

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Zobavnik

Vstopanje slovenskih podjetij na tuje trge; študija primera Gorenje, d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Zobavnik

Mentor: doc. dr. Klement Podnar

Vstopanje slovenskih podjetij na tuje trge; študija primera Gorenje, d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Vstopanje slovenskih podjetij na tuje trge; študija primera Gorenje, d.d.

Podjetja lahko po Kotlerju mednarodno poslujejo prek izvažanja, licenciranja, skupnih naložb in tujih neposrednih investicij, pri čemer stopnja odgovornosti, tveganosti, nadzora in potencialnega dobička narašča od prve proti zadnji metodi. V sklopu tujih neposrednih investicij (TNI) John Dunning opredeljuje tri pomembne pogoje internacionalizacije, in sicer specifične lastniške, specifične lokacijske in internalizacijske prednosti. Kadar torej podjetje poseduje vse omenjene prednosti, se lahko uveljavlja na tujih trgih.

S študijo primera podjetja Gorenje, d. d., sem predstavila slovensko multinacionalko, ki je svoje mednarodno poslovanje začela z izvažanjem leta 1961, medtem ko je v letih 2004 in 2006 izvedla pomembno TNI, in sicer s prevzemom češkega podjetja Mora Moravia, a. s., in izgradnjo tovarne v Valjevu. Podjetje je pri internacionalizaciji najprej uporabilo manj zahtevno metodo izvažanja, pozneje pa je v sklopu TNI upoštevalo vse tri prednosti po Dunningu. Veliko podjetje, kot je Gorenje, je imelo zaradi večjega proračuna možnost izvesti podrobne raziskave trga, kar je olajšalo realizacijo uporabne vrednosti specifičnih prednosti na tujem trgu. Skozi študijo primera sem spoznala tudi pomanjkljivost eklektične paradigme, ki pri definiranju meril za mednarodno poslovanje podjetja pozabi upoštevati interno strukturo podjetja in trenutne razmere v gospodarstvu na določenem trgu.

Ključne besede: tuje neposredne investicije (TNI), eklektična paradigma, Gorenje.

Slovene companies entering foreign markets; case study Gorenje, d.d.

According to Kotler companies do international business by exporting, licensing, joint venturing and foreign indirect investment, where the level of responsibility, risk, control and potential income increases from the first to the last method. In context of foreign direct investment (FDI) John Dunning defines three important conditions of internationalization, which are specific ownership, specific location, and internalisation advantages. Therefore, when a company has all the mentioned advantages, it can make itself valued in the foreign market.

With the case study of Gorenje, d.d., I have presented the Slovene multinational corporation, which began its international business by the means of export in 1961. Between 2004 and 2006 important FDIs, namely the take over of the Czech company Mora Moravia a.s. and the construction of a factory in Valjevo, were carried out. Initially, the company used the less demanding method of exporting, but consequently, in the joint of FDI principles, it paid heed to all three advantages according to Dunning. Due to an extensive budget as a large company, Gorenje had the opportunity to conduct a detailed research of the market, which further eased the realization of applicable value of specific advantages in the foreign market. During my study of the case I became aware of the faultiness of the eclectic paradigm. When defining the measures for international business of the company the latter fails to take into account the internal structure of a company, as well as the current situation in the economy in a given market.

Key words: foreign direct investments (FDI), the eclectic paradigm, Gorenje.

KAZALO

1 UVOD	6
2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ	7
3 STRATEGIJE VSTOPANJA PODJETIJ NA TUJE TRGE	8
3.1 TNI IN TUJE PORTFELJSKE.....	12
3.2 TOK IN ZALOGA TNI.....	12
3.3 OSNOVNE OBLIKE TNI	13
3.4 TNI PO SVETU	13
3.5 TNI V SLOVENIJI.....	14
4 EKLEKTIČNA TEORIJA	15
4.1 LASTNIŠKA SPECIFIČNA PREDNOST – PREDNOST »O«.....	17
4.2 LOKACIJSKA SPECIFIČNA PREDNOST – PREDNOST »L«	19
4.3 INTERNALIZACIJSKA PREDNOST – PREDNOST »I«.....	20
4.4 MEDSEBOJNA POVEZANOST PREDNOSTI O-L-I.....	21
4.5 POJASNJEVANJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ PREK EKLEKTIČNE PARADIGME	22
4.6 KRITIKE EKLEKTIČNE PARADIGME	23
5 HIPOTEZE	23
6 METODOLOGIJA IN ZBIRANJE PODATKOV	24
7 PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE, D. D.	26
7.1 PROFIL PODJETJA	26
7.2 STRATEŠKA USMERJENOST PODJETJA	28
7.3 INTERNACIONALIZACIJA GORENJA	29

7.3.1 GORENJE NA ČEŠKEM TRGU– PREVZEM DRUŽBE MORA MORAVIA, a.s.	30
7.3.2 GORENJE V SRBIJI– IZGRADNJA TOVARNE VALJEVO.....	32
8 RAZPRAVA IN ANALIZA HIPOTEZ	33
9 ZAKLJUČEK IN OMEJITVE RAZISKAVE	37
10 LITERATURA IN VIRI.....	39

KAZALO SLIK

SLIKA 7.1.....	27
----------------	----

KAZALO TABEL

TABELA 3.1.....	9
-----------------	---

1 UVOD

Podjetja zaradi majhnosti trga in želje po konkurenčnosti ter dobičku širijo svoje poslovanje v tujino, pri tem pa izbirajo različne metode internacionalizacije, upoštevajoč številne dejavnike. Pri širjenju poslovanja v tujino namreč lažje dosegajo ekonomije obsega, učinkovitost in večji tržni delež. Vsako podjetje se tako na določeni stopnji poslovanja odloči za širjenje zunaj meja domačega trga, če želi vedno znova rasti in postajati prepoznavnejše. Vprašanje ni v internacionalizaciji, pač pa kdaj, kako, kam in zakaj izbrati pot internacionalizacije. Zagotovo je poslovanje na tujih trgih način globaliziranja poslovnih entitet za vzdrževanje oziroma povečevanje konkurenčnosti, vseeno pa mora imeti pri tem podjetje prave motive oziroma prednosti.

Namen diplomskega dela je analizirati mednarodno udejstvovanje Skupine Gorenje, ki je na samem vrhu med slovenskimi multinacionalkami na podlagi raziskave, opravljene v Centru za mednarodne odnose na ljubljanski Fakulteti za družbene vede (Taškar Beloglavec, 2008). Na podlagi primera dolgoletnega mednarodnega delovanja Gorenja želim prikazati pot širjenja podjetja zunaj državnih meja in pri tem predvsem izpostaviti specifične prednosti, ki jih je Gorenje imelo pri vstopanju na specifične trge. Znotraj široke zbirke mednarodnih potez se bom v sklopu eklektične paradigme po Dunningu osredotočila na tuje neposredne investicije Gorenja na češki in srbski trg, torej na prevzem češkega podjetja Mora Moravia, a. s., in izgradnjo tovarne v Valjevu.

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na štiri sklope. Prvi sklop zajema teoretsko opredelitev različnih strategij oziroma metod, ki jih podjetja uporabljajo pri vstopanju na tuje trge. Pri tem se bom osredotočila predvsem na tuje neposredne investicije (TNI) in podrobno predstavila eklektično paradigmo po Johnu Dunningu. Znotraj te bom podrobno predstavila njeno vsebino oziroma ključne elemente, opredelila medsebojno povezanost elementov in splošne kritike paradigme.

Znotraj drugega dela diplomskega dela bom najprej opredelila hipoteze in uporabljeno metodologijo znotraj študije primera, nato bom predstavila podjetje Gorenje, d. d., na katerem bo temeljil raziskovalni del. V sklopu študije primera bom navedla pomembne informacije za lažje razumevanje poslovanja in tudi mednarodnega širjenja podjetja. Posebna pozornost znotraj

internacionalizacije podjetja je posvečena TNI na češki in srbski trg, saj sem si omenjeni dve investiciji izbrala kot primera analize uporabne veljavnosti eklektične paradigme.

Namen tretjega dela je analizirati TNI družbe Gorenje na češki in srbski trg. Na podlagi pridobljenih informacij in opravljenega intervjuja sem v sklopu tega poglavja posvetila večino pozornosti razglabljanju o pravilnosti zastavljenih hipotez v diplomskem delu ter argumentiranju pravilnosti teh na podlagi teoretičnih izhodišč in praktičnih dokazov.

Zaključek kot zadnji del diplomskega dela povzema glavne ugotovitve teoretičnega in praktičnega dela, obenem pa izpostavi omejitve raziskave oziroma uporabljene teoretične podlage.

2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ

Podjetja pri vstopanju na mednarodne trge razmišljajo predvsem o dolgoročni rasti in čimvečjem dobičku, ki ga bodo s svojo mednarodno širitvijo lahko pridobila. Pri načrtovanju mednarodnega poslovanja je torej izjemnega pomena, da na podlagi tehtanja prednosti in slabosti opredelijo tuje trge, na katere želijo vstopiti, čas in način vstopa ter svojo vlogo kot mednarodno podjetje.

Pri izbiri trga mora podjetje delovati v skladu z dolgoročno zastavljenimi cilji in upoštevati primernost trga, na katerega želi vstopiti, medtem ko na način vstopa na določen trg vplivajo predvsem slabosti in prednosti določenega pristopa (Hill 2000, 428). Najboljši način vstopa na tuj trg podjetje določi na podlagi diferenciacije podjetja in diferenciacije države, pri čemer prva determinanta upošteva strategijo in vire podjetja ter razmerje med domačo in tujo lokacijo, druga pa poleg že omenjenega razmerja upošteva tudi značilnosti tujega trga (Johnson in Tellis 2008, 3). Vse omenjene odločitve podjetje sprejme na podlagi raziskav in analiz tržnega potenciala ter dejanskih zmožnosti.

Strateško večina podjetij najpogosteje izbere zgolj en način vstopa na tuj trg, kar pa ni vedno najboljša poteza, saj se morajo ta neprestano čim uspešneje prilagajati potrebam in trenutnim okoliščinam tujega trga za uspešno delovanje ter posledično včasih izbrati manj zaželen način vstopa oziroma kombinacijo dveh ali več načinov. Preferiranje in tudi uresničevanje določenega načina vstopanja na tuj trg se lahko torej izkaže kot slabost podjetja pri mednarodnem delovanju.

3 STRATEGIJE VSTOPANJA PODJETIJ NA TUJE TRGE

Način vstopa na mednarodni trg (ang. foreign market entry mode) Calof (1993) definira kot »institucionalen dogovor, ki dovoljuje podjetjem uporabo izdelka oziroma storitve na tujem trgu« (Calof v Rasheed 2005, 42), medtem ko nekoliko starejša definicija Roota (1987) enak pojem opredeljuje kot »institucionalen dogovor, ki omogoča vstop izdelkov, tehnologije, strokovnega znanja, upravljanja oz. drugih virov podjetja na tuj trg« (Root v Rasheed 2005, 42). Različni načini vstopanja torej predstavljajo alternativne poti oziroma sredstva podjetij za transport sestavin, polizdelkov oziroma končnih izdelkov od domačega do tujega trga. Podjetja pri mednarodnem delovanju običajno izbirajo med različnimi načini oziroma pristopi, ki jih posamezni teoretiki različno kategorizirajo. Kotler v knjigi *Principles of Marketing: 13th edition* opredeli tri osnovne načine vstopanja na tuje trge, in sicer izvažanje (ang. exporting), skupne naložbe (ang. joint venturing) in neposredne naložbe (ang. direct investment) (Kotler 2006, 600–602). V sklopu izvažanja razlikuje med neposrednim (ang. direct exporting) in posrednim izvažanjem (ang. indirect exporting), skupne naložbe deli na licenciranje/podelitev licence (ang. licensing), pogodbeno proizvodnjanje (ang. contract manufacturing), pogodbeni menedžment (ang. management contracting) in skupno lastništvo (ang. joint ownership), neposredne naložbe pa na sestavljalne obrate (ang. assembly facilities) in proizvodne obrate (ang. manufacturing facilities). Stopnja odgovornosti, tveganosti, nadzora in potencialnega dobička po Kotlerju je najmanjša v primeru izvažanja, največja pa pri neposrednih investicijah (Kotler 2006, 602).

