



# **INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA**

**doc. dr. Gregor Jagodič**



Passport to Export 



**Interreg**   
SLOVENIJA – AVSTRIJA  
SLOWENIEN – ÖSTERREICH  
Evropska unija | European Union | Europäische Union | European Regional Development Fund

# INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETJA

EVOLARIS   
FH Burgenland  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

  
INSTITUTE OF ADVANCED STUDIES  
IN INNOVATIVE BUSINESS  
AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

  
Mednarodna fakulteta  
za družbene in poslovne študije  
International School  
for Social and Business Studies  
Celje · Slovenia · Europe

XITRUSTX  
AN INNOVATION PROMOTION ORGANIZATION

  
šumer

MFDPS, Celje, junij 2020  
doc.dr. Gregor Jagodič

Pearson Education Limited  
Edinburgh Gate  
Harlow  
Essex CM20 2JE  
And associated companies throughout the world

© dr. Gregor Jagodič 2020

Naslov:  
Internacionalizacija poslovanja podjetja

Avtor:  
dr. Gregor Jagodič

Vrsta:  
znanstvena monografija

Recenzenta znanstvene monografije:  
izr. prof. dr. Tina Vukasović  
izr. prof. dr. Drago Dubrovski

Oblikovanje:  
Petra Jagodič, uni.dipl.ekon.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without either the prior written permission of the publisher or a licence permitting restricted copying in the United Kingdom issued by Licensing Agency Ltd, Saffron House, 6-10 Kirby Street, London EC1N 8TS.

ISBN

Printed and bound in Great Britain by Cpi Group.

EVOLARIS

 FH Burgenland  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

 FH Technikum Wien  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

 Institut za društvene in poslovne študije  
Institute for Social and Business Studies  
Cipe - Slovenia - Europe

XITFUST  
XITFUST

 šumer

## O AVTORJU



Gregor Jagodič je doktoriral na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. V svoji delovni karieri je bil vodja prodaje in marketinga v mednarodnem podjetju, vodja komercialne v diskontni trgovski verigi in vodja v verigi tehničnih trgovin. Nato se je odločil za samostojno podjetniško pot. S svojim svetovalnim podjetjem že več kot 15 let v različnih podjetjih uspešno izvaja projekte na področju prodajnih aktivnosti, oblikovanja modelov nagrajevanja zaposlenih, izvajanja letnih razgovorov, vodenja prodajnih ekip in usposablja potencialne kandidate za vodje, ter skrbi za prenos na treningih pridobljenih znanj v prakso s coachingom na »terenu«. Ima več kot 20 let delovnih izkušenj v gospodarstvu. Od leta 2008 sodeluje z Mednarodno fakulteto za družbene in poslovne študije Celje in je izvoljen v pedagoški naziv docenta za poslovne vede. Svoja raziskovalna dela in članke objavlja v različnih mednarodnih revijah in sodeluje na različnih mednarodnih konferencah. Področja njegovega raziskovanja so marketing, strateški marketing, raziskava trga, vedenje potrošnikov ter razvoj in upravljanje izdelkov, storitev in blagovnih znamk, podjetništvo, vodenje zaposlenih, strateški pristop k razvoju in vodenju podjetja. Vključen je v številne mednarodne projekte, povezane s spodbujanjem podjetniških veščin pri mladih.

## PREDGOVOR

Mednarodno poslovanje podjetij in njihova internacionalizacija v trenutnih tržnih razmerah postajata vse bolj pomembna elementa v razvoju posameznega podjetja. Oboje je še posebej pomembno za majhne ekonomije, kot je Slovenija, saj je domači trg premajhen, vstop na tuji trg pa predstavlja precej velik zalogaj za majhna in srednja podjetja. Zato razvoj tehnologije, znižanje stroškov transporta, mednarodno povezovanje in trgovski dogovori poenostavljajo izvoz izdelkov in storitev na tuje trge, ter so ključni za uspešen nastop manjših podjetij na tujih trgih.

