

TEHNIKE IN OBLIKE

Mednarodno poslovanje

predavanje 3



17.10.2005

Doc.dr. Maja Makovec Brenčič



VSEBINA

INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA – 1.del

RASTOČE OBLIKE MEDNARODNEGA
POSLOVANJA

kot možnosti rasti in dviga
konkurenčnosti podjetij



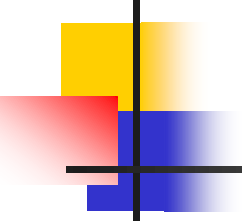
Internacionalizacija ali mednarodna rast podjetij

- Proces vstopa na tuje trge imenujemo **internacionalizacija**.
- ***Internacionalizacija podjetja*** se prične, ko podjetje s svojimi izdelki/storitvami vstopi na tuji trg, najpogosteje najprej z domačega trga oz. domicilne države.



Z vidika smeri in procesov jo delimo na:

- **Vhodno** (angl. inward internationalization; naravnana navznoter)
- **Izhodno** (angl. outward internationalization; naravnana navzven)
- **Kooperativno internacionalizacijo** (angl. cooperative/network internationalization)

- 
- **internationalization** – *internacionalizacija*; gre za vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo oz. geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti podjetij preko nacionalnih meja; je večrazsežnostni proces, ki z vidika podjetij vsebuje strategijo izbora trgov, strategijo vstopa, strategijo izdelkov/storitev in razvoja posameznih poslovnih funkcij podjetij; vključuje torej procese notranjega in zunanjega okolja podjetja in razvoj virov podjetja



Zakaj internacionalizacija?

Zakaj je bil potreben razvoj oblik MP?

- Potreba po tehnološkem, organizacijskem, trženjskem in drugih znanjih držav in podjetij ⇒
prenosi kot močna točka ofenzivnega poslovanja podjetij, internacionalizacije in dviga njihove konkurenčnosti!



Teorije internacionalizacije

- **Tradicionalni tržni pristop:** Poudarja pomen razvoja virov, kompetenc in sposobnosti za pridobitev konkurenčnih prednosti, ki jih povežemo z možnostmi in priložnostmi na tujih trgih. Pri tem mora podjetje razviti prednosti in sposobnosti, ki so na tujih trgih stroškovno učinkovite.
- **Življenjski cikel v mednarodni trgovini:** Vernon (1966) - najprej podjetja izvažajo, šele nato se usmerijo v neposredne tuje investicije – najprej z iskanjem novih trgov, potem pa stroškovnih prihrankov. Ponovno sta pri tem pomembna trženje in tehnologija, tokrat zaradi standardizacije (in ekonomije obsega), ki narekuje tudi izbor lokacije investicij.



Najpogostejša...

- ***Uppsala School* ali skandinavska šola internacionalizacije:** Gre za stopenjski model vstopa podjetja na tuje trge, pri katerem postopno narašča tudi nagnjenost in predanost podjetja mednarodnemu poslovanju. Teorija skandinavske šole je prevladujoča teorija stopenjske internacionalizacije; vse teorije stopenjske rasti temeljijo na konceptualizaciji obnašanja podjetij in sosledju faz od manj do bolj razvitih načinov in oblik mednarodnega poslovanja. Pri tem podjetja najprej vstopajo na trge, ki so jim psihološko in geografsko blizu (so jim bližja ter jih bolje poznajo in razumejo), nato pa na bolj oddaljene trge (tako psihološko kot geografsko).



Internacionalizacija na podlagi transakcijskih

stroškov: V osemdesetih letih se je zaradi pojava in rasti neposrednih tujih investicij ter pospešene rasti multinacionalk pojavilo vprašanje, ali naj podjetja vstopajo na trg z lastnimi enotami (*internalizacija*) ali preko sodelovanja z zunanjim partnerjem (*eksternalizacija*). Zato so se začeli ugotavljati t. i. transakcijski stroški takšnih odločitev in značilnosti transakcij.

