



MOŽNE OBLIKE POVEZOVANJ ZA LAŽJI VSTOP IN INTERNACIONALIZACIJO POSLOVANJA

OBLIKOVANJE MODELOV KONKURENČNE USPOSOBLJENOSTI MALIH PODJETIJ ZA VSTOP V SLOVENIJO

1 MOŽNI MODELI IZGRAJEVANJA KONKURENČNE SPOSOBNOSTI MALIH PODJETIJ ZA VSTOP NA SLOVENSKI TRG

V nadaljevanju sta predstavljena dva možna modela za izgrajevanje konkurenčne sposobnosti za vstop na SLOVENSKI trg: prvi temelji na povezovanju malih podjetij v mreže, drugi pa v grozde.

Za ta dva modela smo se odločili, ker naraščajoča kompleksnost proizvodov in storitev zahteva povezovanje različnih področij, hkrati pa se s potrebo po specializaciji pojavlja tudi potreba po intenzivnejšem sodelovanju in povezovanju malih podjetij. Strategije sodelovanja tako postajajo del nove gospodarske ureditve, v kateri je konkurenčnost odvisna v prvi vrsti od sposobnosti stalnega sodelovanja med podjetji ter od zmožnosti dostopa in uporabe zunanjih virov znanj.

Internacionalizacija poslovanja je za mala podjetja vse prej kot preprost proces, v katerem uspejo le tista mala podjetja, ki natančno koordinirajo vse svoje aktivnosti. To pa zahteva dodatne napore in človeške ter finančne vire, ki so malim podjetjem ponavadi težje dostopni. Za mnoge je to dodatna vzpodbuda pri iskanju možnih rešitev in prav povezovanje v mreže in/ali grozde jim lahko pri uresničevanju zastavljenih ciljev izdatno pomaga.

1.1 Model I. – Mreže

Mala podjetja, ki želijo slediti hitremu gospodarskemu razvoju, pri doseganju konkurenčnih prednosti nenehno iščejo in oblikujejo nove organizacijske oblike. Med njimi je prav gotovo povezovanje v mreže za povečevanje njihove konkurenčne usposobljenosti. To je zanimivo tudi za podjetja iz obmejnih regij, ki zaradi majhnosti domačega tržišča ponavadi ne zrastejo do take mere, da bi lahko prodrli na tuja tržišča in internacionalizirala svoje poslovanje.

Namen povezovanja v mreže je združitvev sinergičnih učinkov posameznega, v mrežo povezanega podjetja, kar se v končni fazi odraža skozi kakovostno zadovoljitev odjemalca.

Mreže lahko imajo več pomenov. Podjetja sodelujejo že brez formalnih povezovanj in s tem znižujejo stroške. Tako se med njimi stkejo različne vezi, kar pomeni, da



podjetja skupno z odnosi gradijo in predstavljajo mrežo. Pomemben vidik je kakovostno zadovoljevanje potreb odjemalcev, predvsem pa izkoriščanje konkurenčnih prednosti komplementarnih partnerjev, ki se lahko izražajo na različnih področjih.

Vsebinsko podjetniška mreža predstavlja celoto pravnih samostojnih in gospodarsko neodvisnih podjetij, ki na podlagi skupnih ciljev proizvajajo blago ali storitve za trg.

Motivi za udeležbo v podjetniških mrežah so:

- zagotovljen dostop do virov in trgov (predvsem tujih);
- realizacija specifičnih in stroškovnih prednosti;
- pričakovani prihranek časa;
- večja fleksibilnost podjetja zaradi manjših lastnih obveznosti;
- podjetja, ki so v mreži in sodelujejo, lahko hitro in fleksibilno izmenjujejo neizkoriščene vire partnerskih podjetij.

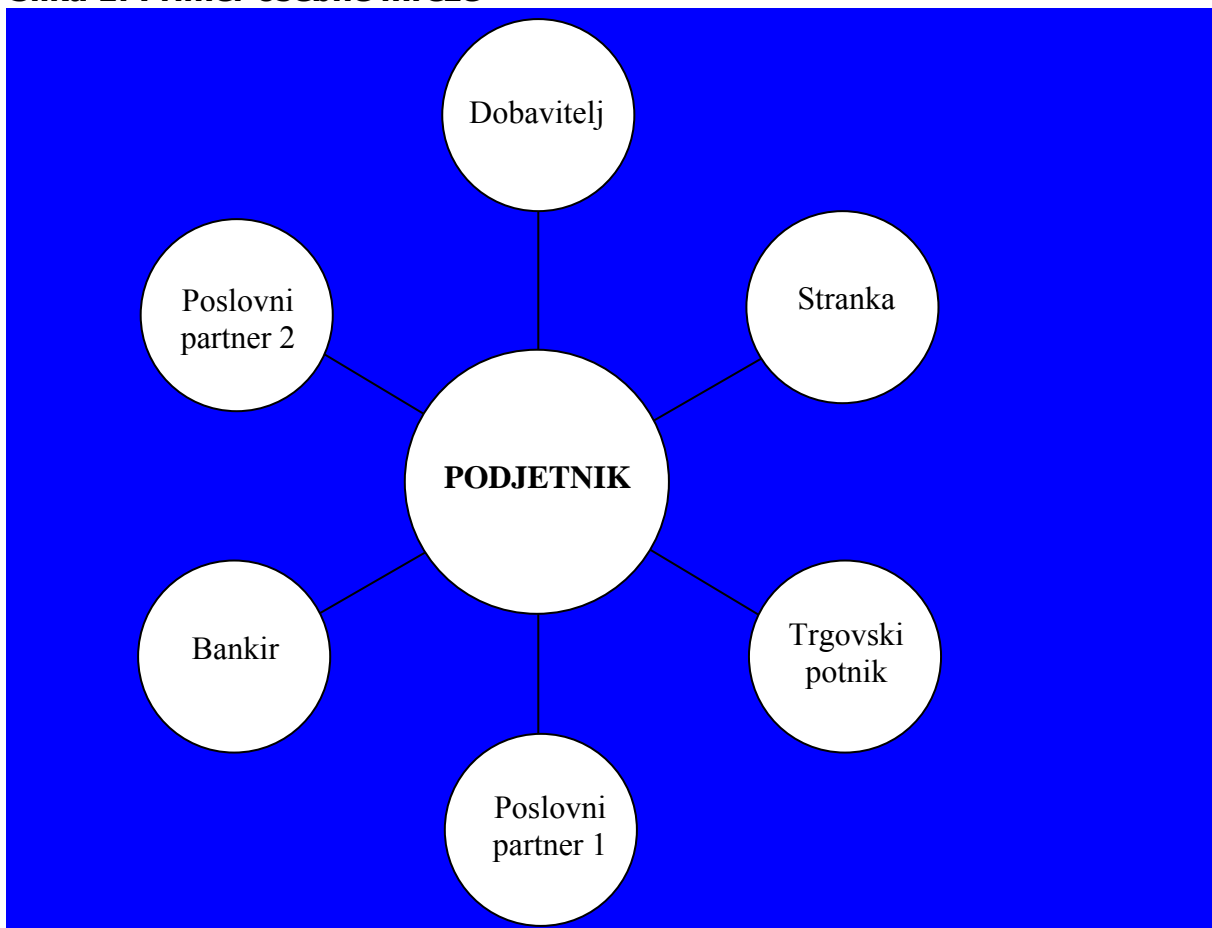
Ob navedenem je treba omeniti tudi, da so v mrežo povezani partnerji bolj odporni za nenadne spremembe na trgu in se hitreje in uspešneje odzivajo nanje, lažje gradijo svoje pozicije na izbranih tujih trgih, njihova konkurenčna sposobnost je večja.