Primerjava različnih načinov oziroma metod vstopanja podjetij na tuje trge pokaže, da različni teoretiki večinoma opredeljujejo štiri osnovne načine, kar je tudi prikazano v tabeli 3.1. Vsi teoretiki namreč definirajo izvažanje, licenciranje in franšizing, skupne naložbe ter tuje neposredne investicije kot osnovne načine internacionalizacije, medtem ko se razlikujejo v definiranju dodatnih kategorij oziroma podkategorij. Medtem ko Johnson & Telis (2008) »Kotlerjevo kategorijo skupnih investicij« delita na zaveznitvo in skupne naložbe, ti kategoriji vsebujeta skladno vsebino s Kotlerjevo samostojno kategorijo skupna vlaganja, kar velja tudi za tuje neposredne investicije, ki jih posamezni teoretiki poimenujejo kot podružnice v popolni lasti (ang. wholly owned subsidiary). Izstopajočo metodo vstopanja na tuj trg predstavlja Charlesa W. L. Hilla (2000) kot »projekte na ključ« (ang. turnkey projects), pri katerih pogodbenik nadzoruje vse podrobnosti nastajajočega projekta za tujega klienta, npr. tudi usposabljanje osebja. Ob

zaključku pogodbe se tujemu klientu izroči ključ do tovarne oz. proizvodne enote, ki je pripravljena za polno obratovanje. Tovrstni projekti se najpogosteje uporabljajo pri kemijski in farmacevtski industriji ter pri industriji rafiniranja petroleja in železa, saj uporabljajo te panoge kompleksno in drago proizvodno tehnologijo.

Tabela 3.1: Načini oz. metode vstopanja podjetij na tuje trge

Philip Kotler 11th ed. (2004)	Johnson & Telis (2008)	Randall Geoffrey (2001)	Charles W. L. Hill (2000)	Howard S. Rasheed (2005)
Izvažanje (posredno, neposredno)	Izvažanje	Izvažanje	Izvažanje	Izvažanje (posredno, neposredno)
Podelitev licence/licenciranje	Licenciranje in franšizing	Licenciranje	Licenciranje in franšizing	Licenciranje in franšizing
Skupna naložbe	Zavezništvo	Skupne naložbe in druga združenja	Skupne naložbe	Tuje neposredne investicije (skupne naložbe, pridobitve, združitve in nove naložbe v popolni lasti)
Neposredne investicije	Skupne naložbe	Tuje neposredne investicije	Podružnice v popolni lasti	
	Podružnica v popolni lasti		Projekti »na ključ«	

Čeprav omenjeni teoretiki nekoliko različno kategorizirajo metode vstopanja podjetij na tuje trge, večinoma vseeno pripisujejo iste lastnosti posameznim metodam. Izvažanje kot način mednarodnega uveljavljanja podjetja uporabljajo v začetni fazi mednarodnega poslovanja, saj vključuje nizko stopnjo tveganja in je relativno preprost. Tako pri posrednem kot tudi pri neposrednem izvažanju podjetja proizvajajo izdelke in storitve na domačem trgu ter jih izvažajo, pri čemer občasno ponudbo že vnaprej prilagajajo potrebam in zahtevam tujega trga oziroma potrošniku. Posredno izvažanje podjetja običajno uporabljajo na začetku svojega mednarodnega poslovanja, saj v tem primeru delujejo prek neodvisnih marketinških posrednikov, manj investirajo in tvegajo, medtem ko pri neposrednem izvažanju podjetja bolj individualno

nadzorujejo izvažanje, so izpostavljena višjim investicijam in tveganjem, vendar imajo tudi možnosti za večji dobiček.

Licenciranje oziroma podelitev licence je preprost način vstopanja na tuje trg za proizvajalca ali podjetje. V tem primeru domače podjetje oziroma dajalec licence sklene pogodbo z jemalcem licence na tujem trgu. Licenca vključuje formalno dovoljenje oziroma pravico, ki jo bazično podjetje dodeli tujemu podjetju za uporabo tehnologije, proizvodnega procesa, registrirane blagovne znamke, patenta, poslovne skrivnosti ali kakšne podobne vrednote in uporabne lastnosti v lasti tega podjetja v zameno za pristojbino ali licenčnino. Jemalec licence torej dajalcu licence plačuje določen znesek v zameno za posedovanje določenih uporabnih vrednosti dajalca. Dajalec licence si z majhnim tveganjem pridobi vstop na tuj trg, jemalec pa prevzame že pridobljeno proizvodno znanje in uveljavljen izdelke oziroma blagovno znamko (Kotler 2004, 392). Franšizing kot posebna oblika licenciranja predstavlja dolgoročnejšo obvezo podjetju, saj dajalec franšize v zameno za določen znesek franšiziju preda celoten koncept blagovne znamke in poslovni sistem. Franšizor torej odobri franšiziju pravico do uporabe intelektualne lastnine podjetja, vendar poleg plačila ob nudenju poslovne in tehnične pomoči od franšizija zahteva upoštevanje in delovanje v skladu s poslovno etiko franšizorja (Hill 1999, 437–440).

Skupne naložbe prav tako predstavljajo eno izmed možnosti internacionalizacije podjetij, pri čemer se domače in tuje podjetje združita na določenem trgu ter skupaj proizvajata in tržita izdelke oziroma storitve. Tovrstno uveljavljanje na tujem trgu predpostavlja deljeno lastništvo in nadzor entitete s strani dveh ali več partnerjev. »Skupno vlaganje je lahko potrebno ali zaželeno tako iz gospodarskih kot tudi iz političnih razlogov. Tuje podjetje morda nima dovolj denarnih, materialnih ali vodstvenih virov, da bi se v naložbo podalo samo« (Kotler 2004, 392). Včasih morajo podjetja uporabljati skupne naložbe zaradi zahtev tuje vlade, večja podjetja pa običajno prek skupnih vlaganj začenjajo svoje uveljavljanje na težavnejših trgih.

Tuje neposredne naložbe oziroma investicije (TNI) Kotler definirana kot »neposredno lastništvo montažnega ali proizvodnega obrata v tujini« (Kotler 2004, 392). Tuje podjetje namreč lahko kupi del oziroma celotno domače podjetje ali pa postavi na tujem trgu lastne proizvodne enote (t. i. greenfield investicije), pri čemer pridobi pomembne prednosti:

- cenejša proizvodnja s cenejšo delovno silo in surovinami ter prihranki pri transportu;
- podpora vlaganj s strani tuje vlade;
- izboljšana ponudba v državi gostiteljici v smislu novih delovnih mest;
- tesnejši odnosi z vlado, domačimi dobavitelji in končnimi potrošniki, kar omogoča boljše prilagajanje izdelkov novemu okolju;
- popoln nadzor nad naložbo in možnost razvoja proizvodne in trženjske dejavnosti v skladu z dolgoročnimi mednarodnimi cilji podjetja (Kotler 2004, 392, 393);
- večji dobiček in rast prodaje zaradi dejavnega uveljavljanja na tujih trgih;
- vstopanje in pridobivanje prednosti na razvijajočih se trgih;
- zaščita tržnega položaja kot posledica vstopa na tuj trg, saj morajo tedaj potencialni konkurenti dejavno ščititi položaj na domačem trgu;
- pridobitev tehnološkega in upravljalnega znanja zaradi bližine uspešnega konkurenta (opazovanje proizvodnje in znanja že uspešnega podjetja ter rekrutiranje lokalnih strokovnjakov) (Rugman in Hodgetts 1995, 65–69).

Ameriška gospodarska zbornica (ang. U. S. Department of Commerce) je natančneje opredelila izraz TNI, in sicer kadar imajo državljan, organizacija ali »affiliate skupina« v lasti deset ali več odstotkov tuje poslovne entitete (Hill 1999, 182). V primeru posedovanja manj kot desetodstotnega deleža lastniškega kapitala govorimo o tujih investicijah, o katerih bom več pisala v nadaljevanju. Lastne proizvodne enote na velikem trgu torej nedvomno predstavljajo pomembno prednost podjetjem. TNI torej predstavljajo stalnejšo in drago obliko uveljavljanja na tujem trgu, ki zahteva najvišji odstotek zavezanosti, tveganja, nadzora in možnosti za dobiček v

primerjavi z drugimi metodami mednarodnega poslovanja podjetij. Agarwal in Ramaswami (1992) pravita, da TNI kot strategijo vstopanja na tuj trg uporabijo predvsem večja podjetja z mednarodnimi izkušnjami v regijah z visokim potencialom (Agarwal in Ramaswami v Claver in drugi 2007, 2). Slabost omenjene strategije predstavlja dejstvo, da se podjetje z naložbami izpostavi določenim tveganjem (npr. možnost blokirane ali devalvirane valute, poslabšanja razmer na trgu ali razlastitve).

3.1 TNI IN TUJE PORTFELJSKE

Izraz TNI se pogosto zamenja z izrazom tuje portfeljske investicije (TPI) (ang. foreign portfolio investment). Te izvajajo posamezniki, podjetja ali javni organi (npr. državna vlada) ter temeljijo na nakupu vrednostnih papirjev (npr. obveznice, delnice) v drugih podjetjih, ki pozneje ob prodaji prinesejo dobiček. V splošnem je namen TNI aktivna participacija in nadzor poslovanja tujega podjetja, medtem ko TPI pretežno služijo dobičku ob rasti finančnih posesti določenega podjetja (Rugman in Hodgetts 1995, 64). Kot neposredne tuje vlagatelje najpogosteje opredelimo podjetja, ki svoje investicije združujejo z naložbami v nefinančnih oblikah, kot so npr. vodstvena, organizacijska, tehnološka in marketinška znanja, medtem ko portfeljske investicije uporabljajo finančne ustanove, institucionalni vlagatelji in posamezniki, ki svoja sredstva večinoma vlagajo v finančnih oblikah (Trobradović 2003, 3). TNI kot »dejavnosti« podjetja razlikujemo od TPI, med drugim tudi po trajanju, saj gre pri TNI za dolgoročno delovanje, medtem ko so TPI kratkoročnejše narave.

3.2 TOK IN ZALOGA TNI

Pojem TNI moramo za pravilno razumevanje razdeliti na »tok TNI« (ang. flow of FDI) in »zalogo TNI« (ang. stock of FDI). Medtem ko pri toku govorimo predvsem o količini vloženih tujih neposrednih investicij podjetja v določenem časovnem obdobju, se pojem zaloge nanaša na celotno vrednost tujega premoženja podjetja v določenem obdobju na določenem trgu. Obenem lahko tovrstne investicije potekajo v obe smeri, in sicer lahko podjetja vlagajo v državo ali pa zunaj nje (t. i. »outflows« in »inflows of FDI«) (Hill 1999, 183).

V diplomskem delu se bom osredotočila na TNI specifičnega slovenskega podjetja zunaj države, pri čemer bom ločeno obravnavala tok TNI in zalogo. Fokus dela bo predvsem na toku TNI in razmišljanju o prednostih oziroma lastnostih teh tokov.

3.3 OSNOVNE OBLIKE TNI

TNI glede na namen lahko po Dunningu in Rojcu (1994) razporedimo v štiri osnovne oblike, in sicer na:

- Surovinsko naravnane TNI (ang. natural source-seeking), ki izkoriščajo predvsem prednosti naravnih virov geografskega območja in hkrati podjetju omogočajo večjo dobičkonosnost ter konkurenčnost.
- Tržno naravnane TNI (ang. market-seeking), kjer gre predvsem za TNI na domače ali bližnje, sosednje trge, ki prinesejo manjše stroške transporta, izogibanje carinam in drugim omejitvam, prednosti prisotnosti na trgu kot tudi bližino končnemu potrošniku.
- Učinkovitostno naravnane TNI (ang. efficiency-seeking), ki težijo k racionalizaciji proizvodnje in proizvodnih procesov.
- Strateške TNI (ang. strategic [created] asset-seeking), ki po navadi nastopajo v obliki prevzemov oz. združitvev s tujimi podjetji in jih običajno uporabljajo večja podjetja pri prvem vstopanju na neznane, tekmovalne trge (Dunning in Rojec 1994, 46–47).

Medtem ko so podjetja v šestdesetih in sedemdesetih letih 20. stoletja predvsem uporabljala prvi dve obliki pri vlaganju na tuje trge, začnejo v osemdesetih in devetdesetih letih pretežno uporabljati zadnja dva pristopa. Prvi dve obliki TNI sta namreč primernejši za začetno fazo TNI, zadnji dve pa kot sledeča oziroma naslednja zaporedna oblika neposrednega tujega uveljavljanja podjetij na tujih trgih v smislu nadaljnje rasti že obstoječih tujih investicij.

3.4 TNI PO SVETU

Po drugi svetovni vojni so se podjetja vse bolj začela ukvarjati s TNI. V zadnjih treh desetletjih je pomen tovrstnih naložb med podjetji zelo narastel, saj jih podjetja obravnavajo kot način izogibanja določenim oviram pri trgovanju. Zaradi številnih političnih in ekonomskih sprememb so sedaj posamezni trgi v razvoju v Aziji, Vzhodni Evropi in Južni Ameriki postali potencialni kandidati za TNI, saj imajo veliko manj prepovedi in omejitev. Prišlo je namreč do liberalizacije regulacij pri tujih investicijah podjetij, kar je posledično povzročilo lažje vstopanje podjetij na te trge. Podjetja, ki vlagajo na tuje trge, torej niso več usmerjena zgolj v razvite trge, pač pa so se zadnje čase začela bolj posvečati razvijajočim se trgov oziroma geografskim območjem s

potencialno ekonomsko rastjo. Na vse večji pomen TNI ima vpliv tudi globalizacija svetovne ekonomije, saj podjetja skušajo biti prisotna na čim večjem številu trgov. Ne nazadnje želijo imeti podjetja tudi proizvodne obrate čim bližje končnemu potrošniku, zato vlagajo na tuje trge (Hill 1999, 184–188).