- **Dunningov eklektični pristop** (t. i. paradigma O-L-I):
 - O – lastniške prednosti (angl. *ownership advantage*) – prednost pred ostalimi »nelastniki«
 - L – lokacijske prednosti (angl. *locational advantage*) – predvsem izraba prednosti virov
 - I – prednosti internalizacije (angl. *internalization advantage*) – izkoriščanje lastnih prednosti



Sodobno najpomembnejši...

- **Mrežni pristop** (angl. *network approach*):
Predstavlja najbolj sodoben vidik internacionalizacije; v mrežah nastajajo vzpodbude za mednarodno poslovanje. Sodelovanje v mrežah lahko prinese za podjetje vrsto prednosti in vzpodbud, mreža pa lahko v neki dejavnosti veliko prispeva h konkurenčnosti celotne dejavnosti. Mreža ni samo nekaj med sabo povezanih podjetij (tudi institucij, organizacij itd.), ampak pomeni prepletenost odnosov med podjetji; mreža je torej skupek teh ***odnosov***.



Motivi za internacionalizacijo podjetij?

PROAKTIVNI MOTIVI

- dobiček
- nagnjenost managementa k mednarodnemu poslovanju
- tehnološke sposobnosti
- edinstven proizvod
- internacionalizacija kot strategija rasti
- tržne priložnosti na tujih trgih
- ekonomija obsega in prihrankov
- davčne in druge vzpodbude
- ekskluzivne informacije o tujih trgih
- druge konkurenčne prednosti podjetja (R&R, financiranje ...)

REAGIBILNI MOTIVI

- konkurenčni pritiski
- domači trg: zasičen, majhen, v zatonu
- presežna proizvodnja, nezasedene kapacitete
- nenadejana tuja naročila
- podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom
- bližina kupcev (psihološka razdalja) in logističnih centrov
- spremembe prej restriktivnih predpisov
- ugodna tečajna nihanja

Zunanje in notranje vzpodbude internacionalizacije podjetja

NOTRANJE VZPODBUDE

(angl. *internal triggers*)

- dojemljiv management, ki vzpodbuja mednarodno poslovanje
- specifičen notranji dogodek (npr. zaposlitev posameznika, ki vzpodbudi visoko motivacijo)
- uvoz kot oblika vhodne internacionalizacije in s tem začetka mednarodnega poslovanja
- slučajni stranski proizvod
- presežna proizvodnja
- sodelovanje v mreži podjetij

ZUNANJE VZPODBUDE

(angl. *external triggers*)

- povpraševanje na trgu
- konkurenčna podjetja
- združenja in zveze, kjer podjetja pridobivajo informacije
- zunanji strokovnjaki (npr. vladne institucije, gospodarske zbornice, banke, zastopniki)
- vladni programi
- regionalne integracije
- neformalna srečanja managerjev

Presek vzpodbud in motivov: gonilo mednarodnega razvoja podjetja!