V nadaljevanju predstavljamo različne tipe podjetniških mrež oziroma tipe mrežnega povezovanja med podjetji. Malo podjetje na začetku poslovanja ustvarja osebne mreže, kjer so poudarjene neposredne povezave. Oblikovana je na podlagi kontaktov posameznika. Osebno mrežo lahko oblikujejo dobavitelji, kupci, bančniki, znanci, prijatelji. Odnos v mreži se lahko definira kot (Aldrich et al. 1995, 5):

- komunikacijska povezava med dvema osebkoma, ki prenašata informacijo;
- menjava storitev/proizvodov;
- normativna vsebina, kaj se od osebe pričakuje.



Slika 1: Primer osebne mreže

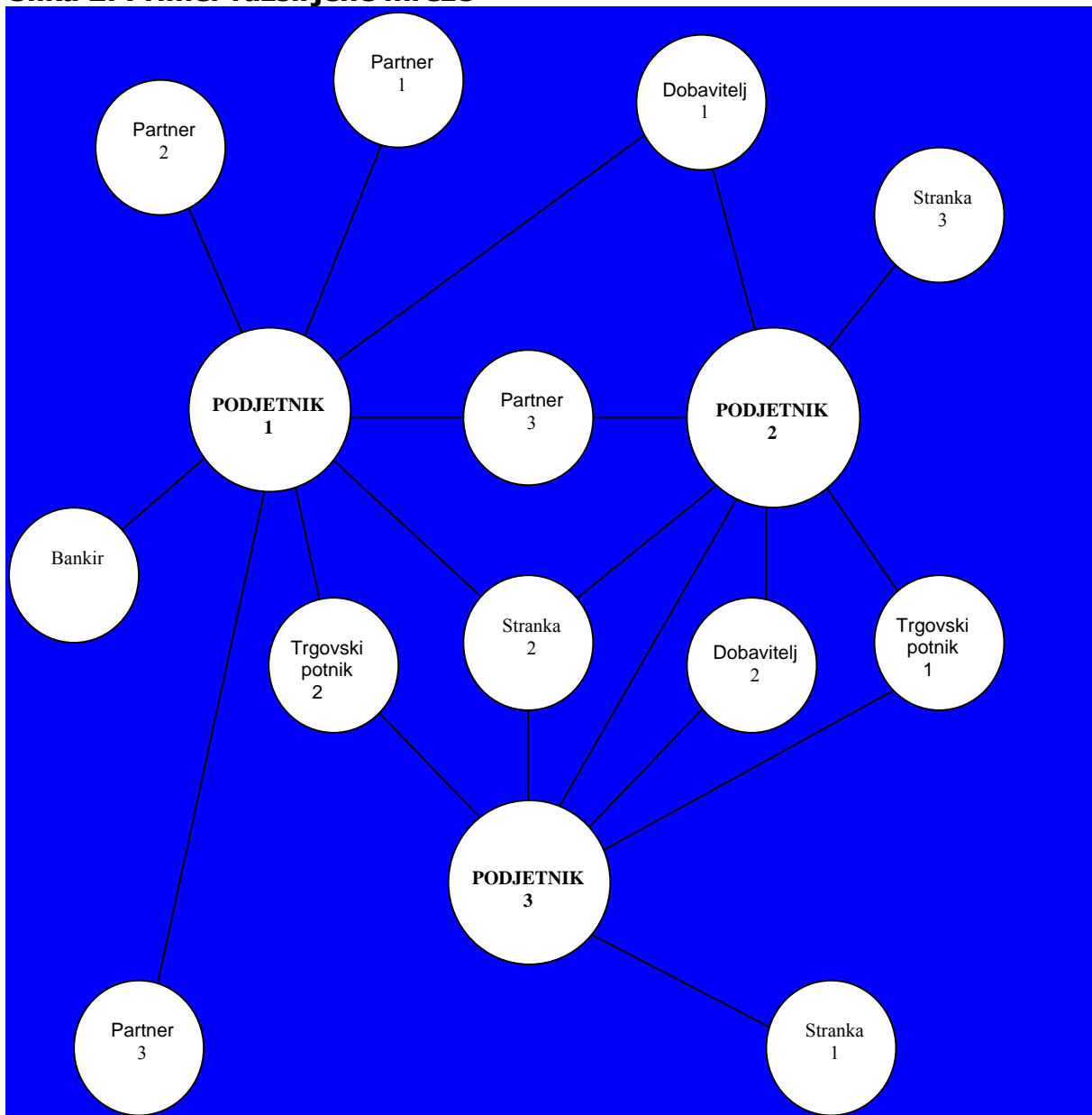


Vir: URL: <http://www.fs.uni-lj/laps/Organizacijske%20strukture%20podjetij.pdf>, 19.