Nedvomno imajo ZDA še vedno največji delež TNI, vendar deleži investicij v državah, kot so Kitajska, Brazilija in Mehika, hitro naraščajo. Najmanj investicij je zaradi političnih razlogov in hitrih sprememb predpisov v ekonomiji na afriških trgih.

V državah Srednje Evrope proizvodna industrija zavzema večji odstotek kot trgovska oziroma storitvena industrija, kar vpliva tudi na število izvedenih TNI podjetij. V proizvodni industriji je namreč projektov TNI veliko. Najbolj priljubljene panoge proizvodne industrije v srednjeevropskih državah v smislu TNI so hrana, tobak, tekstil, usnje, papir in cement, medtem ko je tujih naložb v industriji kemikalij, strojne in električne opreme dosti manj. Večina podjetij, ki uporablja TNI, je po velikosti relativno majhnih in pogosto vlagajo v sosednje države (Svetličič in Rojec 1994, 299).

Kot tuji vlagatelji so v Evropi pogosto omenjena podjetja Evropske unije (EU) in podjetja držav EFTA (med Avstrijo, Belgijo, Francijo, Nemčijo, Nizozemsko, Španijo, Švico in Veliko Britanijo izstopata v naložbah Avstrija in Švica). Kot tipični tuj neposredni vlagatelj v državah Srednje in Vzhodne Evrope so opredeljena manjša podjetja, ki v povprečju vlagajo nekaj več kot 200,000 USD. Večkrat so investicije manjše od omenjenega zneska, saj so TNI namenjene samostojnim, manjšim trgovinam (ang. one-man shops). Čeprav so najvišje TNI v tej vrednosti zabeležene v proizvodni industriji, je največje število tovrstnih investicij usmerjenih v storitve in trgovino (Dunning in Rojec 1994, 16, 17).

3.5 TNI V SLOVENIJI

Tuje neposredne investicije so se v Sloveniji začele pojavljati v zgodnjih 70. letih. Prva slovenska zakonodaja TNI je bila izdana leta 1967 in je dovoljevala samo določene oblike pogodbenih skupnih naložb vse do leta 1988, ko so bili sprejeti novi predpisi TNI. Z novo zakonodajo TNI je v Sloveniji število tovrstnih naložb zelo naraslo; leta 1988 je bilo v državi zabeleženih 28 skupnih naložb v vrednosti USD 114,3 milijona investiranega kapitala, medtem ko je bilo leta 1994 več kot tisoč projektov TNI, vrednost investiranega kapitala v državo pa je

bila 1.253,6 milijona USD. Tako kot v preostalih državah Srednje Evrope je tudi v Sloveniji največji odstotek TNI usmerjenih v proizvodno in predelovalno industrijo, in sicer kar 80 odstotkov podjetij pri tovrstnem vstopanju na trg vlaga v avtomobilsko, papirno, strojno in kemijsko industrijo (Svetličič in Rojec 1998, 64–67).

Slovenska podjetja se širijo na tuje trge večinoma zaradi majhnosti domačega trga. V primeru uporabe omenjene strategije vstopanja na tuje trge dobijo možnost doseganja ekonomije obsega, ohranjanja konkurenčnosti in učinkovitosti pred preostalimi. Tako ima v Sloveniji neposredne investicije v tujini trenutno približno 2,5 odstotka slovenskih gospodarskih družb, pri čemer 75 odstotkov teh predstavljajo majhna in srednja podjetja. Slovenske multinacionalke so med letoma 2004 in 2006 močno povečale svoje neposredne investicije na tuje trge, saj so se njihova sredstva v tujini v tem času skoraj podvojila, prodaja kot tudi število zaposlenih pa se jim je povečalo za več kot 50 % (Taškar Beloglavec 2008, 1).

Pri opredeljevanju lastnosti TNI zasledimo širok izbor teorij oz. teoretskih zasnov, kot so internalizacijska in transakcijska stroškovna teorija (ang. internalization and transactional cost theory), mednarodno teorijo življenjskega cikla izdelka (ang. international product life cycle theory), evolucionarne modele (ang. evolutionary models), teorijo virov (ang. resource-based theory), teorijo strateškega vedenja (ang. strategic based theory), teorijo mrež (ang. network theory) in ne nazadnje eklektično paradigmo kot prevladujoč model. Z uporabo te bom pojasnila TNI izbranega podjetja, še prej pa sledi predstavitev paradigme in njenih predpostavk.

4 EKLEKTIČNA TEORIJA

Ena izmed teorij, ki skuša pojasniti mednarodno delovanje podjetij, je eklektična, ki jo je John Dunning leta 1976 predstavil na Nobelovem simpoziju v Stockholmu. Teorija se je pojavila kot intelektualen odgovor na vse bolj naraščajočo vlogo mednarodne proizvodnje in mednarodnih korporacij v svetovni ekonomiji. Oblikovanje teorije izvira predvsem iz preusmeritve pozornosti neoklasične ekonomske teorije lokacijskih faktorjev na sodobnejše teorije, ki vključujejo dejavnike lastništva in organizacije gospodarskih dejavnosti z namenom naslavljanja spreminjajočih se vzorcev mednarodne tranzicije gospodarstva po drugi svetovni vojni (Tolentino 2001, 192). Obstaja namreč mnogo teorij o mednarodni proizvodnji, mednarodnih korporacijah in TNI, ni pa formalnega modela, na katerega bi se sklicevali pri pojasnjevanju

mednarodne proizvodnje prek TNI v povezavi z drugimi načini prenašanja virov čez državne meje. Zato je Dunning oblikoval celosten okvir, ki obenem opredeljuje in ocenjuje pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na prvotno proizvodnjo na tujem trgu kot tudi na rast tovrstne proizvodnje. Ti dejavniki predstavljajo osnovo za oblikovanje splošnega okvira analize oziroma paradigme mednarodne proizvodnje, ki dovoljuje istočasen obstoj alternativnih in komplementarnih teorij ter opredeljuje skupne točke in razhajanja med različnimi teorijami na to temo (Tolentino 2001, 195).

Dunningova teorija pri pojasnjevanju rasti, sestave mednarodne proizvodnje in mednarodnih korporacij združuje več ekonomskih teorij. Lahko torej rečemo, da je nekakšen konglomerat naslednjih teorij: teorije prednosti virov (ang. resource-advantage theory), teorije mednarodne trgovine (ang. international trade theory) in teorije analize transakcijskih stroškov (ang. transaction cost-analysis theory) (Svetličič in drugi 2007, 38). Avtor eklektične teorije, ki jo z drugimi besedami imenujemo tudi okvir OLI (ang. OLI framework),¹ skuša pojasniti, zakaj multinacionalne korporacije uporabijo TNI kot način vstopanja na tuj trg, pri čemer poudarja tri pomembne prednosti za vstop, in sicer lastniško (ang. Ownership advantage), lokacijsko (ang. Location advantage) in internalizacijsko prednost (ang. Internalization advantage). Po Dunningu namreč podjetja vlagajo na tuje trge v primeru posedovanja omenjenih specifičnih prednosti, medtem ko tuje trge označuje kot ugodnejše za poslovanje podjetij od domačih, internacionalizacija pa predstavlja najboljši način izkoriščanja teh prednosti podjetja (Svetličič in drugi 2007, 38). Osnovna predpostavka eklektične teorije po Dunningu od 80. let pravi, da so poti mednarodnega gospodarskega razvoja, mednarodnih gospodarskih transakcij oziroma mednarodne konkurenčnosti pri proizvodnji storitev ali izdelkov države definirane prek posedovanja lastniških specifičnih lastnosti podjetja, zmožnosti in želje podjetij po »ponotranjenju« teh prednosti ter prek posedovanja primerljivih lokacijskih prednosti v primerjavi s tujim trgom (Tolentino 2001, 195). Ker pri opredeljevanju pomembnih predpostavk za mednarodno delovanje podjetij eklektična teorija ne povzema popolnoma vseh dimenzij, ki vplivajo oziroma so vpletene pri pojasnjevanju dejavnosti mednarodnih korporacij, je Dunning

¹ Paradigmo OLI slovensko posamezna besedila in strokovnjaki imenujemo paradigma LaLI, saj jo sestavljajo prednosti La (lastniške), L (lokacijske) in I (internalizacijske). Kljub temu bom uporabljala izraz OLI okvir oziroma prednosti eklektične paradigme.

od sredine osemdesetih let okvir OLI predstavljal kot eklektično paradigmo in ne teorijo. Zato bom tudi sama odslej dalje uporabljala izraz eklektična paradigma namesto teorija.

Omenjene tri variable (prednosti O-L-I), ki predstavljajo temelj paradigme, vključujejo specifične faktorje podjetja in trga, ki vplivajo tako na stopnjo tveganja in potencialen investicijski dobiček, kot tudi na zaupanje virom in željo podjetja po nadzoru. Podjetje mora imeti namreč za uspešen vstop na tuj trg z metodo TNI primerjalne prednosti na domačem trgu, ki so specifične in predvsem prenosljive na tuj trg. Poleg ugodne lokacije na tujem trgu lahko koristi tudi prednosti zmanjšanja transakcijskih stroškov, kar daje podjetju izjemno prednost.

V zadnjih treh desetletjih se je Dunningova paradigma izkazala za dragocen analitičen okvir ocenjevanja ekonomičnih TNI, saj izpostavlja TNI kot najučinkovitejši način delovanja na tujih trgih v primeru posedovanja specifičnih prednosti podjetja v primerjavi z drugimi tekmeci. Omenjena razlaga poslovanja podjetij na mednarodnih trgih izhaja iz dejstva, da so TNI zgolj eden izmed možnih načinov mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij (Tepina 2004, 10). Upošteva več različnih elementov omenjenega delovanja in jim daje enako vrednost.

4.1 LASTNIŠKA SPECIFIČNA PREDNOST – PREDNOST »O«

Prvi element eklektične paradigme, t. i. lastniška specifična prednost oziroma prednost »O« (ang. ownership), predstavlja edinstveno lastnost podjetja, s katero se to uveljavlja na tujih trgih in ki jo diferencira od preostalih tekmecev na trgu. Lastniške prednosti so po Dunningu stvari in pravice, dostopne zgolj določenemu podjetju, ki mu dajejo konkurenčno prednost in možnost za uspeh v prihodnosti ob pravilni uporabi. Konkurenčna oz. potencialna konkurenčna podjetja namreč nimajo dostopa do istih stvari in pravic ali pa jih ne morejo uporabiti tako učinkovito kot lastniško podjetje. Ob vstopu na tuj trg naj bi podjetje s temi prednostmi dobilo superiorno pozicijo, vendar je pomembno upoštevati dejstvo, da niso prav vse lastniške prednosti prenosljive narave (Holsapple 2006, 38, 39). Običajno prednosti »O« predstavljajo prednosti večjega nadzora podjetja ali posedovanje določenih oprijemljivih prednosti, kot so naravni viri, delovna sila, kapital, koncepti, tehnologija, patenti, blagovne znamke, oziroma posedovanje neoprijemljivih prednosti, kot so specifična znanja, organizacijske in podjetniške izkušnje ter dostop do vmesnih in končnih trgov. Med te spadajo tudi kulturne, pravne in institucionalne prednosti določenega okolja, struktura trga, zakonodaja in predpisi vlade na določenem trgu

(Tolentino 2001, 195). Lastnosti lastniških specifičnih prednosti se tako lahko pripišejo specifični domači oziroma tuji državi, industriji ali pa podjetju samemu.

Ker multinacionalne korporacije nastopajo kot zelo aktivna podjetja, ki prenašajo končne ali vmesne izdelke čez državne meje, jih lahko imamo za predstavnice prenašanja lastniških specifičnih prednosti geografsko oziroma čez državne meje ali kot primer uporabe lastniških specifičnih prednosti na domačih in tujih trgih, čeprav njihov izvor delno ali v celoti povezujemo s specifičnimi prednostmi določene lokacije. Pri prenosu večinoma govorimo o prenosu zakonito zaščitene pravice ali komercialnega monopola oziroma lastnosti, ki izvirajo iz velikosti, raznolikosti ali tehničnih lastnosti podjetja, ekonomije skupne proizvodnje in/ali trženja ter čezmernih podjetniških zmogljivosti (Tolentino 2001, 195).