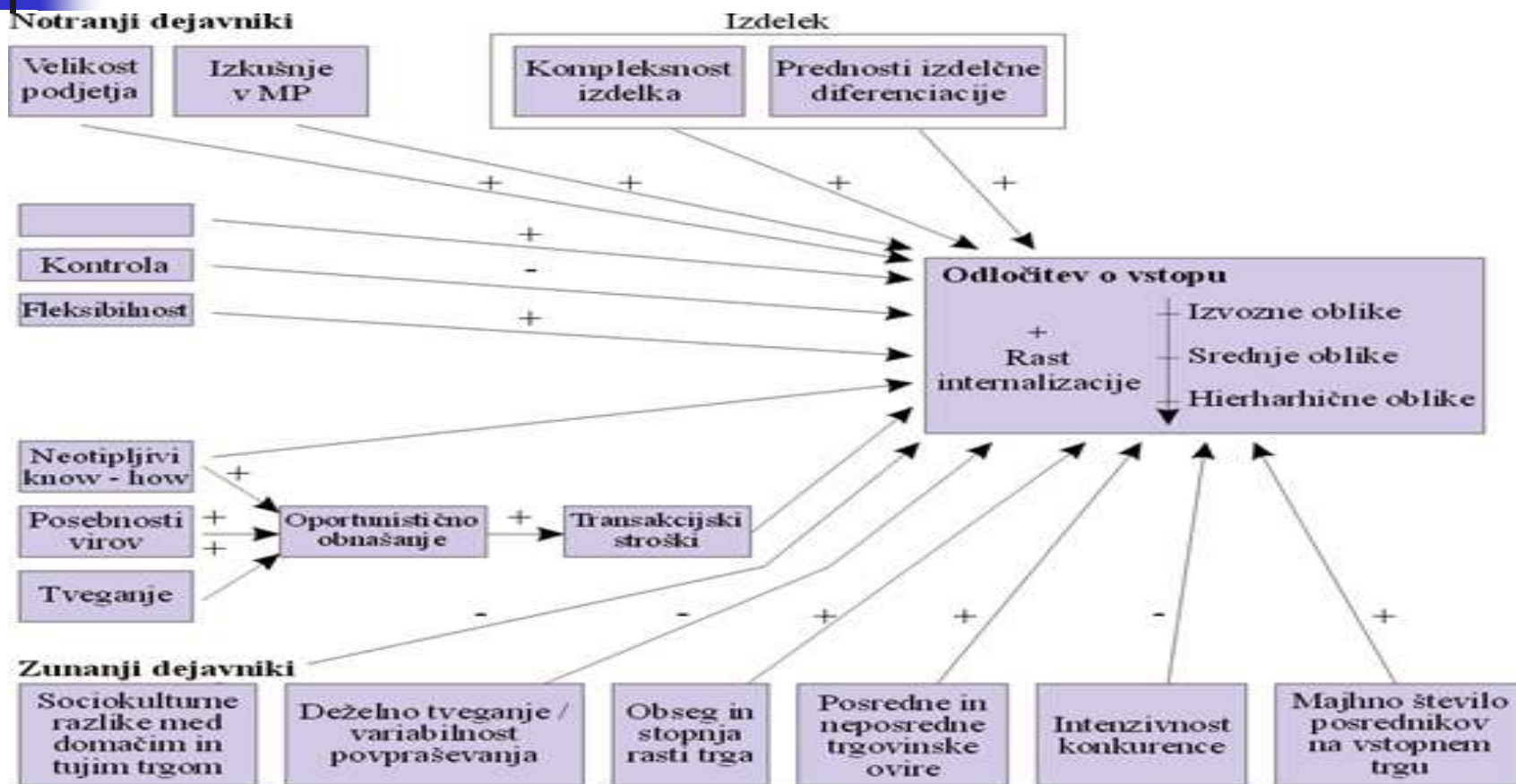
	NOTRANJE VZPODBUDE	ZUNANJE VZPODBUDE
PROAKTIVNI MOTIVI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MANAGERSKI MOTIV ▪ PREDNOSTI PRI TRŽENJU ▪ EKONOMIJE OBSEGA ▪ EDINSTVEN IZDELEK/ TEHNOLOŠKO ZNANJE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PRILOŽNOSTI NA TUJEM TRGU ▪ ZAMENJAVA AGENTOV
REAGIBILNI MOTIVI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RAZPRŠITEV TVEGANJA ▪ PODALJŠEVANJE PRODAJE SEZONSKIM IZDELKOM ▪ PRESEŽNE KAPACITETE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NENADEJANA TUJA NAROCILA ▪ MAJHEN DOMACI TRG ▪ STAGNANTEN ALI UPADAJOCI DOMACI TRG



Načini in oblike vstopov na mednarodne trge – mednarodna rast podjetij

- Kapitalno-intenzivni: tradicionalne in novejšje oblike vlaganj
- Temelječi na znanjih in veščinah: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni izdelava, leasing, lifreding, networking, strateške zveze, investicije od začetka, prevzemi, skupna vlaganja ⇒ vsebinska in operativna povezanost z novimi vidiki konkurenčnosti
- Kombinacije načinov in oblik!