Pomembnejše od osebnih mrež so razširjene mreže, ki so lahko mreže poslovnih partnerjev, zelo pomembne so mreže dobaviteljev, gospodarskih in obrtnih združenj, mreže svetovalcev za strokovno podporo, mreže za prodajo, distribucijo in vstop na tuje trge. Tako oblikovane mreže omogočajo malim podjetjem, da delujejo kot velika podjetja navzven in se vzajemno prilagajajo razmeram v gospodarstvu. Sodelovanje v mreži lahko pomeni specializacijo in dostop do specifičnih informacij, v mreži se lahko ustvarijo skupne dejavnosti marketinga, vstopa na tuje trge, načrtovanja in podobno. Mreže so fenomen v smislu združevanja konkurence in sodelovanja med konkurenti. V mreži sodeluje konkurenca v različnih projektih raziskovanja, mednarodnih aktivnosti v trženju, predvsem pa vsem podjetjem, povezanim v mrežo pomaga pri internacionalizaciji (Dubini et. al. 1991, 312).



Slika 2: Primer razširjene mreže

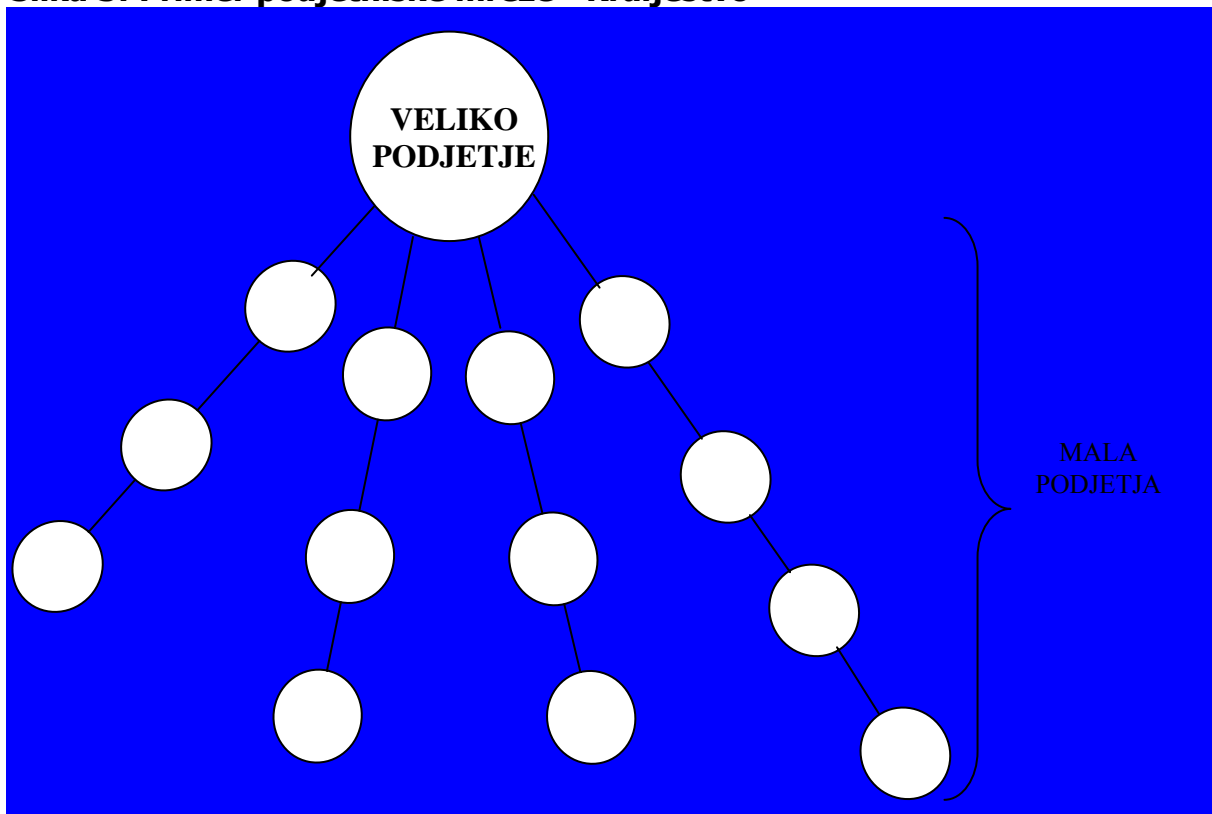


Vir: URL: <http://www.fs.uni-lj/laps/Organizacijske%20strukture%20podjetij.pdf>, 21.

V podjetniški mreži »Kraljestvo« veliko podjetje povezuje manjša podjetja v vertikalno verigo. Manjša podjetja delujejo pod strateškim vodstvom velikega podjetja. V podjetniške mreže »Kraljestvo« so povezana japonska podjetja. Lep primer sodelovanja v taki mreži je slovensko podjetje INEA, ki izdeluje programsko opremo za procesno vodenje tehnoloških postopkov v procesnih industrijah. Računalniške rešitve, ki jih razvija slovensko podjetje, ponuja v svojih inženiring paketih japonsko podjetje Mitsubishi, ki trži tehnološko opremo in ponuja izgradnjo proizvodnih objektov po sistemu inženiringa, vključno s procesnim vodenjem.



