

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Milena Prša

Ovire vstopanja na tuje trge

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Milena Prša

Mentor: izr. prof. dr. Klement Podnar

Ovire vstopanja na tuje trge

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

## **Ovire vstopanja na tuje trge**

V prispevku obravnavamo dva koncepta: ovire vstopa na trg in ovire vstopanja na tuje trge. Vstopne ovire obravnavamo na trgih znotraj meja neke države, podjetja pa se pri internacionalizaciji soočajo še z ovirami, ki izhajajo iz mednarodnega poslovanja. Cilji naloge so identificirati, opredeliti in klasificirati vstopne ovire ter ovire pri internacionalizaciji kakor tudi ugotoviti posebnosti konceptov, podobnosti in razlike med njima ter med obravnavami različnih avtorjev. Namen diplomskega dela je prikaz stanja raziskovanja in razumevanja obeh konceptov ter pozvati in spodbuditi k raziskovanju ovir vstopanja na tuje trge (predvsem v slovenskem prostoru). Spoznali smo, da je »ovira za vstop« večplasten pojem, ki se opredeljuje na številne različne načine in razlikuje na več ravneh. S pregledom literature ugotavljamo posploševanje izvoznih ovir na ovire pri internacionalizaciji, zamenjavo pojmov »ovira« in »tveganje«, obravnavo marketinških ovir kot trgovinske ovire in pogosto raziskovanje ovir pri internacionalizaciji brez opredelitve samega pojma oziroma opisne uvedbe pojma v kontekst. Glede na različne fokuse raziskav, različen obseg ovir in različne klasifikacije prepoznavamo nujno v poenotenju metodologije in enotnem »hierarhičnem okviru ovir«, saj bi to omogočilo primerjavo med izsledki raziskav za praktično uporabljivost in bi bilo v pomoč (slovenskim) podjetjem pri internacionalizaciji.

**Ključne besede:** ovire pri internacionalizaciji, ovire vstopanja na tuje trge, ovire vstopa na trg, vstopne ovire.

## **Entry barriers to foreign markets**

The paper focuses on two concepts: barriers to market entry and entry barriers to foreign markets. Entry barriers are considered within the borders of a country whereas companies that are trying to enter international markets face obstacles deriving from international trade. The paper aims to identify and categorize entry barriers and barriers to internationalization as well as to establish similarities and differences between the concepts and between views of various authors and tries to encourage researches focused on entry barriers, especially in the Slovenian economy. The barrier to entry is a multifaceted concept defined in several ways with differences on many levels. The literature shows a generalization of export barriers and barriers to internationalization, a mixing up of the concepts barrier and risk, an understanding of marketing barriers as trade barriers as well as frequent surveys of the barriers to internationalization without a definition of the concept. Taking into account various foci of research, a diverse scope of barriers and different classifications we recognize the necessity of a unified methodology and a single hierarchical framework of barriers as this would allow a comparison of research findings and their practical applicability would be helpful to (Slovenian) companies entering international markets.

**Keywords:** barriers to internationalization, entry barriers to foreign markets, barriers to entry, entry barriers.

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	5
2	OVIRE VSTOPA NA TRG.....	7
2.1	Klasifikacija vstopnih ovir.....	12
3	OVIRE VSTOPANJA NA TUJE TRGE.....	17
3.1	Klasifikacija ovir pri internacionalizaciji.....	18
3.2	Slovenska internacionalizacija in tradicija raziskovanja.....	25
4	UGOTOVITVE.....	28
5	ZAKLJUČEK.....	35
5.1	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	36
6	LITERATURA.....	37

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1:	Definicije vstopnih ovir.....	7
Tabela 2.2:	Karakaya (2002): 25 ovir in 4 dimenzije.....	13
Tabela 2.3:	Lutz in drugi (2010): 23 ovir in 7 osnovnih dimenzij.....	14
Tabela 2.4:	McAfee in drugi (2004): Model vstopnih ovir.....	15
Tabela 2.5:	OECD (2005): Determinante vstopa na trg.....	16
Tabela 3.1:	Leonidou (2004): Klasifikacija izvoznih ovir.....	18
Tabela 3.2:	Onkvisit in Shaw (1988): Marketinške ovire.....	19
Tabela 3.3:	Arteaga-Ortiz in Fernandez-Ortiz (2010): 26 izvoznih ovir in 4 dimenzije.....	20
Tabela 3.4:	Hollensen (2011): Ovire pri internacionalizaciji.....	21
Tabela 3.5:	OECD (2012): Klasifikacija ovir pri internacionalizaciji.....	22
Tabela 3.6:	OECD (2012): Ovire pri internacionalizaciji.....	22
Tabela 3.7:	Leonidou (1995): Primeri ovir pri razvrstitvi v štiri kategorije.....	24
Tabela 3.8:	Šuštar (2001): Predpogoji ekspanzije izvoznih aktivnosti.....	26
Tabela 4.1:	Teoretični pregled in povzetek okvirov raziskovanja.....	28

# 1 UVOD

Z rastjo podjetij, tehničnim napredkom in spremembami v poslovnem okolju so domači trgi postali premajhni za preživetje podjetij, zato so le-ta začela iskati možnosti poslovanja na tujih trgih. Tako kot so se podjetja soočala z ovirami pri vstopu na določen trg v domačem okolju, so se pojavile tudi ovire pri internacionalizaciji. V diplomskem delu iščemo zasnove *koncepta ovir pri internacionalizaciji*, kar nas privede do *koncepta vstopnih ovir*. Oba koncepta imata večdesetletno zgodovino raziskovanja v tujini, v Sloveniji pa je le peščica primerov raziskav tega področja.

Namen prispevka je zapolniti vrzel in ponuditi teoretični pregled raziskovanja ovir za vstop na trg in pregled ovir pri internacionalizaciji, identificirati trende v raziskovanju, povečati poznavanje obravnavanih konceptov ter ne nazadnje spodbuditi k raziskovanju ovir vstopanja na tuje trge (predvsem v slovenskem prostoru).

Sprašujemo se, *kako avtorji opredeljujejo vstopne ovire ter ovire pri vstopanju na tuje trge, na kaj se pri raziskovanju osredotočajo kot tudi, ali obstajajo v literaturi in izsledkih raziskav posebnosti, podobnosti ter razlike v njihovih klasifikacijah.*

S pregledom literature želimo:

- identificirati, opredeliti in klasificirati vstopne ovire,
- identificirati, opredeliti in klasificirati ovire vstopanja na tuje trge,
- primerjati izsledke teoretičnega pregleda ter ugotoviti posebnosti, podobnosti in razlike med konceptoma ter med obravnavami različnih avtorjev.

Razumevanje ovir pri internacionalizaciji je pomembno, saj le-te neposredno vplivajo na odločitve o mednarodni širitvi podjetij in posledično vplivajo na možnost preživetja podjetij. Poznavanje *dejavnikov, ki zavirajo vstopanje in delovanje podjetij na mednarodnih trgih*, bi bilo v pomoč (slovenskim) podjetjem pri internacionalizaciji.

Uvodoma je orisan bistven pomen internacionalizacije za podjetja in prisotnost ovir kot stalnice procesa vstopanja na (tuje) trge. Opredeljena so raziskovalna vprašanja, cilji in namen diplomskega dela. Teoretični pregled raziskovanja je osnovan na analizi sekundarnih podatkov v elektronski in tiskani obliki, ki obravnavajo internacionalizacijo, vstopne ovire ter ovire vstopanja na tuje trge.

V prvem poglavju je obravnavan koncept vstopnih ovir s številnimi definicijami in ključnimi razlikami med njimi. Temu sledijo različne klasifikacije in identifikacije ovir za vstop ter prikaz njihovih prisotnosti v raziskavah.

Drugo poglavje je namenjeno oviram vstopanja na tuje trge. Izhodiščno navajamo definicije, v nadaljevanju pa prikažemo identifikacije in klasifikacije ter empirično obravnavo ovir pri internacionalizaciji. Pri tem vključimo tudi redke primere iz slovenskega raziskovalnega prostora.

Ugotovitve v tretjem poglavju prispevka temeljijo na tabelarnem povzetku izsledkov našega raziskovanja, ta spoznanja pa so osnova za identifikacijo posebnosti, podobnosti in razlik med konceptoma ter med obravnavami različnih avtorjev.

V zaključku povzamemo ključne ugotovitve naše razprave in podamo predloge za nadaljnje raziskovanje.

## 2 OVIRE VSTOPA NA TRG

Zasnova raziskovalnega področja »ovir vstopanja na tuje trge« je koncept vstopnih ovir (ang. entry barriers, barriers to entry, barriers to competition). Na prvi pogled se zdi opredelitev vstopnih ovir jasna in preprosta, vendar ne glede na pomembnost in raziskovalno priljubljenost koncepta v ekonomski literaturi še ni poenotenja, kaj konstituira vstopno oviro. Razpravam o opredelitvi vstopnih ovir v pretekli polovici stoletja je skupno zgolj to, da ovire za vstop na trg nimajo skladne in splošno sprejete opredelitve. Pojavile so se številne definicije in pogledi, nekatere med njimi navajamo v spodnji tabeli (Tabela 2.1). McAfee in drugi (2004, 461–2) v kronološkem zaporedju povzamejo in problematizirajo **sedem definicij vstopnih ovir**, katerim dodajo še štiri svoje opredelitve.

**Tabela 2.1: Definicije vstopnih ovir**

<b>Avtor</b>	<b>Definicija</b>
<b>Bain (1956, 3)</b>	Ovire za vstop so prednost uveljavljenih prodajalcev na trgu pred potencialnimi vstopajočimi prodajalci, ki se odraža v tem, v kolikšni meri lahko uveljavljeni prodajalci vztrajno zvišujejo svoje cene nad konkurenčno raven, ne da bi privabljali nova podjetja, da vstopijo na trg.
<b>Stigler (1968, 67)</b>	Ovire za vstop so strošek proizvodnje (ob določeni ali vsaki stopnji proizvodnje), ki ga morajo kriti podjetja, katera skušajo vstopiti na trg, vendar ne bremenijo že obstoječih podjetij na trgu.
<b>Ferguson (1974, 10)</b>	Ovira vstopa je faktor, ki vpliva, da je vstop na trg nedobičkonosen, ob tem pa dovoljuje uveljavljenim podjetjem postavljanje cen nad mejnimi stroški in stalno služenje monopolnih dobičkov.
<b>Fisher (1979, 23)</b>	Ovira za vstop je karkoli, kar preprečuje vstop, ko je vstop družbenokoristen.
<b>von Weizsäcker (1980, 400)</b>	Ovira vstopa je strošek proizvodnje, ki ga krije podjetje, katero vstopa na trg, ne krije pa ga uveljavljeno podjetje na trgu. To pomeni nepravilnosti pri razporejanju sredstev iz družbenega vidika.
<b>Gilbert (1989, 478)</b>	Ovira je renta, ki izhaja iz uveljavljenosti na trgu.
<b>Carlton in Perloff (1994, 110)</b>	Ovira za vstop je vse, kar preprečuje podjetniku, da nemudoma ustanovi novo podjetje na trgu. Dolgoročna ovira za vstop je strošek, ki ga ima novi ponudnik, uveljavljena podjetja pa ga nimajo (ali ga niso imela).
<b>McAfee in drugi (2004, 463)</b>	Ekonomska ovira vstopa je strošek, ki ga mora kriti novi ponudnik in ga uveljavljena podjetja ne krijejo ali pa jim ga ni bilo treba kriti. Protimonopolna ovira za vstop je strošek, ki podaljšuje vstop in s tem znižuje družbeno blaginjo glede na takojšen, toda enako drag vstop. Samostojna ovira vstopa je strošek, ki konstituira oviro vstopa samostojno. Pomožna ovira vstopa je strošek, ki sam po sebi ne konstituira ovire vstopa, ampak okrepi druge ovire vstopa, če so le-te prisotne.

Vir: McAfee in drugi (2004, 461–463).

V ekonomski literaturi sta večinoma prisotni dve smeri razlikovanja vstopnih ovir in njihovih definicij. Bainovi (1956) opredelitvi sledijo še Ferguson (1974), Fisher (1979) in Gilbert (1989), Stiglerjevemu (1968) pogledu pa se pridružijo še von Weizsäcker (1980) ter Carlton in Perloff (1994). Torej je koncept vstopnih ovir definiran različno z ozirom na to, ali se osredotoča na nadpovprečne dobičke uveljavljenih podjetij ali na stroškovno različnost med uveljavljenimi podjetji in novimi tekmeci (v Park 2009, 35–37).