Dejavniki odločitve podjetja o izboru oblike vstopa





OBLIKE IN NAČINI VSTOPOV IN MEDNARODNE RASTI PODJETIJ:

- IZVOZNI
- POGODBENI
- INVESTICIJSKI (HIERARHIČNI)

Vstopne oblike: tveganje, kontrola, fleksibilnost

Izvozne oblike

100% eksternalizacija virov
(nizka stopnja nadzora, majhno tveganje, visoka fleksibilnost)

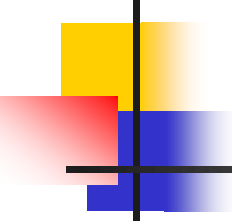
Pogodbene oblike

deljeno tveganje in nadzor, deljeno lastništvo

Investicijske oblike
(hierarhične oblike)

100% internalizacija virov
(visoka stopnja nadzora, visoko tveganje, nizka fleksibilnost)

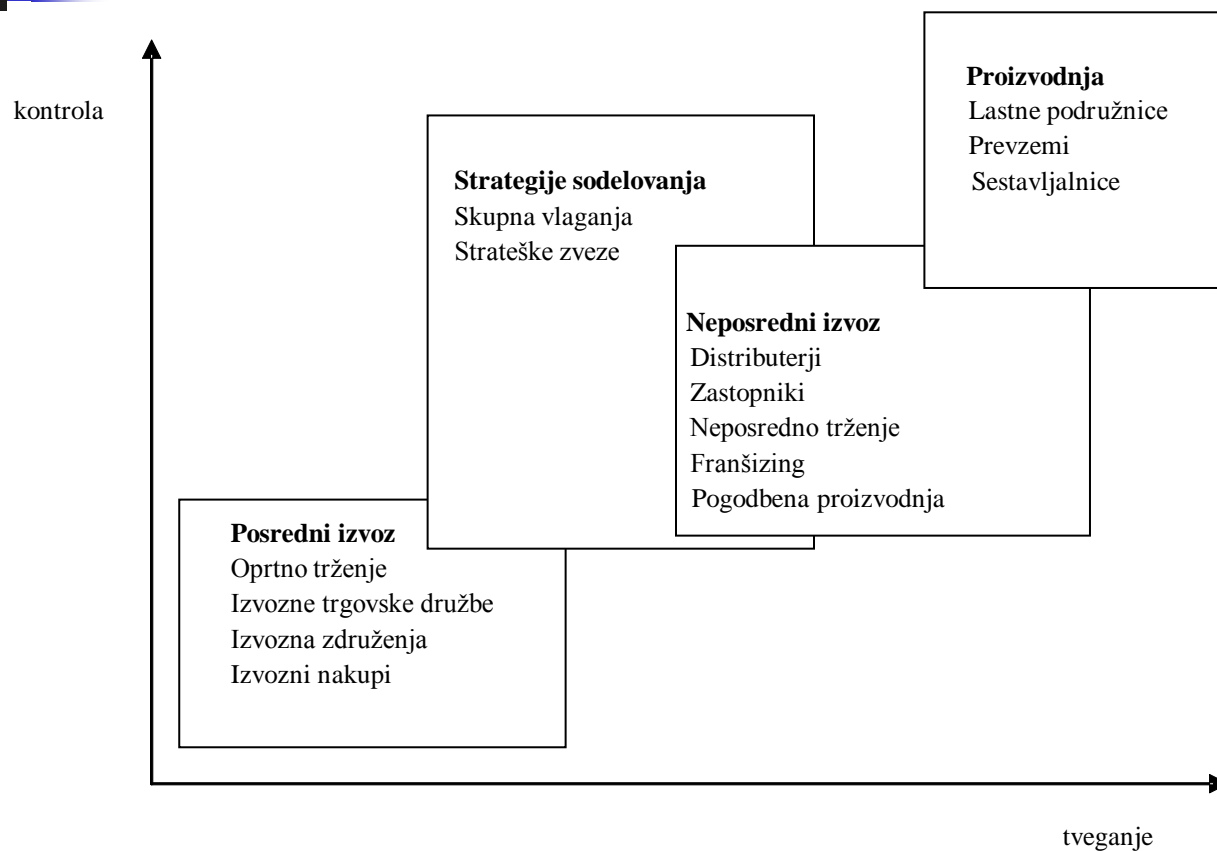
Nivoji in oblike vključevanja podjetij na mednarodne trge



