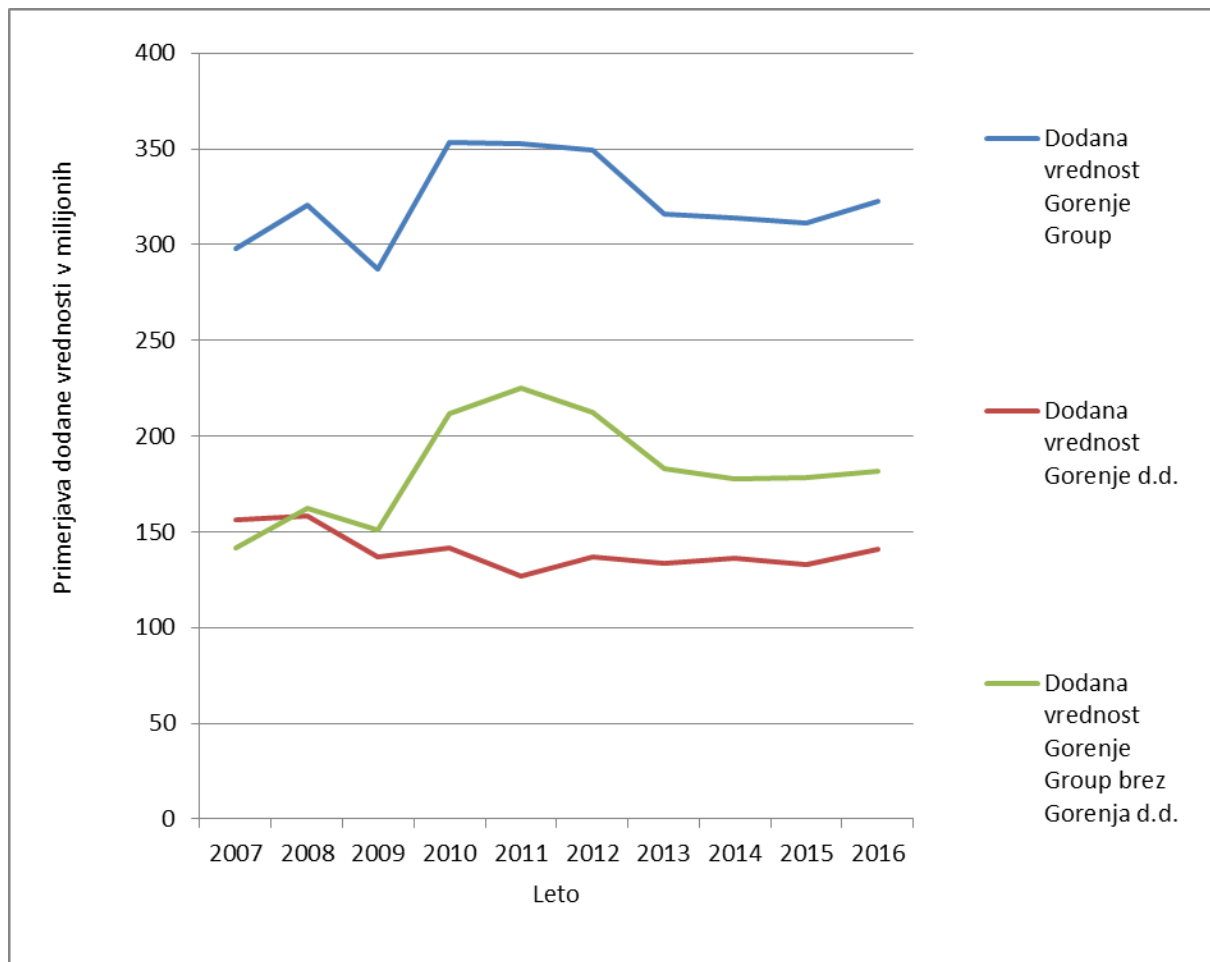


Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016) in Gorenje d. d. (2007–2016).

13.7 Primerjava dodane vrednosti

Interpretacija: Gorenje Group je skozi celotno časovno obdobje imelo višjo dodano vrednost, kakor Gorenje d. d., saj je Gorenje d. d. del Gorenje Groupa. Najvišja dodana vrednost Gorenje Groupa je bila dosežena leta 2010 in je znašala 353 milijonov evrov, medtem ko je najnižja leta 2009 znašala 287 milijonov evrov. Gorenje d. d. se je najboljši, poleg leta 2008, »odrezalo« leta 2010 (141 milijona evrov), najslabše pa leta 2011 (127 milijona evrov). Ključno, kar lahko razberemo iz spodnjega grafa je, da je dodana vrednost Gorenja d. d. po kriznem padcu stagnirala, medtem, ko je zunanji del skupine uspel znatno povečati dodano vrednost po kriznem letu 2009. To povečano dodano vrednost je entiteti Gorenje Group uspelo obdržati na višjem nivoju, kakor pred krizo. Poleg uspeha izvoznih aktivnosti Gorenja d. d., je spodnji graf dokaz, da je Gorenje Group prebrodilo krizo predvsem zaradi ukrepov, povezanih z internacionalizacijo.

Graf 13.7: Primerjava dodane vrednosti.

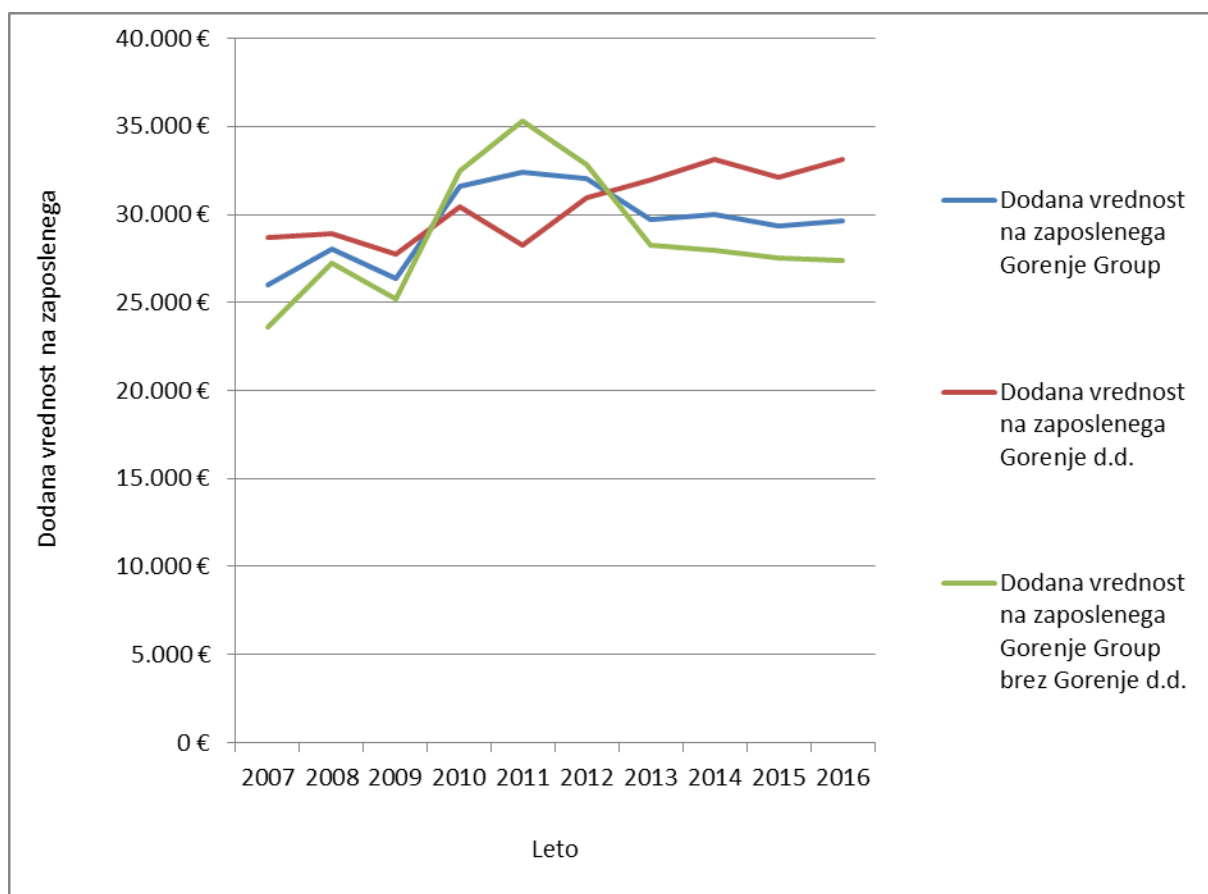


Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016) in Gorenje d. d. (2007–2016).

13.8 Primerjava dodane vrednosti na zaposlenega

Interpretacija: Dodana vrednost na zaposlenega obeh entitet se skozi obravnavana leta giblje med 26.012 € in 33.134 €. Gorenje Group v najboljšem letu ni imel dodane vrednosti na zaposlenega tako visoke, kakor Gorenje d. d. v najuspešnejšem letu. Dodana vrednost na zaposlenega v Gorenje Group, če ne upoštevamo vrednosti oziroma doprinosa Gorenja d. d. pa se giblje med 23.606 € (leto 2007) in 35.332 € (leto 2011). V povprečju dodana vrednost na zaposlenega v zajetih letih znaša 31.983 €.