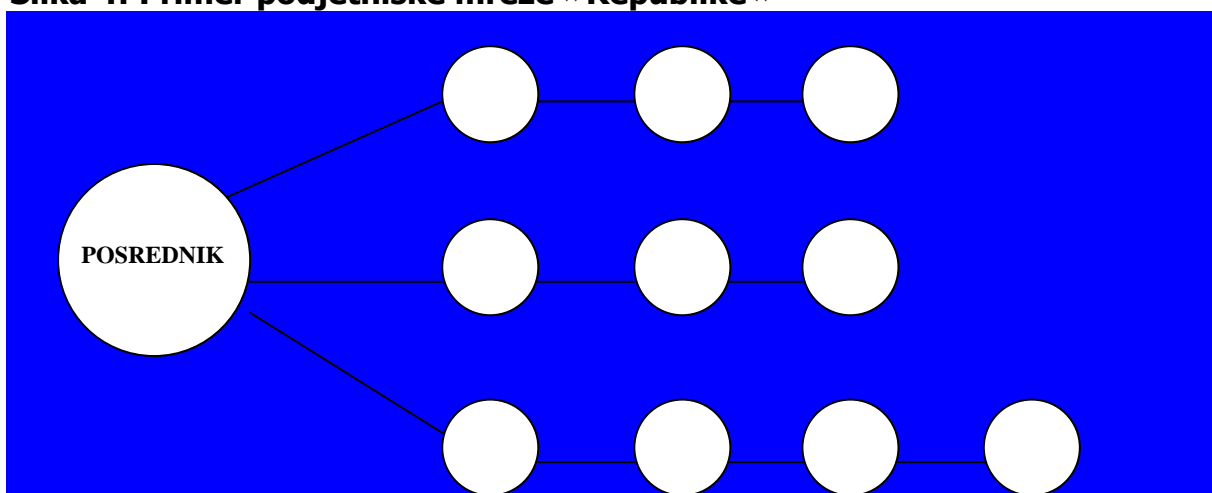
Slika 3: Primer podjetniške mreže »Kraljestvo«



Vir: URL: <http://www.fs.uni-lj/laps/Organizacijske%20strukture%20podjetij.pdf>, 22.

V podjetniški mreži »Republiki« gre za horizontalne povezave enakovrednih podjetij brez velikega podjetja, ki bi v mreži nudil strateško vodstvo. V mreži so majhna, visoko specializirana podjetja. Najpomembnejši je posrednik, ki je bodisi javna oziroma državna ali privatna institucija, ki ima nalogo za podjetja opravljati določene storitve.

Slika 4: Primer podjetniške mreže »Republike«



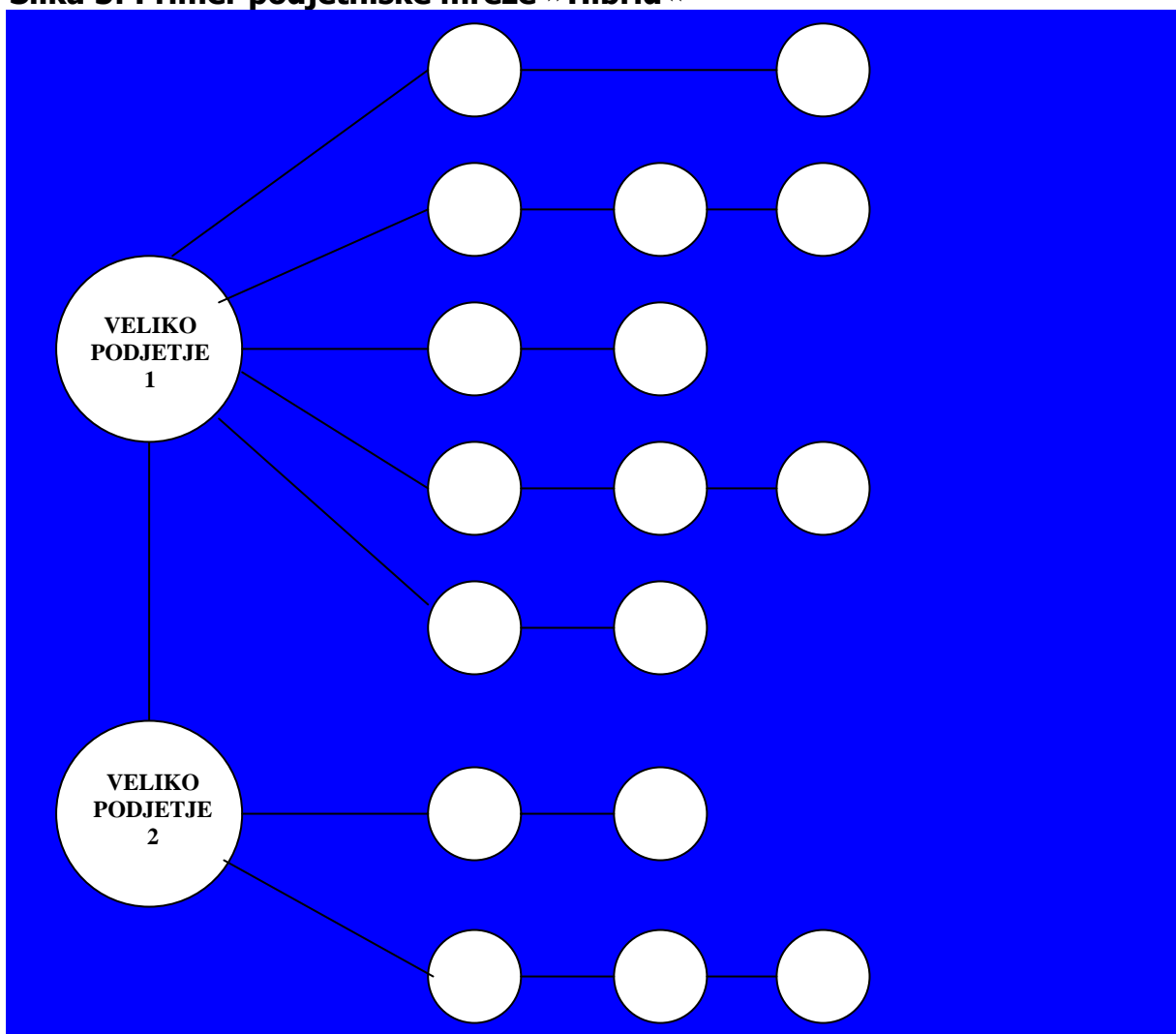
Vir: URL: <http://www.fs.uni-lj/laps/Organizacijske%20strukture%20podjetij.pdf>, 22.



V podjetniške mreže »Republike« so povezana pretežno evropska podjetja.

Podjetniška mreža »Hibrid« je nekje med podjetniško mrežo »Kraljestvo« in »Republike«. Značilnost podjetniške mreže »Hibrid« je, da so med podjetji močne horizontalne povezave, hkrati pa se podjetja tudi povezujejo z velikimi podjetji, ki pa v mreži ne prevladujejo.