stopnja vključevanja	↑	Lastna podružnica na tujem	wholly owned subsidiary
		Prezem (akvizicija)	company aquisition
		Sestavljalnica/skladišče	assembly operations
		Skupna vlaganja	joint venture
		Strateške zveze/zaveze/	strategic alliances
		Licenčno poslovanje	licencing
		Pogodbena proizvodnja	contract manufacture
		Neposredno trženje	direct marketing
		Franšizing	franchising
		Zastopniki in distributerji	agents and distributors
		Potniki	sales force
		Izvozne trgovske družbe	trading companies
		Izvozna združenja	export management companies
		Oprtni izvoz	piggyback operations
	Izvozni nakupi	domestic purchasing	

Vir: Prirejeno po Doole, Lowe, 2001.

KONTROLA IN TVEGANJE VSTOPNIH NAČINOV IN OBLIK





IZVOZNE OBLIKE VSTOPA NA TRG

OBLIKE:

- NEPOSREDNE: proizvajalec/ponudnik je v neposrednem stiku s končnim uporabnikom blaga/izdelkov/storitev
- POSREDNE: ni neposrednega stika
- KOOPERATIVNE



Neposredne oblike MP

- Fiksirana izvozna naloga
- Samostojni izvozni oddelek
- Izvozna prodajna družba
- Sestrsko podjetja/Podružnice
- Prodaja s potniki
- Izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev
- Neposredni izvoz blaga ob podpori izvoznih zastopstev



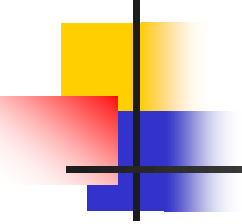
ZASTOPSTVA

- **KLASIČNA DEFINICIJA:**
- Posredniki poslujejo v imenu in za račun svojih dajalcev nalog. Ponudbo predvsem posredujejo, lahko tudi sami sprejmejo ali zavrnejo. Za svoje posredovanje so plačani s provizijo, ki se obračuna od realiziranih poslov.
- **RAZŠIRJENA DEFINICIJA V SODOBNIH DINAMIČNIH POGOJIH MP**



OBLIKE ZASTOPSTEV

- Zastopstva na provizijski podlagi – najbolj klasična in splošna oblika zastopniškega odnosa
- Zastopstvo s konsignacijo – enačenje z ekskluzivnim odnosom?
- Samostojni potnik
- Zastopnik distributor – npr. prodaja opreme na provizijski podlagi, rezervni deli na svoj račun pri izvozniku
- Zastopnik s skladiščem
- Zastopnik s servisom – oprema, trajne porabniške dobrine
- Zastopnik svetovalec

- 
-
- Zastopnik kupec – večji kupec v vlogi zastopnika
 - Zastopnik organizator – nastopa na spremenljivih trgih (npr. DVR); izvaja nadzor poslovanja, organizira določene posle itd.
 - Kontrolor zastopstev – npr. koordinator in nadzornik razvejane prodajne mreže
 - Nakupni zastopnik – npr. nakupne pisarne v večjih središčih za zagotovitev izključnih dobav blaga/izdelkov
 - Zastopnik najemnik – najem blaga/izdelkov dajalca, posredovanje blaga v najem končnemu kupcu



EKSKLUZIVNI PRODAJNI ODNOS

- Prodajalec (proizvajalec, trgovec – izvoznik) podeli kupcu monopolno prodajno pravico na izbranem območju za določeno blago (izdelke/storitve). Kupec se sočasno zaveže, da bo edini vir ponudbe blaga (izdelkov/storitev) prodajalec.
- Izvozna distribucijska pogodba: skleneta jo proizvajalec in domači izvoznik
- Praviloma dolgoročni vidik ekskluzivnega odnosa – natančna opredelitev območja, blaga, nakupne in prodajne pravice.