Pred vami je monografija, ki je na enem mestu zbrala vse pomembne informacije, kako se lahko internacionalizacije svojega poslovanja lotijo tudi manjša podjetja. Poglavja si v monografiji sledijo v logičnem zaporedju. Vsebine so predstavljene na enostaven in razumljiv način, tako da bodo tudi tisti podjetniki, ki nimajo vseh potrebnih podjetniških znanj ali izkušenj lahko uspešno pripravili svoj izvozni načrt in ga uresničili v praksi.

Na začetku smo zato najprej opredelili pojme povezane z mednarodnim poslovanjem, opisali faze internacionalizacije podjetja in opredelili tveganja, ki so povezana s poslovanjem na tujih trgih. Vsebino nadaljujemo z analizo tržnih razmer in izborom ciljne države, opredelitvijo možnih načinov vstopa vanje, ter izvedbo finančnih analiz, čemur sledi še opredelitev izvoznih listin, Intrastata in Incoterms. Nadaljujemo s segmentacijo trga in opredelitvijo ciljnih odjemalcev, možnostmi prilagoditve izdelkov in storitev izbranim trgom, ter opredelitvijo stroškov. Na koncu je dodan še prikaz terminskega načrta izvedbe in med prilogami povezave do uporabnih virov podatkov ter predlog strukture izvoznega načrta.

# VSEBINA

<b>1</b>	<b>OPREDELITEV MEDNARODNEGA POSLOVANJA .....</b>	<b>1</b>
1.1	Kaj je mednarodno poslovanje? .....	1
1.2	Razlike ali podobnosti pri pojmi mednarodnega poslovanja .....	1
1.3	Mednarodno poslovno okolje .....	2
1.3.1	<i>Globalizacija .....</i>	<i>3</i>
1.3.2	<i>Razlike med nacionalnim in mednarodnim poslovnim okoljem .....</i>	<i>5</i>
<b>2</b>	<b>INTERNACIONALIZACIJA IN NJENE FAZE AKTIVNOSTI.....</b>	<b>7</b>
2.1	Faze aktivnosti internacionalizacije .....	7
2.2	Internacionalizacija.....	9
2.3	Razvojne stopnje internacionalizacije .....	9
2.4	Teorije internacionalizacije .....	10
2.5	Razlogi za internacionalizacijo .....	13
2.6	Odločitve za internacionalizacijo.....	15
<b>3</b>	<b>TVEGANJA PRI POSLOVANJU S TUJINO .....</b>	<b>17</b>
3.1	Značilnosti tržnega okolja.....	17
3.2	Deželno tveganje .....	19
3.2.1	<i>Analiza deželnega tveganja.....</i>	<i>20</i>
3.2.2	<i>Metode, tehnike in instrumenti obvladovanja deželnega tveganja ...</i>	<i>22</i>
3.3	Finančna tveganja.....	23
3.3.1	<i>Metode, tehnike in instrumenti za upravljanje s plačilnim tveganjem</i>	<i>23</i>
3.3.2	<i>Tržna tveganja.....</i>	<i>24</i>
3.3.3	<i>Tečajna tveganja.....</i>	<i>24</i>
3.3.4	<i>Obvladovanja transakcijske in ekonomske izpostavljenosti.....</i>	<i>25</i>
3.4	Poslovna tveganja.....	26
<b>4</b>	<b>MREŽNI PRISTOP V INTERNACIONALIZACIJI .....</b>	<b>27</b>
4.1	Mrežni pristop .....	27
4.2	Pojem mrež.....	27
4.2.1	<i>Definicije mreže .....</i>	<i>29</i>
4.2.2	<i>Odnosi znotraj mrež .....</i>	<i>30</i>
4.3	Motivi za sodelovanje in možne težave v mreži.....	32
4.4	Mreže in internacionalizacija.....	33
<b>5</b>	<b>IZBOR CILJNE DRŽAVE IN ANALIZA TRŽNIH RAZMER.....</b>	<b>36</b>
5.1	Izbor ciljne države.....	36