Slika 5: Primer podjetniške mreže »Hibrid«



Vir: URL: <http://www.fs.uni-lj/laps/Organizacijske%20strukture%20podjetij.pdf>, 23.

V mrežo povezana podjetja hkrati sodelujejo in si konkurirajo. Sodelovanje podjetij se kaže v:

- razvoju najuspešnejših tehnologij;
- skupnem izobraževanju in usposabljanju delavcev;
- izmenjavi poslovnih informacij;
- skupnemu nastopanju na domačem in tujih trgih.



Model povezovanja malih podjetij v različne vrste mrež z namenom lažje internacionalizacije oziroma vstopa na tuje trge je primeren za tista dinamična podjetja, ki imajo konkurenčne izdelke in/ali storitve, ali pa so celo med vodilnimi na svojem področju, njihovi izdelki/storitve in organizacija poslovanja pa so inovativni. Ponavadi se v mreže povezujejo podjetja iz sorodnih panog z namenom koriščenja primerjalnih prednosti in dostopa do virov v mrežo povezanih podjetij. Hollensen (2001, 61) navaja, da je osnova mrežnega modela internacionalizacije ta, da je v mrežo vključeno podjetje odvisno od virov, ki jih nadzirajo druga v mrežo vključena podjetja. V mrežo vključeno podjetje ima tako dostop zunanjih virov, kar bi mu sicer bilo onemogočeno. Domače mreže so pogosto osnova za vzpostavitev sodelovanja s tujimi mrežami. Značilnosti mrež pa so odvisne od vanjo vključenih podjetij.

Primeri povezovanja v mreže so značilni za podjetja, ki so že prisotna na tujih trgih. Glede na inovativnost izdelkov in/ali storitev, ki jih ponujajo, želijo delovati globalno in biti hkrati prisotna v več državah ali celo kontinentih.

Modeli povezovanja v različne vrste mrež, ki so predhodno obravnavane, so vsekakor primerne oblike združevanja in sodelovanja podjetij z namenom povečevanja konkurenčnih prednosti v mrežo vključenih podjetij. Osvojene konkurenčne prednosti so ponavadi posledica skupnih aktivnosti v mrežo vključenih podjetij, ki v okviru medsebojnega sodelovanja in skupno postavljenih ciljev dobesedno silijo vse člane k doseganju optimalnih naporov za njihovo vzdrževanje in nadaljnji razvoj, ki je vsekakor predpogoj za uspešno vključevanje na tuje trge. Tako organizirane notranje mreže malih podjetij pa so osnova za uspešno povezovanje s tujimi proizvodnimi, dobaviteljskimi, distribucijskimi ali prodajnimi mrežami. Povezovanje s tujimi mrežami namreč zahteva ustrezno prilagajanje na področju uporabe standardov, zahtevane kakovosti proizvodov, cen, upoštevanja dobavnih rokov ipd. To velja tudi za vstop oziroma branjenje osvojenih pozicij malih podjetij na tujih trgih.

Povezovanja in sodelovanje malih podjetij v različnih oblikah mrež pa je poleg nuje, kot posledice vse hitrejšega razvoja in globalizacije sveta, mogoče pospešeno razvijati in promovirati tudi s pomočjo razvoja novih ukrepov in instrumentov, ki jih je možno razviti le s pomočjo ustrezno razvite in institucionalno podprte infrastrukture države.

1.2 Model II. – Grozdi

Poslovni grozdi se pojavljajo na različnih področjih, na primer v računalništvu, kmetijstvu, turizmu itd. Pozitivni učinki delovanja v grozdu izvirajo iz povezave in soodvisnosti akterjev v verigi vrednosti procesa proizvodnje izdelka, storitev in inoviranja (OECD 1999, 12–13). Prav povezava akterjev v verigo vrednosti loči grozde od »preprostih« horizontalnih mrež, v katerih podjetja praviloma delujejo na področjih, kot so na primer R&R skupno trženje, skupna nabava ipd.

Grozdi so največkrat multisektorska omrežja (vertikalna in/ali horizontalna), sestavljeni iz neenakih in komplementarnih podjetij, ki so v verigi vrednosti specializirana okrog baze znanja.



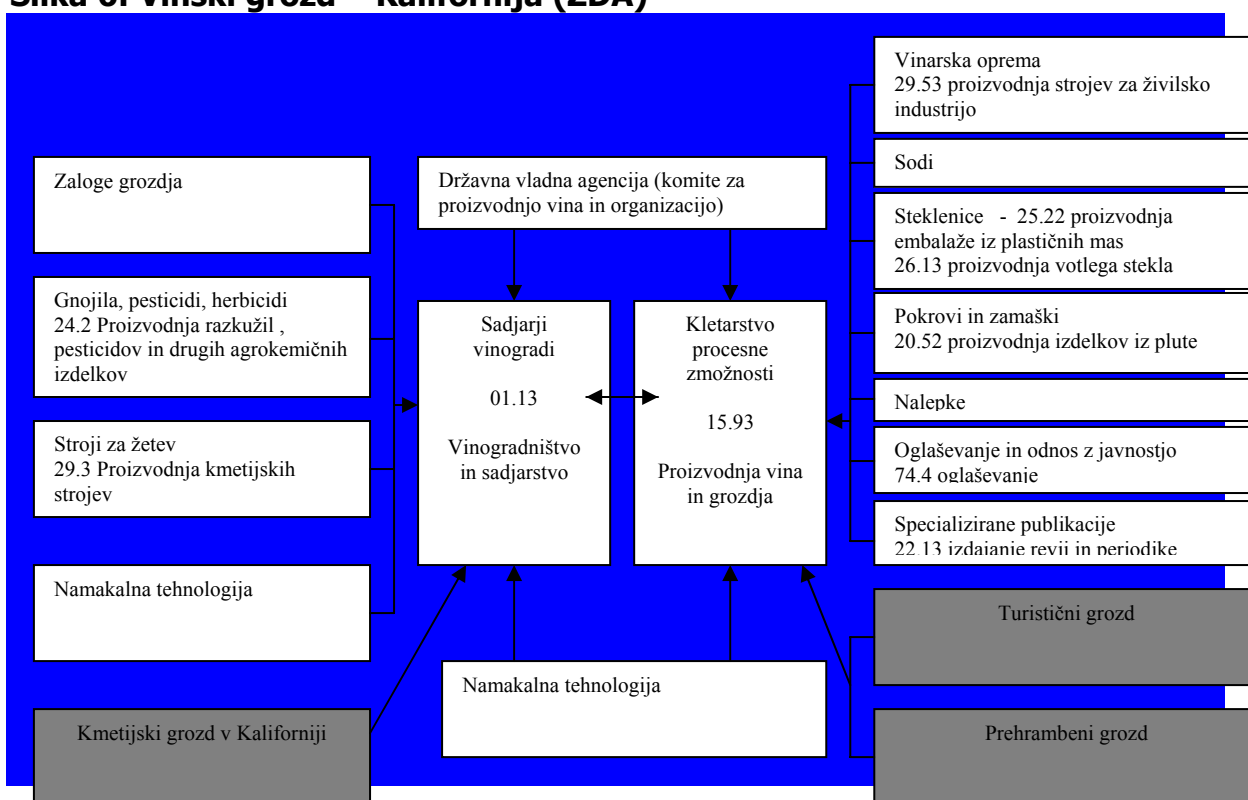
Oblik grozdov je več, odvisno od stopnje sofisticiranosti in globine, a večina jih vključuje proizvajalce končnih proizvodov ali storitev, dobavitelje specializiranih komponent, strojev, storitev ter finančne institucije, ostale podporne institucije in podjetja iz sorodnih gospodarskih dejavnosti.