Graf 13.8: Primerjava dodane vrednosti na zaposlenega.



Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016) in Gorenje d. d. (2007–2016).

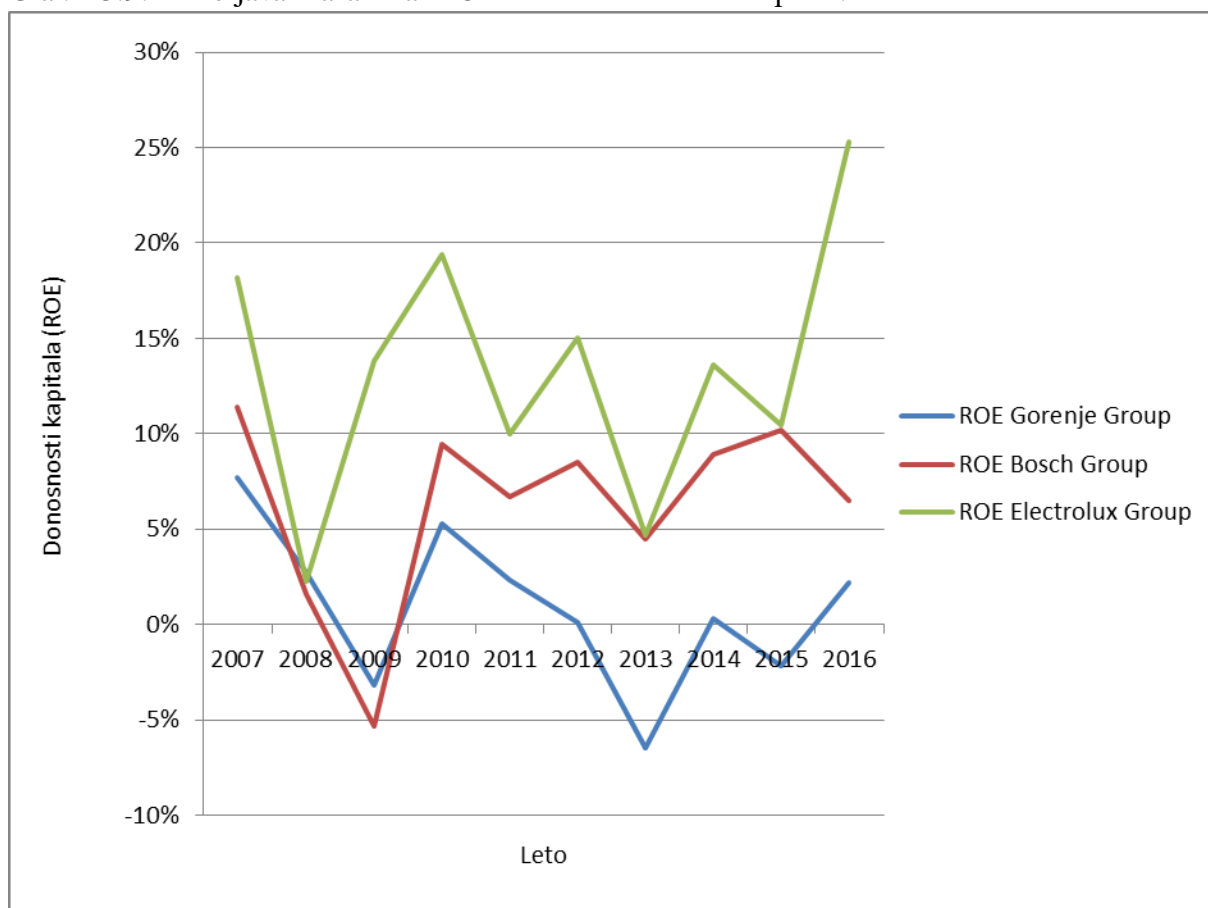
13.9 Primerjava uspešnosti Gorenja Group z dvema konkurenčnima podjetjema

Primerjava poslovanja Gorenja Group (v časovnem obdobju od leta 2007 do leta 2016) s konkurenčnima podjetjema - nemškim **Bosch Group** in švedskim **Electrolux Group**. Ker podjetja niso enako velika in njihova celotna ponudba ne obsega enakih izdelkov, so podjetja primerjana po kazalnikih uspešnosti, ki izključujejo vpliv velikosti podjetja. Tabelarni prikaz podatkov obeh podjetij je v prilogah. Primerjava je narejena na podlagi naslednjih kazalnikov: ROE, ROA in prodaja na zaposlenega. Glavna ugotovitev primerjave s konkurenco je, da Gorenju, kljub ustreznim in številnim ukrepom internacionalizacije, ni uspelo izboljšati primerjane kazalnike v tolikšni meri, da bi dosegal uspešnost konkurentov v panogi. Sklepamo lahko, da sami ukrepi internacionalizacije žal niso bili dovolj, kljub temu, da so bili ukrepi premišljeni in sprejeti pravočasno.

13.9.1 Primerjava kazalnika ROE - dobičkonosnost kapitala

Interpretacija: Graf dobičkonosnosti kapitala Gorenje Groupa, Boscha in Electroluxa nam prikaže velike razlike v vrednosti od leta 2009 dalje. Najbolj učinkovit pri ustvarjanju dobička glede na investirana lastniška sredstva je več kot očitno Electrolux Group, sledi mu Bosch Group in Gorenje Group. Opazimo lahko, da je Bosch Group le eno leto zaključilo z izgubo, Electrolux pa se je vsa leta gospodarske krize obdržal na pozitivnem poslovnem izidu. V času gospodarske krize je Electrolux najvišji donos dosegel leta 2010 (19,4 %), Bosch Group leta 2010 (9,48 %) ter Gorenje Group prav tako leta 2010 (5,3 %). Na podlagi tega lahko sklepamo, da je Gorenje Group tako pred krizo, še očitneje pa po krizi precej nedonosno podjetje v primerjavi z obravnavanima konkurentoma.

Graf. 13.9: Primerjava kazalnika ROE - dobičkonosnost kapitala.

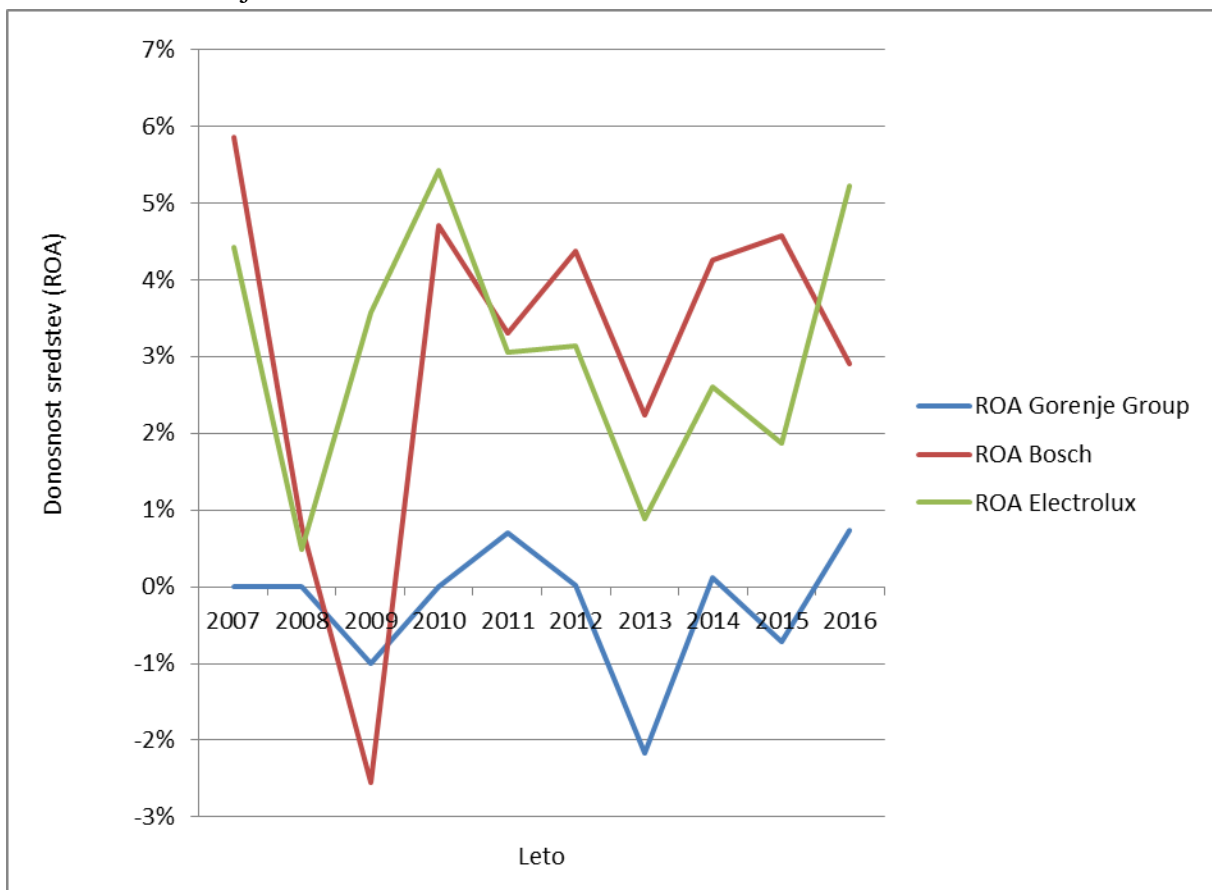


Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016), Bosch Group (2007–2016) in Electrolux Group (2007–2016).