Nakos in Brouthers (2002) poudarjata, da je ena izmed najpomembnejših lastniških specifičnih prednosti podjetja mednarodna izkušnost, saj so podjetja s tovrstnimi izkušnjami lažje uspela razviti načine in sisteme za uspešno mednarodno poslovanje. Obenem Park in Sternquist v ospredje postavljata tudi pomen unikatnih konceptov in zmogljivosti proizvodnje izdelkov/storitev, saj lahko vse to za podjetje predstavlja pomembno prednost. Tovrstne lastnine podjetja je treba močno zaščititi oziroma zavarovati pred tekmeci za obvarovanje konkurenčnega položaja. Minule raziskave so pokazale, da imajo določene lastniške specifične prednosti pomemben vpliv na mednarodno uveljavljanje podjetij, med katere spadajo predvsem velikost podjetja, že pridobljene mednarodne izkušnje in zmogljivost proizvodnje unikatnih izdelkov oziroma storitev (Nakos in Brouthers 2002, 49).

Lastniške specifične prednosti so najpomembnejše za podjetje v smislu prednosti podjetja pred preostalo mednarodno konkurenco, medtem ko so tovrstne prednosti domačih podjetij, že prisotnih na tujem trgu, kamor posamezno podjetje vstopa, manj pomembne. S posedovanjem lastniških specifičnih prednosti se podjetje lahko diferencira na trgu in te prednosti prenese prek mednarodne mreže na nov trg (Cantwell in Narula 2001, 159).

Kmalu po Dunningovi opredelitvi osnovnih treh elementov eklektične paradigme je bila predstavljena delitev lastniških specifičnih prednosti na tri vrste. Ločeno so bile predstavljene tiste lastniške prednosti, ki jih ima določeno podjetje pred tekmeci v primeru proizvodnje na isti lokaciji ter temeljijo na velikosti, monopolni moči, boljših zalogah in uporabi virov. Naslednje

lastniške prednosti ima lahko proizvodna podružnica nacionalnega podjetja pred podjetjem, ki vstopa na novo področje proizvodne linije, v primeru proizvodnje na isti lokaciji, medtem ko zadnja različica lastniških specifičnih prednosti izvira prav iz multinacionalnosti podjetja ter je nekakšen podaljšek prvih dveh. Prva različica lastniških specifičnih prednosti torej pojasnjuje konkurenčno prednost tujih podjetij pred tekmovalnimi podjetji, ki delujejo na istih trgih, druga opisuje prednosti podjetij s podružnicami na različnih trgih ter prednosti skupnega lastništva, zadnja pa izvira iz poslovanja podjetij v različnih mednarodnih gospodarskih okoljih, kar mednarodnim korporacijam omogoča izkoriščanje različnih prednosti ter odzivanje na spremembe v raznih gospodarskih okoljih (Tolentino 2001, 196).

Z naraščanjem multinacionalnosti postajajo lastniške prednosti podjetja vse manj specifične glede na določeno lokacijo (domač oziroma tuj trg) oziroma industrijo, saj so vse bolj specifične glede na podjetja, ki ustvarjajo te prednosti. Z internalizacijo določenih značilnosti trga podjetja namreč pridobivajo specifične lastniške prednosti (Dunning 2001, 186).

Kljub vsemu temu lastniške specifične prednosti niso dovolj za pojasnjevanje mednarodnega udejstvovanja oziroma procesa neposrednih investicij podjetij v tujini, saj je treba po Dunningu vključiti še lokacijske in internalizacijske specifične prednosti.

4.2 LOKACIJSKA SPECIFIČNA PREDNOST – PREDNOST »L«

Drugi element eklektične paradigme, t. i. lokacijska prednost oziroma prednost »L« (ang. location), poudarja predvsem prednosti tujega trga v primerjavi z domačim v geografskem smislu, saj je včasih poslovanje podjetij na tujih trgih bolj dobičkonosno oziroma priročno kot delovanje na domačem trgu. Tuji trgi namreč zaradi ugodne lokacije ponujajo posamezne (naravne) vire, ki so sicer težko dostopni ali imajo drugod višjo ceno, kar lahko podjetja izkoristijo kot prednost (Holsapple 2006, 39). Kot posledico prednosti »L« lahko opredelimo tudi cenejšo delovno silo, specifična uporabna znanja delovne sile na tujem trgu, ugodnejše stroške proizvodnje in dela, vladne politike, ki delujejo v prid zunanje trgovine (določbe o tujih investicijah, raznih tarifah in davkih, politična stabilnost ipd.), velikost in rast trga (možnost izkoriščanja ekonomije obsega, ugodnejši stroški transporta, lokalna konkurenca) ipd.

Pri širjenju na mednarodne trge z novimi lokacijami podjetja pridobijo številne nove potencialne kupce oziroma potrošnike, prednost bližine končnemu potrošniku, zaradi česar lahko

učinkoviteje prilagajajo izdelke in storitve povpraševanju ter možnost širjenja ponudbe mednarodno in posledično večji dobiček. S prisotnostjo na določenem trgu na konkurenčnost podjetja vpliva tudi nadzor nad tekmeci. Če določen trg ne nudi naštetih lokacijskih prednosti, podjetje nima dobrega razloga za uporabo TNI, zato posluje na domačem trgu ali pa prek izvažanja izdelkov oziroma storitev (Nakos in Brouthers 2002, 51).

4.3 INTERNALIZACIJSKA PREDNOST – PREDNOST »I«

Internalizacijske prednosti kot zadnji element eklektične paradigme izvirajo iz odločitve podjetja o integraciji dejavnosti korporativne strukture, ki vključujejo odločitve o ustanovitvi lokalne proizvodne enote do razvoja distribucijskega sistema (Nakos in Brouthers 2002, 52). Po Dunningu se internalizacijske prednosti nanašajo na zmožnost podjetja, da svoje lastniške specifične prednosti uporablja in proizvaja, ne pa proda. Z drugo besedo bi lahko internalizacijske prednosti poimenovali prednosti nadzorovanja.² Podjetje ima torej ob dobro načrtovanem mednarodnem poslovanju manj stroškov z integracijo kot s transakcijskimi stroški, ki jih Taylor definira kot stroške pogodbenega pogajanja, nadzorovanja poslovanja in uvajanja vpletenih v pogodbeno sodelovanje (Park in Sternquist 2008, 288). Posledično ne internalizira tujih dejavnosti, vendar izkoristi prednosti ekonomije obsega na določenem trgu.

V primeru posedovanja internalizacijskih prednosti podjetje samostojno posluje bolj dobičkonosno kot pri licenciranju oziroma delitvi proizvodnje s tujim partnerjem, ki naj bi bil bolje seznanjen z domačim okoljem. Pri tem mora prvotno podjetje uspešno varovati omenjene prednosti pred potencialnimi tekmeci zaradi morebitnega izkoriščanja. Po drugi strani internalizacijske prednosti pomenijo tudi prednosti, ki jih podjetje pridobi z uporabo specifičnih lastnin, saj jih zna dobro uporabiti in učinkovito izkoristiti. V primeru prenašanja teh uporabnih lastnosti prek licenciranja oziroma zavezništva se lahko njihova uporabna vrednost zmanjša, torej predstavljajo TNI najboljšo možnost izkoriščanja uporabne vrednosti internalizacijskih prednosti.

Vsakdanji primer internalizacijskih prednosti, ki se najbolje prenašajo prek TNI, predstavlja farmacevtska industrija, v kateri podjetja ne želijo posredovati naprej svojega znanja, tehnologije

² V primeru posedovanja internalizacijskih prednosti podjetje izkoristi lastniške prednosti na določenem tujem trgu, pri čemer pridobi večjo organizacijsko učinkovitost in moč nad premoženjem.

in izkušenj, saj tako ohranjajo svoj konkurenčen položaj in zagotavljajo kakovost svojega delovanja. Intelektualna lastnina tovrstnih podjetij je namreč visoko zaščitena zaradi zlorabe kot tudi napačne uporabe. V primeru posedovanja internalizacijskih prednosti TNI torej predstavljajo najboljši način vstopanja na tuje trge podjetjem v primerjavi z licenciranjem ali drugačno obliko pogodbenega delovanja.

Argwal in Ramaswami (1992) opredelijo internalizacijske prednosti s stališča metod vstopanja na tuje trge kot tri pogodbeno tveganja, med katera spadajo:

1. relativni stroški ustvarjanja in uveljavljanja pogodbe,
2. nevarnost uporabe zaščitene, specifičnega znanja podjetja,
3. stroški nadzorovanja in upravljanja kakovosti izdelkov/storitev (Argwal in Ramaswami v Nakos in Brouthers 2002, 53).

Navsezadnje so torej lastniške prednosti tiste, ki podjetju omogočajo zaslužek monopolnih dobičkov v različnih ekonomskih prostorih, lokacijsko specifične prednosti, omogočajo znižanje stroškov, internalizacijske prednosti pa nakazujejo možno izvedbo mednarodne transakcije v okviru podjetja samega po nižjih stroških od tržnih (Tepina 2004, 11).

4.4 MEDSEBOJNA POVEZANOST PREDNOSTI O-L-I

Eklektična paradigma pri opredeljevanju ključnih treh specifičnih prednosti poudarja, da je pomen in povezava med njimi odvisna od različnih kontekstov, v kateri se določena podjetja pojavljajo. Tako se teorija in pomen specifičnih prednosti razlikujejo glede na industrijo, regijo in državo podjetij. V primeru velikega števila lastniških specifičnih prednosti investicijskega podjetja in lokacijskih specifičnih prednosti gostujoče države ali regije lahko govorimo o največjem potencialu za okrepitev omenjenih prednosti prek internacionalizacije. Interakcija med lokacijskimi in lastniškimi specifičnimi prednostmi ima pomembne implikacije tako za politike ekonomske rasti kot tudi razvoja. Določene države tako skušajo pritegniti pozornost mednarodnih korporacij zaradi želje po izboljšanju lastnih lokacijskih prednosti, pri čemer tudi podjetja izboljšajo lastniške specifične prednosti. Povezava med lokacijskimi in lastniškimi prednostmi je torej osnova za ekonomski razvoj, podprt s strani TNI (Cantwell in Narula 2001, 160–162).

Primerna koordinacija lastniških specifičnih prednosti in obenem pridobljenih lokacijskih prednosti bodisi na domačem ali tujem trgu po Dunningu vplivajo na to, v kolikšni meri bo določena država oziroma geografsko področje lahko obdržalo oziroma nadgradilo svoj prevladujoč položaj vrednih zmogljivosti v določenem času na določenem trgu (Dunning 2001, 177, 178).

Povezano delovanje med prednostmi paradigme se kaže v dejstvu, da je za podjetje v primeru posedovanja internalizacijskih prednosti bolj smiselno izkoriščanje lastniških specifičnih prednosti na tujih trgih od njihove prodaje. Tako lahko podjetje izkoristi internalizacijske prednosti s proizvodnjo na domačem trgu in izvozom ali s proizvodnjo v tujini, kar je popolnoma odvisno od lokacijsko specifičnih prednosti trga za podjetje.

4.5 POJASNJEVANJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ PREK EKLEKTIČNE PARADIGME

Sodeč po raziskavi, izvedeni na vzorcu šestdesetih podjetij iz Srednje Evrope (Svetličič in drugi 2007), srednja in majhna srednje evropska podjetja pri TNI upoštevajo tehnološko, organizacijsko in marketiško znanje ter izkušnje bolj kot lastniške specifične prednosti po Dunningu. Raziskava potrjuje tudi dejstvo, da večja podjetja pri vstopanju na tuje trge večji del proračuna posvetijo raziskovalnemu in razvojnemu področju ter tako pridobijo tehnološke prednosti, medtem ko se manjša podjetja osredotočajo na inovacije in inženiring. Večja podjetja z večjimi marketinškimi izdatki posledično pridobijo informacije, znanje in izkušnje ter boljšo zunanjo podobo blagovne znamke na tujem trgu kot manjša podjetja (Svetličič in drugi 2007, 50). Kljub šibkosti malih in srednjih podjetij v človeških in finančnih virih imajo ta omenjena podjetja prednost neformalne organizacijske strukture, ki prispeva k boljšim internim odnosom ter delovnem vzdušju kot tudi k hitrejši in učinkovitejši osebni komunikaciji znotraj podjetja in zunaj njega. Ne nazadnje so prilagodljivost, primeren tehnološki menedžment in mrežni potencial toliko primernejši za uspešno nastopanje manjših in srednjih podjetij z nišnimi strategijami. V manjši niši kot podjetje nastopa, bolj mora razmišljati globalno za doseganje ekonomije obsega, z internacionalizacijo pa si nedvomno izboljša domačo in globalno tržno pozicijo (Svetličič in drugi 2007, 51).