Tabela 1: Razlike med horizontalnimi omrežji in grozdi

Horizontalna omrežja	Grozdi
Sektorska omrežja	Multisektorska omrežja
<p>Podjetja:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ imajo praviloma enake trge končnih proizvodov; ▪ pripadajo isti dejavnosti/industrijski skupini; ▪ sodelujejo na področju R&R, trženja, nabave. 	<p>Podjetja so:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ iz različnih dejavnosti / industrijskih skupin; ▪ komplementarna; ▪ specializirana okrog baze znanja v verigi vrednosti.

Vir: ITEO, Razvoj lokalnih grozdov v Sloveniji, gradivo za usposabljanje PCMG, april-oktober 2003

Slika 6: Vinski grozd – Kalifornija (ZDA)



Vir: Porter 1998, 201.

Modeli povezovanja in sodelovanja podjetij v poslovnih grozdih so v različnih državah. Analiza, ki je bila opravljena v okviru raziskave Evropske mreže za raziskave malih in srednje velikih podjetij, je zajela 34 grozdov v 17 državah. Osnovne ugotovitve raziskave so (Regional Clusters in Europe 2002, 28–40):



- Večina grozdov, vključenih v raziskavo, je sorazmerno »mladih«, saj jih je več kot polovica nastala po letu 1970, kar je lahko posledica uveljavljanja proizvodnih metod, za katere sta značilna fleksibilna specializacija ter lokalne mreže MSP.
- Število zaposlenih v poslovnih grozdih se je povečevalo, v 70 % grozdov se je povečalo tudi število podjetij. Tako visok delež grozdov v fazi rasti je posledica visokega deleža grozdov na področju sodobnih tehnologij.
- Tudi pomen nadnacionalnih družb postaja v delovanju grozdov vse pomembnejši. Njihova navzočnost pomeni razširjanje znanja in tehnologije na lokalne MSP, ki sodelujejo v grozdih ter spodbudi procese učenja in inoviranja v teh podjetjih.
- V več kot polovici proučevanih grozdov prevladujejo MSP, le v treh primerih pa velika podjetja z dobavitelji, ki so MSP. To nakazuje pomembnost regionalnih virov za delovanje številnih grozdov ter pomen regionalnega okolja za delovanje MSP, saj se ta zaradi omejenih virov pogosteje osredotočajo na lokalno okolje.
- Opazna sta tako trend globalizacije kot trend regionalizacije. Številne aktivnosti, na primer aplikativno raziskovanje in razvoj, administrativne in strateške aktivnosti, se večinoma izvajajo znotraj grozda, medtem ko proizvodnja komponent in proizvodnih vložkov pogosteje poteka zunaj grozda.
- Z uveljavljanjem dolgoročnih poslovnih odnosov narašča pomen družbenih institucij pri koordinaciji aktivnosti v grozdu. Medtem ko je za grozde v tradicionalnih dejavnostih značilno predvsem intenzivno sodelovanje med podjetji, ponudniki storitev in javno upravo, je za grozde na področju novejših dejavnosti »znanja« značilno intenzivnejše sodelovanje podjetij z raziskovalnimi institucijami in upravo.
- Večina grozdov ima dober konkurenčni položaj, nekateri so konkurenčni na svetovni ravni. Značilna zanje je vrhunska inovacijska dejavnost, navzočnost nadnacionalnih družb, v večini od njih pa se izvajajo strateške raziskave in razvoj. Približno četrtnina grozdov je generatorjev tehnologij, kar pomeni, da sprožajo tehnološke spremembe na svetovni ravni, v večini grozdov pa uvajajo stalne izboljšave. Nekaj manj kot tretjina proučevanih grozdov sodi v kategorijo »inkrementalnih inovatorjev«, medtem ko se ostali bodisi prilagajajo in pri tem znatno spreminjajo tehnologije, ki nastajajo zunaj grozda, bodisi so zgolj uporabniki tehnologij, razvitih drugje.

K temu je potrebno dodati, da so navedene konkurenčne prednosti (inovacije, vrhunska kakovost ipd.), ki jih dosegajo mala podjetja, vključena v grozde, ključne pri osvajanju in vstopanju na tuje trge. Tudi tako mala podjetja izoblikujejo in izboljšajo svojo konkurenčno usposobljenost pri vstopu na tuje trge in izkoristijo konkurenčne prednosti, ki se morajo po Porterju odraziti skozi (Porter 1998, 213–225):

1 Povečanje učinkovitosti lokalnih podjetij zaradi:

- **boljšega dostopa do vložkov – informacij, tehnologije, podpornih institucij;**



- boljšega dostopa do zaposlenih (predvsem kvalificiranih delavcev in profesionalcev);
- boljšega dostopa do dobaviteljev;
- lažje in hitrejšje koordinacije povezanih podjetij.