5.2	Pomen analize poslovnega okolja in tržnih priložnosti .....	37
5.3	Analiza notranjega (mikro) okolja podjetja .....	39
5.4	Zunanje poslovno okolje v mednarodnem poslovanju .....	43
5.4.1	<i>Demografski dejavniki</i> .....	44
5.4.2	<i>Ekonomski dejavniki</i> .....	45
5.4.3	<i>Sociokulturni dejavniki</i> .....	46
5.4.4	<i>Tehnološki dejavniki</i> .....	47
5.4.5	<i>Politično-pravni dejavniki (dejavniki regulative)</i> .....	47
5.4.6	<i>Dejavniki, ki se navezujejo na naravno okolje</i> .....	48
5.4.7	<i>Proučevanje okolja delovanja podjetja</i> .....	49
5.5	Analiziranje tržnih priložnosti .....	50
<b>6</b>	<b>NAČINI VSTOPA NA MEDNARODNE TRGE .....</b>	<b>53</b>
6.1	Izvozne oblike vstopa na mednarodne trge .....	53
6.2	Investicijske oblike vstopa na mednarodne trge .....	55
6.3	Pogodbene oblike vstopa na mednarodne trge .....	55
6.4	Izbor načina vstopa na trg .....	58
6.5	Direktni izvoz .....	58
6.6	Posredni izvoz .....	59
6.7	Licence .....	60
6.8	Franšizing .....	61
6.9	Pogodbena proizvodnja .....	61
6.10	Strateške povezave .....	62
6.11	Vstop preko direktnih investicij .....	62
<b>7</b>	<b>FINANČNA ANALIZA .....</b>	<b>66</b>
7.1	Cene in povpraševanje .....	66
7.1.1	<i>Cenovna politika</i> .....	66
7.1.2	<i>Vpliv povpraševanja in konkurence na odločitev o ceni</i> .....	67
7.2	Izdelava finančne analize .....	68
7.2.1	<i>Kratkoročno financiranje</i> .....	69
7.2.2	<i>Srednjeročno ali pa dolgoročno financiranje</i> .....	69
7.3	Študija izvozne izvedljivosti .....	70
<b>8</b>	<b>IZVOZNE LISTINE .....</b>	<b>72</b>
8.1	Pomen in vrste izvoznih listin .....	72
8.2	Transportno zavarovanje .....	73
8.2.1	<i>Kargo zavarovanje in zavarovanje prevozniške odgovornosti</i> .....	74
8.2.2	<i>Zavarovalna pogodba</i> .....	74

8.3	Špedicija .....	74
8.3.1	Špeditorska pogodba.....	75
8.3.2	FIATA .....	76
8.3.3	Špeditorski dokumenti.....	76
<b>9</b>	<b>INTRASTAT .....</b>	<b>78</b>
9.1	Opredelitev Intrastata .....	78
9.2	Opredelitev uporabnikov Intrastat podatkov.....	78
9.3	Aplikacija Intrastat.....	79
9.4	Nastanek obveznosti poročanja .....	79
9.4.1	Vsebina poročanja.....	79
9.4.2	Poročanje enkratnih poslov.....	80
9.4.3	Poročevalski roki.....	80
9.4.4	Načini oddaje poročila.....	80
<b>10</b>	<b>INCOTERMS – MEDNARODNE TRANSPORTNE KLAUZULE.....</b>	<b>82</b>
10.1	Poenotenje razlage najpomembnejših trgovinskih pojmov.....	82
10.2	Določila Incoterms klavzul.....	82
10.3	Uporaba klavzul Incoterms.....	83
10.4	Sestava in število klavzul Incoterms .....	84
10.5	skupine klavzul Incoterms .....	85
<b>11</b>	<b>SEGMENTACIJA TRGA.....</b>	<b>88</b>
11.1	Pomen segmentacije v sodobnem trženju .....	88
11.2	Osnove za segmentiranje končnih porabnikov .....	96
11.3	Skupine spremenljivk za segmentacijo.....	98
11.3.1	Segmentacija na osnovi geografskih dejavnikov .....	101
11.3.2	Segmentacija na osnovi demografskih dejavnikov .....	102
11.3.3	Segmentiranje na osnovi psiholoških značilnosti .....	102
11.3.4	Segmentiranje na osnovi sociokulturnih dejavnikov .....	103
11.3.5	Segmentacija na osnovi vedenjskih značilnosti.....	103
11.3.6	Segmentacija na osnovi značilnosti situacije .....	104
11.3.7	Segmentacija na osnovi koristi .....	104
11.3.8	Segmentacija na osnovi analiziranja porabnikovih problemov ...	104
11.4	Uspešno segmentiranje in določanje ciljnega trga .....	107
11.5	Strategije izbora ciljnega trga .....	111
11.6	Pozicioniranje na trgu.....	114
11.6.1	Proces pozicioniranja .....	117
11.6.2	Izbor konkurenčnih znamk .....	118