V splošnem torej raziskava prikazuje naslednje podobnosti in razlike majhnih in velikih podjetij v primeru mednarodnega poslovanja:

- Najpomembnejši dejavnik za investiranje na tuje trge podjetij je iskanje novih trgov oziroma vzdrževanje obstoječega tržnega deleža; srednja in mala podjetja pri internacionalizaciji ne dajejo velikega pomena finančnim ugodnostim (npr. nizka cena delovne sile), tehnologiji oziroma blagovni znamki.
- Največje ovire pri tujih investicijah srednjih in malih podjetij Srednje Evrope so dejavniki gostujoče države, kot so visoko politično tveganje, nestabilno investicijsko področje, sistemska nepreglednost in splošna nestabilnost trga. Manjši dostop do omenjenih informacij s strani manjših in srednjih podjetij z omenjenega vidika njihovo mednarodno poslovanje otežuje.
- Tako velika kot tudi srednja podjetja ocenjujejo, da je najpomembnejša konkurenčna prednost na tujih trgih tehnološko znanje, vendar se ta kljub boljšim organizacijskim zmožnostim čutijo opazno šibkejša v primerjavi z velikimi podjetji (Svetličič in drugi 2007, 52–54).

4.6 KRITIKE EKLEKTIČNE PARADIGME

Kritike eklektične paradigme pogosto izpostavljajo nezadostnost teorije pri opredeljevanju pravih meril oziroma kazalcev, ki jih mora podjetje upoštevati pri vstopanju na tuje trge. Tako Stephen Guisinger v članku *The Eclectic Paradigm in Global Economy* poudarja, da bi morala Dunningova paradigma poleg izpostavljanja splošnih predpostavk obstoja podjetja in njenega načina mednarodnega delovanja predstaviti tudi podrobnosti interne strukture podjetja (Guisinger v Cantwell in Narula 2001, 165). Po besedah Guisingerja bi se morala podjetja pri vstopanju na tuje trge prilagajati novemu okolju oz. trgu, kar bi privedlo do spremembe osnovnih predpostavk teorije. Osnovne komponente okvirja OLI bi se po mnenju slednjega teoretika preimenovali v OLMA, pri čemer ostajajo prednosti »O« in »L« iste, »M« predstavlja način vstopanja na tuj trg (ang. Mode of entry), »A« pa prilagajanje oz. adaptacijo (ang. Adaptation) (Cantwell in Narula 2001, 165).

5 HIPOTEZE

Pri raziskovanju praktične uporabe TNI in zapovedi eklektične paradigme na primeru slovenskega podjetja sem izhajala iz povzete teoretične podlage o vstopanju podjetij na tuje trge

ter TNI v povezavi z Dunningovo paradigmo. Tako sem pred izvedbo praktičnega dela naloge zastavila naslednje hipoteze:

- podjetje pri vstopanju na tuje trge sprva izbere manj zahtevne metode (izvoz), po pridobljenih izkušnjah pa zahtevnejše načine vstopanja (TNI) zaradi neizkušenosti, nezahtevnosti ter varnosti prve metode;
- podjetja pri vstopanju na tuje trge v okviru TNI upoštevajo vse tri predpostavke Dunningove eklektične paradigme;
- velika podjetja pri TNI znaten del proračuna posvetijo raziskovalnemu in razvojnemu področju ter posledično pridobijo prednost boljšega izkoriščanja lastniških prednosti.

6 METODOLOGIJA IN ZBIranJE PODATKOV

Pri praktičnem raziskovanju lastnosti TNI v povezavi z Dunningovo eklektično paradigmo sem izvedla študijo primera, in sicer podjetja Gorenje, d. d., s katero sem raziskala mednarodno delovanje podjetja v smeri TNI in skladnost mednarodne strategije podjetja s predpostavkami paradigme. Namen opravljene raziskave je bil torej pojasniti določene odločitve oziroma izbor odločitev podjetja, natančnejše razloge za odločitve, način implementacije odločitev in rezultate.

Študija primera je empirična raziskava določenega sodobnega pojava znotraj realnih vsakdanjih okoliščin, ki skuša pojasniti nejasne meje med pojavom in določenim okoliščinam (Yin 2004, 13). Z drugimi besedami gre za pristop v raziskovanju pojavov, procesov in postopkov na določenem področju s preučevanjem posameznih primerov (Mesec 1997, 52). Slednja kvalitativna raziskovalna metoda je torej tista oblika raziskovanja, ki po Yinu odgovarja na vprašnji, *kako* in *zakaj*, zato sem omenjeno metodo izbrala kot empiričen del. V svojem primeru sem dejansko izvedla singularno razlagalno študijo primera, v kateri se sprašujem o poteku TNI v enem podjetju in povezavi tovrstnega delovanja podjetja z eklektično paradigmo.

Zaradi veljavnosti raziskovalne metode po Yinu (2004) sem upoštevala naslednje kriterije kakovosti študije primera: konstruktivno veljavnost, notranjo in zunanjo veljavnost ter zanesljivost. V skladu s konstruktivno veljavnostjo (validnost) in zanesljivostjo sem uporabila več virov podatkov, natančno opisala pot zbiranja podatkov in sklepanja do končnih zaključkov ter podala osnutek poročila v kritično presojo strokovnjaku. Za upoštevanje notranje veljavnosti študije primera sem skušala čim bolj eksplicitno nakazati oziroma ugotoviti vzročne odnose

dogodkov. Dobljene ugotovitve opravljene študije se lahko aplicirajo na druge primere, s čimer sem zadovoljila tudi raziskovalno potrebo po upoštevanju zunanje veljavnosti kvalitativnega raziskovanja (Mesec 1997, 64–66).

Literaturo o primeru študije sem pridobila iz arhivov in objavljene dokumentacije (tiskovine in splet) ter na podlagi opravljenega intervjuja z odgovorno osebo Bojano Rojc, predstavnico sektorja za Odnose z investitorji. Pregledovala sem torej pretekla poročila o dogodkih in delovanju podjetja, dnevne objave v medijih, letna poročila, uradne računalniške predstavitve delovanja podjetja (PPT), podatke iz razpredelnic, tabel ipd.

Glavno raziskovalno orodje v študiji primera je bil intervju, ki ga Robert K. Yin opredeljuje kot najpomembnejši vir informacij v primeru izvedbe študije primera (Yin 2004, 89). Za izvedbo intervjuja sem se odločila, ker v primerjavi z drugimi tehnikami zbiranja podatkov omogoča določene prednosti (spraševano osebo raziskovalec prosi za dodatno pojasnjevanje izjav; vpraševanci lahko po prebiranju končnega poročila raziskovalcu javijo napake pri interpretaciji intervjuja, če se te pojavijo; primerna tehnika za slepe oz. nepismene; intervju lahko raziskovalec za boljšo uporabno vrednost prilagodi okoliščinam in vprašanemu; raziskovalec lahko spremlja neverbalno komunikacijo) (Vogrinc 2008, 101). Devetdeset odstotkov družboslovnih raziskav uporablja intervju kot metodološko orodje zbiranja informacij, saj omogoča preverjanje pridobljenih informacij na dejanskih primerih raziskovanja. Medtem ko poznamo visoko strukturirane, standardizirane, kvantitativno usmerjene anketne intervjuje, raziskovalec glede na tematiko in okoliščine lahko uporabi tudi manj formalno obliko pogovora kot način intervjuja. Zato sem izvedla polstrukturiran intervju, s katerim sem želela preveriti pravilnost vnaprej postavljenih hipotez.³ Pri sami izvedbi sem skušala čim bolj upoštevati nepristranskost kot tudi pravilno in nezavajajoče zastavljanje vprašanj intervjujancu, kar so po Silvermanu pomembni kriteriji veljavnega intervjuja (Silverman 1997, 113).

Skozi aktiven intervju s predstavnikom podjetja na sedežu podjetja Gorenje, d. d., v Velenju, 28. avgusta 2009, sem skušala s postavljanjem osnovnih vprašanj in podvprašanj pridobiti čim več informacij o mednarodnem delovanju podjetja, pri tem pa sem izhajala iz že pridobljenih

³ Skozi polstrukturiran intervju sem intervjuvanki zastavila glavna vprašanja, ki so jim sledila podvprašanja za čim izčrpnije pridobivanje potrebnih informacij.

informacij na spletu in v tiskovinah. Uporabila sem t. i. analitičen intervju, katerega namen je analiza konceptov in teorij določene znanstvene paradigme, in sicer individualen intervju, saj sem spraševala posameznega intervjuvanca. Pri sami izvedbi intervjuja sem uporabila t. i. znanstveno strategijo lijaka, pri kateri raziskovalec najprej postavlja široka, splošna in odprta vprašanja, nato pa postopoma veže vprašanja na čedalje ožja vsebinska področja (Vogrinc 2008, 107).

7 PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE, D. D.

Podjetje Gorenje gospodinjski aparati, d. d., skrajšano Gorenje, d. d., predstavlja eno izmed največjih slovenskih mednarodnih korporacij. V minulem obdobju je s trdom postalo močno prisotno ne samo na slovenskem, pač pa tudi na tujih trgih, pri čemer uporablja različne strategije internacionalizacije. V nadaljevanju bom na kratko predstavila osnovno dejavnost in strukturo podjetja Gorenje ter delovanje podjetja za lažje razumevanje mednarodnega poslovanja. Nato bom na podlagi pridobljenih informacij in opravljenega intervjuja razpravljala o TNI podjetja v povezavi z eklektično paradigmo ter potrdila oziroma ovrgla zastavljene raziskovalne hipoteze.

7.1 PROFIL PODJETJA

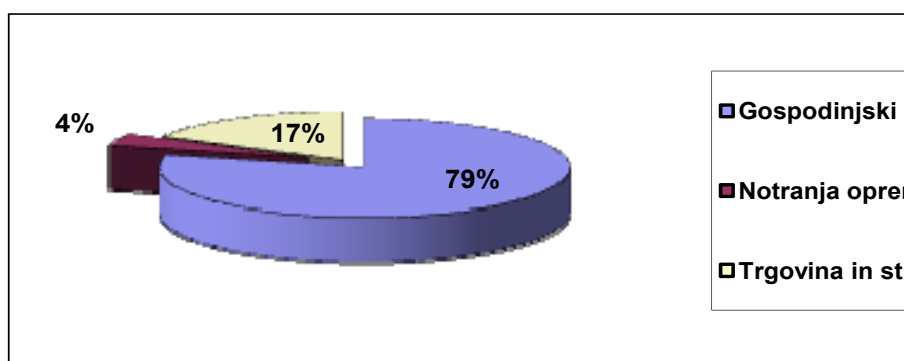
Skupino Gorenje sestavljajo krovna družba Gorenje, d. d., in 83 družb, od katerih jih je 59 v tujini (Gorenje Group 2009). Podjetje je med največjimi izvozniki v državi, saj izvozi kar 90 odstotkov prodaje in obenem spada med osem največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi s 4-odstotnim deležem. Ciljni trg Gorenja je evropski trg, kjer se podjetje trudi ohraniti svoj tržni delež oziroma postati vse bolj konkurenčno.

Letna lastna proizvodnja in prodaja skupine obsega 3,5 milijona velikih gospodarskih aparatov, pri čemer prodaja izdelkov poteka v več kot 70 državah na vseh celinah (večinoma v Evropi). Povprečno število zaposlenih v Skupini Gorenje v letu 2008 je bilo 11.410, medtem ko so konsolidirani čisti prihodki od prodaje v istem letu znašali 11,3 mlrd EUR (Gorenje Group 2009).

Družbe Skupine Gorenje so organizirane v tri divizije oziroma področja poslovanja, in sicer v divizijo Gospodinjskih aparatov, Notranje opreme ter Trgovine in storitev. Osnovno dejavnost Skupine Gorenje predstavlja proizvodnja gospodinjskih aparatov. Posamezna divizija obsega naslednje dejavnosti:

- Divizija Gospodinskih aparatov (GA) obsega proizvodnjo in prodajo gospodinskih aparatov lastne proizvodnje, prodajo izdelkov dopolnilnega programa gospodinskih aparatov drugih proizvajalcev, prodajo dokupnega programa zabavne elektronike in malih gospodinskih aparatov ter proizvodnjo in prodajo toplotne ogrevalne tehnike. Vključuje tudi dejavnost orodjarstva, strojogradnje in proizvodnje mehanskih komponent.
- Divizija Notranje opreme (NO) obsega proizvodnjo in prodajo kuhinjskega in kopalniškega pohištva ter sanitarne opreme in keramičnih ploščic.
- Divizija Trgovina in Storitve (TSTO) pa obsega energetiko in varstvo okolja, trgovino, inženiring, zastopstva, gostinstvo, turizem in upravljanje z nepremičninami (Gorenje Group 2009).

Slika 7.1: Vrednostna struktura prihodkov od prodaje po divizijah v letu 2008:



Vir: Gorenje (2008, 40)

Glavni delež prihodkov od prodaje pri vrednostni strukturi ima, kot je razvidno s slike 7.1 divizija GA, in sicer kar 79 %. Prestali dve diviziji z izrazito manjšimi odstotki prinašata podjetju 17 % vrednostne strukture prihodkov od prodaje (NO) in 4 % (TSTO). Pod blagovno znamko Skupina Gorenje proda 80 % izdelkov, medtem ko je geografska vrednostna struktura prodaje velikih gospodinskih aparatov, zabeležena v letu 2008 naslednja: EU 56 %, Vzhodna Evropa 39 % in preostale države 5 % (Gorenje Group 2009).