Pionir raziskovanja ovir za vstop je **Bain** (1956), ki se je osredotočil na posledice vstopnih ovir; to pa je višja cena od cene, ki bi jo hipotetično pripisali dolgoročnemu ravnotežju v popolni konkurenci (v Park 2009, 35–37). Avtor je izenačil termina »pogoj za vstop« in »stanje potencialne konkurence« ter posledično definiral vstopno oviro kot karkoli, kar dopušča uveljavljenim podjetjem, da služijo nadpovprečen dobiček, ne da bi pri tem pospeševali vstop drugih podjetij. Determinante oziroma značilnosti trga, tj. ovire, ki imajo pomemben vpliv na pogoj za vstop, so absolutne stroškovne prednosti, izdelčna diferenciacija, ekonomija obsega in kapitalske zahteve, saj je le-to pozitivno povezano z visokimi dobički (Bain 1956, 11–17). Pomanjkljivost Bainove (1956) definicije je, da spremeni posledice opredelitve kar v opredelitev samo (McAfee in drugi 2004, 462). Po mnenju Carltona (2004, 3) je tudi videnje, da ovire določajo število podjetij in posledično konkurenco v industriji ter stopnjo dobička, preveč preprosto in zagovarja stališče, da dobičkonosnost podjetij ni odvisna samo od zunanjih faktorjev (stroškov), ampak igra bistveno vlogo tudi konkurenčno delovanje podjetij na trgu. Bainu (1956) v svojih definicijah sledijo še nekateri avtorji. **Ferguson** (1974) dodaja, da uveljavljena podjetja služijo monopolne dobičke; **Fisherjeva** (1979) definicija je zaradi možnosti, da je ob napačni kalkulaciji vstopna ovira lahko družbeno škodljiva, normativna namesto pozitivna; **Gilbert** (1989) razume vstopno oviro kot dodaten dobiček uveljavljenih podjetij. Nobena od teh definicij ni korak k poenotenju opredelitve vstopnih ovir, zato jih avtorji tudi problematizirajo (v McAfee in drugi 2004, 462).

Nekoliko drugačen pogled ponudi »čikaška šola«, ki se osredotoča na stroške, ki jih mora kriti novi udeleženec na trgu, stroškov pa ne krije uveljavljeni ponudnik na trgu (asimetrija stroškov). Perspektivo, ki temelji na poudarku stroškovnih razlik med prvotnimi ponudniki in novimi tekmeci, je osnoval Stigler (1968 v Park 2009, 36). **Stigler** (1968) je zavrnil Bainovo (1956) osnovno trditev, da so ekonomije obsega in potreba po kapitalu ovire za vstop na trg. Razvil je svojo definicijo, v kateri je opredelil vstopno oviro kot stroškovno prednost obstoječih podjetij pred podjetji, ki na trg šele vstopajo. Po tej definiciji ekonomije obsega z enakim dostopom do tehnologije niso vstopna ovira, prav tako niso vstopna ovira kapitalske

zahteve, saj morajo enake zahteve izpolnjevati tudi obstoječa podjetja (Stigler 1968, 67–70). Njegova definicija se izogne tautologiji z opredelitvijo vstopne ovire v smislu temeljnih karakteristik s poudarkom na diferencialnih stroških. V opredelitvi pa je problematična uporaba sedanjega časa, saj ta neposredno implicira, da so stroški, ki jih morajo vstopajoča (ne pa tudi uveljavljena) podjetja kriti *danes*, vstopne ovire, čeprav so jih uveljavljena podjetja morala kriti v preteklosti, ko so vstopila na trg (McAfee in drugi 2004, 462). Carlton (2004, 4) avtorju očita, da ne posveča pozornosti dinamiki in nepovratnim stroškom ter da se osredotoča zgolj na dolgoročno ravnovesje. Kljub temu nekateri avtorji sledijo njegovemu pogledu. **Von Weizsäcker** (1980) je pri opredelitvi normativen, saj dopušča, da lahko vstopne ovire služijo družbeno zaželenemu namenu. Pomemben prispevek pri raziskovanju vstopnih ovir ter nadgraditvi definicije prispevata **Carlton in Perloff** (1994), ki pripomnita, da se izraz »ovira vstopa« uporabljata ne le za stroške vstopa, ampak tudi za čas potreben za vstop. Vključitev časovne dimenzije ju v nadaljevanju pripelje le do moderne različice Stiglerjeve (1968) definicije, v kateri presežeta problematičnost uporabe sedanjega časa v opredelitvi (v McAfee in drugi 2004, 462).

Razlika med obema usmeritvama je v širini razumevanja vstopnih ovir in dovršenosti opredelitve. Stiglerjeva (1968) definicija je ožja, saj nekaterih stroškov, ki jih identificira Bain (1956), ne priznava kot ovire. Vse stiglerjanske ovire so vključene tudi v Bainovi (1956) opredelitvi (v McAfee in drugi 2004, 462), vendar je kljub temu v teoretičnem pogledu Stiglerjeva (1968) definicija bolj dovršena kot Bainova (1956). Praktična razlika med obema opredelitvama je v tem, kako so ekonomije obsega obravnavane kot ovira za vstop. Bain (1956) razume ekonomije obsega kot oviro za vstop in meni, da vstop privede do znižanja cen, dobiček prvotnih udeležencev pa se bo po vstopu novih ponudnikov znižal. Stiglerjeva (1968) definicija izključuje ekonomije obsega kot ovire za vstop na trg, saj imajo po njegovem mnenju vsi ponudniki, tako obstoječi kot novi, v kateri koli industriji enake ekonomije obsega, če razširijo svojo proizvodnjo (v Park 2009, 36–37). Korak k poenotenju koncepta naredijo **McAfee in drugi** (2004, 463), ki ovire razdelijo v štiri skupine: ekonomske, protimonopolne, samostojne in pomožne. Te skupine združujejo pogleda obeh avtorjev v t. i. model vstopnih ovir, predstavljen v nadaljevanju (Tabela 2.4) (v Park 2009, 38).

Poleg zgornjih avtorjev je konceptu vstopnih ovir pozornost posvetil tudi **Porter** (1980), ki je ovire za vstop obravnaval z vidika konkurence. Ovire je definiral kot prepreke, ki novim ponudnikom preprečujejo uveljavitev na nekem trgu (v Pehrsson 2009, 64). Identificiral je naslednje glavne vire ovir, ki izhajajo iz konkurence (Porter 1980, 7–13; Pehrsson 2008, 169):

1. **Zahteva po kapitalu:** obstaja lahko velika potreba po začetnih investicijah pred začetkom delovanja na trgu. To so velika finančna sredstva, nujna za prisotnost na trgu, še posebej kapital, potreben za tvegano oglaševanje ali raziskave in razvoj.
2. **Izdelčna diferenciacija:** udeleženec mora preseči želje in zvestobo med kupci ter uveljavljenimi podjetji na trgu, ki so posledica izdelčne diferenciacije obstoječih podjetij. Uveljavljena podjetja uživajo identifikacijo z znamko in zvestobo potrošnikov, ki izhaja iz preteklega oglaševanja, storitev za potrošnike, razlik med proizvodi ali preprosto pionirske uveljavitve na trgu. Zato da bi novi ponudniki premagali slednje, morajo veliko vlagati, kar se odraža v začetnih izgubah in daljšem časovnem obdobju. Investicije v izgradnjo imena tržne znamke so še posebej tvegane, saj ne ohranijo vrednosti, če vstop na trg propade.
3. **Stroški zamenjave:** stranke, ki želijo zamenjati dobavitelja, so soočene s stroški. Gre za enkratne stroške potrošnika, zato da zamenja dobavitelja proizvoda. Če so ti stroški visoki, mora nov ponudnik v zameno ponuditi bistven prihranek ali boljše delovanje, zato da prepriča potrošnika v zamenjavo preteklega ponudnika.
4. **Dostop do distribucijskih kanalov:** kanali, ki so na voljo, jih je lahko premalo ali jih nadzorujejo uveljavljena podjetja.
5. **Stroškovne pomanjkljivosti, neodvisne od obsega:** med njimi so na primer stroški dostopa do surovin, specifične inovacije uveljavljenih podjetij, vladne subvencije, krivulji učenja in izkušenj.
6. **Vladne politike in predpisi:** gre za nadzor vstopa na trg s strani države. Pogosto so za delovanje zahtevana dovoljenja ali licence, omejen je lahko dostop do surovin, pojavijo se lahko tudi intervencije in nadzori, ki upočasnijo ter ovirajo nemoteno poslovanje.
7. **Učinki ekonomije obsega:** novi udeleženec bo morda moral proizvajati veliko količino izdelka, zato da bi dosegel nizke stroške. Gre za znižanje stroškov na enoto proizvoda pri povečevanju količine proizvodnje.

8. Povračilni ukrepi: uveljavljena podjetja se bodo na osnovi premislekov odzvala na vstop novih ponudnikov, predvsem če bodo ti predstavljali resno grožnjo za njihovo poslovanje. Odziv s povračilnimi ukrepi bo vplival na uspešnost prihodnjega delovanja novih ponudnikov na trgu.

Opisanih je osem (virov) ovir. Nekateri avtorji pri navajanju Porterja (1980) opredeljujejo le šest kategorij, saj razumejo »ekonomije obsega« in »zahteve po kapitalu« kot zelo sorodni, zato ju združujejo v eno (npr. Karakaya in Stahl 1989, 82), ali sedem, če ju navajajo ločeno (npr. Pehrsson 2008, 169). Konkurentove povračilne ukrepe Porter (1980) opiše v nadaljevanju svoje knjige in jih zato nekateri (npr. Clark in White 2009, 280) že obravnavajo kot osmo vstopno oviro. Večinoma se je literatura osredotočala na šest vstopnih ovir, ki jih je predlagal Porter (1980), le-te pa se ne razlikujejo med potrošniškim in medorganizacijskim trgom (Karakaya 2002, 382).

Ne glede na starost koncepta vstopnih ovir so tudi pozneje sledili poskusi definiranja ovir za vstop na trg. **Besanko in drugi** (v Lutz in drugi 2010, 22) opredelijo ovire za vstop kot tiste faktorje, ki dovoljujejo uveljavljenim podjetjem služenje dobičkov in s tem delajo vstop za nove udeležence na trg nedonosen. Razumljivo definicijo poda **Park** (2009, 34), ki opredeljuje vstopne ovire kot faktorje, ki zadržujejo nove konkurente ali jih ovirajo, zato da bi uspešno vstopili na trg, na katerem dotlej še niso delovali.

## 2.1 Klasifikacija vstopnih ovir

Teoretične razprave o ovirah za vstop na trg so avtorji podkrepili z empiričnimi raziskavami. Pri tem so glede na različne definicije identificirali in se osredotočali na pomembnost različnih ovir.

**Karakaya in Stahl** (1989) v svoji raziskavi analizirata šest Porterjevih (1980) vstopnih ovir: zahteva po kapitalu, izdelčna diferenciacija, stroški zamenjave, dostop do distribucijskih kanalov, stroškovne pomanjkljivosti, neodvisne od obsega, vladne politike in predpisi. Poleg samih ovir je poudarek še na raziskovanju povezave ovir s časovno dimenzijo (zgoden in pozen vstop na trg) ter potrošniškega in medorganizacijskega trga med večjimi ameriškimi korporacijami. Pozneje identificirata lastni izbor ovir na potrošniškem trgu, **Karakaya** (2002) pa nato 25 vstopnih ovir na potrošniških trgih in iz njih izhajajoče štiri osnovne dimenzije (Tabela 2.2) aplicira na industrijske trge, kjer ugotavlja pomembnost posameznih ovir. Dejavniki, na katere pomislijo vodje, ko se odločajo o vstopu na trge, so po avtorjevem mnenju (Karakaya 2002, 382–386):

- Specifične prednosti podjetja: prva osnovna dimenzija vključuje deset ovir za vstop. Večinoma gre za ovire, ki so tipično tiste, s katerimi imajo podjetja, ki vstopajo na trg, težave, ker so lastne (uveljavljenim) podjetjem. Težko jih je premagati oziroma jih ne upoštevati pri vstopu na industrijske trge.
- Diferenciacija izdelkov: drugi faktor je izdelčna diferenciacija, ki jo sestavlja šest vstopnih ovir. Večina ovir v tej skupini z izjemo stroška trženja izdelka je povezana z znamko ali zvestobo potrošnikov. To lahko predstavlja prednost tako za uveljavljene kot tudi za nove ponudnike.
- Finančne zahteve: gre za stroške povezave z vstopom, ki predstavljajo ovire za vstop na trg za večino podjetij. Zaradi visokih stroškov opreme, proizvodnje in marketinga so pogosto pomembnejše na medorganizacijskih trgih v primerjavi s potrošniškimi trgi.
- Pričakovani dobiček podjetij, ki vstopajo na trg: ovire, ki spadajo v to skupino, se dotikajo potencialne donosnosti podjetij po vstopu na trg. Ta skupina ovir lahko vpliva na podjetja, ki vstopajo na trg, v pozitivni (novega ponudnika spodbujajo k vstopu na trg) in negativni smeri (novega ponudnika odvrnejo od vstopa na trg).

