

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VSTOPA NA TUJI TRG NA PRIMERU SLOVENSKEGA
TEHNOLOŠKEGA PODJETJA TRILOGIC**

Ljubljana, december 2020

KRIŠTOF HORVAT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Krištof Horvat, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza vstopa na tuji trg na primeru slovenskega tehnološkega podjetja Trilogic pripravljene v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Gregom Pfajfarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRG IN OPIS ANALIZIRANEGA PODJETJA.....	3
1.1 Trg logistike	3
1.2 Predstavitev podjetja Trilogic.....	5
2 TEORETIČNI OKVIR.....	7
2.1 Izbor trga	7
2.2 Teorija na področju vstopnih oblik	13
2.2.1 Teorija transakcijskih stroškov	13
2.2.2 Eklektična teorija	15
2.2.3 Hollensenov model	17
3 KVALITATIVNA ANALIZA POTENCIALNIH TRGOV ZA PODJETJE TRIOLOGIC – RAZISKOVALNI DEL	21
3.1 Metodologija	21
3.2 Izvedba in analiza intervjujev	23
3.2.1 Predstavitev udeležencev pol-strukturiranih intervjujev	23
3.2.2 Analiza raziskovalnih vprašanj s pomočjo intervjujev	27
3.2.3 Analiza makro kazalcev	32
3.2.4 Neposredni dejavniki okolja	35
3.2.5 Rezultati poglobljenih intervjujev	36
3.3 Izbor ciljnega trga in vstopne oblike	38
3.3.1 Analiza potencialnih trgov	38
3.3.2 Analiza makrookolja.....	40
3.3.3 Analiza matrike atraktivnosti trga	42
3.3.4 Izbor ciljnega trga za podjetje Trilogic.....	44
3.3.5 Izbor vstopne oblike	46
3.3.6 Vstop na poljski trg.....	50
3.3.7 Trženjski načrt	51
4 PRIPOROČILA.....	57
4.1 Priporočila za managerje	57
4.2 Priporočila za nadaljnje raziskave	60
4.3 Omejitve raziskave.....	61

SKLEP	62
LITERATURA IN VIRI	63
PRILOGE	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Neposredni dejavniki okolja.....	9
Tabela 2: Postopek analize zunanjega okolja.....	10
Tabela 3: Kriteriji za makrookolje	11
Tabela 4: Kriteriji za analizo neposrednih kazalcev	11
Tabela 5: Ocena države	11
Tabela 6: GE-McKinsey portfeljska matrika	12
Tabela 7: Atributi matrike atraktivnosti trga	12
Tabela 8: Koraki izbora trgov	13
Tabela 9: Način vstopa glede na stopnjo nadzora	14
Tabela 10: Način vstopa in stopnja nadzora.....	15
Tabela 11: Študija primera	22
Tabela 12: Demografski podatki intervjuvancev	24
Tabela 13: Ocena makro kazalcev.....	35
Tabela 14: Ocena neposrednih dejavnikov okolja	36
Tabela 15: Ocena konkurenčnosti podjetja Trilogic	43
Tabela 16: Argumentacija izbora Poljske kot ciljnega trga podjetja Trilogic.....	45
Tabela 17: Argumentacija izbora vstopa prek distribucije kot vstopne oblike podjetja Trilogic	49
Tabela 18: Seznam potencialnih distributerjev	51
Tabela 19: Trženjski načrt Trilogic	55
Tabela 20: Sporočilnost blagovne znamke Trilogic.....	57

KAZALO SLIK

Slika 1: Letni promet trga paketne distribucije na ravni EU	4
Slika 2: Primer kompleksnosti sistema z več vozili na terenu.....	6
Slika 3: Analiza potencialnih trgov	8
Slika 4: Makrokazalci trga.....	9
Slika 5: Način vstopa na tuji trg	20
Slika 6: Matrika atraktivnosti trga	44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Analiza trgov.....	5