2 Povečanja inovativnih sposobnosti podjetij in s tem pospeševanja stopnje rasti njihove učinkovitosti zaradi:

- vključenosti kupcev v grozd;
- vključenosti agentov znanja;
- hitrejšje in permanentne izmenjave informacij (neposredni stiki) o novih tehnologijah, strojih, storitvah;
- dosežene fleksibilnosti in sposobnosti hitrega ukrepanja;
- skupnega dela dobaviteljev in odjemalcev, ki povečujejo zadovoljstvo odjemalcev.

3 Stimuliranje ustvarjanja novih podjetij, ki dodatno pospešujejo inovacije in učinkovitost ter širijo meje grozda zaradi:

- nižjih vstopnih ovir;
- naklonjenosti finančnih institucij in investorjev;
- možnosti stalnega sledenja poslovnih priložnosti;
- razpoložljivosti sredstev, veščin, znanj in vložkov.

Povezovanje in sodelovanje podjetij v grozde predstavlja učinkovito orodje tržnega gospodarstva, saj povezanim podjetjem zagotavlja zniževanje stroškov preko skupnega izvajanja določenih poslovnih funkcij (na primer trženje na tujih trgih – vključitev podjetja, ki opravlja to funkcijo za grozd ali ustanovitev novega podjetja, nabava, transport ipd.) ter s tem doseganje večje konkurenčnosti in lažje osvajanje tujih trgov.

1.4 Primerjalna analiza modelov

Razlika med predstavljenima modeloma povezovanja v mreže in grozde je naslednja:

- koncept grozdov presega različne horizontalne ali vertikalne mreže, kjer podjetja delujejo praviloma na istih končnih trgih, pripadajo isti gospodarski dejavnosti in se povezujejo predvsem v projektih raziskav in razvoja, skupnega trženja, skupne nabavne politike itd.;
- grozde loči od mrež in drugih oblik med-podjetniškega sodelovanja dejstvo, da gre pri grozdih za soodvisne dejavnike v verigi vrednosti pri proizvodnji izdelkov, storitev in v procesu inovacij;



- grozdi so omrežja (vertikalna in horizontalna) enakih in različnih komplementarnih podjetij iz različnih dejavnosti, specializiranih okrog povezave ali znanja v verigi vrednosti;
- grozdi so locirani na geografsko zaokroženih območjih (regija), mreže so lahko večnacionalne.

Grozde najbolj loči od mrež prav povezava v verigo vrednosti, v katerih delujejo mala podjetja na enakih trgih končnih izdelkov in pripadajo isti industrijski skupini. Grozdi so največkrat multi-sektorska omrežja (vertikalna in/ali horizontalna), sestavljena iz neenakih in komplementarnih podjetij, ki so v verigi vrednosti specializirana okrog baze znanja. Grozdov je več vrst, odvisno od stopnje sofisticiranosti in globine, največkrat pa vključujejo proizvajalce končnih izdelkov ali storitev, dobavitelje specializiranih komponent, strojev in storitev, finančne institucije in podjetja iz sorodnih gospodarskih panog. Pogosto vključujejo tudi podjetja iz distribucijskih kanalov in končne kupce, proizvajalce komplementarnih izdelkov, specializirane infrastrukturne ponudnike, vladne in druge organizacije, ki zagotavljajo in izvajajo usposabljanja, izobraževanje, pretok informacij ali se ukvarjajo z raziskavami in tehnično podporo (inkubatorji, univerze, razvojni inštituti).

Tudi mrež je več vrst; bistvena razlika med njimi in grozdi je ta, da lahko o mreži govorimo že pri sodelovanju dveh partnerjev, medtem ko jih je za oblikovanje grozda potrebnih bistveno več. Vsako sodelovanje več podjetij lahko imenujemo mreža: mreže so praviloma pogodbeno opredeljene (obstajajo tudi ne-pogodbene), odvisno od povezav podjetij, ki so vključena v mrežo.

Tabela 2: Razlike med mrežami in grozdi

MREŽE	GROZDI
Omejeno število partnerjev	Odprti sistemi
Sodelovanje in konkuriranje	Sodelovanje
Pogodbeni odnosi	Tržna dinamika, družbene vrednote, vzajemnost
Dostop podjetij do storitev	Privabljanje ponudnikov storitev v svojo sredino
Podpiranje celovitosti proizvodnje	Povečevanje povpraševanja za soodvisnimi akterji s podobnimi in sorodnimi sposobnostmi
Skupni poslovni cilji	Skupna vizija
Partnerji so lahko iz različnih držav	Geografsko so si blizu (regija)

Vir: Dermastia, MGD, PCMG, 2002.

Obema modeloma je skupno tudi to, da na podlagi sodelovanja, povezovanja, specializacije in uporabe skupnih virov v mrežo ali grozd povezanih podjetij ustvarjata pogoje za doseganje konkurenčnih prednosti mikro in malih podjetij, ki so



nujno potrebni za vstop na tuje trge, spremljanje konkurence in razvoja ter lažjo obrambo osvojenih pozicij pred vedno večjo konkurenco na domačem trgu.

1.5 Pomen strateških povezav in vključevanje v mreže

Agresivna konkurenca tujih in domačih podjetij je prisilila mnoga velika in mala podjetja k različnim povezavam. Strateške povezave so poleg povezovanja v mreže in grozde možnost in priložnost za utrjevanje obstoječega tržnega deleža ter za hiter in uspešen vstop malih podjetij na nova tuja tržišča.