**Tabela 2.2: Karakaya (2002): 25 ovir in 4 dimenzije**

<b>Specifične prednosti uveljavljenih podjetij</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- absolutne stroškovne prednosti</li> <li>- boljši proizvodni procesi</li> <li>- zaščitena izdelčna tehnologija</li> <li>- ekonomije obsega</li> <li>- stroškovne prednosti zaradi krivulj učenja</li> <li>- poslovne skrivnosti</li> <li>- posedovanje strateških surovin</li> <li>- dostop do surovin</li> <li>- vladne subvencije</li> <li>- vladne zahteve za licenciranje</li> </ul>	<b>Izdelčna diferenciacija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zvestoba potrošnikov</li> <li>- dostop do distribucijskih kanalov</li> <li>- prednost identifikacije s tržno znamko</li> <li>- stroški v zvezi s trženjem izdelka</li> <li>- potrošnikov strošek zamenjave dobavitelja</li> <li>- močno oglaševanje</li> </ul>
<b>Finančne zahteve</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kapitalske zahteve</li> <li>- kapitalska moč trga</li> <li>- količina nepovratnih stroškov</li> <li>- stroški raziskav in razvoja</li> </ul>	<b>Pričakovan dobiček podjetij, ki vstopajo na trg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nizki stroški pristojbin uveljavljenih podjetij</li> <li>- velikost tržnega deleža uveljavljenih podjetij</li> <li>- število podjetij na trgu</li> <li>- povračilni ukrepi uveljavljenih podjetij</li> <li>- visoke stopnje dobička uveljavljenih podjetij</li> </ul>

Vir: Karakaya (2004).

Preden je sprejeta odločitev o vstopu na nove trge, je koristno, da podjetja ocenijo pomembnost in obstoj ovir za vstop ter rešitev, kako le-te premagati. Prednosti uveljavljenih podjetij in drugih, ki vstopajo na trg, vplivajo na donosnost ter dolgoročni uspeh. Vodjem pri odločanju o vstopu na trg ni treba preučiti vseh navedenih ovir, kajti po mnenju Karakaya (2002, 386) zadostuje, da preučijo štiri osnovne dimenzije oziroma vire ovir, tj. specifične prednosti podjetja, izdelčna diferenciacija, finančne zahteve in stroški vstopa na trg ter pričakovan dobiček novih ponudnikov, saj le-te predstavljajo identificiranih 25 ovir.

**Lutz, Kemp in Dijkstra** (2010) so s pregledom literature sestavili seznam 23 vstopnih ovir, v ozadju teh pa so identificirali sedem osnovnih dimenzij (Tabela 2.3) in jih razvrstili po pomembnosti: kapital, distribucija, strateško delovanje, raziskave in razvoj, oglaševanje, vladna regulacija ter izdelčna diferenciacija.

**Tabela 2.3: Lutz in drugi (2010): 23 ovir in 7 osnovnih dimenzij**

OVIRE VSTOPA NA TRG		
Strukturne	Strukturne/strateške	Strateške
VLADNA REGULACIJA - zavarovanje vložka - ekonomije obsega - obseg prodaje - vladna regulacija: politika in licence	OGLAŠEVANJE - oglaševanje - strateško vedenje: oglaševanje (znamka, zvestoba)	STRATEŠKO DELOVANJE - strateško vedenje: distribucijski kanali - povračilni ukrepi - doseganje kapacitete - prekrivanje dobička: razkorak in asimetrične informacije - dogovarjanje - omejena cenovna politika
DISTRIBUCIJA - dostop do distribucije, stroški prodaje	RAZISKAVE IN RAZVOJ - dostop do znanja, patentov, tehnološki izzivi, izkušen kader - znanje - strateško vedenje: raziskave in razvoj - potrošnikovi stroški zamenjave	
KAPITAL - stroški kapitala: posebna tveganja in negotovosti - zahteve po kapitalu - finančno tveganje: nepovratni stroški/posebnosti sredstev - stroškovne pomanjkljivosti ali pomanjkanje izkušenj	IZDELČNA DIFERENCIACIJA - strateško vedenje: diferenciacija - diferenciacija	

Vir: Lutz in drugi (2010, 27–30).

Ne glede na različen obseg ovir, vključenih v raziskavo, so vidne nekatere podobnosti. Zgornje raziskave kažejo podobnosti pri identifikaciji osnovnih dimenzij. Pogosto avtorji kot ovire prepoznavajo izdelčno diferenciacijo, specifične prednosti podjetja, zahtevo po kapitalu in tudi pričakovani dobiček s strani vstopajočih podjetij. Dodatno so kot osnovne dimenzije prepoznane strateško delovanje, raziskave in razvoj ter vladna regulacija (Lutz in drugi 2010, 29).

Avtorji v svojih razpravah najpogosteje ločijo dva tipa ovir: **strukturne in strateške ovire vstopa**. Ta delitev je širše sprejeta in velja za osnovo za nadaljnje raziskovanje ovir vstopa na trge (OECD 2005, 10). Strukturne ovire zadevajo naravne stroške ali marketinške prednosti, ki izhajajo iz značilnosti trga in so podjetju zunanje. Strateške ovire izhajajo iz vedenja podjetja in zadevajo strategije, ki podaljšujejo vstop na trg (Lutz in drugi 2010, 22). V skladu s tem razlikovanjem McAfee in drugi (2004, 464) strukturne ter strateške ovire Baina (1956) in Stiglerja (1968) razvrstijo bodisi v ekonomske bodisi v protimonopolne ovire, v nadaljevanju pa še na samostojne in pomožne ovire (Tabela 2.4).

Pri tem pojasnjujejo, da je kategorija protimonopolnih ovir širša od kategorije ekonomskih ovir. Posledično so vse ekonomske ovire tudi protimonopolne ovire, veliko protimonopolnih ovir pa ne predstavlja ekonomskih ovir. Skupina majhnih samostojnih ovir lahko ustvari pomembno vstopno oviro, skupina majhnih pomožnih ovir pa večinoma ne ustvari pomembnejše vstopne ovire, razen če so prisotne tudi druge primarne ovire. Tako so te

definicije celovitejše in natančnejše, saj zajemajo različne opredelitve kakor tiste, ki so bile predstavljene v literaturi doslej (Park 2009, 38).

**Tabela 2.4: McAfee in drugi (2004): Model vstopnih ovir**

Ovire vstopa na trg		Ekonomске samostojne	Ekonomске pomožne	Protimonopolne samostojne	Protimonopolne pomožne
Strukturne	ekonomije obsega				x
	stroški menjave dobavitelja			x	
	zvestoba znamki	x		x	
	stroški kapitala				x
	absolutne stroškovne prednosti	x		x	
	informacijske prednosti				x
	organizacijske prednosti		x		x
	specifičnost sredstev		x	x	
Strateške	intenzivno oglaševanje			x	
	pogodbe, ki ovirajo distribucijo			x	
	presežena zmogljivost		x	x	
	cenovna diskriminacija	x		x	
	na tujem le funkcija marketinga		x	x	
	vezave izdelkov	x		x	
	variacije izdelkov				x
	lobiranje (višanje stroškov vstopa)	x		x	
	patentiranje		x	x	

Vir: McAfee in drugi (2004); Park (2009).

Z raziskavami se je pokazalo, da so strukturne in strateške ovire povezane. Večina strukturnih ovir lahko ima tudi strateško komponento. Vladna regulacija, kapital in distribucija spadajo v sklop strukturnih ovir, raziskave in razvoj, izdelčna diferenciacija ter oglaševanje pa vsebujejo tako strukturne kot tudi strateške elemente. Kljub teoretičnim razmejitvam sta v praksi obe skupini ovir prepleteni in učinkovitost strateških ovir je odvisna od značilnosti strukture trga. Čisto strateško oviro pa predstavlja strateško delovanje podjetij (Lutz in drugi 2010, 21).

Strukturne ovire je sorazmerno preprosto kvantificirati, strateške ovire pa je pogosto težko meriti (OECD 2005, 10). Ne glede na razkorake med definicijami pa prikaz dejavnikov, ki so bistveni pri vstopu na nek trg, strni OECD (2005, 26–39), ki poleg dveh glavnih skupin, tj. strateških in strukturnih ovir, ločeno obravnava še nepovratne stroške. To pa opredeljuje kot tiste investicije, ki se nanašajo na trg, in kot pove že samo ime, podjetje nepovratnih stroškov ne dobi povrnjenih niti po vstopu na trg niti po morebitnem prenehanju delovanja na trgu (Tabela 2.5).

**Tabela 2.5: OECD (2005): Determinante vstopa na trg**

POGOJI VSTOPA NA TRG		
NEPOVRATNI STROŠKI	STRUKTURNI POGOJI	STRATEŠKO VEDENJE UVELJAVLJENIH PODJETIJ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absolutne stroškovne prednosti</li> <li>- Ekonomije obsega</li> <li>- Ekonomije razpona izdelkov</li> <li>- Visoki stroški kapitala</li> <li>- Učinek ugleda</li> <li>- Učinek omrežja</li> <li>- Pravne in regulacijske ovire</li> <li>- Ovire za izstop</li> <li>- Vertikalna integracija</li> <li>- Prednosti pionirjev na trgu</li> <li>- Politika cen pod ravno stroškov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omejeno postavljanje cen</li> <li>- Investicije v kapaciteto in nepovratne stroške</li> <li>- Popusti zaradi zvestobe ali količine</li> <li>- Izdelčna diferenciacija in oglaševanje</li> <li>- Vezave izdelkov</li> <li>- Ekskluzivni dogovori</li> <li>- Patenti</li> </ul>

Vir: OECD (2005).

Analogija ločevanju na strukturne ter strateške ovire pomeni vsebinsko ločevanje na **zunanje in notranje ovire**. Prve izhajajo iz osnovnih pogojev trga in jih podjetja ne morejo nadzirati oziroma nanje vplivati. V literaturi so bile med zunanjimi ovirami obravnavane predvsem stroškovne prednosti uveljavljenih ponudnikov, njihova izdelčna diferenciacija, zvestoba njihovi znamki, za nove ponudnike pa izdatna potreba po kapitalu, tudi potrošnikovi stroški menjave ponudnika, dostopnost do distribucijskih kanalov, vladna politika, potreba po raziskavah in razvoju ter prilagoditev tehnologije lokalnemu trgu (Pehrsson 2009, 66). Na drugi strani pa notranje ovire ustvarjajo podjetja sama s svojimi tržnimi strategijami in svojim konkurenčnim vedenjem ter so osnovane na reakcijah uveljavljenih podjetij na napore za uveljavitev podjetij, ki vstopajo na trg. Notranje ovire so ustvarjene s konkurenčnim vedenjem uveljavljenih podjetij in v povezavi z njihovimi tržnimi strategijami. Pomembne notranje ovire izhajajo iz presežne kapacitete, poleg tega pa je bilo ugotovljeno, da obstoječa podjetja običajno okrepijo oglaševanje in promocijske aktivnosti in preventivno spremenijo določanje cen, kar se odraža v cenovni konkurenci (Pehrsson 2009, 66). Gable s sodelavci (v Pehrsson 2009, 66) je ugotovil, da se nemalokrat oba tipa ovir medsebojno krepi in ju je težko interpretirati.

### 3 OVIRE VSTOPANJA NA TUJE TRGE

V današnjem času pospešene globalizacije in naraščajoče mednarodne menjave si ne moremo predstavljati, da bi nacionalno gospodarstvo proizvajalo zgolj za svoje potrebe. Širjenje podjetij na mednarodne trge in soočanje s tujo konkurenco ni le sestavni del strategije rasti, ampak je za marsikatero podjetje nujno za preživetje, rast in obstoj na konkurenčnem trgu (Ruzzier in Mlakar 2011, 228; Jaklič in Svetličič 2008, 41). Delovanje podjetij v mednarodnem okolju opredeljuje *mednarodno poslovanje*, ki predstavlja vse transakcije prek nacionalnih meja, zato da bi se zadovoljili cilji posameznikov, podjetij, institucij, tudi držav (Makovec Brenčič in drugi 2009, 9). Pri obravnavi mednarodnega poslovanja je bistven pojem *internacionalizacija*, ki je ob istočasnem preučevanju mednarodnih aktivnosti podjetij na različnih koncih sveta dobil različne opredelitve. V množici različnih definicij za namene pričujočega dela zadostuje, da internacionalizacijo opredelimo kot »proces vstopa na tuje trge«. V najširšem smislu zajema vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja (Makovec Brenčič in drugi 2009, 19; Ruzzier in Kesič 2011, 27).