11.6.3	<i>Oblikovanje trženjskega spleta .....</i>	118
<b>12</b>	<b>PRILAGAJANJE PROIZVODA .....</b>	<b>121</b>
12.1	Prilagajanje proizvoda .....	121
12.2	Tehnika in ponovno oblikovanje proizvoda .....	122
12.3	Znamčenje, označevanje in pakiranje .....	123
12.3.1	<i>Prevoz in tveganje kraje .....</i>	126
12.3.2	<i>Sestavljanje (če je to primerno).....</i>	128
12.3.3	<i>Garancije.....</i>	129
12.3.4	<i>Servisiranje.....</i>	130
12.4	Storitve .....	130
12.4.1	<i>Specifičnost storitev .....</i>	130
12.4.2	<i>Tipični izvozi storitev ter izvažanje in tržne storitve v tujini .....</i>	132
<b>13</b>	<b>STROŠKI OB VSTOPU NA TUJI TRG .....</b>	<b>134</b>
13.1	Nov trg, nova pravila, novi stroški .....	134
13.2	Strošek izgube posla .....	135
13.3	Kako obvladovati visoke stroške?.....	135
13.4	Namesto kredita raje povečanje likvidnosti .....	136
<b>14</b>	<b>TERMINSKI NAČRT IZVEDBE IZVOZNIH AKTIVNOSTI .....</b>	<b>137</b>
<b>15</b>	<b>TRŽNE RAZMERE V SLOVENIJI, ITALIJI IN ŠVICI .....</b>	<b>139</b>
15.1	Tržne razmere v Sloveniji .....	139
15.1.1	<i>Pravosodni sistem .....</i>	140
15.1.2	<i>Davki .....</i>	141
15.1.3	<i>Kupna moč .....</i>	142
15.1.4	<i>Bruto domači proizvod.....</i>	142
15.1.5	<i>Stopnja inflacije.....</i>	143
15.1.6	<i>Plačilni pogoji.....</i>	144
15.1.7	<i>Carinski sistem .....</i>	145
15.1.8	<i>Izvoz .....</i>	146
15.1.9	<i>Brezposelnost.....</i>	147
15.2	Tržne razmere v Italiji .....	147
15.2.1	<i>Ureditev države in pravosodni sistem .....</i>	148
15.2.2	<i>Davki .....</i>	151
15.2.3	<i>Izdelki in storitve na trgu .....</i>	152
15.2.4	<i>Plačilni roki.....</i>	154
15.2.5	<i>Poslovni bonton .....</i>	155
15.2.6	<i>Bruto domači proizvod.....</i>	156
15.2.7	<i>Stopnja inflacije.....</i>	157

15.2.8	<i>Brezposelnost</i> .....	158
15.3	Tržne razmere v Švici .....	159
15.3.1	<i>Politični sistem</i> .....	159
15.3.2	<i>Pravosodni sistem</i> .....	160
15.3.3	<i>Tržna naravnost</i> .....	161
15.3.4	<i>Davki</i> .....	162
15.3.5	<i>Vstop na trg</i> .....	163
15.3.6	<i>Gospodarstvo</i> .....	165
15.3.7	<i>Bruto domači proizvod in plačilni pogoji</i> .....	167
15.3.8	<i>Transport</i> .....	168
<b>16</b>	<b>VIRI</b> .....	<b>169</b>
<b>17</b>	<b>PRILOGE</b> .....	<b>180</b>
	Priloga A – Vprašalnik: Pripravljenost podjetja za internacionalizacijo	
	Priloga B – Uporabni viri	
	Priloga C – Predlog strukture izvoznega načrta	
	Priloga D – Predstavitev nekaterih podjetij vključenih v projekt	

