



# TEHNIKE IN OBLIKE

## **Mednarodno poslovanje**

### predavanje 4

---

24.10.2006

Doc.dr. Maja Makovec Brenčič



# Internacionalizacija podjetij - 2.del

---

- Oblike mednarodne rasti podjetij:
  - a) Pogodbene
  - b) Naložbene (investicijske/hierarhične)
- MNC vs. SME: zakaj rastejo drugače?



# POGODBENE OBLIKE VSTOPOV NA MEDNARODNE TRGE

---

- LICENČNO POSLOVANJE
- FRANŠIZING
- POGODBENA PROIZVODNJA
- SKUPNA VLAGANJA IN STRATEŠKE  
ZVEZE/ZAVEZE

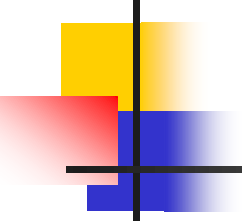


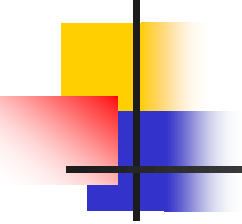
# NEKATERE POGODBENE OBLIKE POSLOVANJA

---

## LICENČNO POSLOVANJE

- Podjetje-dajalec licence se sporazume s podjetjem v tujini – pridobiteljem ali jemalcem licence za odstop zaščitenih pravic in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost.
- V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino (royalty).
- Lahko je tudi obojestransko (cross-licencing).

- 
- 
- Viri pridobitve tehnologije in znanja:
    - R&R
    - nakup tehnologije
    - imitacija, kraja
  
  - Tehnološke banke.
  - Izvoz znanja.
  - Viri inovacij.
  - Trgi licenc – konvencionalna tehnologija, razvita tehnologija, trg franšiznih storitev.

- 
- 
- **LICENCA:** dovoljenje, ki ga da nosilec določene pravice industrijske lastnine drugi osebi za opravljanje določenih dejavnosti ali za uporabo know-howa.
  - **OBSEG:** patenti, blagovne, trgovske znamke, žigi, know how
  - **LICENČNE POGODBE:** čiste/mešane
  - **LICENČNINA:** začetno plačilo, zjamčeni najmanjši letni znesek, pristojbnine, dodatne pristojbnine, posredni prihodki za dajalca



## **Dajalec licence**

### **PREDNOSTI**

- licenca omogoči hiter vstop na trg,
- učinkovito in hitro pridobivanje izkušenj,
- ne zahteva neposredne kapitalske investicije, omogoči porazdelitev izdatkov R&R in izkoristek potencialnih davčnih prednosti na nekaterih trgih,
- pomeni lahko ohranitev blagovne znamke za dajalca licence.

### **SLABOSTI**

- dajalec licence si lahko s tem vzgoji tekmeča,
- pridobi manjše koristi od izdelkov,
- včasih ne more doseči ustreznega nadzora nad proizvodnjo in trženjem,
- velikokrat ima omejeno celovitost poslovanja.

## **Jemalec licence**

### **PREDNOSTI**

- jemalec licence si skrajša čas uvajanja izdelka,
- omogoči zmanjšanje izdatkov za R&R, izogne se napakam v začetnih procesih razvoja izdelka,
- s pridobitvijo licence se lahko ohrani na področju raziskav in razvoja.

### **SLABOSTI**

- s prevzemom licence se lahko jemalec licence omeji v dotoku svežih znanj,
- lahko nastopijo težave pravočasnosti dobav (npr. materialov),
- dajalec licence lahko vpliva na zviševanje cen inputov/dobav.

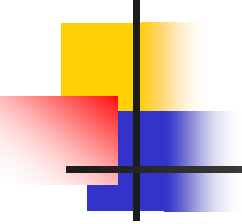


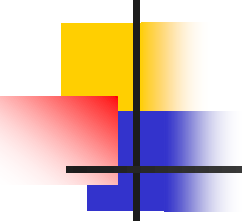
# FRANŠIZING

---

- Pogodbeno razmerje pravno samostojnih strank, vključenih v poslovni sistem, v katerem dajalec franšize podeli standardno enoto izdelka ali storitve, v skladu z znamko ter sistem vodstvenih, organizacijskih, trženjskih in drugih storitev. Systemske storitve pa obsegajo zlasti načrte, opremo, šolanja, organizacijska znanja itd., kar predstavlja t.i. franšizni splet.
- Jemalec franšize preskrbi kapital, tržna poznanstva in se osebno angažira v vodenju. Hkrati praviloma pridobi izključne pravice na dogovorjenem območju.