V prejšnjem poglavju smo obravnavali ovire za vstop na trg, s katerimi se soočajo podjetja, ko vstopajo na nacionalen trg, na katerem prej še niso delovala. V tem pogledu tudi podjetja, ki delujejo na mednarodnih trgih niso izjema. Proces internacionalizacije je zahteven in ga pogosto spremljajo številne ovire na vseh njenih stopnjah (Ruzzier in Konečnik 2007, 43). Preučevanje internacionalizacije je med raziskovalci priljubljeno tako v domači kot tudi tuji literaturi. Svoje mesto v raziskovanju imajo tudi ovire, s katerimi se soočajo podjetja, ko prodirajo na tuje trge. Pri iskanju opredelitve ovir vstopanja na tuje trge (ang. barriers to internationalization) smo spoznali, da je najoprijemljivejši prispevek v literaturi podal Leonidou (2004, 281), ki je definiral *izvozne* ovire. Le-te je opredelil kot dejavnike, ki podjetju onemogočajo pričeti, razvijati in ohranjati mednarodne operacije. Pozneje so se razvile še druge definicije. Arteaga-Ortiz in Fernandez-Ortiz (2010, 397) sta izvozno oviro definirala kot vsak element ali faktor, notranji ali zunanji, ki ovira ali odvrča podjetja od začetka, povečevanja ali vzdrževanja izvoznih aktivnosti.

Ovire pri internacionalizaciji lahko pojasnimo s pomočjo opredelitve ovir za vstop na trg. Vstopne ovire razumemo kot dejavnike, ki zadržujejo in ovirajo nove konkurente pri vstopu na trg, na katerem še niso poslovali (Park 2009). Izhajajoč iz te definicije lahko, ob upoštevanju mednarodnega konteksta, *pojasnimo ovire pri internacionalizaciji kot dejavnike, ki zavirajo vstopanje in delovanje podjetij na mednarodnih trgih.*

### 3.1 Klasifikacija ovir pri internacionalizaciji

Kljub pomanjkljivostim opredelitve ovir pri internacionalizaciji so te pogosto predmet empiričnega raziskovanja. **Leonidou** (2004) se v svoji raziskavi osredotoča na mala in srednje velika podjetja, ki med strategijami vstopa na tuje trge izberejo izvoz. Avtor izhaja iz preteklih študij, kjer identificira 39 ovir, ki so specifične za izvozno obliko vstopa na tuje trge. Razvrsti jih v dve dimenziji in nadalje sedem analitičnih skupin (Tabela 3.1):

- Notranje dimenzije predstavljajo ovire, povezane z organizacijskimi viri oziroma sposobnostmi in pristopom podjetja do izvoznega poslovanja, in so funkcionalne, informacijske in marketinške.
- Zunanje dimenzije izhajajo iz domačega ali tujega okolja, v katerem podjetje deluje, ter so proceduralne, vladne, operativne in okolijske.

**Tabela 3.1: Leonidou (2004): Klasifikacija izvoznih ovir**

IZVOZNE OVIRE	
NOTRANJE	ZUNANJE
Informacijske	Postopkovne
Funkcionalne	Vladne
Marketinške	Operativne
- Izdelek	Okolijske
- Cena	- Ekonomske
- Distribucija	- Politično-pravne
- Logistika	- Sociokulturne
- Promocija	

Vir: Leonidou (2004, 283).

Izsledki raziskave so pokazali, da frekvenca, intenziteta in pomembnost izvoznih ovir variira glede na časovni, prostorski in industrijski kontekst. Vpliv izvoznih ovir je specifičen glede na situacijo ter v večji meri odvisen od svojevrstnega menedžerskega, organizacijskega in okolijskega ozadja podjetja (Leonidou 2004, 295–296).

Literatura mednarodnega marketinga obravnava marketinške ovire v mednarodni trgovini. **Onkvisit in Shaw** (2004, 59–73) obravnavata 36 marketinških ovir kot trgovinske ovire in jih razvrstita v dve večji skupini, tj. carinske in necarinske ovire. Prva skupina ločuje različne vrste carin glede na smer, namen, trajanje, stopnje in distribucijskega vidika, v drugo skupino pa so uvrščene ovire iz virov vlade, potrošnikov, izdelka, kvot in različnih smernic (Tabela 3.2).

**Tabela 3.2: Onkvisit in Shaw (1988): Marketinške ovire**

MARKETINŠKE OVIRE	
CARINSKE	NECARINSKE
- Smer	- Vladna participacija pri trgovanju
- Namen	- Potrošniki in vstopni postopki
- Trajanje	- Izdelčne zahteve
- Vstopne omejitve	- Kvote
- Carinske stopnje	- Smernice
- Proizvodnja, distribucija in potrošnja	

Vir: Onkvisit in Shaw (2004, 54).

Avtorja ob razvrščanju ugotavljata, da obstajajo številni načini razlikovanja med ovirami. Pri svoji razvrstitvi pojasnita, da so carinske ovire bolj očitne od necarinskih, kajti med slednjimi je mogoče ločevati na stotine tipov ovir. Po učinku so necarinske ovire lahko enako pogubne za nastop na nekem trgu kot carinske (Onkvisit in Shaw 2004, 62). Poleg teh dveh skupin prepoznavata še skupino privatnih ovir, ki pomenijo določene poslovne prakse in dogovore med povezanimi podjetji. Slednja skupina je z vidika transparentnosti v primerjavi z drugima dvema najnižje na lestvici (Onkvisit in Shaw 2004, 73–74).

**Arteaga-Ortiz in Fernandez-Ortiz** (2010) ugotavljata, da v preteklih raziskavah ni homogenosti v številu, tipu ali pomembnosti ovir niti ni enotnega kriterija za določanje najpomembnejših ovir ali obsega le-teh. V svojem delu ponudita pregled preteklih raziskav na temo izvoznih ovir in ustvarita integriran model, ki vključuje 26 izvoznih ovir, razdeljenih v štiri osnovne dimenzije (Tabela 3.3).

**Tabela 3.3: Arteaga-Ortiz in Fernandez-Ortiz (2010): 26 izvoznih ovir in 4 dimenzije**

<b>IZVOZNE OVIRE</b>	
<b>POVEZANE Z ZNANJEM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pomanjkanje znanja o potencialnih izvoznih trgih</li> <li>- pomanjkanje osebjja za planiranje izvoza</li> <li>- pomanjkanje znanja o izvoznih programih pomoči</li> <li>- ignoriranje finančnih in nefinančnih koristi izvoza</li> <li>- splošno pomanjkanje znanja, kako izvažati</li> <li>- pomanjkanje informacij glede priložnosti za proizvode na tujem</li> </ul>	<b>POSTOPKOVNE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stroški transporta in dogovori o pošiljanju</li> <li>- potrebna dokumentacija</li> <li>- jezikovne razlike</li> <li>- kulturne razlike</li> <li>- carinske izvozne ovire</li> <li>- necarinske izvozne ovire, povezane s standardizacijo in homologacijo izdelka ter ovire, povezane z zdravjem, fitosanitarne in podobne ovire</li> <li>- razlike v uporabi izdelka na tujih trgih</li> <li>- stroški prilagajanja izdelka na trgu</li> <li>- logistične težave</li> <li>- iskanje ustreznega distributerja in distribucijskih kanalov</li> </ul>
<b>POVEZANE Z VIRI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoki finančni stroški za plačilna sredstva v mednarodnih operacijah</li> <li>- pomanjkanje resursov za soočenje s časom, potrebnim za povračilo z izvozom povezanih investicij</li> <li>- nezadostna proizvodna kapaciteta podjetja</li> <li>- pomanjkanje lokalnih bank z ustreznim mednarodnim strokovnim znanjem in izkušnjami</li> <li>- neustrezna tuja mreža bank</li> </ul>	<b>ZUNANJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- močna tuja konkurenca</li> <li>- visoka vrednost evra</li> <li>- tveganje zaradi nihanja menjalnih tečajev</li> <li>- tveganje, povezano z izgubo denarja zaradi prodaje na tujem</li> <li>- politična nestabilnost v tuji državi</li> </ul>

Vir: Arteaga-Ortiz in Fernandez-Ortiz (2010).

Avtorja pojasnjujeta:

- da ovire, povezane z znanjem vključujejo ovire, kot so pomanjkanje informacij in ignoranca podjetja v povezavi z izvozom;
- da ovire, povezane z viri, izhajajo iz pomanjkanja finančnih sredstev, proizvodnih resursov in zunanje pomoči;
- da postopkovne ovire vplivajo na delovanje pri izvoznih aktivnostih;
- da se zunanje ovire nanašajo na negotove razmere na mednarodnih trgih in jih podjetje ne more nadzirati, saj nastanejo zaradi delovanja drugih igralcev na trgu, kot so vlade, konkurenti ter povpraševanje in ponudba po denarju ter dobrinah (Arteaga-Ortiz in Fernandez-Ortiz 2010, 398–403).

**Hollensen** (2011) prav tako ugotavlja, da za izvozne operacije obstajajo številne ovire. Faktorji, ki omejujejo internacionalizacijo, se delijo glede na čas, ko vplivajo na proces izvoza. Pri tem obstajata dve skupini ovir: prva skupina vključuje ovire, ki vplivajo na začetek izvoza, druga skupina pa ovire, ki nastanejo v procesu izvoza (Tabela 3.4).

**Tabela 3.4: Hollensen (2011): Ovire pri internacionalizaciji**

Ovire na začetku internacionalizacije	Ovire v procesu internacionalizacije
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nezadostne finance</li> <li>- nezadostno znanje</li> <li>- pomanjkanje stikov s tujimi trgi</li> <li>- pomanjkanje izvozne predanosti</li> <li>- pomanjkanje kapitala za financiranje širitve na tuje trge</li> <li>- pomanjkanje proizvodnih kapacitet</li> <li>- pomanjkanje tujih kanalov za distribucijo</li> <li>- poudarjanje razvoja domačih trgov s strani menedžmenta</li> <li>- zviševanje stroškov zaradi izvozne proizvodnje, distribucije in financiranja izvoza</li> <li>- neustrezne informacije o potencialnih potrošnikih na tujih trgih</li> <li>- tuja konkurenca</li> <li>- nepoznavanje tujih poslovnih praks</li> <li>- vzdrževanje ustreznega predstavnštva za tujo distribucijo in storitve</li> <li>- zagotavljanje plačil</li> <li>- uvozne carine in kvote</li> <li>- oteženo komuniciranje s tujimi distributerji in potrošniki</li> <li>- zahteve po nestandardiziranih izvoznih proizvodih</li> </ul>	<b>SPLOŠNA TVEGANJA NA TRGU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oddaljenost trga</li> <li>- konkurenca na tujih trgih</li> <li>- razlike v uporabi izdelkov</li> <li>- jezikovne in kulturne razlike</li> <li>- težave pri iskanju ustreznega distributerja</li> <li>- razlike v izdelčnih specifikacijah</li> <li>- kompleksnost pri poštnih storitvah</li> </ul>
	<b>TRGOVINSKA TVEGANJA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nihanja deviznih tečajev</li> <li>- težave pri izvozu tujim potrošnikom zaradi pogodbenih sporov, stečaja, zavrnitve prevzema izdelka ali goljufije</li> <li>- zamude in poškodbe pri pošiljanju in distribucijskem procesu</li> <li>- težave pri financiranju izvoza</li> </ul>
	<b>POLITIČNA TVEGANJA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuje vladne omejitve</li> <li>- nacionalna izvozna politika</li> <li>- menjalni nadzor s strani tuje oblasti, ki omejuje priložnosti potrošnikom za izvajanje plačil</li> <li>- pomanjkanje vladne podpore pri premagovanju izvoznih ovir</li> <li>- pomanjkanje davčnih spodbud za izvozna podjetja</li> <li>- visoka vrednost domače valute v primerjavi z valuto na izvoznih trgih</li> <li>- visoke tuje carine na uvožene izdelke</li> <li>- nejasne tuje uvozne omejitve in postopki</li> <li>- kompleksnost trgovinske dokumentacije</li> <li>- izvrševanje nacionalnih pravnih kodeksov, ki regulirajo izvoz</li> <li>- moteči javni nemiri, revolucije in vojne na tujih trgih</li> </ul>

Vir: Hollensen (2011, 61–65).