7.2 STRATEŠKA USMERJENOST PODJETJA

Gorenje, d. d., je v letu 2008 zaradi spremenjenih okoliščin poslovanja doživelo strateško preoblikovanje. Nova organiziranost divizij Skupine Gorenje je sledeča: Aparati za dom (Gospodinjski aparati – GA), Notranja oprema (NO), Ekologija, Energetika in Storitve. Dopolnjena vizija Gorenja iz leta 2008 je predvsem postati stroškovno učinkovit, najbolj izviren, v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom. Vse to želi podjetje doseči z učinkovito organizacijo, ki stimulira inovativnost in omogoča doseganje načrtovanega poslovnega izida. Istočasno podjetje še naprej ohranja poslanstvo ustvarjanja izvernih, tehnično dovršenih, vrhunsko oblikovanih, uporabnikom in okolju prijaznih izdelkov za prijeten dom. V interesu Skupine Gorenje tudi še naprej ostaja povečevanje zadovoljstva potrošnikov ter družbeno odgovorno doseganje zastavljenih ciljev (Gorenje 2008, 34–35).

Za doseganje vizije in poslanstva podjetje sledi naslednjim štirim osnovnim strateškim usmeritvam:

1. Pospeševanje prodaje izdelkov in storitev v visokih cenovnih razredih, izdelkov in storitev z visokimi maržami v osnovni dejavnosti prek systemskega pristopa k blagovni znamki, inovacijam in oblikovanju.
2. Pospeševanje prenosa operacij v okolja z nižjimi stroški, zniževanje stroškov režijskega dela (zunaj neposredne proizvodnje) v dodani vrednosti osnovne dejavnosti in povečevanje produktne ekonomije obsega ob zniževanju njene kompleksnosti.
3. Intenzivna širitev na področja z visoko donosnostjo.
4. Usmeritev prodaje na trge z vsaj dvakratno stopnjo rasti povprečja svetovnega bruto domačega proizvoda (Gorenje 2008, 35).

Nadzorni svet družbe Gorenje, d. d., je na seji 16. decembra 2005 obravnaval in potrdil strateški načrt Skupine Gorenje za obdobje do leta 2010, ki govori o doseganju zastavljenih ciljev in usmeritev Skupine preko prevzemov zanimivih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi in z drugimi oblikami strateških partnerstev. Načrt v sklopu divizije GA poudarja tudi ustvarjanje in povečevanje proizvodnih zmogljivosti zunaj Slovenije (na Češkem, v Srbiji in Črni gori ter Rusiji), medtem ko v sklopu divizije NO želi postati prepoznaven proizvajalec, povečati

prepoznavnost blagovnih znamk na pomembnejših trgih ter se primarno osredotočiti na slovenski trg in tržišča JV Evrope. Strateški načrt v zaključku poudarja pomen prevzemov, s katerimi želi Skupina Gorenje uresničiti dodatnih 200 do 300 mio EUR rasti obsega dejavnosti, kar bi konsolidirane čiste prihodke od prodaje Skupine Gorenje do leta 2010 dvignilo na raven od 1.450 do 1.550 mio EUR (Družba Gorenje, d.d. 2005). Po besedah predsednika uprave Gorenja Franje Bobinca, objavljenih v članku z naslovom 50 največjih poslovnih sistemov: Največji med največjimi, bo Skupina Gorenje zastavljene cilje strateškega načrta kljub trenutni finančni krizi doseglo do leta 2010 oziroma že leto prej (Taškar Beloglavec 2008, 4). Načrt lahko vzamemo kot zgled oziroma dejanski opis delovanja Skupine v minulih štirih letih.

7.3 INTERNACIONALIZACIJA GORENJA

Podjetje Gorenje, d. d., beleži svojo poslovno tradicijo od leta 1950 dalje, ko je bilo v slovenski vasi Gorenje ustanovljeno istoimensko proizvodno podjetje. Takratna osnovna dejavnost podjetja je bila proizvodnja kmetijskih strojev ter pridobivanje gradbenega materiala, ki se je kmalu spremenila v proizvodnjo gospodinjskih aparatov (Gorenje Group 2009). Taka proizvodnja se je kot osnovna dejavnost Gorenja, d. d., ohranila vse do danes. Med leti 1958 in 1960 je podjetje preselilo svoje poslovanje v Velenje, kjer je zgradilo nove lastne proizvodne prostore in ohranilo svoj sedež vse do danes. V 80. letih se je Gorenje prvič soočilo s krizo v poslovanju, kar je privedlo do preoblikovanja podjetja, uvedbe sanacijskega programa in posledično do internacionalizacije podjetja.

Internationalizacija Gorenja v smislu izhodnega investiranja se je v tem specifičnem primeru začela relativno kmalu v primerjavi s preostalimi slovenskimi podjetji. Že leta 1961 je namreč Gorenje začelo izvažati izdelke na nemški trg, medtem ko se je prav izhodno investiranje začelo v letih 1965 in 1978 s prevzemom nemškega podjetja Koerting. Leto pred tem je Gorenje začelo proizvodnjo pohištva v Avstriji v tovarni Gorenje Freistadt, s čimer si je podjetje zagotovilo pomembno mesto med tamkajšnjimi regionalnimi proizvajalci pohištva. Prevzem podjetja Koerting v sledečem poslovnem letu pa se je izkazal za neuspešen, saj zaradi svoje neizkušenosti, težavnih razmer na trgu in nesoglasij podjetje ni poslovalo uspešno.⁴ Med

⁴ Kljub prekinitvi delovanja podjetja Koerting znotraj Skupine Gorenje je Gorenje ohranilo blagovno znamko in jo še danes uspešno trži na italijanskem trgu.

delovanjem avstrijskega podjetja Gorenje Freistadt je slovensko Gorenje pridobilo svoj drugi proizvodni obrat na češkem trgu, znan pod imenom Gorenje Kuchyne (Gorenje Group 2009).

Gorenje je najprej začelo svoje mednarodno poslovanje prek najosnovnejše metode vstopanja na tuje trge, in sicer izvažanja, pozneje se je lotilo ustanavljanja prodajnih enot v tujini in nazadnje ustanavljanja celotnih podjetij na tujih trgih. Skupina Gorenje ponazarja podjetje, ki se ni internacionaliziralo v kratkem času, pač pa je skozi pridobivanje izkušenj in znanj postopoma razvijalo svoje mednarodne poti poslovanja. Prvotno se je tako pri izvozu kot tudi pri TNI osredotočalo na evropski trg, danes pa izvaža produkte in si lasti mnogo prodajnih in distribucijskih centrov po svetu. Neposredne investicije naložbe Gorenja kljub temu še vedno ostajajo znotraj evropskih meja, pri čemer se bom v nadaljevanju osredotočila na divizijo GA, in sicer na prevzem češke družbe Mora Moravia, a.s., in izgradnjo tovarne gospodinjskih aparatov v Srbiji (t. i. primer Valjevo).

7.3.1 GORENJE NA ČEŠKEM TRGU– PREVZEM DRUŽBE MORA MORAVIA, a.s.

Prvi pomemben korak pri internacionalizaciji Skupine Gorenje v smislu TNI je bila sklenitev pogodbe o pridobitvi stoddotnega lastniškega deleža družbe Mora Moravia, a. s., ki jo je Gorenje 1. julija 2004 sklenilo z omenjenim češkim podjetjem. Na podlagi sklenjene pogodbe je 27. decembra 2004 družba Gorenje dokončno postala lastnik delnic družbe Mora Moravia, a. s. Z nakupom družbe je Gorenje postalo eden najmočnejših evropskih proizvajalcev štedilnikov in obenem utrdilo svoj tržni delež na trgih Srednje in Vzhodne Evrope. Družba Mora Moravia, a. s., ki ima sedež v kraju Mariánské Údoli na Moravskem v Češki republiki, je približno 90 km oddaljena od Brna in ima poslovno tradicijo iz leta 1825 (Gorenje Group 2004a).

Za popoln prevzem češke Mora Moravie je Gorenje potrebovalo dve leti, pri čemer moramo upoštevati dejstvo, da je ob nakupu podjetja na tujem trgu pogosto dolgotrajno urejanje vseh potrebnih dokumentov ter usklajevanje zakonodajnih in pravnih omejitev. V upravi Gorenja, d. d., so prevzem More Moravie označili z naslednjimi besedami: »Z nakupom lastništva Mora Moravie bomo razširili našo proizvodnjo na Češkem, saj so proizvodne zmogljivosti na velenjski lokaciji precej zasedene. Vseh tisoč delavcev češkega podjetja bo tako ohranilo svoja delovna mesta.« (24ur 2004) Gorenje se torej z izvedenim prevzemom ne želi zgolj razširiti na

vzhodnoevropske trge, pač pa predvsem išče sinergijske učinke za izboljšanje svoje poslovne in posledično finančne uspešnosti.

Eden izmed pomembnih razlogov za prevzem češkega podjetja je bil večji dostop do češkega trga, na katerem je imelo Gorenje leta 2004 zgolj desetodstotni tržni delež, Mora Moravia pa je v segmentu kuhinjske tehnike oskrbovala kar dve tretjini češkega trga. Poleg tega je družba videla pomembno priložnost tudi v posedovanju specifičnih tehnoloških znanj in zmogljivosti tamkajšnjega podjetja, zaradi katerih bi lahko Gorenje vstopilo na posamezne evropske trge, kot je npr. francoski (24ur 2004).⁵

S prevzemom More Moravie je družba Gorenje pridobila blagovno znamko, ki je zelo dobro prepoznavna in cenjena na tujem trgu, saj spada med najuspešnejše blagovne znamke na Češkem.⁶ Obenem so bili štedilniki Mora, ki veljajo pri čeških porabnikih za domačo uporabo, izbrani kot absolutni zmagovalec testa čeških uporabnikov.

V podjetju Mora Moravia je Gorenje želelo v celoti optimizirati proizvodne postopke, vpeljati standarde kakovosti Skupine Gorenje, optimizirati organizacijo dela v proizvodnji in reorganizirati prodajo, poprodajne storitve in marketinške dejavnosti. Cilj prevzema je bil torej povečati količino proizvodnje v podjetju in prodajo (24ur 2004).

Po petih letih nakupa češkega podjetja je Gorenje poročalo o v celoti uspešnem nakupu, saj je že v prvem letu racionaliziralo vse procese in v sodelovanju z matično družno doseglo pozitivne učinke tako na prodajni kot na nabavni, proizvodni, razvojni in investicijski ravni. Kljub finančni krizi letošnjega leta Gorenju oziroma blagovni znamki Mora Moravia še naprej narašča tržni delež ne samo na češkem, pač pa tudi na slovaškem trgu. S slovenskimi strokovnjaki se je Mora Moravia integrirala v informacijski sistem Gorenja, v SAP in druge nadzorne sisteme (Družba Gorenje, d.d. 2005).

Gorenje kot eden izmed razlogov za uspešen prevzem češkega podjetja opredeljuje tajnost oziroma zaupnost celotnega procesa, pri čemer so v največji meri komunicirali z vlagatelji in

⁵ Češko podjetje Mora Moravia namreč proizvaja prosto stoječe štedilnike, v čemer Gorenje vidi kot priložnost za prisotnost na nekaterih trgih, saj tovrstnih štedilnikov ne izdelujejo v Sloveniji.

⁶ Nagrado podeljuje češki spletni portal Qmagazin, ki je raziskavo opravil na podlagi naslednjih kriterijev: kakovost aparatov, prepoznavnost blagovne znamke in prodajni rezultati.

šele nato zaposlenimi. Zaposlenih, sindikatov, medijev in lokalne skupnosti Gorenje pri nakupu Mora Moravie ni zanemarjalo, saj je z omenjenimi konstantno komuniciralo.

7.3.2 GORENJE V SRBIJI– IZGRADNJA TOVARNE VALJEVO

Družba Gorenje se je s ciljem ohranitve tržnega deleža ter zagotovitve ekonomske poslovanja s ciljem povečanja mednarodne konkurenčnosti v letu 2004 odločila, da na srbskem trgu poleg podružnice v Beogradu zgradi tovarno gospodinjskih aparatov (Gorenje aparati za domačinstvo). Tako je hčerinsko podjetje Gorenja, d. d., Gorenje, aparati za domačinstvo, d. o. o., s sedežem v Valjevu, 26. avgusta 2004 podpisalo pogodbo o pridobitvi 5,7 hektara zemljišča v industrijski coni mesta Valjevo. Medtem ko je podjetje začelo uresničevati strategijo posedovanja proizvodnih zmogljivosti že s prevzemom češkega proizvajalca bele tehnike, ki sem ga opisala v prejšnjem poglavju, Valjevo predstavlja drug korak tovrstne internacionalizacije pri uresničevanju zastavljenih strategij in obenem izgradnjo prve tovarne zunaj Slovenije (Gorenje Group 2004b).