13.9.2 Primerjava donosnosti sredstev - ROA

Interpretacija: Naslednji graf nam prikazuje donosnost sredstev. Obe konkurenčni podjetji sta poslovali uspešnejše od Gorenje Groupa. Donosnost sredstev je vseh treh podjetij nihala, Electrolux Group pa se je, za razliko od konkurenčnih dveh, skozi vsa leta obdržal na pozitivni donosnosti sredstev. Kljub temu, da se odstotek ni znižal v negativno smer, kar pomeni uspešno poslovanje skozi leta, pa lahko iz grafa razberemo, da je v letih 2010 – 2015 tudi Bosch Group imel visoko donosnost sredstev. Od vseh treh podjetij ima Bosch Group tudi največji porast med dvema letoma, in sicer se je odstotek iz leta 2009 v letu 2010 povešal iz -2,55 % na 4,7 %. Tako kot pri prejšnjem grafu, tudi tukaj opazimo nizko donosnost sredstev Gorenje Groupa v primerjavi s konkurentoma.

Graf 13.10: Primerjava donosnosti sredstev - ROA.

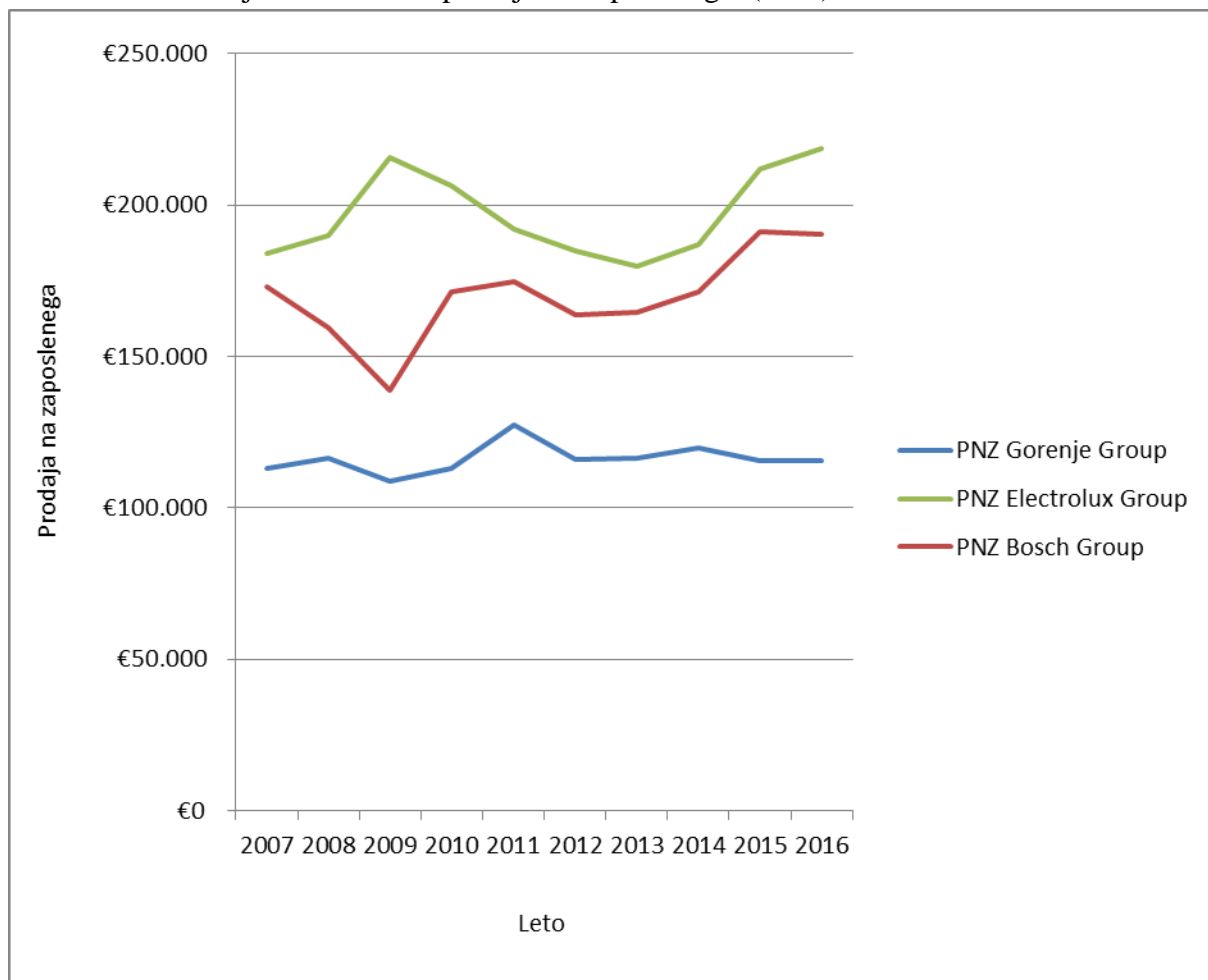


Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016), Bosch Group (2007–2016) in Electrolux Group (2007–2016).

13.9.3 Primerjava kazalnika prodaja na zaposlenega (PNZ)

Interpretacija: Zadnji graf nam prikazuje prodajo na zaposlenega. Gorenje Group ima od vseh treh najmanjše število zaposlenih, medtem ko jih ima Bosch Group največ. Najvišjo prodajo na zaposlenega je Gorenje Group doseglo v letu 2011 (127.482 €), Bosch Group v letu 2015 (191.346 €) ter Electrolux v letu 2009 (215.535 €) in 2016 (218.579 €). Opazimo lahko tudi, da konkurenčni podjetji v času po največjem vplivu krize uspešno dvigujeta prodajo na zaposlenega, njuna prodaja na zaposlenega namreč raste skoraj sorazmerno. Gorenje Group prodajo na zaposlenega to ni najboljše uspešno zviševalo. Prodajo na zaposlenega mu je sicer uspelo dvigniti leta 2011 in 2014, preostala leta pa pada oziroma stagnira.

Graf 13.11: Primerjava kazalnika prodaja na zaposlenega (PNZ).



Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016), Bosch Group (2007–2016) in Electrolux Group (2007–2016).

14 Navezava aktivnosti Gorenja na teorije internacionalizacije v času gospodarske krize

Točno tako, kot avtorji v poglavju Teorije internacionalizacije v času krize opredeljujejo začetne vplive krize, se je vpliv pričel kazati tudi pri poslovanju Gorenja. Povpraševanje je padlo in že naročene pošiljke so bile odpovedane saj so se potrošniki zaradi finančne negotovosti odločali za ugodnejše ponudbe. Colombo in drugi (2016) so kot posledico navedli tudi kreditni krč. Tega v Gorenju ni bilo moč toliko opaziti, saj so se, kakor lahko vidimo v pregledu poslovanja, kar nekajkrat odločili za bančno posojilo. Tudi samo vodstvo podjetja je zapisalo, da več kot očitno kljub nižjim prihodkom še vedno uživajo ugled in zaupanje različnih bank, ki so jim posojila tudi omogočila. Ta posojila so za Gorenje bila velikega pomena, saj se pred gospodarsko krizo podjetje ni odločalo za tovrstne ukrepe.

Avtorji so razvili tri teorije, glede na aktivnosti in odziv podjetja na okoljske grožnje in spremembe v času gospodarske krize. Podobnosti najdemo v opisu dveh teorij, in sicer v miselni teoriji in behavioristični teoriji.

Teorija pričakovanja se le delno ujema s poslovanjem Gorenja. Po teoriji gre za dobro pozicionirana in stabilna podjetja, katerih stabilnost se poruši oziroma ogrozi. Podjetje je bilo pred časom gospodarske krize zagotovo dobro pozicionirano in stabilno, v času krize pa lahko okrušeno stabilnost najhitreje opazimo v padcu oziroma nihanju dobička, kar je posledica znižane povpraševanja na trgih.

Druga ujemajoča značilnost te teorije je zavedanje tveganja ob vsakem projektu, ki zahteva večji finančni vložek, predvsem zaradi nihanja vrednosti valut. Na tej točki se lahko navežemo na selitev proizvodnje in s tem povezanimi stroški, za katere je Lipnik (2013) zapisal, da ima podjetje »letos še manj možnosti, da se z »notranjimi rezervami« prilagodi morebitnim novim šokom [...], vsak tak odklon bi lahko Gorenje letos pahnil v izgubo«. V Gorenju priznavajo, da so jih strokovnjaki opozarjali o Srbiji, kot o preveč tvegani investiciji ter vprašljivi kakovosti delovne sile, vendar pa so verjeli, »da lahko v Srbiji, ki se ponaša z bogato industrijsko tradicijo, dobimo dobre delavce in tako zaščitimo našo naložbo« (Delo 2006). Glede na analizo tveganosti, izvedeno s strani Bisnoda (Rojec 2010), je Gorenje v letu 2010 tudi znižalo svojo oceno tveganja, k čemur je velik doprinos imela donosnost sredstev (leta 2009 je znašala -1.0 %, 2010 pa 1,6 %).