## SLIKE

Slika 1.1: Zunanja trgovina .....	2
Slika 2.1: Faze procesa internacionalizacije .....	8
Slika 3.1: Tržno okolje .....	18
Slika 3.1: Skupine tveganj pri poslovanju s tujino .....	19
Slika 3.2: SWOT (PSPN) analiza .....	20
Slika 3.3: Elementi razširjene PEST (PESTELID) analize .....	21
Slika 4.1: Kompleksnosti odnosov med posameznimi podjetji .....	31
Slika 4.2: Primer delovanja mednarodne mreže .....	34
Slika 5.2: Poslovno okolje podjetja.....	50
Slika 6.1: Prikaz načinov vstopa na mednarodne trge .....	53
Slika 7.1: Možnosti vstopa na tuje trge glede na vire in nadzor .....	63
Slika 7.1: Koraki ciljnega trženja.....	90
Slika 7.2: Proces segmentiranja trga in ciljno trženje .....	96
Slika 7.3: Osnove segmentiranja trga porabnikov.....	99
Slika 7.4: Vzorci segmentiranja trga.....	100
Slika 7.5: Strategije izbire ciljnega trga .....	112

## PREGLEDNICE

Preglednica 2.1: Motivi za internacionalizacijo.....	12
Preglednica 2.2: Delitev dejavnikov internacionalizacije .....	13
Preglednica 5.1: Razširjeni model analize porabnikov .....	40
Preglednica 6.1: Pregled možnosti vstopa na tuji trg.....	64
Preglednica 7.1: Tipični razlogi za izvoz, ter ponudbo na tujem trgu.....	70
Preglednica 7.2: tipični razlogi z vidika trga in konkurence .....	71
Preglednica 7.3: Vsebine finančne analize in vključenost ljudi .....	71
Preglednica 8.1: Najpomembnejše transportne listine .....	72
Preglednica 8.2: Enotni dokumenti FIATA.....	76
Preglednica 10.1: Sestava klavzul INCOTERMS .....	84
Preglednica 10.2: Skupine klavzul INCOTERMS.....	85
Preglednica 10.3: Nazivi klavzul INCOTERMS in razporeditve stroškov .....	86
Preglednica 11.1: Razlikovanje med tržnim segmentom in tržno vrzeljo .....	94
Preglednica 11.2: Tipične razdelitve trga .....	105
Preglednica 12.1: Vloga blagovne znamke.....	123
Preglednica 14.1: Primer terminskega načrta izvoznega načrta .....	137

# 1 OPREDELITEV MEDNARODNEGA POSLOVANJA

## 1.1 Kaj je mednarodno poslovanje?

Mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo preko nacionalnih meja, z namenom zadovoljevanja ciljev posameznikov, podjetij, institucij, tudi držav. Najbolj značilne transakcije so: izvoz, uvoz, neposredne tuje investicije (Makovec-Brenčič b.l.).

Ko govorimo o mednarodnem poslovanju, govorimo o transakcijah, pa tudi o procesih zato, da se zavemo, da je mednarodno poslovanje aktiven in dinamičen način poslovanja podjetij. Prva in osnovna razlika med domačim in mednarodnim poslovanjem je seveda ta, da se pri mednarodnem poslovanju vse transakcije in procesi odvijajo preko meja (Makovec-Brenčič b.l.).