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

API – (angl. Application Programming Interface); Programski vmesnik

BCG – Boston Consulting Group

BDP – bruto domači proizvod

DHL – Dalsey, Hillblom and Lynn

DPD –Dynamic Parcel Distribution

EGP – Evropski gospodarski prostor

EU – Evropska Unija

GLS – General Logistics Systems

GPS – (angl. Global positioning system); Globalni sistem za določanje položaja

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

IMF – (angl. International Monetary Fund); Mednarodni denarni sklad

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

SME – (angl. Small and medium enterprises); mala in srednje velika podjetja

ZDA – Združene Države Amerike

UVOD

Področje logistike je eden izmed ključnih temeljev globalizacije. V času spletnih nakupov je hitra in zanesljiva dostava pomembnejša kot kadar koli prej, zato ne preseneča, da je logistika del osrednje strategije mnogih podjetij. Programska oprema na področju logistike se hitro razvija v smer večje preglednosti, avtomatizacije in nižanja stroškov. Pričakovanja potrošnikov na področju dostave rastejo. S pojavom dostave v istem dnevu, ki jo ponuja podjetje Amazon, pa dostava isti dan postaja norma, ki ji sledijo tudi drugi trgovci. Na drugi strani podjetja, ki se ukvarjajo s paketno distribucijo, niso pripravljena na zahteven tehnološki izziv, ki ga predstavlja razporejanje pošiljk v ozkem časovnem intervalu. Logistična podjetja vlagajo v nadgradnjo programskih rešitev na najrazličnejših področjih, kot je sledenje pošiljk, lažja vročitev pošiljke ter optimizacija dostav v istem dnevu. V segmentu programske opreme za razporejanje dostavnih flot nastopa slovensko tehnološko podjetje Trilogic, ki razvija algoritme za razporejanje dostavne flote na terenu. Cilj dostavnih algoritmov je znižanje števila vozil na terenu, manj zaposlenih ljudi v dispečerskem centru in natančnejše napovedi dostavnih časov (Howard, 2014). Dostavni algoritem omogoča velike prihranke podjetjem, ki imajo lastno dostavno službo.

Slovenska podjetja so zaradi majhnosti domačega trga prisiljena v internacionalizacijo poslovanja. Največje tuje trge za slovenska podjetja predstavljajo Nemčija, Italija, Hrvaška in Avstrija (Živec, 2019). Pri tem se pojavlja vrsta vprašanj, na primer, katera slovenska podjetja se najprej internacionalizirajo in na kakšen način. Število podjetij, ki spadajo med mala ali srednje velika podjetja (angl. Small and medium enterprises – SME), predstavlja 99.8 % vseh podjetij (Močnik, Duh & Crnogaj, 2019), zato je proučevanje internacionalizacije tega segmenta podjetij pomembno. Če želi podjetje Trilogic uspešno nastopati na ozkem segmentu programskih rešitev na trgu logistike, se bo srečalo s konkurenco, ki zasleduje model rojenih globalnih podjetij (angl. Born Global model). Globalno rojena podjetja imajo že od začetka poslovanja razvito globalno strategijo poslovanja, ki se odraža v organizacijski kulturi podjetja in vzpostavljenih organizacijskih procesih (Braunerhjelm & Halldin, 2019). Trilogic mora na tem področju, če želi uspešno predstaviti svoje rešitve na tujih trgih, razviti strategijo internacionalizacije, ki bo glede na dani makroekonomski okvir služila pri uspešnem vstopu na tuje trge.

Glavni problem magistrskega dela je, da podjetje Trilogic take strategije še nima pripravljene in da je podjetje v fazi, kjer je nujen strateški pristop k implementaciji dolgoročne strategije, ki bo vplivala na organizacijsko strukturo podjetja. Trilogic je mlado tehnološko podjetje, ki je na začetku svoje poti k internacionalizaciji poslovanja. Cilj magistrskega dela je predstavitev teoretičnih okvirjev, ki jih lahko podjetje Trilogic uporabi pri izboru ciljne države in pripravi strategij za vstop na izbran tuji trg. V teoretičnem delu izbora trga je cilj predstaviti modele za analizo zunanjega okolja podjetja in makrookolja, v katerem nastopa podjetje. Prav tako želim prikazati modele, kot je analiza atraktivnosti trga, s katerim se bo poslovodstvo podjetja lažje odločilo, kateri trg je najprimernejši za vstop. V drugem delu je cilj analiza vstopnih oblik za izbrani ciljni trg.

Poleg teoretične analize in uporabe različnih modelov razvijem tudi praktični del, ki temelji na delno strukturiranih intervjujih poslovodij manjših slovenskih tehnoloških podjetij, ki so deloma že internacionalizirana. Z intervjuji želim pridobiti vpogled v prakso slovenskih podjetij in njihov način internacionalizacije, kar mi bo služilo pri pripravi strategije internacionalizacije izbranega podjetja.

Namen magistrskega dela je prispevek k celostnemu razumevanju teoretičnih okvirjev, ki jih lahko poslovodstvo podjetja Trilogic uporabi pri izbiri tujih trgov ter vstopnih oblik glede na dano situacijo na trgu.

R1: Kateri trg je najprimernejši za vstop podjetja Trilogic?