Tretja ujemajoča lastnost miselne teorije z aktivnostmi Gorenja je zagotovo tudi sprememba in prilagoditev strategije. Kot so navedli v Letnem poročilu (Gorenje Group 2009) je fokus na povečanju prodaje izdelkov z višjo dodano vrednostjo, selitvi proizvodnje v države z nižjimi

stroški dela, povečanju stroškovne učinkovitosti, osvajanju trgov z visoko stopnjo rasti in podobno.

Behavioristična teorija, se od vseh treh z aktivnostmi Gorenja ujema najbolj. Vsi cilji, ki so si jih v Gorenju zastavili za naslednje poslovno leto, so bili postavljeni glede na pričakovane vplive okolja in posledice. Temu so temu prilagodili cilje prihodkov, prodaje, dobička, rasti in vse ostale cilje. Večinoma so zastavljene cilje celo presegle, kar dokazuje, da so bili cilji postavljeni premišljeno in realno. Ključno pri postavljanju ciljev je namreč to, da so jasni, dosegljivi in uresničljivi.

Vodstvo Gorenja se namreč zaveda, da vpliv krize seže vse do življenjskega sloga uporabnikov, zato so bili njihovi prodajni načrti temu prilagojeni, le tem pa tudi cilji, v tem primeru cilji prodaje. Da so bili zastavljeni cilji tudi dosegljivi, lahko zasledimo tudi med novicami Gorenje Groupa. Leto 2009 je podjetje zaključilo z izgubo, zastavljeni cilj za naslednje poslovno leto pa je bil povečanje čistega dobička za skoraj 200 % (Gorenje Group 2009). 2010 so zapisali: »Gorenje že v prvih devetih mesecih presegle načrtovani dobiček za leto 2010« (Gorenje Group 2010, 23. november). Skozi vsa letna poročila lahko opazimo, da so pri zastavljanju ciljev upoštevani vsi okoljski vplivi.

Glede na študije primerov drugih podjetij v času krize, katerih aktivnosti so povzete v istem poglavju ugotovimo, da se aktivnosti Gorenja pravzaprav ne razlikujejo preveč od navedenih. Ujemanje najdemo z naslednjimi ugotovitvami avtorjev študij primerov:

Inovacije povečajo prodajo: Gorenje ima privrženost inovacijam zapisano tako v poslanstvu, kot tudi v viziji podjetja. Za svoje inovacije in dizajn so prejeli že vrsto nagrad, prav tako so nekateri inovativni koncepti patentno zaščiteni. Funkcionalnosti izdelkov pa se pri Gorenju zavedajo, da je tudi dizajn velikega pomena pri nakupnih odločitvah potrošnikov, zato v ponudbi najdemo minimalistične aparate, barvne aparate, aparate z LED lučmi, aparate s kristali Swarovski in podobno.

Azijski in neevropski trgi: Naslednja ujemajoča podobnost je širjenje na trge Azije, na katerih kriza ni toliko okrnila povpraševanja. V primeru Gorenja je to trg Kitajske, kjer njihov poslovni partner prodaja le Gorenjeve izdelke. Poleg širjenja na trge Azije, so študije primerov pokazale širjenje tudi na ostale trge izven Evrope. Gorenje je seznamu »osvojenih« trgov dodalo dva neevropska trga, in sicer trg Združenih arabskih emiratov in trg Omana.

Prodajne aktivnosti so povečali tudi v Braziliji in Indiji, pred tem pa so izdelke lansirali tudi na Tajvanu.

Selitev proizvodnje: Gorenje je selilo proizvodnjo s Švedske v Velenje, ter iz Velenja v Srbijo. Prav tako so izvedli selitev proizvodnje Aska s Finske na Češko.

Visoka vrednost tik pred krizo osvojenih trgov: Pri Gorenju so tik pred krizo prevzeli vodilno nizozemsko podjetje Atag, ter s tem osvojili trg Beneluksa. Leta 2008, ko se je prevzem tudi zgodil, je Gorenje beležilo višje prihodke kakor leta 2007, vendar nižji dobiček. Tudi kasneje so na uradni spletni strani zapisali, da je Atag močno pripomogel k premagovanju krize.

Premik k investicijskim oblikam: Leta 2012 je Gorenje zgradilo novo tovarno v Valjevem, namenjeno proizvodnji hladilnikov.

Opazimo lahko, da se pravzaprav vsa podjetja na podoben način soočajo s posledicami krize. Vsekakor so določeni ukrepi in poteze podjetja odvisni tudi od samega vodstva, njihove pripravljenosti tveganja, podpore, predvsem pa znanja in izkušenj.

15 Sklep

V predhodnih poglavjih smo ugotovili, da je internacionalizacija ključna poteza podjetij, ki želijo gospodarsko krizo preživeti. Podjetja, ki so odvisna samo od domačega trga so najbolj občutljiva ob padcu povpraševanja. Ko pride do kritične točke, je za obstoj podjetja nujno takojšnje sprejetje odločitve, saj odlašanje in razmišljanje o internacionalizaciji, kot nepotrebem strošku ne prinese nič kaj spodbudnega. Kako se podjetje loti reševanja padca povpraševanja in poskusa pridobivanja novih trgov smo opisali s pomočjo treh teorij (teza rigidnosti grožnje, teorija pričakovanja in behavioristična teorija) ter s pomočjo študij primerov različnih podjetij v evropskih državah, prav tako v času gospodarske krize.

Mnogo ugotovitev poslovanja Gorenja Group v času krize smo že navedli v prejšnjem poglavju, kjer smo ugotovili dobro ujemanje z drugimi študijami primerov in teorijami. Glede na miselno teorijo, po kateri se podjetje zaveda tveganja pri naložbah ugotovimo, da se je vodstvo Gorenja Group ves čas dobro zavedalo vsakega tveganja pri aktivnostih, selitvi proizvodnje in ostalih investicijah, vendar je bila želja po prebroditvi krize večja kakor strah pred negotovostjo.

Gorenje Group je še pred začetkom krize spremljalo konkurenco in pripravilo ukrepe, njihove aktivnosti so bile skoraj popolnoma enake, kakor aktivnosti drugih evropskih podjetij v enakem časovnem obdobju. Že zaradi spremljanja konkurence lahko sklepamo, da je Gorenje Group (in posledično Gorenje d. d.) dobro organizirano podjetje, ki želi čim manj stvari prepustiti naključju.

Kljub padcu povpraševanja, valutnim nihanjem in ostalim nepredvidenim situacijam na trgu je Gorenje Group osvajalo nove trge, predvsem neevropske (Azija, Oman, Združeni arabski emirati) saj kriza na njih ni vplivala v tolikšni meri, kakor na evropske. Izdelke so lansirali tudi na Tajvanu, prodajne aktivnosti pa povečali v Braziliji in Indiji. Na tuje trge so se širili preko prevzemov, ekskluzivnih zastopnikov in strateških sodelovanj. Čas krize ni okrnil njihovih izjemnih inovacij in novih dizajnov, kar je tudi pripomoglo k povečanju prodaje.

Gorenje Group je kljub izgubi v določenih letih še vedno uživalo ugled in zaupanje, kar sklepamo po tem, da je podjetje brez večjih problemov pridobivalo bančna posojila in strateška sodelovanja z znanimi tehnološkimi podjetji.

Kot že omenjeno, je v času krize značilen padec povpraševanja domačega trga, kar se je seveda zgodilo tudi pri Gorenju d. d.. Vendar pa Gorenje d. d. svoje izdelke prodaja na več trgih, zato lahko s pomočjo grafičnega prikaza opazimo, da povpraševanje na domačem trgu pravzaprav predstavlja le majhen del celotnega povpraševanja Gorenja d. d. ter da so za podjetje pomembnejše izvozne aktivnosti in povpraševanje na tujih trgih. Ravno izvozne aktivnosti so reševale Gorenje d. d. v času krize. Kot smo zapisali pri interpretaciji grafa, so se prihodki prodaje s tujih trgov znižali na začetku gospodarske krize (2008, 2009) nato pa so brez večjih vmesnih padcev naraščali vse do leta 2016. Prihodki prodaje z domačega trga so se zniževali od leta 2008 do 2010, rasli naslednje dve leti, nato pa so se v majhni meri ponovno znižali. Druga pomembna ugotovitev iz empiričnega dela je, da je dodana vrednost Gorenja Group narastla zahvaljujoč zunanjim entitetam, saj dodana vrednost pri Gorenju d. d. stagnira. Prav tako je prodaja Gorenja d. d. od leta 2007 do leta 2016 v povprečju predstavljala 54,4 % celotne prodaje Gorenja Group.

V grafičnem prikazu primerjave s konkurenco opazimo, da se Gorenje Group po določenih kazalcih uspešnosti ni tako dobro izkazalo kot večji, konkurenčni podjetji Bosch in Electrolux, katera imata sicer večji nabor izdelkov. Gorenje Group močno izstopa le pri kazalniku prodaje na zaposlenega. Glavna ugotovitev primerjave s konkurenco je, da ukrepi

internacionalizacije žal niso bili dovolj učinkoviti oziroma številčni, da bi Gorenje izboljšalo kazalnike poslovanja in bilo v primerjavi le teh konkurenčno ostalim podjetjem v isti panogi.

Glede na ugotovitve empiričnega dela lahko zaključimo, da mora podjetje posvečati pozornost predvsem svoji slabi donosnosti ter stagniranju nekaterih poslovnih kazalnikov.