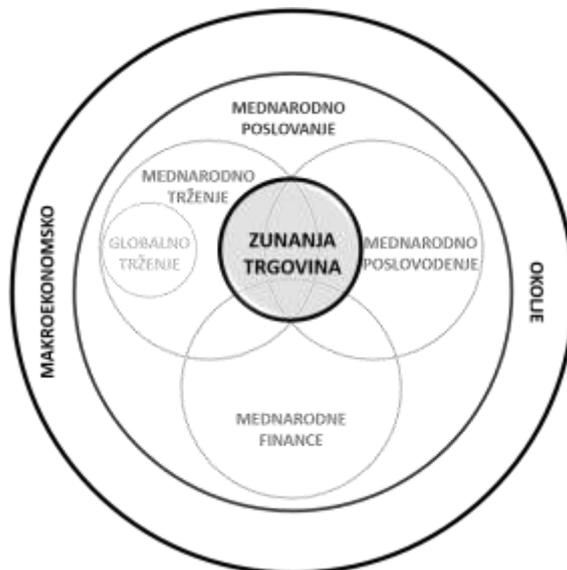
## 1.2 Razlike ali podobnosti pri pojmih mednarodnega poslovanja

Mednarodna trgovina se osredotoča predvsem na izvajanje transakcij nabave in prodaje preko nacionalnih meja, torej na izvoz in uvoz, in je zato logično nadaljevanje notranje trgovine ter obenem materialna podlaga mednarodnega trženja (Makovec-Brenčič b.l.):

- **MEDNARODNO POSLOVANJE:** izvajanje vseh poslovnih nalog podjetja ali poslovnega sistema mednarodno/globalno; izvajanje tudi drugih nalog organizacije poslovanja, npr. proizvodnja na tujem; zajema tako trgovinske kot ne trgovinske načine poslovanja s tujino.
- **MEDNARODNO TRŽENJE (MARKETING):** se ukvarja predvsem s trženjskim vidikom tujih trgov.

- **MEDNARODNO POSLOVODENJE:** mednarodno trženje izdelkov in storitev ter izvajanje drugih ne trženjskih poslovnih nalog v tujini.

Slika 1.1: Zunanja trgovina



Vir: (prirejeno po Makovec-Brenčič b.l.).

### 1.3 Mednarodno poslovno okolje

Mednarodno poslovno okolje vsebuje več integralnih elementov, ki medsebojno vplivajo na značilnosti mednarodnega poslovanja podjetij.

- globalizacijo
- nacionalna poslovna okolja
- mednarodna poslovna okolja
- mednarodno poslovanje podjetja

### 1.3.1 Globalizacija

Je kompleksen ekonomski, družbenoekonomski in neekonomski pojav (Makovec-Brenčič b.l.):

- Globalizacija je: večdimenzionalen proces, vključujoč ekonomske, politične in kulturne prvine, ki skupaj tvorijo novo kakovost
- Globalna internacionalizacija: trgovina, TNI, pogodbene oblike sodelovanja na vseh pomembnih trgih
- Globalna sopovezanost, ki terja globalno usklajevanje in povezanost dejavnosti na povsem nov način
- Proizvodnja enakih izdelkov za domačo porabo in tujino
- Naraščanje deleža tujih sestavin v proizvodih za domačo porabo in za izvoz

Kazalniki globalizacije so (Makovec-Brenčič b.l.):

- Rastoč delež mednarodnega poslovanja in TNI
- Hitrejša rast deleža mednarodne trgovine v BDP ali prodaj lokalnih podružnic v primerjavi z izvozom
- Povečan pomen TNI in mednarodne proizvodnje
- Rastoč delež mednarodnih storitev
- Nastanek integriranih finančnih trgov
- Rastoč pomen ekonomije obsega, ekonomij prihrankov (skupna proizvodnja)
- Odločilen vpliv tehnologije in prenosa znanja na mednarodno trgovino in mednarodno poslovanje in druge oblike gospodarskega sodelovanja

Najbolj globalizirana trga sta (Makovec-Brenčič b.l.):

1. porabniški in

2. medorganizacijski – predstavlja večino mednarodnega poslovanja (gre za trg med podjetji, v literaturi pa je pogosto uporabljen tudi izraz B2B trg)

Kaj so lahko vzrodi za globalizacijo (Makovec-Brenčič b.l.):

- tržni
- stroškovni
- okolijski
- konkurenčni
- poleg vsega navedenega še tudi neoliberalizem, poenotenja mednarodnih regulacij, prosti finančni in kapitalski tokovi, difuzija informacijskih in komunikacijskih tehnologij, družbena in kulturološka konvergenca

Kaj so lahko razlogi za globalizacijo proizvodnje (Makovec-Brenčič b.l.):

- iskanje stroškovnih prednosti
- iskanje virov
- učinkovitost/izboljšanje procesov
- kakovost
- bližina kupcem/odjemalcem/konkurentom
- najnovejše prenosi znanj in bližina razvojnih centrov

Najpogostejše oblike nastopov (Makovec-Brenčič b.l.):

- skupna vlaganja,
- neposredne investicije,
- strateška partnerstva/zveze,
- tehnološke mreže,
- prevzemi,
- konkurenčne strateške zveze...