Ovire v skupini, ki omejujejo začetek internacionalizacije, povzročajo motnje pretežno pri proizvodnji in posledično povečujejo stroške proizvodnje ter distribucije. Druga skupina ovir vključuje splošna tveganja na trgu, trgovinska tveganja ter domača in tuja politična tveganja (Hollensen 2011, 61–65). Glede na opredelitev lahko povzamemo, da avtor obravnava prvo skupino ovir predvsem z vidika stroškov, drugo skupino pa z vidika tveganj, s katerimi se sooča podjetje pri vstopu na tuje trge.

Raziskava **OECD (2012)** obravnava ovire pri internacionalizaciji, pri čemer je fokus na raziskovanju tistih ovir, s katerimi se soočajo majhna in srednje velika podjetja. Identificiranih je 51 ovir, te pa so glede na okolje (z vidika podjetja) razdeljene v dve skupini in nadalje v naslednje podskupine (Tabela 3.5):

- Notranje ovire: informacijske ovire, ovire človeških virov, finančne ovire, izdelčne in cenovne ovire, ovire distribucije, logistike ter promocije.
- Zunanje ovire: postopkovne ovire, vladne ovire, ovire potrošnikov in tujih konkurentov, ovire poslovnega okolja, carinske ter necarinske omejitve.

**Tabela 3.5: OECD (2012): Klasifikacija ovir pri internacionalizaciji**

OVIRE PRI INTERNACIONALIZACIJI	
NOTRANJE	ZUNANJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informacijske</li> <li>- Ovire človeških virov</li> <li>- Finančne</li> <li>- Izdelčne in cenovne</li> <li>- Ovire distribucije, logistike in promocije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postopkovne</li> <li>- Vladne</li> <li>- Ovire potrošnikov in tujih konkurentov</li> <li>- Ovire poslovnega okolja</li> <li>- Carinske in necarinske</li> </ul>

Vir: OECD (2012).

Razčlenitev ovir v večjem delu sledi Leonidouvi opredelitvi (2004). Večje razlike se kažejo v konkretnější opredelitvi posameznih ovir in boljši razdelanosti, predvsem v skupinah vladne ovire ter carinske in necarinske omejitve. V nadaljevanju je navedenih vseh 51 ovir, ki jih OECD (2012) obravnava v raziskavi o ovirah, s katerimi se soočajo podjetja pri internacionalizaciji (Tabela 3.6).

**Tabela 3.6: OECD (2012): Ovire pri internacionalizaciji**

OVIRE PRI INTERNACIONALIZACIJI	
NOTRANJE	ZUNANJE
<p><b>Informacijske ovire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov</li> <li>- nezanesljivi podatki o mednarodnem trgu</li> <li>- identificiranje priložnosti na tujih trgih</li> <li>- nezmožnost vzpostavitve stikov s potencialnimi potrošniki</li> </ul>	<p><b>Postopkovne ovire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kompleksnost upravljanja z dokumentacijo in postopki pri mednarodnem poslovanju</li> <li>- težave pri komunikaciji s kupci v tujini</li> <li>- oteženo prejemanje plačil</li> <li>- težave pri izvrševanju pogodb in reševanju sporov</li> </ul>
<p><b>Ovire človeških virov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pomanjkanje časa menedžerjev za obravnavo internacionalizacije</li> <li>- neprimeren in neizkušen kader za internacionalizacijo</li> <li>- oteženo upravljanje zaposlenih na tujih trgih</li> </ul>	<p><b>Ovire potrošnikov in tujih konkurentov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- različne navade in pogledi v tujini</li> <li>- ostra konkurenca na tujih trgih</li> </ul>

<b>Finančne ovire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pomanjkanje sredstev za financiranje zaposlenih pri internacionalizaciji</li> <li>- pomanjkanje sredstev za financiranje naložb za internacionalizacijo</li> <li>- pomanjkanje zavarovanja za internacionalizacijo</li> </ul>	<b>Ovire poslovnega okolja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- revne oziroma slabe gospodarske razmere v tujini</li> <li>- neugoden menjalni tečaj</li> <li>- neznane tuje poslovne prakse</li> <li>- različne družbeno-kulturne značilnosti</li> <li>- različna verbalna in neverbalna komunikacija</li> <li>- neustreznosti infrastrukture za e-poslovanje</li> <li>- politična nestabilnost na tujih trgih</li> </ul>
<b>Izdelčne in cenovne ovire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- težave pri razvoju novih izdelkov za tuje trge</li> <li>- težave pri prilagajanju oblike in stila izdelka za tuje trge</li> <li>- težave pri doseganju izdelčne kakovosti, standardov in specifikacij na tujih trgih</li> <li>- težave pri nujenju zadovoljivih cen v očeh potrošnikov</li> <li>- težave pri usklajevanju konkurenčnih cen</li> <li>- težave pri dodeljevanju kreditov tujim strankam</li> <li>- nezadostne proizvodne kapacitete</li> </ul>	<b>Vladne ovire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pomanjkanje domače vladne pomoči in spodbud</li> <li>- neugodna domača pravila in predpisi</li> <li>- omejitve tujega lastništva</li> <li>- omejitve pretoka ljudi oziroma poslovnih oseb (kot so težave pri pridobivanju vizumov, kvote, omejeno trajanje bivanja, ipd.)</li> <li>- neenako obravnavanje v primerjavi z domačimi podjetji pri davkih ali upravičenost do podružnice</li> <li>- neenako obravnavanje v primerjavi z domačimi podjetji pri javnih naročilih</li> <li>- neenako obravnavanje v primerjavi z domačimi podjetji v regulaciji konkurence</li> <li>- nepreglednost zakonov in predpisov v tujini</li> </ul>
<b>Ovire distribucije, logistike in promocije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- težave pri vzpostavljanju in uporabi distribucijskih kanalov na tujem trgu</li> <li>- težave pri pridobivanju zanesljivega tujega predstavništva</li> <li>- težave pri zagotavljanju zalog v tujini</li> <li>- pretirani stroški prevoza in zavarovanja</li> <li>- težave pri nujenju tehničnih in poprodajnih storitev</li> <li>- težave pri prilagajanju promocijskih aktivnosti na tujih trgih</li> </ul>	<b>Carinske in necarinske omejitve</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoke carinske omejitve</li> <li>- neustrezna zaščita lastnine (npr. intelektualna lastnina)</li> <li>- strogi zdravstveni, varnostni in tehnični standardi (npr. sanitarne zahteve)</li> <li>- samovoljno razvrščanje blaga v carinsko tarifo</li> <li>- neugodne kvote in/ali embargo</li> <li>- visoki stroški carinske uprave</li> <li>- konkurenti z ugodnejšimi carinami zaradi regionalnega trgovinskega sporazuma</li> </ul>
- <b>Druge ovire</b>	- <b>Druge ovire</b>

Vir: OECD (2012).

V razpredelnici lahko zasledimo konkretno opredeljene ovire. Bistvena pri omenjeni raziskavi je obravnava ovir, ki so razumljene kot ovire pri internacionalizaciji in ne kot izvozne ovire. Čeprav je okvir ovir prevzet po Leonidoujevemu (2004) modelu izvoznih ovir, so upoštevane vse strategije vstopa, poleg izvoznih še pogodbene in investicijske strategije.

Kljub temu, da avtorji razvrščajo ovire v skupine na številne različne načine, je tako kot v primeru OECD (2012) pogosto avtorjem skupna širša **delitev** ovir pri internacionalizaciji **na dva sklopa ovir**. Glede na okolje podjetja torej ločimo ovire, ki izhajajo iz notranjega in zunanjega okolja podjetja. Jaklič in Svetličič (2005, 109) enako razvrstitev pojasnjujeta glede na kriterij možnosti vplivanja podjetij na ovire oziroma sposobnost njihovega premagovanja:

- *Zunanje ovire* izvirajo iz zunanjega okolja (domačega in tujega); nanje menedžment pogosto ne more vplivati in so v domeni ekonomske politike vključenih držav.
- *Notranje ovire* izhajajo iz lastnosti podjetja; odpravljanje le-teh je običajno v domeni menedžmenta podjetja.

Podrobnejšo klasifikacijo srečamo pri izvoznih ovirah. Leonidou (1995, 32–33) uvede razvrstitev v **štiri kategorije z ozirom na dve dihonomiji**. Že omenjeni delitvi na notranje oziroma zunanje okolje organizacije doda še ločitev ovir glede na to, ali izhajajo iz domače države ali so nastale zaradi poslovanja v tujini (Tabela 3.7). Notranje ovire so običajno povezane z organizacijskimi resursi (npr. nezadostne proizvodne kapacitete), zunanje pa nastanejo v okolju, v katerem podjetje deluje (npr. neugodni menjalni tečaj). Domače ovire nastanejo v državi, iz katere podjetje izhaja (npr. pomanjkanje vladne pomoči), tuje ovire pa se nanašajo na težave na tujih trgih, kjer podjetje posluje ali namerava poslovati (npr. ostra konkurenca na tujih trgih).

**Tabela 3.7: Leonidou (1995): Primeri ovir pri razvrstitvi v štiri kategorije**

	<b>Notranje</b>	<b>Zunanje</b>
<b>Domače</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neizučeno osebje za izvozne aktivnosti</li> <li>- pomanjkanje časa menedžerjev za obravnavo izvoza</li> <li>- nezadostne proizvodne kapacitete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoki stroški za financiranje izvoza</li> <li>- obsežne administrativne zahteve</li> <li>- pomanjkanje znanja menedžmenta</li> <li>- pomanjkanje vladne pomoči pri izvozu, pomanjkanje spodbud in programov promocije</li> </ul>
<b>Tuje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- logistične težave pri prevozu</li> <li>- visoka tveganja in stroški</li> <li>- težave s plačili in zamudami</li> <li>- oteženo nudenje tehnične podpore in poprodajnih storitev</li> <li>- omejeno znanje o tujih trgih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- specifične zahteve potrošnikov na tujih trgih</li> <li>- nepoznani poslovni protokoli in poslovne prakse</li> <li>- težave pri iskanju kompetentnega distributerja</li> <li>- pomanjkanje distribucijske mreže na tujih trgih</li> <li>- carinske ovire in kontrola uvoženega blaga</li> <li>- konkurenca na tujih trgih</li> <li>- nihanje menjalnih tečajev</li> </ul>

Vir: Leonidou (1995, 32–33), Morgan (1997, 73–74).

Celovitejši pogled na ovire predstavlja kombinacijska obravnava obeh dihonomij hkrati:

- notranje/domače ovire nastajajo znotraj podjetja in so povezane z okoljem domače države;
- zunanje/domače ovire obsegajo tiste težave, ki so povezane z domačim okoljem, ampak jih podjetje ne more nadzorovati;
- notranje/tuje ovire so večinoma povezane z marketinško strategijo na tujih trgih;
- zunanje/tuje ovire so težave, ki jih podjetje ne more nadzirati na tujih trgih (Leonidou 1995, 32–33).

### 3.2 Slovenska internacionalizacija in tradicija raziskovanja

Slovenska podjetja se tako kot druga soočajo s spremembami. Ključna je majhnost slovenskega trga za dobro poslovanje podjetij, kar sili podjetja v širjenje zunaj matične države. Kot povzame Ruzzier (2004, 203), iščejo podjetja nove priložnosti na domačih trgih, predvsem pa se osredotočajo tudi na tuje trge, zato da ostanejo konkurenčna. Slovenska multinacionalna podjetja so sicer z vidika mednarodnega konkurenčnega okolja majhna, vendar so sorazmerno visoko internacionalizirana. Pri svojem delovanju dosegajo stalno mednarodno rast v prodaji, zaposlenosti in obsegu sredstev, geografski razvejanosti ter funkcijski raznolikosti mreže na tujih trgih (Jaklič in Svetličič 2008, 40).

O internacionalizaciji slovenskih podjetij med drugim pričajo statistični podatki, ki obravnavajo uvoz in izvoz v določenem koledarskem letu. V letu 2010 so bila med uvoznimi ter izvoznimi podjetji najštevilčnejša mikropodjetja, ki so predstavljala 72,4 % vseh internacionaliziranih slovenskih podjetij, ki so poslovala v članicah in 60,8 % podjetij, ki so poslovala v nečlanicah Evropske unije. Vrednostno največji delež izvoza in uvoza so prispevala maloštevilna velika podjetja. Po številu so predstavljala le 1,5 % izvoznikov v članice in 2,2 % v nečlanice Evropske unije. Izvoz velikih podjetij je predstavljal več kot polovico vrednosti celotnega izvoza Slovenije v države članice EU (50,2 %) in v države nečlanice EU (52,3 %) (SURS 2012, 1–4). Največji poudarek v gibanju agregatnih kazalcev imajo torej veliki investitorji, vendar po številu veliko večino (75 %) podjetij z neposrednimi naložbami v tujini po velikosti uvrščamo med majhna in srednje velika podjetja. Novi investitorji v tujini večinoma nastajajo prav iz teh velikostnih razredov. Ne glede na velikostni razred podjetij pa analize kažejo na velik pomen slovenskih podjetij v pospeševanju slovenskega izvoza in na veliko vlogo pri zaposlovanju (Jaklič in Svetličič 2008, 43).