Kljub temu, da se Gorenje Group po vseh kazalniki ne more kosati z večjo konkurenco, pa je »njegov« Gorenje d. d. eno izmed najuspešnejših slovenskih podjetij, prepoznano in priznано na mnogih trgih. Za svoje inovacije in izdelke nenehno prejema različne nagrade, prav tako pa tudi sami skrbijo za dobro vključenost v družbo preko sponzoriranja in dobrodelnosti.

16 Literatura

1. Abrahamsberg, Niko. 2004. *Gospodarsko statusno pravo*. Skripta. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
2. *AJPES*. Dostopno prek: <https://www.ajpes.si/>. (20. junij 2017).
3. Albaum, Gerard, Edwin Duerr in Jesper Strandskov. 2008. *International Marketing and Export Management*. Sixth edition. Upper saddle River, New Jersey: Pearson Education Limited.
4. Arahuetes, Alfredo in Federico Steinberg. 2013. *Internationalisation as a lever to overcome the crisis*. Working paper 5/2013. Dostopno prek: <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/ef6421004f5e121587019f8c9edeb290/DT5-Arahuetes-Steinberg-internationalisation-spain-overcome-crisis.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ef6421004f5e121587019f8c9edeb290> (11. junij 2017).
5. Autio, Erko, Rūta Kazlauskaitė, Modestas Gelbūda in Tadas Šarapovas. 2015. The Resource-based View and SME Internationalization: An Emerging Economy Perspective. *Entrepreneurial Business and Economic Review* 3 (2): 53–64.
6. Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
7. Bosch Group. 2007. *Annual report*. Dostopno prek: https://assets.bosch.com/media/en/global/bosch_group/our_figures/publication_archive/pdf_1/GB2007.pdf (16. avgust 2017)
8. --- 2008. *Annual report*. Dostopno prek: https://assets.bosch.com/media/en/global/bosch_group/our_figures/publication_archive/pdf_1/GB2008.pdf (16. avgust 2017)

9. --- Bosch Group. 2009. *Annual report*. Dostopno prek: https://assets.bosch.com/media/en/global/bosch_group/our_figures/publication_archive/pdf_1/GB2009.pdf (16. avgust 2017)
10. --- Bosch Group. 2010. *Annual report*. Dostopno prek: https://assets.bosch.com/media/en/global/bosch_group/our_figures/publication_archive/pdf_1/GB2010.pdf (16. avgust 2017)
11. --- Bosch Group. 2011. *Annual report*. Dostopno prek: https://assets.bosch.com/media/en/global/bosch_group/our_figures/publication_archive/pdf_1/GB2011.pdf (16. avgust 2017)
12. --- 2012. *Annual report*. Dostopno prek: https://assets.bosch.com/media/en/global/bosch_group/our_figures/publication_archive/pdf_1/GB2012.pdf (16. avgust 2017)
13. --- 2013. *Annual report*. Dostopno prek: https://assets.bosch.com/media/en/global/bosch_group/our_figures/publication_archive/pdf_1/GB2013.pdf (16. avgust 2017)
14. --- 2014. *Annual report*. Dostopno prek: https://assets.bosch.com/media/en/global/bosch_group/our_figures/publication_archive/pdf_1/GB2014.pdf (16. avgust 2017)
15. --- 2015. *Annual report*. Dostopno prek: https://assets.bosch.com/media/en/global/bosch_group/our_figures/publication_archive/pdf_1/GB2015.pdf (16. avgust 2017)
16. --- 2016. *Annual report*. Dostopno prek: https://assets.bosch.com/media/global/bosch_group/our_figures/pdf/bosch-annual-report-2016.pdf (16. avgust 2017)
17. Braendle, Udo. 2004. Theories of the Firm. *Quarterly Journal of Economics* 3 (1): 141–154.
18. Branch, Alan. 2000. *Export practice and Management*. London: Thomson Learning.
19. Bretoncelj, Andrej. 2005. *Čas prevzemov, prevzeti ali biti prevzet*. Ljubljana. GV Založba.
20. Bruderl, Josef in Rudolf Schussler. 1990. Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly* 35 (9): 530–547.
21. Buchmeister, Borut, Krsto Pandža, Polajnar Andrej in Iztok Palčič. 2002. Proizvodna strategija, podprta s teorijo proizvodnih virov: Študija primera v podjetju Primat. *Strojniški vestnik* 48 (7): 379–394.
22. Buckley, Peter J. 1989. Foreign direct investments by small-and medium-sized enterprises: The theretical background. *Small Business Economics* 1 (2): 89–100.
23. Căescu, Stefan in Ionel Dumitru. 2011. Particularities of the competitive environment in the business to business field. *Management & Marketing* 6 (2): 273–284.
24. Campbell, Charles A. 1992. A Decision Theory Model for Entrepreneurial Acts. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 17 (1): 21–27.

25. Canback, Staffan. 1998. *Transaction cost theory and management consulting: Why do management consultants exist?* Dostopno prek: <http://econwpa.repec.org/eps/io/papers/9810/9810002.pdf> (14. avgust 2017).
26. Castano, Maria Soledad, Maria Teresa Mendez in Miguel-Angel Galindo. 2015. Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. *Journal of Business Research* 69 (5): 1690–1695.
27. Cavusgil, S. Tamer, Gary Knight in John R. Riesenberger. 2008. *International Business. Strategy, Management and New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
28. Colombo, Massimo, Evita Piva, Anita Quas in Christina Rossi-Lamastra. 2016. How high-tech entrepreneurial ventures cope with the global crisis: changes in product innovation and internationalization strategies. *Industry and Innovation* 23 (7): 647–671.
29. Costa, Stefano, Carmine Pappalardo in Claudio Vicarelli. 2015. *Internationalization choices and italian firm performance*. Rome: Department of Economics and Business.
30. Cyert, Richard in James G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
31. Čop, Lidija. 2010. *Iz krize z internacionalizacijo*. Dostopno prek: <http://radio.ognjisce.si/sl/103/utrip/711/> (22. maj 2017).
32. Danciu, Victor. 2001. *Marketing international*. Bucuresti: Editura Economica.
33. --- 2012. Models for the internationalization of the Business: A diversity-based Approach. *Management & Marketing* 7 (1): 29–42.
34. *Delničar*. 2009a. Iz krize moramo priti še močnejši in prilagodlivejši 2 (5): 4–6.
35. --- 2009b. Hitri odzivi Gorenja na krizo 2 (5): 8–9.
36. --- 2009c. Gorenje lani bolje od večine konkurentov 2 (5): 10–11.
37. *Delo*. 2006. Gorenje odprlo tovarno v Valjevu, 16. oktober. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/gorenje-odprlo-tovarno-v-valjevu.html> (20. junij 2017)
38. Desai, Vinit M. 2008. Constrained Growth: How experience, legitimacy and age influence risk taking in organizations. *Organization Science* 19 (4): 594–608.
39. Dima, Stela Crina. 2010. From International trade to firm internationalization. *European Journal of Interdisciplinary Studies* 2 (2): 59–66.
40. Dobrev, Stanislav. 2001. Revisiting organizational legitimation: Cognitive diffusion and sociopolitical factors in the evolution of Bulgarian newspaper enterprises. *Organization Studies* 22 (3): 414–444.
41. Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za Management.

42. Dunning, John H. 1981. *International Production and the Multinational Enterprise*. Crows Nest: Allen & Unwin.
43. --- in Sarianna M. Lundan. 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Second Edition. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
44. Electrolux Group. 2007. *Annual Report*. Dostopno prek: <http://www.electroluxgroup.com/en/annual-report-2007-5571/> (20. junij 2017).
45. --- 2008. *Annual Report*. Dostopno prek: <http://www.electroluxgroup.com/en/annual-report-2008-5578/> (20. junij 2017).
46. --- 2009. *Annual Report*. Dostopno prek: <http://www.electroluxgroup.com/en/annual-report-2009-217/> (20. junij 2017).
47. --- 2010. *Annual Report*. Dostopno prek: <http://www.electroluxgroup.com/en/annual-report-2010-9398/> (20. junij 2017).
48. --- 2011. *Annual Report*. Dostopno prek: <http://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-annual-report-2011-12979/> (20. junij 2017).
49. --- 2012. *Annual Report*. Dostopno prek: <http://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-annual-report-2012-15598/> (20. junij 2017).
50. --- 2013. *Annual Report*. Dostopno prek: <http://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-annual-report-2013-18535/> (20. junij 2017).
51. --- 2014. *Annual Report*. Dostopno prek: <http://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-annual-report-2014-20252/> (20. junij 2017).
52. --- 2015. *Annual Report*. Dostopno prek: <http://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-annual-report-2015-21978/> (20. junij 2017).
53. --- 2016. *Annual Report*. Dostopno prek: <http://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-annual-report-2016-is-published-23333/> (20. junij 2017).
54. Evropska komisija. 2014. *Kako podpirati politiko MSP iz strukturnih skladov - Spodbujanje internacionalizacije MPS*. Dostopno prek: <http://www.eu-skladi.si/sl/dokumenti/publikacije/7.pdf> (16. junij 2017).
55. Éltető, Andrea. 2017. *Export as a form of SME-internationalisation after the crisis – experiences of three european regions*. Dostopno prek: http://www.vki.hu/files/download_1047.html (11. avgust 2017)
56. Fernandez, Rosa Maria. 2013. Internationalisation, crisis and sustainability: Opportunities to reinforce corporate social responsibility strategies. *International Journal of Human Rights and Constitutional Studies* 1 (3): 267–277.
57. *Finančni slovar*. Dostopno prek: <http://www.financnislovar.com/> (20. junij 2017).