Kadar pride do zmanjševanja trgovinskih in investicijskih ovir govorimo o liberalizaciji, kjer gre pospeševanje obsega trgovanja (liberalizacija svetovne trgovine), ki je posledica zmanjšanja (Makovec-Brenčič b.l.):

- tarif,
- kvot,
- embargov,
- potrebnih dovoljenj, ali odprava administrativnih in ne administrativnih omejitev
- dviga neposrednih tujih investicij (FDI)

Na mednarodno poslovno okolje vplivajo še (Makovec-Brenčič b.l.; Jagodič 2018):

- Tehnološke spremembe in globalizacija (kar povzroča padec vrednosti informacij in komunikacij, ter njihovo hitrejšo dostopnost, kar je pomemben pogoj za globalizacijo):
  - telekomunikacije in mikroprocesorji: učinkovitost medijev
  - internet
  - transportna tehnologija: kontejnerji, roll – on- off prevozi, palete, kombinirani in multimodalni/integralni transport
- Spremenjen svetovni red (spremembe v družbenih ureditvah držav, razvoj držav na vzhodu – Kitajska, Indija, ....)
- Širitev EU (vključevanje držav vzhodne Evrope)

### *1.3.2 Razlike med nacionalnim in mednarodnim poslovnim okoljem*

Na delovanje podjetij vpliva celovito mednarodno poslovno okolje – nobeno od podjetij ni imuno na dogodke, ki lahko povzročijo integralne spremembe poslovanja (npr. sprememba valutnih razmerij, cene delovne sile, podpore za tuje investicije, ...).

**Nacionalno poslovno okolje** je sestavljeno iz svojevrstnih kulturoloških, političnih, pravnih, ekonomskih, okolijskih značilnosti, ki se lahko med državami zelo močno razlikujejo. **Mednarodno poslovno okolje pomeni** da morajo mednarodna podjetja in s tem tudi njihov managerji integrirati vsa znanja o navedenih okoljih in silnicah – torej o globalizaciji, mednarodnem in nacionalnem poslovnem okolju (Makovec-Brenčič b.l.).

Na mednarodnih trgih tako delujejo naslednja podjetja (Makovec-Brenčič b.l.):

- **mednarodno podjetje** - podjetje izvaja le nekaj enostavnih načinov in oblik mednarodnega poslovanja na majhnem številu trgov; podjetje ustanavlja svoje enote v tujini predvsem z namenom podpore pri zunanjetrgovinskem poslovanju
- **multinacionalno podjetje** - izvaja različne oblike in načine poslovanja na številnih razlikujočih se trgih, vključno z različno lastniško strukturo delujočih delov (podružnic, hčera, vezanih podjetij...) podjetja; podjetje ustanavlja lastne enote v tujini z večjo stopnjo samostojnosti in proizvodno funkcijo v lastnem imenu, ne le v povezavi z matičnim podjetjem, pogosto se prenaša že znanje in razvoj
- **globalno podjetje** - globalna prisotnost podjetja na svetovnih trgih z visoko stopnjo diverzifikacije načinov, oblik in lastniških struktur poslovanja; enote so običajno vodene iz enega centra in zasledujejo proizvodnjo izdelkov za svetovni trg na več učinkovitih proizvodnih in razvojnih lokacijah po svetu
- **transnacionalno podjetje** - prilagodi se lokalnim potrebam ob hkratnem vzdrževanju globalne učinkovitosti; ključne dejavnosti podjetja v matičnem podjetju niso niti popolnoma centralizirane niti nekontrolirano centralizirane in v podjetju lahko obstaja več central.