Internationalizacija slovenskih podjetij je priljubljena tema tudi v raziskovanju. Manj pozornosti znotraj raziskav je namenjeno oviram, s katerimi se soočajo podjetja pri vstopanju na tuje trge. Nekatere primere, ki jih lahko povežemo z našim področjem raziskovanja, predstavljamo v nadaljevanju.

**Šuštar** (2001, 27) je v pregledu tuje literature o vključenosti podjetij v izvozne marketinške aktivnosti ugotovil, da se raziskovalci osredotočajo na obravnavo značilnih lastnosti in težav pri izvozu podjetij na različnih nivojih internacionalizacije ali na odnos med izvozno vključenostjo ter različnimi notranjimi in zunanjsimi faktorji, ki vplivajo na izvoz. V svoji raziskavi je analiziral pomembnost tistih elementov in predpogojev mednarodnih operacij, ki

so nujne za širitev izvoznih aktivnosti slovenskih podjetij. Pri tem je identificiral 17 spremenljivk (Tabela 3.8).

**Tabela 3.8: Šuštar (2001): Predpogoji ekspanzije izvoznih aktivnosti**

- število zaposlenih s polnim delovnim časom	- pravni pogoji
- obseg izvozne prodaje	- tveganje v okolju
- izkušnje z izvozom	- ekonomski razvoj
- tip izdelka (B2B/B2C)	- ekonomska stabilnost
- delež izvoza od celotne prodaje	- tehnološka zastarelost
- pomanjkanje resursov	- kulturna raznolikost
- pokritost trga	- demografska struktura
- ekonomije obsega	- politična stabilnost
- ovire fizične distribucije	/

Vir: Šuštar (2001, 32–33).

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da se slovenski menedžment zaveda metod, tehnik in pristopov v mednarodnem nišnem poslovanju z namenom uspešnega in učinkovitega pozicioniranja na mednarodnih trgih (Šuštar 2001, 47). Izpostavljena je izvozna vključenost kot bistven pogoj za preživetje slovenskih podjetij. V primerjavi z raziskavami, ki smo jih navedli kot primere na tujih trgih, Šuštar (2001) identificira manjši obseg spremenljivk, ki vplivajo na izvozno aktivnost slovenskih podjetij. Kljub manjšemu obsegu pa lahko povzamemo, da spremenljivke vključene v raziskavo kažejo na prisotnost ovir ter njihovo obravnavo in pomembno vlogo pri internacionalizaciji v slovenskem prostoru.

O ovirah izhodne internacionalizacije sta pisala tudi **Jaklič in Svetličič** (2005, 109–117). Kako velike in kako raznolike so ovire internacionalizacije, sta analizirala s strukturnimi vprašalniki in intervjuji z menedžerji slovenskih podjetij. V raziskavi so identificirali naslednje ovire: kulturne razlike; nacionalistično vedenje kupcev, javnosti in oblasti; korupcijo v državi prejemnici; nizke marže in postavljanje cene; sodelovanje diplomatsko-konzularnih predstavništev; omejene možnosti nadzora; podpora pri navezovanju prvih stikov s tujimi podjetji; neugodna zakonodaja in klima v Sloveniji; neugodna zakonodaja ter klima v državi prejemnici; podpora vlade investitorjem; oblikovanje distribucijskih poti; pomanjkanje lastnih sredstev; visoka cena in omejena dostopnost finančnih sredstev; pomanjkanje znanja; pomanjkanje možnosti sofinanciranja; pomanjkanje informacij; težave z zavarovanjem (pozavarovanjem); visoko tveganje ter pomanjkanje ustreznih kadrov (Jaklič in Svetličič 2005, 111).

S teoretičnega vidika se ovir pri internacionalizaciji v doktorski disertaciji dotakne tudi Ruzzier (2004, 35–37). Zaradi prevladujoče oblike vstopa na tuje trge slovenskih malih in srednjih podjetij se osredotoča na ovire tipične za izvozno obliko vstopa na tuje trge in se pri tem opira na opredelitev ovir, kot jih definirala Leonidou (2004). V nadaljevanju svojega raziskovanja **Ruzzier** (v Ruzzier in Kesič 2011, 31) med slovenskimi internacionaliziranimi podjetji navaja, da so bile najmočnejše ovire pri internacionalizaciji cenovna nekonkurenčnost, oteženo razumevanje tujih poslovnih praks ter omejene informacije za analizo tujih trgov. Omenjene so še druge ovire, kot so neprimeren in neizpučen izvozni kolektiv, nezadostne proizvodne kapacitete, pomanjkanje vodstvenega kadra in časa, nezmožnost financiranja izvoza, pomanjkanje vladne podpore in spodbud, oteženo upravljanje z dokumentacijo in postopki, različni tuji proizvodni standardi, oteženo prejemanje plačil, nezmožnost najdbe predstavništva, z izvozom povezani visoki stroški (tveganje), neprimerni tuji distribucijski kanali, visoki transportni stroški in problematičen transport, različne tuje navade in pogledi, komunikacijske/jezikovne ovire, visoke vstopne ovire (carine ipd.), ostra tuja konkurenca, omejitve tuje zakonodaje, regulacija ter neugoden menjalni tečaj (v Ruzzier in Kesič 2011, 31–32).

Povzamemo lahko, da Ruzzier (v Ruzzier in Kesič 2011, 31) v prispevku govori o internacionalizaciji in ovirah pri njej. Ne glede na širino temelji na Leonidoujevi (2004) opredelitvi ovir, značilnih za izvozno strategijo vstopa na tuje trge.

## 4 UGOTOVITVE

V prispevku obravnavamo dva koncepta: *koncept vstopnih ovir* in *koncept ovir vstopanja na tuje trge*. S pregledom literature ugotavljamo, da je ovira za vstop večplasten pojem. Predvsem zaradi ekonomskih pogojev se pojavljajo polemike nad njihovo opredelitvijo, kar je vodilo do različnih definicij, razlikovanj na številne različne načine in ne nazadnje do razširitve koncepta zunaj meja domačih trgov. Koncepta vključena v našo razpravo se v literaturi obravnavata ločeno. Menimo, da obstajajo podobnosti, ki koncepta povezujejo in omogočajo, da obravnavamo ovire pri internacionalizaciji kot razširitev koncepta vstopnih ovir. Z našim raziskovanjem smo si prizadevali osnovati teoretični pregled, ki smo ga strnili v spodnji tabeli (Tabela 4.1). Izsledki pregleda literature so osnova za razpravo in ugotovitve, ki sledijo v nadaljevanju.

**Tabela 4.1: Teoretični pregled in povzetek okvirov raziskovanja**

AVTOR	KLASIFIKACIJA	POSEBNOSTI, OPOMBE
<b>Karakaya (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 25 ovir</li> <li>- 4 osnovne dimenzije: izdelčna diferenciacija, specifične prednosti uveljavljenih podjetij, finančne zahteve, pričakovan dobiček podjetij, ki vstopajo na trg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vstopne ovire</li> </ul>
<b>McAfee in drugi (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delitev: ekonomske/samostojne, ekonomske/pomožne, protimonopolne/samostojne, protimonopolne/pomožne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vstopne ovire</li> <li>- kombiniran pogled na delitev ovir (strukturne/strateške) avtorjev Baina (1956) in Stiglerja (1968)</li> </ul>
<b>OECD (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delitev: nepovratni stroški, strukturni pogoji, strateško vedenje konkurentov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vstopne ovire</li> <li>- ločena obravnava nepovratnih stroškov</li> </ul>
<b>Lutz in drugi (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 23 ovir</li> <li>- 7 osnovnih dimenzij: izdelčna diferenciacija, oglaševanje, kapital, distribucija, strateško delovanje, vladna regulacija, raziskave in razvoj</li> <li>- delitev: strukturne, strukturne/strateške, strateške</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vstopne ovire</li> </ul>
<b>Leonidou (1995, 2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 39 ovir</li> <li>- delitev (2004): notranje (informacijske, funkcionalne, marketinške), zunanje (postopkovne, vladne, operativne, okolijske)</li> <li>- delitev (1995): dve dihotomiji – štiri kategorije: notranje/zunanje in domače/tuje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podrobna razčlenitev izvoznih ovir</li> </ul>
<b>Onkvisit in Shaw (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 36 ovir</li> <li>- delitev: carinske, necarinske</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marketinške ovire</li> </ul>

<p><b>Hulten in Bonnedahl (2005)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delitev: <ul style="list-style-type: none"> <li>- zunanje (objektivne), obravnavane kot v literaturi industrijske organizacije (npr. Bain 1956): vladne ovire, ovire, povezane z vedenjem (drugih) podjetij</li> <li>- notranje oprijemljive ovire, ki so v skladu s Leonidoujevo (2004) klasifikacijo (objektivne): funkcijske pomanjkljivosti, marketinške pomanjkljivosti, pomanjkanje informacij</li> <li>- notranje zaznane ovire (subjektivne): subjektivne zaznave oziroma ocene s strani menedžmenta</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ovire pri internacionalizaciji</li> <li>- spoznanje, da so ovire pri internacionalizaciji večinoma obravnavane kot izvozne ovire temelj je Leonidoujeva (2004) tipologija izvoznih ovir, razlika je v razumevanju ovir kot ovir pri internacionalizaciji</li> <li>- vključeno razumevanje zunanjih ovir kot v literaturi industrijske organizacije</li> <li>- dodatna tretja skupina zaznanih subjektivnih ovir</li> <li>- intervjuji</li> </ul>
<p><b>Lutz in Tesfom (2006)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delitev: <ul style="list-style-type: none"> <li>- notranje: povezane s podjetjem (povezane z marketingom, znanjem, informacijami; povezane s finančnimi viri; povezane s človeškimi viri), izdelčne (izdelčna kvaliteta; tehnološka prilagodljivost)</li> <li>- zunanje: povezane z industrijo (strukturne; povezane s konkurenco); povezane s trgov (povezane s potrošniki; postopkovne); makroekonomske (neposredno povezane z izvozom; posredno povezane z izvozom)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pregled raziskovanja izvoznih ovir v malih in srednje velikih predelovalnih podjetjih v razvitih državah</li> </ul>
<p><b>Ojala in Tyrväinen. 2007</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 19 tem oziroma izvorov problemov</li> <li>- delitev: povezane s podjetjem, s prodajnim procesom, s ciljnimi segmentom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mala in srednje velika podjetja, ki prodajajo programsko opremo na japonskem trgu</li> <li>- več študij primera, delno strukturirani intervjuji, teme oziroma odprta vprašanja</li> </ul>
<p><b>Craig (2009)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iz literature povzame najpogostejše ovire pri internacionalizaciji: privlačnost trga, nekompatibilnost tujih poslovnih praks z domačim poslovanjem, karakteristike menedžmenta podjetja, dostop do distribucijskih kanalov, prilagajanje potrebam na tujih trgih, vladna politika ter konkurenca lokalnih in tujih podjetij na tujem trgu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ovire pri internacionalizaciji</li> <li>- vpliv ovir pri različnih načinih vstopa avstralskih podjetij na tuje trge</li> <li>- vprašalnik</li> </ul>
<p><b>Hollensen (2011)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 39 ovir</li> <li>- delitev: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ovire na začetku internacionalizacije</li> <li>- ovire v procesu internacionalizacije (splošna tveganja, trgovinska tveganja, politična tveganja)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ovire pri internacionalizaciji</li> <li>- nejasna obravnava ovir pri internacionalizaciji oz. obravnava kot izvozne ovire</li> <li>- zamenjava pojmov »ovire« in »tveganja«</li> </ul>
<p><b>Ojasalo in Ojasalo (2011)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 31 ovir</li> <li>- delitev: hierarhična <ul style="list-style-type: none"> <li>- splošne ovire pri internacionalizaciji storitev: vstopne ovire in operativne ovire</li> <li>- specifične ovire pri internacionalizaciji B2B-storitev</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ovire pri internacionalizaciji storitev na B2B-trgih</li> <li>- pregled literature in predlagan model</li> </ul>
<p><b>Baum in drugi (2011)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obravnava dveh tipov ovir pri internacionalizaciji: <ul style="list-style-type: none"> <li>- finančne ovire (zaznani stroški delovanja v tujini)</li> <li>- ovire, povezane s trgov (zaznane kulturne razlike)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ovire pri internacionalizaciji: kot pravila in zakoni v tujem okolju; kot sile, ki usmerjajo strateške odločitve za začetek mednarodne dejavnosti in jih ne zgolj napovedujejo</li> </ul>