58. Forsgren, Mats in P. Hogstrom. 2004. *Ignorant Internationalization? The Uppsala Model and Internationalization for Internet – Related Firms*. Stockholm: Uppsala University.
59. --- 2008. *Theories of the Multinational Firm: A multidimensional Creature in the Global Economy*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.
60. Garcia Pinto, Antonio. 2014. *Internationalization: In times of crisis or prosperity*. Connect Americans. Dostopno prek: <https://connectamericas.com/content/internationalization-times-crisis-or-prosperity> (22. maj 2017)
61. --- 2015. *Against all odds: Why export in times of crisis*. Dostopno prek: <https://connectamericas.com/content/against-all-odds-why-export-times-crisis> (22. maj 2017)
62. Gorenje Group. 2007. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://static14.gorenje.com/files/default/corporate/investor-relations/annual-reports/gorenje-letno-porocilo-2007.pdf> (15. avgust 2017).
63. --- 2008. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://static14.gorenje.com/files/default/corporate/investor-relations/annual-reports/gorenje-letno-porocilo-2008.pdf> (15. avgust 2017).
64. --- 2009. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://static14.gorenje.com/files/default/corporate/investor-relations/annual-reports/gorenje-letno-porocilo-2009.pdf> (15. avgust 2017).
65. --- 2010a. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://static14.gorenje.com/files/default/corporate/investor-relations/annual-reports/gorenje-letno-porocilo-2010.pdf> (15. avgust 2017).
66. --- 2010b. *Gorenje že v prvih devetih mesecih preseгло načrtovani dobiček za leto 2010*. Dostopno prek: <http://www.gorenjegrup.com/si/za-medije/novice/2010/11/860-Gorenje-ze-v-prvih-devetih-mesecih-preseglo-nacrto-vani-dobicek-za-letno-2010> (20. junij 2017).
67. --- 2011. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://static14.gorenje.com/files/default/corporate/investor-relations/annual-reports/gorenje-letno-porocilo-2011.pdf> (15. avgust 2017).
68. --- 2012. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://static14.gorenje.com/files/default/corporate/investor-relations/annual-reports/gorenje-letno-porocilo-2012.pdf> (15. avgust 2017).
69. --- 2013. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://static14.gorenje.com/files/default/corporate/investor-relations/annual-reports/gorenje-letno-porocilo-2013.pdf> (15. avgust 2017).

70. --- 2014a. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://static14.gorenje.com/files/default/corporate/financial-reports/SkupinaGorenje-Letno-porocilo-2014.pdf> (15. avgust 2017).
71. --- 2014b. *Gorenje najbolj zaupanja vredna znamka gospodinjskih aparatov že deveto leto zapored*. Dostopno prek: <http://www.gorenjegrup.com/si/za-medije/novice/2015/05/6805-Gorenje-najbolj-zaupanja-vredna-znamka-gospodijjskih-aparatov-ze-deveto-let-zapored> (11. junij 2017).
72. --- 2015. *Letno poročilo*. Dostopno prek: http://static14.gorenje.com/files/default/corporate/investor-relations/annual-reports/GORENJE_LP2015_SLO_interactive_OUT-5.pdf (15. avgust 2017).
73. --- 2016. *Letno poročilo*. Dostopno prek: http://static14.gorenje.com/files/default/corporate/investor-relations/annual-reports/GORENJE_LP2016_i.pdf (15. avgust 2017).
74. Halme, Kimmo, Sami Kanninen, Tarmo Lemola, Erkkö Autio, Erik Arnold in Jesper Deuten. 2004. *Competitiveness through internationalisation - Evaluation of means and mechanisms in technology programmes*. Dostopno prek: <https://www.tekes.fi/tekes/julkaisut1/competitiveness-through-internationalisation---evaluation-of-means-and-mechanisms-in-technology-programmes-102004/> (20. junij 2017).
75. Hennart, Jean-Francois. 2010. Transaction Cost Theory and International Business. *Journal of Retailing* 86 (3): 257–269.
76. Hitt, Michael, Duane R. Ireland, Michael S. Camp in Donald L. Sexton. 2001. Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal* 22 (6/7): 479–491.
77. Hollensen, Svend. 2001. *Global marketing: A Market - Responsive Approach*. Second Edition. London: Prentice Hall.
78. --- 2004. *Global marketing. A decision-oriented approach*. Third edition. London: Pearson Education Limited.
79. --- 2007. *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*. Fourth edition. London: Pearson Education Limited.
80. --- 2008. *Essential of Global marketing*. London: Prentice Hall.
81. --- 2011. *Global marketing. A decision-oriented approach*. Fifth Edition. London: Pearson Education Limited.
82. Izvozno okno. 2008. *Upravljanje tveganj in načini financiranja – vrste tveganj*. Dostopno prek: http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje/Financi_vidiki/Upravljanje_tveganj_in_nacini_financiranja/Vrste_tveganj_5949.aspx (22. maj 2016)

83. Jaffe, Adam B. in Manuel Trajtenberg. 1998. International Knowledge Flows: Evidence from Patent Citations. *Economics of Innovation and New Technology* 8 (4): 105–136.
84. Jaklič, Andreja. 2009. *Največje multinacionalke so se na krizo odzvale s pospeševanjem internacionalizacije*. Dostopno prek: <https://www.finance.si/264813/Najvecje-multinacionalke-so-se-na-krizo-odzvale-s-pospesevanjem-internationalizacije?metered=yes&sid=495098524> (21. maj 2017).
85. --- in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
86. Jaklič, Marko. 1998. Internationalization Strategies, Networking and Functional Discretion. *Competition & Change* 3 (4): 359–385.
87. Jančič Zlatko, Urška Golob in Klement Podnar. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
88. Johanson, Jan in Lars Gunnar Mattson. 1993. Internationalization in industrial systems – a network approach. Strategies in Global Competition. V *The internationalization of the firm*, ur. P. J. Buckley in P. N. Ghauri, 111–132. London: Academic Press.
89. Johanson, Debra in Collin Turner. 2010. *International Business. Themes and Issues in the Modern Global Economy*. London: Routledge.
90. Jurše, Milan. 1997. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
91. --- 1998. Konkurenčni izzivi globalizacije trgov za slovenska podjetja. *Marketing Magazin* 2 (3): 25–42.
92. --- 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
93. --- 2002. Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Recenzija. *Marketing Magazin* 5 (9): 81–84.
94. Karagozoglu, Necmi in Martin Lindell. 1998. Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Management*, 36 (1): 44–59.
95. Kotler, Philip. 2004. *Marketing trženja*. Ljubljana: GV Založba.
96. Kubičková, Lea, Marcela Votoupalova in Martina Toulova. 2014. Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance* 12 (3): 319–328.
97. Kuemmerle, W. 2002. Home base and knowledge management in international new ventures. *Journal of Business Venturing* 17 (2): 99–122.

98. Laine, Annika in Soren Kock. 2000. *A process model of internationalization – new times demands new patterns*. Dostopno prek: <http://impgroup.org/uploads/papers/83.pdf> (16. avgust 2017).
99. Lakoma, Erik. 2009. *Models for internationalization. A study of the early steps of the internationalization of Scandinavian media companies*. Stockholm: School of Economics.
100. Leonidou, Leonidas C. 2004. An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management* 42 (3): 279–302.
101. Lipnik, Karel. 2013. *Gorenje v prvem polletju seli, da v drugem dobiček dobi*. Dostopno prek: <https://www.finance.si/8333683/Gorenje-v-prvem-polletju-seli-da-v-drugem-dobicek-dobi?metered=yes&sid=495098524> (20. junij 2017).
102. Luan, Chin-Jung in Hsiu-Fen Tsai. 2016. What makes firms embrace risks? A risk-taking capability perspective. *Business Research Quarterly* 19 (3): 219–231.
103. Luostarinen, R. 1979. *Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making*. Doctoral dissertation. Helsinki: The Helsinki School of Economics.
104. Levinthal, Daniel A. in James G. March. 1993. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal* 14 (S2): 95–112.
105. Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
106. --- 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
107. March, James G. in Zur Shapira. 1987. Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science* 33 (11): 1404–1418.
108. --- 1992. Variable Risk Preferences and the Focus of Attention. *Psychological Review* 99 (1): 172–183.
109. McAuley, A. 1999. Intreprenurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International Marketing* 7 (4): 67–82.
110. McDougall, Patricia Phillips. 1989. International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic behavior and Industry Structure. *Journal of Business Venturing* 4 (6): 387–400.
111. Mitchell, W. 1994. The dynamics of evolving markets: the effect of business sales and age on dissolutions and divestitures. *Administrative Science Quarterly* 39 (4): 575–602.