OBLIKE POSREDNEGA IZVOZA

- Proizvajalec (ponudnik) blaga in storitev ni več v neposrednem stiku s končnim uporabnikom blaga ali storitev (končnim kupcem). Svojo prodajo prepusti izvozniku.



Oblike posrednega izvoza

- **oprtni izvoz** (angl. *piggyback operations*): oblika vstopne strategije na tuji trg; že uveljavljeno podjetje, ki želi razširiti svoje poslovanje na izbranem trgu, prevzame prodajo izdelkov drugega podjetja
- **komisionar** (angl. *comission agent*): nakupni/prodajni; sklepa posle v svojem imenu, a za tuj račun
- **posli a conto meta**: vmesna oblika med posli za svoj račun ter komisionarskimi posli; posle posredujeta dva komisionarja, nakupni za uvoznika in prodajni za izvoznika
- **izvozni trgovec/izvozni posrednik** (angl. *export merchant/export buying agent*): kupuje in prodaja blago v svojem imenu in za svoj račun
- **izvozne trgovske družbe**: običajno tradicionalne trgovske družbe, s tradicijo trgovanja na posameznih področjih (blagovnih/geografskih)
- **izvozna združenja in konzorciji**: običajno specializirana združenja iz posameznih dejavnosti, ki lahko posredujejo specializirano na izbranem področju delovanja



Kooperativni izvoz

Vključuje dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji.

- **Izvozno-trženjske družbe** (t. i. *export marketing groups*), ki opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj (večinoma sorodnih) podjetij, predvsem manjših oz. takšnih, ki nimajo nobenih izkušenj in tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja.
- **Izvozna združenja in konzorciji**, ki pa imajo strateško bolj omejene ali kratkotrajnejše (npr. konzorciji) obsege in področja delovanja. Zelo pogosto je delovanje kooperativnih oblik v zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnostih.



Prednosti in slabosti oblik izvoza

Posredni izvoz (npr. izvozni trgovec, komisionar, izvozna trgovska družba)

PREDNOSTI

Omejen obseg investicije in obveznosti.
Možna je visoka stopnja internacionalizacije, izbere lahko zelo izkušenega izvoznika.
Minimalno tveganje (trženjsko in politično).

Niso potrebne podrobne izkušnje v mednarodnem poslovanju.

SLABOSTI

Ni nadzora nad trženjskim spletom, razen izdelka.
Dodatni člen na tržni poti lahko povzroči dvig stroškov in zmanjša dobiček proizvajalca.
Pomanjkanje stikov s trgov (ni potrebno nobeno znanje o trgu).
Omejene so izkušnje, povezane z izdelkom, saj ni izkušenj poslovanja/trženja na tujih trgih.

Neposredni izvoz (npr. zastopnik ali distributer)

PREDNOSTI

Dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposredni stiki z uporabniki (odjemalci).

Krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom.

Potrebno je poznavanje trga.

Na voljo je lokalna prodajna in poprodajna storitev.

SLABOSTI

Omejen (ali skoraj nikakršen) nadzor nad ceno zaradi carinskih (in necarinskih) omejitev vstopa ter omejenosti nadzora tržnih poti (npr. pri distributerjih).
Investicija v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domicilnim podjetjem in distributerji ali zastopniki).
Kulturološke razlike, komunikacijski problemi, filtriranje informacij (pojav transakcijskih stroškov).

Kooperativne oblike (npr. izvozno-trženjske družbe)

PREDNOSTI

Delitev stroškov in tveganj internacionalizacije.

Zagotovitev celotne tržne, prodajne poti in poprodajnih storitev na ciljnem trgu – celovitost trženjskega nastopa.

SLABOSTI

Tveganja neuravnoteženosti in neusklajenosti odnosov.
Sodelujoča podjetja se niso vedno pripravljena odreči popolni neodvisnosti in suverenosti.