<b>Al-Hyari in drugi (2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 36 ovir</li> <li>- delitev: modifikacija Leonidoujevega (2004) modela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- temelji na Leonidoujevi (2004) opredelitvi izvoznih ovir</li> <li>- anketni vprašalnik</li> <li>- SME, predelovalna podjetja iz Jordana</li> </ul>
<b>OECD (2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 51 ovir</li> <li>- delitev: <ul style="list-style-type: none"> <li>- notranje (informacijske, povezane s človeškimi viri, finančne, izdelčne in cenovne, povezane z distribucijo, logistiko in promocijo)</li> <li>- zunanje (postopkovne, vladne, povezane s potrošniki in konkurenti na tujem trgu, povezane s poslovnim okoljem, carinske in necarinske)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ovire pri internacionalizaciji</li> <li>- prevzem Leonidoujeve (2004) opredelitve izvoznih ovir in posplošitev na ovire pri internacionalizaciji</li> </ul>
<b>Šuštar (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 17 spremenljivk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- predpogoji ekspanzije izvoznih aktivnosti</li> <li>- slovenska raziskava</li> </ul>
<b>Jaklič in Svetličič (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 19 ovir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ovire izhodne internacionalizacije</li> <li>- slovenska raziskava</li> </ul>

Izhajajoč iz različnih definicij vstopnih ovir so po mnenju različnih avtorjev na vstop na trg vplivali različni dejavniki. Ravno ta različnost je razlog za polemike glede opredelitve vstopnih ovir. Iz navedenih definicij ovir vstopa na trg lahko povzamemo, da sta v literaturi vidni dve tradiciji raziskovanja vstopnih ovir: perspektiva industrijske organizacije, katere vidnejši predstavniki so Bain (1956), Stigler (1968), von Weizsäcker (1980), McAfee in drugi (2004); ter strateška upravljavska perspektiva, katere eden izmed najpomembnejših predstavnikov je Porter (1980) (v Lutz in drugi 2010, 21). Tradiciji se razlikujeta glede na enoto analize in poudarjata pomembnost različnih tipov ovir. Prva skupina avtorjev se osredotoča na industrijo kot enoto analize, išče učinkovitost in identificira škodljive ovire za ekonomski razvoj, druga skupina pa se posveča strateškemu menedžmentu in vzame za enoto analize podjetje ter ovire opredeljuje kot vir za ustvarjanje konkurenčne prednosti posameznih podjetij. Prva tradicija daje poudarek strukturnim oviram in pomembnosti vedenja podjetij kot determinante za delovanje na trgu in strukturo trga, druga tradicija pa poudarja pomembnost strateških ovir. Podjetja v skladu s tem pogledom razvijajo vire, ki jih konkurenti težko kopirajo ali nadomestijo in so tako osnova za trajnostno kompetitivno prednost (Lutz in drugi 2010, 21). Kljub številnim opredelitvam obstajajo kritike koncepta. Bistvena pomanjkljivost je v odsotnosti vključitve časovne dimenzije, zato ostaja nuja po dodatnem izboljšanju koncepta, da bo le-ta koristen v praksi (v protimonopolnih in regulacijskih postopkih) (Carlton 2004, 7–8).

V obravnavanih raziskavah avtorji identificirajo konkretne ovire, na podlagi katerih skušajo opredeliti osnovne dimenzije oziroma vire ovir. Ugotavljajo, da obstaja širok nabor ovir, ki ga v svojih raziskavah skušajo zmanjšati na tiste ovire, ki so najpomembnejše glede na fokus raziskovanja. Ne glede na obravnavano število konkretnih ovir pa se kažejo podobnosti pri identifikaciji osnovnih dimenzij, med katerimi se pogosto znajdejo ovire, povezane s kapitalom (finančne zahteve), izdelčna diferenciacija, prednosti uveljavljenih podjetij (oglaševanje in zvestoba znamki), prednosti v distributivni mreži ter vpliv zunanjih dejavnikov (vladna regulacija).

Razlike med avtorji so vidne pri delitvi ovir. Podroben tabelarni zgodovinski pregled delitev je strnil Park (2009, 35). V literaturi srečamo ločevanje glede na strukturne značilnosti, vplive vstopa na delovanje trga in uveljavitve na trgu, prav tako je na ovire mogoče gledati z vidika podjetij, ki vstopajo na trg, in z vidika uveljavljenih podjetij. Kljub različnim razmejitvam v preteklosti ostaja najpogostejša delitev na strukturne in strateške ovire (npr. Bain 1956; Stigler 1968), iz katere nato McAfee in drugi (2004) izpeljejo natančnejšo delitev na gospodarske, protimonopolne, samostojne in pomožne ovire.

Opredelitev, kot jo je predstavil Porter (1980), je bila izhodišče za številne raziskave (npr. Karakaya in Stahl 1989), v katerih je bil fokus na velikih korporacijah. Pozneje se je v raziskovanju težišče preneslo na naraščajočo skupino gospodarskih subjektov, in sicer mala in srednje velika podjetja. Ovire za vstop so poleg okvira domače države dobile še kontekst na mednarodnih trgih.

Koncept ovir za vstop na tuje trge je vpet v obravnavo internacionalizacije in mednarodnega poslovanja. Pri ovirah vstopanja na tuje trge opazimo, da se je večina raziskav osredotočala na ovire, s katerimi se srečujejo mala in srednje velika podjetja. Ta se pogosto izvozno internacionalizirajo in pri tem soočajo z izvoznimi ovirami pri vstopu na tuje trge. Najoprijemljivejši prispevek v literaturi je prispeval Leonidou (2004, 281), ki je opredelil *izvozne* ovire kot dejavnike, ki podjetju onemogočajo pričetek, razvoj in ohranjanje mednarodnih operacij. Prav njegova opredelitev ovir in obseg le-teh je osnova pri raziskovanju internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij v številnih raziskavah (npr. Al-Hyari in drugi 2012). To je privedlo do posploševanja in obravnave ovir pri internacionalizaciji kot izvoznih ovir (npr. OECD 2012). Druga zagata se kaže pri enotnem razumevanju »ovir« in »tveganj« (npr. Hollensen 2011). Tveganja v mednarodnem poslovanju so opredeljena kot negotovost bodočih dogodkov in lahko vplivajo na zmanjšanje verjetnosti doseganja načrtovanih ciljev ter imajo posledično negativen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja (Ruzzier in Kesič 2011, 83). Kljub prepletanju konceptov v praksi pa

imata v teoriji vsak svojo opredelitev. Kot tretja zaznana posebnost so v literaturi mednarodnega marketinga marketinške ovire, ki so obravnavane kot trgovinske ovire z delitvijo na carinske in necarinske ovire (npr. Okvisit in Shaw 2004). Če marketinške ovire razumemo kot tiste ovire, ki so povezane z marketinškim spletom (izdelek, cena, distribucija, promocija), lahko rečemo, da so večinoma strateške narave. Kot take jih lahko vidimo tudi pri kategorizacijah drugih avtorjih, bodisi kot samostojno skupino (npr. Leonidou 2004) bodisi razdeljene med več kategorij (npr. OECD 2012). In četrtič, ugotavljamo, da konkretne opredelitve ovir vstopanja na tuje trge nismo zasledili. V raziskavah avtorji pogosto raziskujejo ovire pri internacionalizaciji brez navedbe opredelitve samega pojma ali pojem uvedejo posplošeno kot težave, na katere naletijo podjetja pri vstopanju na tuje trge.

Tudi identifikacija in klasifikacija ovir pri internacionalizaciji se razlikujeta med avtorji. Ti zaznavajo različno število ovir in jih na različne načine razvrščajo v skupine. Najpogosteje gre za delitev na notranje in zunanje ovire. Najtemeljitejša je Leonidoujeva (1995) razvrstitev v štiri kategorije glede na dve dihotomiji (notranje/zunanje, domače/tuje). Ugotavljamo, da nadaljnje razvrščanje v skupine pogosto prepozna finančne ovire, marketinške ovire, ovire, povezane z industrijo in pomanjkanjem informacij za internacionalizacijo. Ovire, ki jih zajema največ avtorjev, so privlačnost trga, nekompatibilnost tujih poslovnih praks z domačim poslovanjem, karakteristike menedžmenta podjetja, dostop do distribucijskih kanalov, prilagajanje potrebam na tujih trgih, vladna politika ter konkurenca lokalnih in tujih podjetij na tujem trgu (Craig 2009, 4). V raziskavi med malimi in srednje velikimi podjetji je deset najpomembnejših ovir pri internacionalizaciji: pomanjkanje kapitala za financiranje izvoza, identifikacija poslovnih priložnosti na tujih trgih, omejene informacije za analizo tujih trgov, nezmožnost vzpostavitve stika s potrošniki na tujih trgih, vzdrževanje zanesljivega tujega predstavništva, pomanjkanje časa menedžerjev za ukvarjanje z internacionalizacijo, neustrezno in neusposobljeno osebje za internacionalizacijo, težave pri konkurenčnem usklajevanju cen, pomanjkanje podpore in spodbud s strani domače države ter obsežni izvozni stroški (OECD 2009).

Avtorji se v obravnavanih raziskavah osredotočajo na različne segmente sicer širokega polja raziskovanja. Najpogostejši fokusi v raziskavah se kažejo v raziskovanju trga, na katerem eluje podjetje (B2B/B2C), panoge (npr. Ojala in Tyrväinen 2007), države, v katero podjetja vstopajo, države porekla podjetij, velikosti podjetij, ki vstopajo (mala, srednje velika, velika podjetja), ovir pri storitvah (npr. Ojasalo in Ojasalo 2011), ovir pri izvozu kot obliki vstopa na tuje trge (npr. Lutz in Tesfom 2006). Zazna se različna globina preučevanja ovir. Na eni strani so ovire obravnavane le kot vir ovir v smislu osnovnih dimenzij, na drugi strani pa srečamo

konkretne opredelitve posameznih ovir. Razlike obstajajo tudi v različnih metodoloških pristopih, kajti v raziskavah opažamo kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja. Najpogostejša je uporaba (delno strukturiranih) intervjujev (npr. Ojala in Tyrväinen 2007), pri večjih vzorcih pa so uporabljeni anketni vprašalniki (npr. Al-Hyari in drugi 2012).

V pregledu literature smo želeli vključiti tudi izsledke raziskav iz slovenskega prostora. Ugotavljamo, da so slovenski primerki raziskav o ovirah pri internacionalizaciji redki (npr. Jaklič in Svetličič 2005). Čeprav so slovenska podjetja visoko internacionalizirana, obstaja poudarek na preučevanju izvoznih ovir (npr. Ruzzier v Ruzzier in Kesič 2011, 31–32).

Pri preučevanju ugotavljamo, da podjetja, ki vstopajo na tuje trge, zaznavajo podobne ovire oziroma vire ovir (npr. finančne zahteve, izdelčna diferenciacija), tistim, ki jih prepozna koncept ovir za vstop na trg. Pri tem se soočajo še z ovirami, ki izhajajo iz posebnosti mednarodnega poslovanja (npr. carinske ovire). Obravnava obeh konceptov (ovir za vstop na trg in ovir pri internacionalizaciji) je v raziskavah večinoma ločena. Pri raziskovanju smo srečali primer kombiniranja obeh konceptov. Hulten in Bonnedahl (2005) ovire pri internacionalizaciji razmejita v tri skupine: zunanje ovire obravnavata kot v literaturi industrijske organizacije (npr. Bain 1956); notranje oprijemljive ovire pa v skladu s Leonidoujevo (2004) klasifikacijo; uvedeta še skupino notranje zaznanih ovir, ki izhajajo iz subjektivnih ocen s strani menedžmenta podjetij. Slednja raziskava je indic povezanosti obravnavanih konceptov. Poleg podobnosti pri identifikaciji ovir in njihovih osnovnih dimenzij je podobnost tudi v delitvi glede na okolje, iz katerega izhajajo (notranje/zunanje okolje podjetja). Ne nazadnje lahko prekrivanje konceptov vidimo tudi na primeru podjetij, ki vstopajo na tuje trge in se pri tem soočijo z *ovirami pri internacionalizaciji*. Ker za vstop uporabijo investicijsko strategijo vstopa (npr. postavitve tovarne na tujem), se pri tem soočijo tudi z *ovirami za vstop na trg*.