Za izgradnjo novih obratov v tujini se je Gorenje odločilo na podlagi skrbnih analiz poslovnih priložnosti na območju jugovzhodne Evrope. Gorenje je želelo z novogradnjo v Valjevu pridobiti status lokalnega proizvajalca, krepiti oskrbne vire na tem območju in razviti dobaviteljske odnose. Ker Gorenje pred prevzemom še ni imelo izoblikovane distribucijske mreže, bi načrtovana logistika nedvomno izboljšala konkurenčnost podjetja v primerjavi s preostalimi tekmeci. Z izgradnjo tovarne Valjevo je Gorenje načrtovalo nuditi zaposlitev približno 1.500 ljudem, obenem pa ponuditi delovna mesta dobaviteljem po vsej Srbiji. Gorenje naj bi v Srbiji izdelovalo pralne stroje, hladilnike in preostalo belo tehniko, prodaja pa bi potekala na nekdanje trge Jugoslavije, na trge Vzhodne Evrope in EU.

Namen novogradnje je bila izdelava hladilno-zamrzovalnih aparatov pod Gorenjevimi blagovnimi znamkami, ki bi bili namenjeni vsem tržiščem, kjer Skupina Gorenje posluje. Obenem bi na prometno zanimivi lokaciji z bližino proge Beograd–Bar, z dobrimi železniškimi in cestnimi povezavami, postavili logistično-distribucijski center za prodajo izdelkov Gorenja za širšo regijo (Gorenje Group 2004b).

Izbira Srbije za gradnjo proizvodne enote po besedah predsednika uprave Franje Bobinca ni bila naključna, pač pa gre za strateško premišljeno potezo. V smislu interacionalizacije je Gorenje

želelo imeti poleg Velenja tudi center za kuhalne aparate na Češkem in center za hladilno-zamrzovalne v Valjevu. Podjetje želi namreč postati med vodilnimi petimi v svoji panogi v Evropi, zato se aktivno uveljavlja na mednarodnih trgih. Med letošnjo finančno krizo je geografska lega srbske tovarne omogočila podjetju cenejše nakupe, saj ni samo delovna sila, pač pa tudi surovine na srbskem trgu cenejše. Z lokalno prisotnostjo Gorenje lahko poveča tržni delež in izkorišča trgovske sporazume med posamezniki balkanskimi državami, saj lahko na v primeru določenih držav iz Srbije izvažata izdelke brez carin, medtem ko mora pri izvažanju produktov iz Slovenije plačati predpisane carinske vsote. Srbija ima z Rusijo tudi prostotrgovinski sporazum, kar nedvomno spodbuja Gorenje k vlaganju na srbski trg, saj si podjetje želi prisotnosti na omenjenem trgu po seveda čim nižjih stroških (Intihar 2004).

Ugodna geografska lega, možnost krepitev in razširitve tržnega deleža podjetja kljub vsemu niso vsi naštetih razlogi za izgradnjo srbske tovarne slovenskega podjetja. Gorenje je videlo v novozgrajenem podjetju tudi možnost širjenja proizvodnih zmogljivosti, saj v Sloveniji ni moralo več povečevati proizvodnje, srbski trg pa je predstavljal ugodno priložnost za tovrsten napredek.

8 RAZPRAVA IN ANALIZA HIPOTEZ

Skupina Gorenje je, sodeč po analizi internacionalizacije podjetja, zbranih informacijah kot tudi po besedah Bojane Rojc, pri vstopanju na tuje trge uporabila najprej strategijo izvažanja, nato pa se je lotila mednarodnega uveljavljanja zunaj domačega trga z bolj zapletenimi oziroma tveganimi načini. Kakor pravi Rojčeva v intervjuju, podjetju poslovanje na domačem trgu preprosto ni bilo več zadostno, zato je iskalo trge, kjer lahko izkoristi čim več prednosti tujega trga kot tudi posluje konkurenčno glede na svoje tekmece. V primerjavi s preostalimi slovenskimi podjetji je bilo Gorenje pri svojih začetkih internacionalizacije v smislu TNI dokaj revolucionarno in je začelo pridobivati izkušnje na tujih trgih dokaj kmalu.

Potrdim torej lahko svojo prvo hipotezo, ki pravi, da podjetja pri vstopanju na tuje trge uporabijo manj zahtevne metode (izvažanje) pred zahtevnejšimi (licenciranje, franšizing, TNI). Gorenjeva internacionalizacija se je namreč pričela z izvažanjem izdelkov na nemški trg, kar je še danes pomembna metoda prisotnosti podjetja na tujih trgih. S to potezo je podjetje preizkusilo svojo mednarodno pot in ugotovilo svojo pravilno smer razvijanja v smislu poslovanja. Nedvomno je z izvažanjem Gorenje izkoristilo prednost pristopa, ki dovoljuje nizko stopnjo tveganja kot tudi

majhno mero izkušenosti na tujih trgih. Ne samo iskanje novih trgov, pač pa tudi izkoriščanje ekonomije obsega in lokacijskih prednosti so bile pomembne gonilne sile za internacionalizacijo tako Gorenja kot tudi vsakega drugega podjetja.

Bojana Rojc v intervjuju o internacionalizaciji Gorenja ter pričetku TNI podjetja pravi naslednje: »Da pa smo lahko konkurenčni tudi na tujih trgih, ni zadosten samo visoki cenovni razred, ampak tudi količina, ekonomija obsega« (Rojc 2009). Z internacionalizacijo je torej podjetje želelo proizvajati izdelke po čim nižjih stroških v čim večjem obsegu, zato se je odločilo izbrati za to primerne, ugodne trge. Skladno s tem Rojčeva poudarja: »Če gledamo Slovenijo nasproti preostalim državam, imenovanim LCC, torej low-cost-countries, države, v katerih so stroški dela veliko nižji kot v Sloveniji, je to privedlo do naše strategije...« (Rojc 2009). Torej je bil pri internacionalizaciji Gorenja izjemnega pomena stroškovni prihranek, ki jim ga je prinesla proizvodnja v določenih država, v katere so pozneje vstopili prek TNI.

Med motivi za internacionalizacijo oziroma pri razlaganju TNI Gorenja je podjetje v primeru More Moravie in Valjeva uporabilo sicer TNI kot način vstopa na tuj trg, vendar gre vseeno za nekoliko različna modela oziroma pristopa. V sklopu obeh novih prihodov na trg je podjetje želelo poleg ugodnosti manjših stroškov izkoristiti prednost večjega dobička in rasti prodaje, prednost prisotnosti in konkurenčnosti na tujih trgih, pridobiti tehnološko in upravljalno znanje ter izkoristiti zakonodajne in pravne omejitve določenega trga.

Omenjeni TNI Skupine Gorenje po Dunningu in Rojcu težko dokončno umestimo v specifičen tip oziroma obliko TNI, saj je bila narava TNI tako pri prvi kot tudi pri drugi investiciji kompleksna. Vseeno lahko v primeru prevzema Mora Moravie, a. s., pretežno govorimo o strateških TNI, medtem ko je na srbskem trgu Gorenje v okviru racionalizacije proizvodnje v večji meri izvedlo učinkovitostno naravnano TNI.

Tako pri prvem kot tudi drugem primeru mednarodnega poslovanja v sklopu TNI si je podjetje pri širjenju delovanja na tuje trge lastilo **t. i. lastniške specifične prednosti**, saj je z dolgoletnim poslovanjem osvojilo določena znanja, tehnologije, koncepte, blagovne znamke in raznovrstne izkušnje. Zaradi posedovanja omenjenih prednosti je imelo torej v skladu z razmišljanjem Svetličiča, Jakliča in Burgerja ugodne prednosti, ki so predstavljale potencial za dolgoročno konkurenčno delovanje v tujini (Svetličič in drugi 2007, 40). Ob prenosu teh atributov je podjetje

na tujih trgih videlo prednosti poslovanja, kar je eden izmed pomembnih razlogov internacionalizacije.

V primeru vstopanja na srbski trg je imelo Gorenje v primerjavi s tekmeci v svoji panogi zelo pomembno specifično lastniško prednost, in sicer poznavanje ter razumevanje srbskega trga tako v kulturnem kot zgodovinskem in poslovnem smislu. Kot drugo relevantno specifično lastniško prednost podjetja pri vstopanju na srbski trg izpostavljam prepoznavnost Gorenja oziroma blagovne znamke na omenjenem trgu, kar je podjetju olajšalo poslovanje ter prihranilo trud z gradnjo prepoznavnosti blagovne znamke na trgu.

Kot sem že omenila, je imelo podjetje pri vstopanju na češki trg prav tako lastniška specifična znanja, predvsem v smislu neoprijemljivih lastnin, s katerimi je lahko izvedlo uspešen vstop. Bojana Rojc je v opravljenem intervjuju poudarila specifično lastniško prednost Gorenja na Češkem, in sicer poznavanje in izkušnost na trgu pred prevzemom Mora Moravie, z naslednjimi besedami: »Na češkem trgu smo že dolgo časa prisotni, tam imamo hčerinsko podjetje, ki se izključno ukvarja s prodajo izdelkov na trg ...« (Rojc 2009).

Druga pomembna prednost eklektične paradigme so **t. i. lokacijske specifične prednosti**, ki predvsem v geografskem smislu naredijo določeno državo oziroma trg privlačen podjetju za vstop. Po Dunningu je Gorenje v primeru prevzema Mora Moravie kot tudi izgradnje tovarne v Valjevu posedovalo določene specifične lastniške prednosti.

Češki trg je po besedah Bojane Rojc Gorenju nudil naslednje lokacijske prednosti: »Nakup oziroma prevzem družbe Mora Moravia se je izvršil zaradi dobro poznane blagovne znamke na Češkem ter v sosednjih državah, njihovega velikega tržnega deleža na domačem trgu, ustreznosti zmogljivosti oziroma proizvodov nizkega cenovnega razreda, nižjih stroškov dela ter seveda sprejemljive cene« (Rojc 2009). Češka republika je namreč imela kot »low-cost-country« za tretjino cenejšo delovno silo v primerjavi s Slovenijo in dobro ohranjeno tovarno z že utečeno sicer zastarelo tehnologijo, kar je zmanjšalo stroške prevzema na skoraj zanemarljivo vsoto v primerjavi s pridobitvijo Gorenja ob dejanskem prevzemu More Moravie. Nova lokacija je Gorenju pri prevzemu prinesla tudi možnost povečanja prodaje oziroma tržnega deleža na

češkem trgu ter bližino držav Srednje in Vzhodne Evrope, na katerih podjetje želi zabeležiti poslovne uspehe.

Pri izgradnji valjevske tovarne je Gorenje v sklopu lokacijskih prednosti videlo predvsem znan trg z nizkimi stroški dela in vsemi preostalimi stroški, ki se pojavijo pri delovanju na srbskem trgu. Stroškovno prednost trga je zelo izrazito v intervjuju za Novi tednik poudaril predsednik uprave Gorenja Franjo Bobinac: »Čim več skušamo kupovati na dolarskem območju, kjer je dolar trenutno poceni, in še več na območju Balkana, kjer tudi zelo veliko prodamo. Zato je postavitev tovarne v Valjevu pomembna tudi s tega vidika« (Bobinac v Intihar 2004). Ugodna prometna lokacija tovarne v Valjevu ob bližini proge Beograd–Bar kot tudi dostop do sosednjih trgov v smislu potencialnih poslovnih partnerjev in potrošnikov so bile še dodatne prednosti, ki jih je lahko Gorenje koristilo pri izgradnji tovarne na srbskem območju. V sklopu lokacijskih prednosti pa pri opredeljevanju TNI na omenjenem primeru ne smemo pozabiti na prostotrgovinski dogovor Srbije z Rusijo in ugodne trgovske sporazume med balkanskimi državami, v čemer je slovensko podjetje videlo veliko potencialno prednost in možnost zaslužka.

Vprašanje zadnje prednosti v sklopu eklektične paradigme, ki poudarja nadzorovanje specifičnih lastniških prednosti podjetja na ugodni lokaciji, označimo z izrazom **internalizacijska prednost**. Pogosto mora biti namreč podjetje ob posedovanju specifičnih intelektualnih lastnin zelo pozorno in zaščitniško do teh prednosti, saj se lahko pojavijo kraje ali imitacije. Tako je Gorenje v primeru prevzema Mora Moravie kot tudi izgradnje valjevske tovarne posedovalo internalizacijske prednosti, v sklopu katerih ni licenciralo oziroma drugače prodalo svojega znanja oziroma lastniških prednosti, pač pa jih je uspešno preneslo na tuje trge. Čeprav je bil količinsko prenos lastniških prednosti na srbski trg ob izgradnji tovarne od prvih temeljev dalje večji v primerjavi s češkim prevzemom, kjer je Mora Moravia že posedovala določena znanja in dobro uveljavljeno blagovno znamko, lahko vseeno v obeh primerih govorimo o posedovanju internalizacijskih prednosti podjetja Gorenje.