- 
- 
- Tradicionalni/sodobni franšizing:
    - product, business format, manufacturing (licence), master, subfranchising, kvazi, franšizing filial
  - Storitve v franšizingu
  - Vpliv franšizinga na rast gospodarstva (npr. premoženjski, inovacijski, prilagoditveni, zaposlitveni vpliv) in podjetij (porabniški, stuktorni, regionalni)
  - PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI ZA DAJALCA IN JEMALCA FRANŠIZE!

- 
- 
- Evropska franšizna federacija (EFF), 1972;  
<http://www.wff-franchisee.com>
  - Evropski kodeks etike za franšizing
  - Podporni sistemi franšizinga v Sloveniji:
    - Sekcija slovenskih franšiznih družb
    - 40 franšiznih sistemov, 600 enot, več kot polovica tujih
  - Franšizing v slovenskem pravnem redu in prilagojenost na pravo EU (uredba 1989 – izvzetost iz 85. in 86. člena Rimske pogodbe; nova uredba junij 2000 – urejanje franšizinga v skladu z vsemi vertikalnimi povezavami)

<b>Licenčno poslovanje</b>	<b>Franšizing</b>
Plačilo: licenčnine.	Plačilo: nagrade managerjem (angl. <i>management fee</i> ).
Skupina izdelkov ali posamezen izdelek je predmet dogovora in edini skupni element. Licenčno poslovanje pokriva le del celotnega koncepta poslovanja in ne vključuje tudi show-howa.	Pokriva celoten obseg poslovanja, vključujoč know-how in show-how, intelektualne pravice, blagovne znamke, poslovne stike ...
Licence običajno prevzemajo/kupujejo boljše stoječa podjetja.	Običajno so franšize začetne oblike poslovanja, še posebej to velja za franšizije.
Dolgotrajen dogovor (pogosto do 20 let), še posebej, ko gre za know-how, avtorske pravice in blagovne znamke.	Dogovor je običajno sklenjen za 5 let, včasih podaljšan na 10 let. Franšize se pogosto obnavljajo.
Licence se relativno hitro in nenadzorovano prenašajo med podjetji, brez vednosti in nadzora izhodiščnega dajalca licence.	Franšizor zelo natančno in selektivno izbira franšizija; zamenjava franšizija je mogoča zgolj pod nadzorom franšizorja.
S prenosom licence dajalci licence običajno ne prenesejo izsledkov obstoječih in tekočih raziskav. izdelka, razen v primerih, ko licenčno poslovanje preraste v kooperativne oblike ali ko ni drugače opredeljeno v licenčni pogodbi.	Od franšizorja se pričakuje, da bo franšiziju prenesel vse izsledke tekočih raziskav in razvoja celotnega poslovnega koncepta, saj je to del franšizne pogodbe.
Licenčni dogovori običajno dopuščajo veliko mero pogajalskega prostora.	Franšizni dogovori ne dopuščajo odstopanj, še posebej, če gre za velike franšizne sisteme.



# POGODBENA IZDELAVA (PRODUCTION SHARING, SUBCONTRACTING, PREDELAVNI POSLI, COPRODUCTION...)

---

- Oblika oskrbovanja in povezovanja s tujimi viri ( "off shore sourcing")
- Koncept P. Drucker-ja
- Tipične oblike izdelave na tujem
  - nakupi, pogodbeni izdelava, samostojna vlaganja (str. 157, knjiga)
- Oblike pogodbenih izdelav:
  - ekonomska, specializirana, kapacitetna
- Evolucija pogodbene izdelave (str. 163, knjiga)
- Primeri pogodbenih izdelav v slovenskem prostoru.



# INVESTICIJSKE /HIERARHIČNE OBLIKE

---

## **NETWORKING/MREŽENJE**

- kot neformalna/formalna oblika
- uvod v združitve/pripojitve
- poslovni koncept naprednih podjetij  
(severna Italija, jugovzhodna Azija)



# STRATEŠKE ZVEZE/ZAVEZNIŠTVA

---

- Podjetniška zveza med podjetji (tudi bivšimi tekmeci) za doseg boljših rezultatov z združenimi močmi
- Povezava dveh ali več samostojnih podjetij na področju usklajenih virov ali posameznih funkcij – razvoj različnih kooperativnih oblik
- Izrazitost v nekaterih panogah – avtomobilska, gumena, telekomunikacije, farmacija, trgovina...



# NALOŽBE NA TUJEM

---

- Proizvodne/investicijske/finančne/prevzemne
- Dinamika razlogov naložb na tujem:
  - Konkurenca
  - Davčne, carinske in druge omejitve
  - Prevoz/manipulacija
  - Status "domačega" proizvajalca/ponudnika
  - Manjša tveganja
  - Razpoložljivost virov
  - Cenejši viri
  - Nižja tveganja za vstop na bližnje trge
  - Povpraševanje/obstoj potreb.....