Pregled literature potrjuje obsežnost področja, ki ga opredeljujejo ovire vstopanja na tuje trge. Sklenemo lahko, da nismo zasledili poenotene definicije ovir pri internacionalizaciji, nabora preučevanih ovir niti poenotene metodologije pri raziskovanju ovir pri vstopanju na tuje trge. Podroben pregled nad ovirami nudi raziskava OECD (2012), ki temelji na izvoznih ovirah Leonidoujevega (2004) modela. Pri tem ovire posplošuje na raven internacionalizacije in upošteva različne strategije vstopa. Kljub obstoju nekaterih objektivnih dejstev je dojemanje ovir pod močnim vplivom subjektivnih interpretacij razpoložljivih informacij. Popolne informacije so malokrat na voljo, zato morajo pristojni za internacionalizacijo v podjetju sprejemati sodbe na osnovi svojih izkušenj in znanja, ki je na voljo na trgu. Zaradi tega nastajajo različne ocene

o obstoju in pomenu vstopnih ovir (Pehrsson 2008, 169). Menimo, da bi poenotenje raziskovalnih modelov in metodologije bil prvi korak, ki bi omogočil primerjavo med raziskavami. Pristop k poenotenju je po našem mnenju tudi uvedba »*hierarhije ovir*«. Avtorja Ojasalo in Ojasalo (2011) sta širše identificirala splošne ovire pri internacionalizaciji storitev in ožje opredelila specifične ovire pri internacionalizaciji B2B-storitev. Po njunem vzoru bi model vključeval širok okvir ovir pri internacionalizaciji, znotraj katerega bi se postopno zožil obseg ovir, specifičen glede na posamezne fokuse raziskav (npr. velikost podjetja, storitve, strategije vstopa, tip trga ipd.).

## 5 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu obravnavamo dva koncepta: *ovire vstopa na trg in ovire pri internacionalizaciji*. Spoznali smo, da je »ovira za vstop« večplasten pojem, ki se opredeljuje na številne različne načine in razlikuje na več ravneh. Vstopne ovire obravnavamo znotraj meja neke države, podjetja pa se pri internacionalizaciji soočijo še z ovirami, ki izhajajo iz poslovanja na tujih trgih. Ugotavljamo, da se zaradi velikega deleža raziskav, ki obravnavajo izvozno internacionalizirana podjetja, posplošuje izvozne ovire na ovire pri internacionalizaciji. Kot drugo opazamo, da se zamenjujeta pojma »ovira« in »tveganje«, ki imata kljub prepletanju v praksi vsak svoje mesto v teoriji. Tretjič, marketinške ovire se obravnava kot trgovinske ovire, v kategorizacijah pa so opredeljene kot samostojna skupina ovir ali so razdrobljene med več kategorij. Četrto, pogosto avtorji raziskujejo ovire pri internacionalizaciji brez navedbe opredelitve samega pojma oziroma pojem posplošeno uvedejo v kontekst.

V teoretičnem pregledu nismo zasledili jasne opredelitve ovir pri internacionalizaciji ali enotne opredelitve vstopnih ovir, to pa predstavlja bistveno pomanjkljivost konceptov. Čeprav neposredno natančna opredelitev nima vpliva na uspešno mednarodno poslovanje podjetij, se zaradi enotne obravnave ovir v raziskavah dotika tudi podjetij. Pri pregledu različnih klasifikacij smo namreč ugotovili različne metodološke pristope in različno globino preučevanja ovir, znotraj katere je identificirano različno število ovir oziroma virov ovir. Sklenemo lahko, da so stalnica pri identifikaciji ovir (obeh konceptov) zahteve po kapitalu in ovire, povezane z marketinškim spletom. Glede na različne fokuse raziskav in možnost primerjave izsledkov raziskav vidimo nujno v poenotenju metodologije in enotnem »hierarhičnem okviru ovir«, kjer ovire prehajajo od splošnejših (skupnim vsem podjetjem pri internacionalizaciji) k bolj specifičnim oviram glede na determinante poslovanja (država, trg, izdelek/storitev ipd.).

V pričujočem delu smo v razpravo vključili tudi izsledke slovenskih raziskav. Ključna ugotovitev je, da obstajajo le redki primeri raziskovanja ovir pri internacionalizaciji v slovenskem prostoru. Na tem mestu se vračamo k namenu diplomskega dela, ki je, poleg zapolnitve vrzeli s prikazom stanja raziskovanja in razumevanja ovir za vstop na trg ter razumevanja ovir pri internacionalizaciji, pozvati in spodbuditi k raziskovanju *dejavnikov, ki zavirajo vstopanje in delovanje podjetij na mednarodnih trgih* (predvsem v slovenskem prostoru) za praktično uporabljivost in v pomoč (slovenskim) podjetjem pri internacionalizaciji.

## **5.1 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Nastajanje prispevka je otežilo slovenjenje angleških besed in besednih zvez ter omejen dostop do relevantne literature. V razpravo vključujemo le izbrana dela iz tradicije raziskovanja obeh konceptov. Izpostavljam tiste, ki so najbolj odmevni in na katerih temeljijo poznejše raziskave (tudi v slovenskem prostoru). Ugotavljamo, da pojem ovir zajema zelo široko področje, ki se je razširilo na trge prek meja domače države in raziskovalcem nudilo številne fokuse. Fokus pričujočega dela je v pregledu definicij, prikazu različnih klasifikacij ter identifikaciji posebnosti, podobnosti in razlik. Sodba o pomembnosti posameznih ovir in ter mnenje, katera opredelitev je bolj oziroma manj ustrezna, ni bil cilj te naloge.

Za nadaljnje raziskovanje zato obstajajo številne možnosti, še posebej v slovenskem prostoru. V literaturi manjka temeljit pregled zgodovine raziskovanja ovir pri internacionalizaciji kot tudi oprijemljiva opredelitev ovir vstopanja na tuje trge, ki ne bi predstavljala zgolj tihe privolitve v Leonidoujevo (2004) definicijo s prevzemanjem njegovega raziskovalnega modela. V raziskovanju je pomanjkljivost pri poenotenem modelu raziskovanja, ki bi omogočil primerjavo rezultatov med raziskavami. Poleg splošnega okvira ovir in osnovnih dimenzij obstaja priložnost za fokusiranje ter posledično podrobno obravnavo posamezne skupine ovir. In ne nazadnje, pomemben je tudi izbor same teme in samega fokusa za praktično uporabljivost izsledkov raziskav (npr. raziskovanje ovir pri internacionalizaciji v povezavi s strategijami vstopa na tuje trge).

## 6 LITERATURA

1. Al-Hyari, Khalil, Ghazi Al-Weshah in Muhammed Alnsour. 2012. Barriers to Internationalisation in SMEs: Evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning* 30 (2): 188–211.
2. Arteaga-Ortiz, Jesus in Ruben Fernandez-Ortiz. 2010. Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Small Business Management* 48 (3): 395–420.
3. Bain, Joe S. 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
4. Baum, Matthias, Christian Schwens in Ruediger Kabst. 2011. International as Opposed to Domestic New Venturing: The Moderating Role of Perceived Barriers to Internationalization. *International Small Business Journal* 0 (0): 1–27.
5. Carlton, Dennis in Perloff, Jeffrey. 1994. *Modern industrial organization*. New York: HarperCollins College Publishers.
6. Carlton, Dennis W. 2004. *Why Barriers to Entry Are Barriers to Understanding*. Dostopno prek: [http://www.nber.org/papers/w10577.pdf?new\\_window=1](http://www.nber.org/papers/w10577.pdf?new_window=1) (17. julij 2012).
7. Clark, Christopher in Lesley White. 2009. Entry Barriers in Retail Pharmacy: a Novel Model. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing* 3 (3): 279–293.
8. Craig, C. Julian. 2009. *The Empirical Link between Entry Mode Selection and Barriers to Internationalisation*. Dostopno prek: [http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1303&context=comm\\_pubs](http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1303&context=comm_pubs) (17. avgust 2012).
9. Ferguson, James M. 1974. *Advertising and competition: theory, measurement, fact*. Cambridge, MA: Ballinger.
10. Fisher, Franklin M. 1979. Diagnosing monopoly. *Quarterly Review of Economics and Business* 19 (2): 7–33.
11. Gilbert, Richard J. 1989. Mobility Barriers and Value of Incumbency. V *Handbook of Industrial Organization*, ur. Richard Schmalensee in Robert Willig, 475–535. Amsterdam: North Holland.
12. Hollensen, Svend. 2011. *Global marketing: a decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

13. Hulten, Staffan in Karl Johan Bonnedahl. 2005. *Barriers to Internationalization in the Swedish Grocery Trade*. Dostopno prek: <http://www.snee.org/filer/papers/275.pdf> (8. avgust 2012).
14. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. --- 2008. Največje slovenske multinacionalke – majhnost presegajo z večjo internacionalizacijo. *IB revija* 42 (2): 40–51.
16. Karakaya, Fahri in Michael J. Stahl. 1989. Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets. *Journal of Marketing* 53 (2): 80–91.
17. Karakaya, Fahri. 2002. Barriers to Entry in Industrial Markets. *Journal of Business & Industrial Marketing* 17 (5): 379–388.
18. Leonidou, Leonidas C. 1995. Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing* 3 (1): 29–43.
19. --- 2004. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management* 42 (4): 279–302.
20. Lutz M., Clemens H., Ron G. M. Kemp in S. Gerhard Dijkstra. 2010. Perceptions Regarding Strategic and Structural Entry Barriers. *Small Business Economics* 35 (1): 19–33.
21. Lutz M., Clemens in Goitom Tesfom. 2006. A Classification of Export Marketing Problems of Small and Medium Sized Manufacturing Firms in Developing Countries. *International Journal of Emerging Markets* 1 (3): 262–281.
22. Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
23. Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajfar, Matevž Raškovič, Monika Lisjak in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. McAfee, R. Preston, Hugo M. Mialon in Michael A. Williams. 2004. What is a Barrier to Entry? *American Economic Review* 94 (2): 461–465.
25. Morgan, Robert E. 1997. Export Stimuli and Export Barriers: Evidence from Empirical Research Studies. *European Business Review* 97 (2): 68–79.
26. OECD. 2005. *Policy roundtable: Barriers to Entry*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/competition/abuseofdominanceandmonopolisation/36344429.pdf> (17. julij 2012).

27. --- 2009. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/industry/smesandentrepreneurship/43357832.pdf> (25. avgust 2012).
28. --- 2012. *Fostering Small and Medium-sized Enterprises' (SMEs) Participation in Global Markets*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/cfe/smesandentrepreneurship/fosteringsmallandmedium-> (8. avgust 2012).
29. Ojala, Arto in Pasi Tyrväinen. 2007. Entry Barriers of Small and Medium-sized Software Firms in the Japanese Market. *Thunderbird International Business Review* 49 (6): 689–705.
30. Ojasalo, Jukka in Katri Ojasalo. 2011. Barriers to Internationalization of b-to-b-services: Theoretical Analysis and Empirical Findings. *International Journal of Systems Applications, Engineering & Development* 1 (5): 109–116.
31. Onkvisit, Sak in John J. Shaw. *International Marketing: Analysis and Strategy*. New York: Routledge.
32. Park, Eun-A. 2009. Explicating Barriers to Entry in the Telecommunications Industry. *Info* 11 (1): 34–51.
33. Pehrsson, Anders. 2008. Application of the PSE Model for Market Entry: Ericsson Enters the US Market. *Business Strategy Series* 9 (4): 168–175.
34. --- 2009. Barriers to Entry and Market Strategy: a Literature Review and a Proposed Model. *European Business Review* 21 (1): 64–77.
35. Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
36. Ruzzier, Mitja. 2004. *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: the Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internalization*, doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. --- in Andreja Mlakar. 2011. Povezava med internacionalizacijo in inoviranjem malih in srednjih podjetij: primer Slovenije. *Organzacija* 44 (6): 228–237.
38. Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
39. Ruzzier, Mitja in Maja Konečnik. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija* 40 (1): 42–53.
40. SURS. 2012. *Statistične informacije: 24 zunanja trgovina*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/doc/statinf/24-SI-301-1201%20.pdf> (19. avgust 2012).
41. Šuštar, Boris. 2001. The Involvement of Slovene Companies in the Export Marketing Process. *Eastern European Economics* 39 (4): 25–52.

42. Von Weizsäcker, Christian. C. 1980. A Welfare Analysis of Barriers to Entry. *Bell Journal of Economics* 11 (2): 399–420.