Na podlagi razdelanih specifičnih prednosti podjetja pri internacionalizaciji v sklopu TNI lahko potrdim hipotezo, da podjetja pri vstopanju na tuje trge premislijo vse tri Dunningove prednosti

eklektične paradigme. Gorenje je namreč tako pri prevzemu Mora Moravie kot tudi pri ustanovitvi nove srbske tovarne skrbno premislilo o prenosu, zaščiti in uporabnosti svojih lastniških prednosti na specifičnem trgu.

Pri vstopanju na tuje trge sem ugotovila, da po besedah Rojčeve kot tudi na podlagi zbrane literature veliko podjetje, kot je Gorenje, določen del proračuna pred internacionalizacijo vedno posveti raziskavam in iskanju prednosti, ki bi jih lahko z vstopom na določen trg pridobilo. Opravijo se torej tržne raziskave, ki se sicer metodološko od primera do primera nekoliko razlikujejo, vendar imajo kljub temu vedno enak cilj. Po besedah Bojane Rojc v intervjuju se opravi vrednotenje družbe oziroma trga, ki jo v posameznih primerih naredi specifična revizijska hiša, pri nekaterih investicijskih programih pa Gorenje s svojimi lastnimi strokovnjaki opravi raziskave ter oceni primernost vlaganja podjetja na določen trg. Šele z opravljeno raziskavo se načrtovana investicija numerično izkaže kot obetavna ali pa ne, saj kot pravi Rojčeva: »... se dejansko vidi, kaj nam lahko doprinese ali pa v kakšnem času se bo investicija povrnila ter s kakšno stopnjo donosa ...« (Rojc 2009). Skozi raziskave Gorenje analizira razmere na določenem trgu in oceni vrednost svojih lastniških prednosti, ki jih lahko izkoristi na tujem trgu. Potrdim torej lahko tretjo hipotezo, da veliko podjetje, kot je Gorenje, nameni velik del proračuna raziskovanju in razvoju, s čimer lahko uspešneje realizira uporabno vrednost specifičnih lastniških prednosti na tujem trgu. Dodatno veljavnost hipoteze podkrepijo besede Bojane Rojc, ki pravi: »Intenzivno proučevanje rasti s prevzemi zanimivih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi in z drugimi oblikami strateških partnerstev ... enako se navezuje povečevanje sposobnosti ustvarjanja dodane vrednosti z izboljševanjem prodajnega spleta ... ter s povečevanjem aktivnosti in stroškovno optimizacijo« (Rojc 2009).

9 ZAKLJUČEK IN OMEJITVE RAZISKAVE

Podjetja različno vstopajo na tuje trge, pri čemer prilagajajo izbrano metodo internacionalizacije izkušenosti in atributom, ki jih bodo prenesla na te trge. Pri pregledu različnih metod, ki jih teoretiki opredeljujejo, sem ugotovila, da je za podjetja smiselno, da se najprej mednarodno uveljavljajo z manj zapletenimi in tveganimi metodami, po pridobljenih izkušnjah pa se lahko lotijo nekoliko bolj zapletenega, finančno zahtevnejšega postopka internacionaliziranja.

Gorenje je pri svojem mednarodnem poslovanju najprej začelo z izvažanjem in si pridobilo izkušnje na tujih trgih, zatem se je odločilo za skupne naložbe, neposredne investicije na tujih trgih, itd. S potrditvijo prve hipoteze sem tako ugotovila, da se je v skladu s Kotlerjevim razmišljanjem podjetje sprva odločilo za preprostejšo metodo internacionalizacije. Odgovor na vprašanje, zakaj ni že v 60. letih začelo s TNI, je potem jasen. Neizkušnost, tveganost in finančna ugodnost so bili pomembni elementi, ki so korporacijo prepričali v izvažanje pred drugimi metodami.

Skozi proces rasti podjetja, pridobivanje izkušenj in vse večje priložnosti pri vključevanju v mednarodne procese poslovanja se velika podjetja, kot je Gorenje, sčasoma odločijo za TNI, saj želijo biti vse bolj konkurenčna in prisotna na večjem številu trgov. Večja podjetja zaradi obsežnejšega proračuna dajejo prednost možnosti izvedbe tržnih raziskav, s katerimi opredelijo prednosti in slabosti novega trga in vrednost prenosa svojih lastniških prednosti na ta trg. Če imajo torej podjetja v lasti specifične lastniške in lokacijske prednosti, ki jih lahko pri prenosu na nov trg dobro izkoristijo, po Dunningu upoštevajo vse tri predpostavke vlaganja na tuj trg.

Skozi pisanje diplomskega dela sem torej na primeru podjetja Gorenje, d. d., potrdila vse tri zastavljene hipoteze, a obenem začela razmišljati o pomanjkljivosti eklektične paradigme oziroma njenih predpostavk pri definiranju pogojev za internacionalizacijo. Kritike paradigme poudarjajo, da pri internacionalizaciji podjetja pomembno vlogo igra tudi notranja struktura podjetja, kar bi moral Dunning upoštevati kot kriterij pri TNI podjetij. Ne smemo pozabiti upoštevati trenutno stanje določenega trga, ki je npr. v primeru finančne krize kljub številnim lokacijskim prednostim zelo primeren. Pomen gospodarskih razmer na tujih trgih v določenih trenutkih je še posebej pomemben prav v razmerah gospodarske krize, ko imajo lahko podjetja po Dunningu prav vse zgoraj navedene prednosti, vendar je čas za internacionalizacijo s TNI lahko tudi zelo neprimeren.

10 LITERATURA IN VIRI

1. Blythe, Jim. 2006. *Principles & Practice of Marketing*. London: Thomson Learning.
2. Claver, Enrique, Laura Rienda in Diego Quer. 2007. The Internationalization process in family firms: Choice of market entry strategies. *Journal of General Management* 33 (1): 1–16. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=2&hid=9&sid=f15c4d6c-e0ef-4c3f-9cff-ef1ff7c7fd4e%40sessionmgr10> (17. julij 2009).
3. Cantwell, John in Rajneesh Narula. 2001. The Eclectic paradigm in Global Economy. *International Journal of the Economics of Business* 8 (2): 155–172. Dostopno prek: <http://www.informaworld.com/smpp/ftinterface~content=a713670837~fulltext=713240930> (23. junij 2009).
4. Družba Gorenje, d. d. 2005. *Strateški načrt Skupine Gorenje do leta 2010 - ambiciozno tudi v prihodnje*. Dostopno prek: http://seonet.ljse.si/view.asp?document_id=17989 (23. avgust 2009).
5. Dunning, John in Matija Rojec. 1994. *Foreign Privatization in Central & Eastern Europe*. Ljubljana: CEEP. N.
6. Dunning, John H. 2001. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of Economics of Business* 8 (2): 173–190. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=2&hid=9&sid=6feab8f7-b733-4cc5-994a-2224a0065ba8%40sessionmgr10> (3. julij 2009).
7. Dunning, John H in Sarianna M Lundan. 2008. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management* 25: 573–593. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=1549286671&sid=3&Fmt=2&clientId=65784&RQT=309&VName=PQD> (15. junij 2009).
8. Gorenje. 2008. *Letno poročilo*. Interno gradivo.
9. Gorenje Group. 2004a. *Soglasje za prevzem družbe Mora Morvia, a.s.* Dostopno prek: http://www.gorenjegroup.com/si/za_medije/sporocila_za_javnost?aid=93 (24. avgust 2009).

10. --- 2004b. *S pridobitvijo zemljišča v Valjevu uresničuje Gorenje strategijo vzpostavljanja proizvodnih kapacitet tudi zunaj Slovenije.* Dostopno prek: http://www.gorenjegroup.com/si/za_medije/sporocila_za_javnost?aid=288 (29. avgust 2009).
11. --- 2007. *Dan odprtih vrat v tovarni Gorenja v Valjevu.* Dostopno prek: http://www.gorenjegroup.com/si/za_medije/sporocila_za_javnost?aid=626 (28. Avgust 2009).
12. --- 2009. *Skupina Gorenje.* Dostopno prek: http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje (18. avgust 2009).
13. Grmek, Iztok. 1995. *Vključevanje Slovenije v evropski ekonomski prostor in tuje naložbe.* Magistrska naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Hill, Charles W.L. 1999. *Global business today/ The global financial crisis: causes and consequences.* Boston: Irwin/ McGraw-Hill.
15. Hill, Charles W.L. 2000. *International Business: Competing in the Global Marketplace.* 3rd edition. Boston: Irwin/ McGraw-Hill.
16. Holsapple, Eric J, Terutomo Ozawa in John Olienyk. 2006. Foreign »Direct« and »Portfolio« Investment in Real Estate: An Eclectic Paradigm. *Journal of Real Estate Portfolio Management* 12 (1): 37–46.
17. Intihar, Janja. 2004. Samostojni in še večji. *Novi tednik.* Dostopno prek: http://www.novitednik.com/ne_prezrite.php?id=88&m=9&l=2004 (23. avgust 2009).
18. Johnson, Josheph in Gerard J Tellis. 2008. Drivers of success for Market Entry into China and India. *Journal of Marketing* 72: 1–13. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=1480895311&sid=5&Fmt=2&clientId=65784&RQT=309&VName=PQD> (10. junij 2009).
19. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja.* Enajsta izdaja. Ljubljana: GV založba.
20. Kotler, Philip in Gary Armstrong. 2006. *Principles of Marketing.* 11th edition. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
21. Mesec, Blaž. 1997. *Metodologija raziskovanja v socialnem delu II: Študijsko gradivo 2. izdaja.* Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

22. Nakos, George in Keith D Brouthers. 2002. Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*: 47–63. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=218886081&sid=1&Fmt=2&clientId=65784&RQT=309&VName=PQD> (2. julij 2009).
23. Ojala, Arto in Pasi Tyrväinen. 2008. Market entry decisions of US small and medium-sized software firms. *Management decision* 46 (2): 187–200. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=1440837571&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1252254819&clientId=65784> (24. junij 2009).
24. Park, Youngsun in Brenda Sternquist. 2008. The global retailer's strategic proposition and choice of entry mode. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36 (4): 281–299. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=1464198571&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1252254887&clientId=65784> (24. junij 2009).
25. Randall, Geoffrey. 2001. *Principles of Marketing*. 2nd edition. London: Thomson Learning.
26. Rasheed, Howard S. 2005. Foreign entry mode and performance: The Moderating Effects of Environment. *Journal of small business management*: 41–55. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=786034701&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1252255157&clientId=65784> (20. maj 2009).
27. Rojc, Bojana. 2009. Intervju z avtorico. Velenje, 28. avgust.
28. Rugman, Alan M. in Richard M. Hodgetts. 1995. *International business: A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill.
29. Silverman, David. 1997. *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

30. Svetličič, Marjan in Matija Rojec. 1994. Foreign Direct Investment and the Transformation of Central European Economies. *Management International Review* 34 (4): 293–312. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=4709121&SrchMode=1&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1252255402&clientId=65784> (1. julij 2009).
31. Svetličič, Marjan in Matija Rojec. 1998. Short Overview of the Slovenian Economy and Foreign Investment in Slovenia. *Eastern European Economics* 36 (5): 60–72. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=41358098&sid=1&Fmt=2&clientId=65784&RQT=309&VName=PQD> (12. julij 2009).
32. Svetličič, Marjan, Andreja Jaklič in Anže Bruger. 2007. Internationalization of Small and Medium-Size Enterprises from Selected Central European Economies. *Eastern European Economics* 45 (4): 36–65. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=1354035211&sid=3&Fmt=2&clientId=65784&RQT=309&VName=PQD> (12. julij 2009).
33. Taškar Beloglavec, Bojan. 2008. 50 največjih poslovnih sistemov: Največji med največjimi. *Kapital* (454). Dostopno prek: <http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=6158> (23. avgust 2009).
34. Tepina, Monika. 2004. *Vhodne tuje neposredne investicije in tržna struktura*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Tolentino, Paz Estrella. 2001. From a Theory to a Paradigm: Examining the Eclectic Paradigm as a Framework in International Economics. *International Journal of the Economics of Business* 8 (2): 191–209. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=109249245&sid=4&Fmt=2&clientId=65784&RQT=309&VName=PQD> (27. julij 2009).
36. Trobradović, Amir. 2003. *Neposredne tuje investicije v Bosni in Hercegovini skozi prizmo slovenskih podjetij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

37. Vogrinc, Janez. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
38. Yin, Robert K. 2004. *Case study research: design and methods*. 3rd edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
39. 24ur. 2004. *Gorenje pričakuje soglasje*. Dostopno prek: <http://24ur.com/novice/gospodarstvo/gorenje-pricakuje-soglasje.html?ar> (28. avgust 2009).