112. Moon, Junyeon in Lee Haksik. 1990. On the internal correlates of export stage development: An empirical investigation in the Korean electronics industry. *International Marketing Review* 7 (5): 16–26.
113. Morrison, Janet. 2009. *International Business. Challenges in a Changing World*. New York: Palgrave Macmillian. Dostopno prek: <http://mba.teipir.gr/files/THEORIES.pdf> (11. junij 2017).
114. Pasztorova, Janka in Simona Skorvagova. 2014. The global crisis and small-and medium-sized enterprises: Threat or challenge? *European Scienrific Journal* 1 (2): 125–133.
115. Pavlin, Samo. 2014. *Izbrana izhodišča profesionalizacije poklicev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
116. Penrose, Edith. 1995. *The theory of the growth of the firm*. Third Edition. Oxford: Oxford University Press.
117. Pignatti, Francesco. 2009. *The Uppsala model and the Internationalization of the fast moving e-commerce companies*. Dostopno prek: www.francescopignatti.com (20. januar 2016).
118. *Podjetniški portal*. Dostopno prek: <http://www.podjetniski-portal.si> (20. junij 2017).
119. Povše, Helena. 2013. Model menjav na podlago odnosov izvoznik – uvoznik in izvozna uspešnost. *Economic and Business Review* 15 (2): 39–74.
120. Pušnik, Ksenja. 2010. *Analiza poslovnega okolja podjetja*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.
121. Radonjič, Dušan in Matjaž Iršič, Matjaž. *Upravljanje marketinških aktivnosti. Marketinška poslovna igra: simulacija marketinškega odločanja na MBA EPF*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
122. Root, Franklin R. 1994. *Entry strategies for International marketing*. San Francisco: Jossey – Bass.
123. Rojec, Ana. 2011. *Najbolj se je znižalo tveganje Gorenju*. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042482567> (27. julij 2017).
124. Rubaeva, M. 2010. *Internationalization of Western Retail Company Eastwards: Metro Group Case*. Aarhus: The Aarhus School of Business.
125. Ruzzier, Mitja. 2004. *The internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneurs Human and Social Capital on the Degree of Internationalization*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

126. --- Boštjan Antončič in Maja Konečnik. 2006. The Resource-based Approach to the Internationalisation of SMEs: Differences in Resource Bundles between Internationalised and Non-Internationalized Companies. *Zagreb International Review of Economics and Business* 9 (2): 95–116. Dostopno prek: <http://hrcak.srce.hr/file/116785> (11. maj 2017).
127. --- in Maja Konečnik. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Moderna organizacija* 40 (1): 42–53.
128. Schweizer, R., J.E. Vahlne in J. Johanson. 2010. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship* 8 (4): 343–370.
129. Sedej, Ksenija. 2014. *Prihajajo tuje franšize: prednosti in pasti tega posla*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/8809800> (28. junij 2017).
130. Simmons, John D. 2010. *The effects of the firm size on the entrepreneurial orientation dimensions of innovativeness, proactiveness and risk-taking*. Honors Tutorial Thesis. Ohio: Ohio University.
131. Sorensen, J.O. 1997. *The Internationalization of Companies. Different Perspectives of How Companies Internationalize*. Aalborg: Department of Business Studies Aalborg University.
132. *Statistični urad Slovenije*. 2015. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6328> (11. julij 2017).
133. Staw, B., L. Sandelands in J. Dutton. 1981. Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly* 26 (4): 501–524.
134. Svetličič, Marjan. 2004a. Sodobni trendi in izzivi globalizacije. V *Zbornik referatov 14. mednarodnega statističnega poslovanja*, ur. Boris Tkačnik in Marina Urbas, 13–27. Radenci: Statistični urad Republike Slovenije.
135. --- 2004b. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://knjigarna.fd.v.si/s/u/pdf/140.pdf> (22. april 2016).
136. --- 2006. Slovenske multinacionalke – včeraj, danes, jutri. *Teorija in praksa* 43 (1/2): 102–122.
137. Šenk Ileršič, Ivanka. 2013. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: GV založba.
138. Šuštar, Rozana. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC.
139. Tajnikar, Maks. 2000. *Pripojitve, spojitve in prevzemi*. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana.
140. Thornington, Derek, Laura Hall in Stephen Taylor. 2002. *Human Resources management*. London: Prentice Hall.

141. Törnroos, Jan-Ake. 2002. *Internationalisation of the firm – a theoretical review with implications for business network research*. Abo: Abo Akademi University. Dostopno prek <http://impgroup.org/uploads/papers/484.pdf> (27. april 2016).
142. Vežjak, Danilo. 1986. *Mednarodno trženje I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča.
143. Wright, M., I. Filatotchev, R.E. Hoskisson in M.W. Peng. 2005. Strategy research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal of Management Studies* 42 (1): 1–33.
144. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. 2006. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291> (20. junij 2017).

Priloge

Priloga A: Podatki uspeha poslovanja Gorenja Group v obdobju 2007–2016.

	PRODAJA	DOBIČEK	DODANA VREDNOST	DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENEGA	ROA	ROE	KAPITAL	SREDSTVA	PRODAJA NA ZAPOSLENEGA	POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH
2007	1.293.438 TEUR	23.664 TEUR	297.997 TEUR	26.012 €	2.5 %	7.7 %	350.985 TEUR	1.000.788 TEUR	112.904 €	11.456
2008	1.330.753 TEUR	10.181 TEUR	320.501 TEUR	28.035 €	0,9 %	2.7 %	394.522 TEUR	1.257.732 TEUR	116.405 €	11.432
2009	1.185.937 TEUR	- 12.232 TEUR	287.522 TEUR	26.361 €	- 1.0 %	-3.2 %	369.644 TEUR	1.178.677 TEUR	108.731 €	10.907
2010	1.263.082 TEUR	20.024 TEUR	353.109 TEUR	31.601 €	1.6 %	5.3 %	392.096 TEUR	1.317.754 TEUR	113.037 €	11.174
2011	1.386.629 TEUR	9.106 TEUR	352.556 TEUR	32.413 €	0.7 %	2.3 %	397.819 TEUR	1.251.658 TEUR	127.482 €	10.877
2012	1.263.082 TEUR	290 TEUR	349.266 TEUR	32.057 €	0.02 %	0.1 %	392.145 TEUR	1.197.324 TEUR	115.932 €	10.895
2013	1.240.482 TEUR	-24.999 TEUR	316.116 TEUR	29.713 €	-2.17 %	- 6.47 %	380.670 TEUR	1.148.065 TEUR	116.597 €	10.639
2014	1.253.717 TEUR	1.239 TEUR	314.082 TEUR	30.004 €	0.11 %	0.3 %	380.267 TEUR	1.102.398 TEUR	119.766 €	10.468
2015	1.225.092 TEUR	-7.988 TEUR	311.450 TEUR	29.335 €	-0.72 %	-2.2 %	368.062 TEUR	1.101.274 TEUR	115.389 €	10.617
2016	1.258.124 TEUR	8.430 TEUR	322.571 TEUR	29.623 €	0.74 %	2.2 %	374.238 TEUR	1.131.829 TEUR	115.540 €	10.889

Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016).

Priloga B: Podatki uspeha poslovanja Gorenja d. d. v obdobju 2007–2016.

	PRODAJA	DOBIČEK	DODANA VREDNOST	DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENEGA	POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH	ROA	ROE	KAPITAL	SREDSTVA
2007	831.273 TEUR	23.212 TEUR	156.334 TEUR	28.659,44 €	5.455,76	2.03 %	5.46 %	274.785 TEUR	675.303 TEUR
2008	764.106 TEUR	11.972 TEUR	157.952 TEUR	28.892,70 €	5.467,16	1.54 %	4.07 %	312.566 TEUR	873.840 TEUR
2009	586.643 TEUR	- 6.084 TEUR	136.798 TEUR	27.737,00 €	4.932,73	-0.74 %	-1.97 %	204.196 TEUR	775.820 TEUR
2010	648.386 TEUR	2.925 TEUR	141.368 TEUR	30.415,85 €	4.648,07	0.36 %	0.92 %	332.189 TEUR	851.648 TEUR
2011	655.274 TEUR	7.288 TEUR	127.204 TEUR	28.274,06 €	4.499,00	0.84 %	2.17 %	335.326 TEUR	881.299 TEUR
2012	675.896 TEUR	-14.093 TEUR	136.719 TEUR	30.953,74 €	4.417,14	-1.63 %	-4.41 %	319.466 TEUR	847.894 TEUR
2013	664.644 TEUR	2.705 TEUR	133.341 TEUR	31.984,57 €	4.169,26	0.31 %	0.78 %	347.907 TEUR	886.876 TEUR
2014	687.210 TEUR	6.334 TEUR	136.545 TEUR	33.134,93 €	4.121,33	0.71 %	1.73 %	365.910 TEUR	910.137 TEUR
2015	683.408 TEUR	-4.001 TEUR	133.227 TEUR	32.134,30 €	4.146,28	-0.42 %	-1.11 %	358.914 TEUR	959.570 TEUR
2016	712.450 TEUR	3.699 TEUR	140.854 TEUR	33.120,48 €	4.252,80	0.37 %	1.02 %	361.554 TEUR	987.867 TEUR

Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016).

Priloga C: Podatki uspeha poslovanja Bosch Group v obdobju 2007–2016.

	POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH	PRODAJA	DOBIČEK	DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENEGA	ROA	ROE	KAPITAL	SREDSTVA	PRODAJA NA ZAPOSLENEGA
2007	268.000	46.320 MEUR	2.850 MEUR	20.899 €	5.86 %	11.4 %	24.825 MEUR	48.568 MEUR	172.835 €
2008	283.000	45.127 MEUR	372 MEUR	13.208 €	0.79 %	1.6 %	23.009 MEUR	46.761 MEUR	159.459 €
2009	275.000	38.174 MEUR	-1.214 MEUR	4.974 €	-2.55 %	-5,3 %	23.069 MEUR	47.509 MEUR	138.814 €
2010	276.000	47.259 MEUR	2.489 MEUR	21.000 €	4.7 %	9.48 %	26.243 MEUR	52.683 MEUR	171.228 €
2011	295.000	51.494 MEUR	1.820 MEUR	19.261 €	3.3 %	6.7 %	26.917 MEUR	54.616 MEUR	174.555 €
2012	273.000	44.703 MEUR	2.304 MEUR	18.168 €	4.38 %	8.5 %	26.900 MEUR	52.611 MEUR	163.747 €
2013	280.000	46.068 MEUR	1.251 MEUR	20.185 €	2.24 %	4.5 %	27.686 MEUR	55.725 MEUR	164.528 €
2014	286.000	48.951 MEUR	2.637 MEUR	22.353 €	4.25 %	8,9 %	29.541 MEUR	61.924 MEUR	171.157 €
2015	369.000	70.607 MEUR	3.537 MEUR	19.178 €	4.57 %	10,2 %	34.424 MEUR	77.266 MEUR	191.346 €
2016	384.000	73.129 MEUR	2.374 MEUR	22.520 €	2.9 %	6.5 %	36.084 MEUR	81.875 MEUR	190.440 €

Vir: Prirejeno po letnih poročilih Bosch Group (2007–2016).

Priloga Č: Podatki uspeha poslovanja Electrolux Group v obdobju 2007–2016.

	ŠTEVILO ZAPOLENIH	PRODAJA	DOBIČEK	DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENEGA	ROA	ROE	KAPITAL V švedskih kronah	SREDSTVA V švedskih kronah	PRODAJA NA ZAPOSLENEGA
2007	56.898	10.473.200 TEUR	292.500 TEUR	16.264 €	5,23 %	18,23 %	1.604.000 TEUR	6.608.900 TEUR	184.069 €
2008	55.177	10.479.200 TEUR	36.600 TEUR	11.566 €	1,87 %	2,23 %	1.638.500 TEUR	7.332.300 TEUR	189.919 €
2009	50.633	10.913.200 TEUR	260.700 TEUR	21.045 €	2,61 %	13,83 %	1.884.100 TEUR	7.269.600 TEUR	215.535 €
2010	51.544	10.632.600 TEUR	399.700 TEUR	23.102 €	0,88 %	19,39 %	2.061.300 TEUR	7.352.100 TEUR	206.282 €
2011	52.916	10.159.800 TEUR	206.400 TEUR	14.923 €	3,14 %	9,99 %	2.064.400 TEUR	6.738.400 TEUR	191.998 €
2012	59.478	10.999.400 TEUR	236.500 TEUR	17.791 €	3,06 %	15,03 %	1.572.600 TEUR	7.519.400 TEUR	184.932 €
2013	60.754	10.915.100 TEUR	67.200 TEUR	15.910 €	5,43 %	4,69 %	1.430.800 TEUR	7.600.100 TEUR	179.660 €
2014	60.038	11.214.300 TEUR	224.200 TEUR	16.626 €	3,58 %	13,61 %	1.646.800 TEUR	8.568.800 TEUR	186.786 €
2015	58.265	12.351.100 TEUR	156.800 TEUR	14.919 €	0,49 %	10,44 %	1.500.500 TEUR	8.347.100 TEUR	211.981 €
2016	55.400	12.109.300 TEUR	449.300 TEUR	21.422 €	4,42 %	25,32 %	1.773.800 TEUR	8.584.800 TEUR	218.579 €

Vir: Prirejeno po spletni strani Electrolux Group (Electrolux Group 2016).

Priloga D: Primerjava prodaje Gorenje d. d. in prodaje Gorenje Groupa

Leto	Prodaja na domačem trgu v €	Prodaja na tujih trgih v €	Celotna prodaja Gorenja d. d. v €	Prodaja Gorenje Group v €	Prodaja Gorenja Group brez prodaje Gorenja d. d. v €	Prodaja Gorenja je % prodaje Gorenje Groupa v €
2007	106.827 TEUR	724.446 TEUR	831.273 TEUR	1.293.438 TEUR	462.165 TEUR	64,26 %
2008	104.643 TEUR	659.463 TEUR	764.106 TEUR	1.330.753 TEUR	566.647 TEUR	57,42 %
2009	86.622 TEUR	500.021 TEUR	586.643 TEUR	1.185.937 TEUR	599.294 TEUR	49,46 %
2010	85.242 TEUR	563.144 TEUR	648.386 TEUR	1.263.082 TEUR	614.696 TEUR	51,33 %
2011	93.768 TEUR	561.506 TEUR	655.274 TEUR	1.386.629 TEUR	731.355 TEUR	47,26 %
2012	102.056 TEUR	573.840 TEUR	675.896 TEUR	1.263.082 TEUR	587.186 TEUR	53,51 %
2013	76.614 TEUR	588.030 TEUR	664.644 TEUR	1.240.482 TEUR	575.838 TEUR	53,58 %
2014	74.758 TEUR	612.452 TEUR	687.210 TEUR	1.253.717 TEUR	566.507 TEUR	54,81 %
2015	74.496 TEUR	608.912 TEUR	683.408 TEUR	1.225.092 TEUR	541.684 TEUR	55,78 %
2016	75.989 TEUR	636.460 TEUR	712.450 TEUR	1.258.124 TEUR	545.674 TEUR	56,63 %

Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016) in Gorenje d. d. (2007–2016).

Priloga E: Dobiček Gorenja Group brez dobička Gorenje d. d.

Leto	Dobiček Gorenje d. d.	Dobiček Gorenje Group	Razlika Group-d. d.
2007	23.212 TEUR	23.664 TEUR	452 TEUR
2008	11.972 TEUR	10.181 TEUR	- 1.791 TEUR
2009	- 6.084 TEUR	- 12.232 TEUR	- 6.148 TEUR
2010	2.925 TEUR	20.024 TEUR	17.099 TEUR
2011	7.288 TEUR	9.106 TEUR	1.818 TEUR
2012	-14.093 TEUR	290 TEUR	- 13.803 TEUR
2013	2.705 TEUR	-24.999 TEUR	- 27.704 TEUR
2014	6.334 TEUR	1.239 TEUR	- 5.095 TEUR
2015	-4.001 TEUR	-7.988 TEUR	- 3.987 TEUR
2016	3.699 TEUR	8.430 TEUR	4.731 TEUR

Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016) in Gorenje d. d. (2007–2016).

Priloga F: Dodana vrednost Gorenja Group brez dodane vrednosti Gorenja d.d

Leto	Dodana vrednost Gorenje d. d.	Dodana vrednost Gorenje Group	Razlika Group – d. d.
2007	156.334 TEUR	297.997 TEUR	141.662 TEUR
2008	157.952 TEUR	320.501 TEUR	162.548 TEUR
2009	136.798 TEUR	287.522 TEUR	150.723 TEUR
2010	141.368 TEUR	353.109 TEUR	211.740 TEUR
2011	127.204 TEUR	352.556 TEUR	225.351 TEUR
2012	136.719 TEUR	349.266 TEUR	212.546 TEUR
2013	133.341 TEUR	316.116 TEUR	182.775 TEUR
2014	136.545 TEUR	314.082 TEUR	177.536 TEUR
2015	133.227 TEUR	311.450 TEUR	178.222 TEUR
2016	140.854 TEUR	322.571 TEUR	181.716 TEUR

Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016) in Gorenje d. d. (2007–2016).

Priloga G: Dodana vrednost na zaposlenega Gorenje Group brez dodane vrednosti na zaposlenega Gorenja d. d.

Leto	Dodana vrednost Gorenje d. d.	Število zaposlenih v Gorenje d. d.	Dodana vrednost Gorenje Group	Število zaposlenih v Gorenje Group	Razlika v dodani vrednosti na zaposlenega Gorenje Group brez Gorenje d. d.
2007	156.334 TEUR	5.455,76	297.997 TEUR	11.456	23.606 €
2008	157.952 TEUR	5.467,16	320.501 TEUR	11.432	27.250 €
2009	136.798 TEUR	4.932,73	287.522 TEUR	10.907	25.225 €
2010	141.368 TEUR	4.648,07	353.109 TEUR	11.174	32.445 €
2011	127.204 TEUR	4.499,00	352.556 TEUR	10.877	35.332 €
2012	136.719 TEUR	4.417,14	349.266 TEUR	10.895	32.851 €
2013	133.341 TEUR	4.169,26	316.116 TEUR	10.639	28.249 €
2014	136.545 TEUR	4.121,33	314.082 TEUR	10.468	27.971 €
2015	133.227 TEUR	4.146,28	311.450 TEUR	10.617	27.541 €
2016	140.854 TEUR	4.252,80	322.571 TEUR	10.889	27.379 €

Vir: Prirejeno po letnih poročilih Gorenje Group (2007–2016) in Gorenje d. d. (2007–2016).