# Vidik lastništva in nadzora

---

- podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu
- vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje kontrolira (nadzoruje) delovanje lastnih oblik nastopov na tujih trgih - nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matico in hčero (lastno enoto), v skladu s sposobnostmi in razdeljenimi področji dela in cilji razvoja mednarodnega trženja
- **problem delitve in prepletenosti vstopnih oblik!**





# Oblike

---

- Prodajni zastopniki - distributerji
- Rezidenčni prodajni zastopniki/prodajne podružnice/lastne prodajne enote na tujem
- Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu (*sales and production subsidiary*)
- Sestavljalnice, skladišča
- Regionalni centri (*regional headquarters*)
- Globalno integrirano podjetje
- Akvizicije ali investicije (naložbe) od začetka (*aquisition/greenfield investments*)

**PRIPOJITVE/PREUZEMI, STRATEŠKE  
ZVEZE/INVESTICIJE OD ZAČETKA  
MREŽENJE(npr.GROZDI)**



# Pozor!

---

- NUJNOST OCENE TVEGANJ IN NEGOTOVOSTI NEGLEDE NA IZBRANI NAČIN IN OBLIKO POSLOVANJA NA TRGIH:
  - identifikacija in ocena vseh ključnih tveganj
  - ovrednotenje potencialnega zmanjšanja in obvladovanja tveganj
  - primerjava tveganj s stopnjo donosnosti



# Različnost rasti MNC in SME

---

- MNC-ji/LSEs (large scale enterprises) kot vzvodi svetovne ekonomske integracije in rasti mednarodne proizvodnje
- UNCTAD 2001:
  - več kot 60.000 MNC-jev po svetu z več kot 820.000 enotami v več kot 55-ih državah, od katerih je vsaka gostila več kot 1000 takšnih enot
  - večina jih je še vedno lociranih v triadi, vendar se tokovi investicij spreminjajo!



# MNCs in FDI

---

- **Resource seeking** – iskanje virov (cena delovne sile, delovna sila z ustreznimi veščinami, materiali, surovine, znanje!)
- **Market seeking** – iskanje trgov (bližina kupcem, velikost trga, ohranjanje odnosov z glavnimi kupci, vladne politike)
- **Efficiency seeking** – dvig učinkovitosti: racionalizacija verige vrednosti in procesov upravljanja, organiziranja in vodenja
- **Strategic asset seeking** – iskanje strateških naložb/virov (prevzemi, skupna vlaganja, mreženja)



# INTERNACIONALIZACIJA SME

---

- Tipična internacionalizacija SME: **IZVOZ - "NIŠNO TRŽENJE"**
- **Velikost podjetja** lahko zavira ali pospešuje internacionalizacijo ⇒ število zaposlenih še ne določa velikosti in obsega internacionalizacije!

**Viri:** specializacija, kvaliteta, kooperativnost, fleksibilnost

**Glavni odločevalec v SME:** podjetnik/manager kot gonilo internacionalizacije podjetja ("export-minded manager", uporaba veščin in sposobnosti zaposlenih, prepričanost managementa v pomen mednarodnega poslovanja)



# OBLIKE MEDNARODNEGA VKLJUČEVANJA SME

---

- **Izvoz** izdelkov/storitev oblikovanih za domači trg, primernih za izvoz (*domestic extention strategy*)
- **Nišno trženje** – diferenciacija izdelkov/storitev s širokim naborom vstopnih strategij in oblik vstopov na podlagi razlikujočih se trženjskih spletov (*multidomestic extention strategy*)

*Pozor – za dobro nišno trženje je potrebna dobra informacijska podlaga, pravilni kriteriji segmentiranja, visoka kakovost storitev, drobne inovacije, stroškovna učinkovitost dobaviteljskih verig, osredotočenost na profit in ne tržni delež...*)
- **Neposredno trženje**, vključujoč elektronsko poslovanje (tržiti globalno iz domačega trga)
- Vključevanje v **mednarodne dobaviteljske sisteme multinacionalnih družb** (oprtni izvoz, lastne enote blizu enot multinacionalke)
- **Uvoz** - recipročno poslovanje – razvoj kooperativnih oblik, oblik vezane trgovine, velikokrat dobro izhodišče izvozu



# OMEJITVE INTERNACIONALIZACIJE SME

---

- pomanjkanje kapitala
- trgovinske omejitve (carinske in druge administrativne vstopne ovire)
- transportne ovire
- pomanjkanje izkušenega kadra
- pomankanje izvoznih vzpodbud
- pomanjkanje ustrezno koordiniranih pomoči
- neugodne razmere na tujih trgih
- slabi plačilni pogoji in neizpolnjevanje plačilnih obveznosti
- jezikovne ovire