Strateške povezave/zaveznitva/zaveze se v sodobnem mednarodnem trženju pogosto uporabljajo kot sinonimi za oznako podjetij, ki s sodelovanjem na globalnih trgih dosegajo skupne cilje. Mnogo avtorjev jih uvršča med te oblike tudi skupna vlaganja. V literaturi zasledimo dve skupini mnenj avtorjev o strateških zaveznitvah. Prva skupina jih uvršča med razvite načine in oblike vstopa na tuje trge in jih opredeljuje enakovredno kot vse druge možne oblike in načine vstopov. Druga skupina avtorjev pa zagovarja stališče, da so strateške zveze vendarle svojevrstna oblika mednarodnega poslovanja, saj predstavljajo neke vrste podlago za skupno učenje, najpogosteje temelječe na skupnih raziskavah in razvoju ter učinkoviti delitvi trgov.

Ta skupina poudarja torej poseben položaj strateških zvez v mednarodnem poslovanju in trženju podjetja (Makovec-Brenčič, Hrastelj 2003, 170).

Podobno kot pri povezovanju v mreže gre tudi pri strateških partnerstvih za sodelovanje oziroma sinergično povezovanje konkurentov. V večini primerov gre za sodelovanje, ki se kaže v kooperaciji pred trgom in konkuriranjem na njem, kar je odjemalcem povečini nepoznano. Ti se odločajo na podlagi subjektivnih kriterijev in povezav pred trgom ne poznajo.

Prav strateške zveze naj bi od 80. let dalje rasle po stopnji od 20 do 30 odstotkov letno. Po mnenju številnih managerjev so različne oblike partnerstev najhitrejši in najcenejši način razvoja globalne strategije (Makovec-Brenčič, Hrastelj 2003, 170).

Primerov in oblik strateških partnerstev je veliko, najbolj znana so med velikimi, globalnimi konkurenti, ki želijo s kapitalskimi ali drugačnimi povezavami obdržati ali okrepiti svoje konkurenčne prednosti. S strateškim partnerstvom skušajo podjetja doseči to, česar sama zaradi različnih razlogov ne zmorejo.

Trdimo lahko, da je različnim oblikam strateških partnerstev skupno sledeče:

- različna povezanost oziroma prepletenost dveh ali več samostojnih podjetij;
- doseganje konkurenčnih prednosti na več področjih;
- doseganje zastavljenih ciljev na podlagi sinergičnih učinkov.



Cilji, ki jih podjetja uresničujejo s povezovanjem v strateška partnerstva, so ponavadi:

- tržni (povečanje prodaje, osvajanje tržnih niš, novih trgov, dopolnjevanje proizvodnje, premagovanje različnih vstopnih ovir pri osvajanju tujih trgov ipd.);
- tehnološko-razvojni (postavljanje standardov, zmanjševanje stroškov, izmenjava znanj ipd.);
- zmanjšanje rizikov (razpršitev tveganja, obramba pred prevzemi močnejših ipd.);
- drugo (racionalizacija poslovanja, internacionalizacija poslovanja).

Poleg navedenega so za strateška partnerstva zelo pomembni skupni standardi, medsebojna izmenjava izkušenj, znanj in informacij. Delitev dela – specializacija povečuje – notranjo moč strateške zveze, povečuje se ekonomičnost, izraba obstoječih resursov je boljša, učinkovitejša je investicijska in skupna marketinška politika.

Strateška partnerstva so zelo podobna mrežam in so za krepitev in povečanje konkurenčne sposobnosti malih podjetij in lažji vstop na mednarodne trge v prihodnosti nujno potrebna, več koristi pa imajo ponavadi v strateško partnerstvo vključena mikro in mala podjetja.

1.6 Strategije velikih in malih podjetij za sodelovanje pri vstopanju na obstoječe in nove tuje trge

Ponavadi je sodelovanje malih podjetij z velikimi posledica pogodbe o kooperaciji, kjer mala podjetja kot dobavitelji proizvajajo posamezne polizdelke ali izdelke, ki jih velika podjetja vgrajujejo v končne izdelke in izvažajo. V navedenih primerih mala podjetja oziroma samostojni podjetniki niso izvozniki, so pa njihovi polizdelki ali izdelki vključeni v končni izdelek, ki je predmet izvoza. Strategije vstopa na tuje trge so torej odvisne od strategij vstopanja in osvajanja tujega trga, za katerega se je odločilo veliko podjetje. Te pa so odvisne od mnogoterih dejavnikov, ki se nanašajo na:

- diferenciranje in dopolnjevanje ponudbe velikega podjetja z izdelki malega podjetja in s tem ohranjanje pridobljenih konkurenčnih prednosti;
- razširitev ponudbe velikega podjetja z izdelki malega podjetja pod lastno blagovno znamko;
- razširitev prodajnega asortimana velikega podjetja;
- zapolnjevanje tržnih niš, ki jih je prepoznalo veliko podjetje;
- izkoriščanje tržne pozicije velikega podjetja v tujini ipd.



slovenija
magyarország
hrvatska



Razvojni center



Republika Slovenija
Služba vlade Republike Slovenije za lokalno
samoupravo in regionalno politiko

Prednosti takega sodelovanja so predvsem v tem, da morajo mala podjetja dosledno izpolnjevati pogoje, ki jih zahtevajo velika podjetja in se nanašajo predvsem na ustrežno kakovost polizdelkov in izdelkov ter storitev, upoštevati morajo vse potrebne standarde, ki jih narekujejo tuji trgi, uporabo sodobne opreme, zanesljivost dobav itd. Ob izpolnjevanju navedenih pogojev obstajajo pogoji za postopno osamosvojitve malega podjetja, ki lahko sčasoma postane samostojni izvoznik. Viri in prednosti, ki jih lahko izkoristijo mala podjetja, pa so predvsem veščine in znanja, ki jih je razvilo veliko podjetje.

Velika podjetja pa so lahko s svojimi predstavništvi v tujini in usposobljenim kadrom za prodajo tista, ki malim, specializiranim podjetjem utirajo pot na nove tuje trge in jim pomagajo pri vstopnih ovirah, ki so zaradi omejenih virov malih podjetij pogosto razlog, da mala podjetja z zanimivimi in inovativnimi programi oziroma izdelki ne prodrejo na tuje trge. Korist je obojestranska.

Literatura viri, kjer najdete tudi podrobnejše informacije

L. Filipič:	Model izgrajevanja konkurenčne usposobljenosti malih podjetij za vstop na tuje trge, november 2004. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
-------------	---