Izbor med različnimi potencialnimi trgi je odvisen od mnogih dejavnikov. Podjetje, ki vstopa na tuje trge, se mora zavedati, da pri izbiri vstopnega trga ne igra vloge le fizična razdalja, temveč tudi ekonomska, kulturna, socialna in politična (Berry, Guillén & Zhou, 2010). Zunanjo analizo trgov bom izvedel s pomočjo teorije razdalj ter neposrednih dejavnikov okolja (na primer število prebivalcev, bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca itd.). Pri oceni trgov si bom pomagal z izvedbo matrike atraktivnosti trgov. Notranja analiza bo izvedena s pomočjo intervjujev, ki mi bodo omogočili strateško analizo podjetja Trilogic. Z izvedbo študij primerov želim pridobiti vpogled v uspešno izvedene primere internacionalizacije nekaterih slovenskih tehnoloških podjetij.

R2: Katero vstopno obliko naj izbere podjetje Trilogic za vstop na tuji trg?

Podjetja, tako velika kot srednje velika in mala, se srečujejo s težavami pri internacionalizaciji, ker ne znajo odgovoriti na ključna vprašanja, ki nam jih predstavi Okonkwo (1991).

Vprašanja se nanašajo na specifikacijo produkta, trga in tip tehnologije, ki ga želi podjetje ponuditi ob vstopu na tuji trg. Oblika vstopa na tuji trg se razlikuje glede na stopnjo nadzora, ki jo podjetje želi zadržati na novem trgu. Podjetje mora pred vstopom na tuji trg odgovoriti na zgoraj navedena vprašanja in razviti jasno strategijo vstopa (Okonkwo, 1991). Prav tako je izredno pomembno, koliko kapitala je podjetje pripravljeno nameniti za širitev na nove trge, saj je od tega odvisno, na kakšen način se bo razširilo. Na tem področju se je pojavilo več teorij, kot sta teorija transakcijskih stroškov in eklektična teorija. Pri podjetjih, ki prodajajo programsko opremo, so začetni stroški veliki, produkcija dodatnih enot informacijskega sistema pa je praktično zastoj. Taka struktura stroškov omogoča podjetju iskanje povezav z drugimi podjetji, tako na področju strojne kot programske opreme. S povezovanjem z drugimi podjetji lahko prilagodi svojo strategijo vstopa (Ojala & Tyrväinen, 2007). Odgovor na raziskovalno vprašanje številka dve bom iskal z analizo zunanjega okolja in izvedbo praktičnega dela.

Magistrsko delo je po strukturi razdeljeno na štiri poglavja. V uvodu predstavim raziskovalni vprašanji, ki predstavljata osrednjo temo tako teoretičnega kot praktičnega

dela. V prvem poglavju opišem trg logistike in predstavim analizirano podjetje. V drugem poglavju se lotim teoretične analize različnih modelov, ki mi služijo pri pripravi praktičnega dela. Tretje poglavje je namenjeno raziskovalnemu delu, ki je razdeljeno na analizo metodologije, izvedbo in analizo intervjujev ter izbor ciljnega trga in vstopne oblike. V četrtem poglavju predstavim priporočila za managerje, omejitve in predloge za nadaljnje raziskave.

1 TRG IN OPIS ANALIZIRANEGA PODJETJA

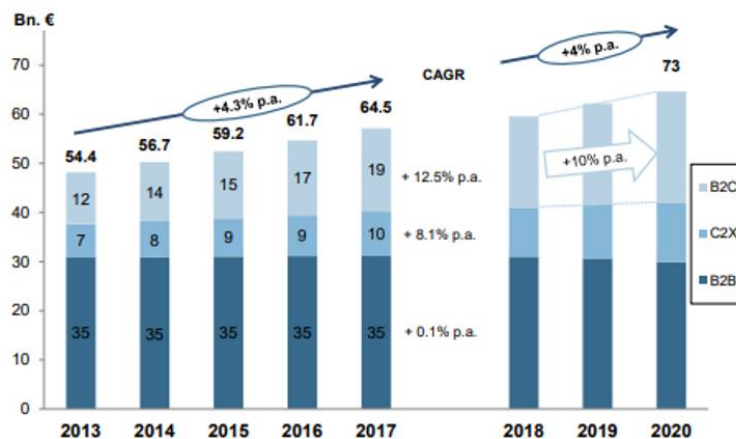
1.1 Trg logistike

Paketna distribucija, ki omogoča dostavo v naslednjem delovnem dnevu, je sestavljena iz celotne verige transporta, kot so zbiranje pošiljk, razporeditev pošiljke, linijski prevoz in dostava v zadnji milji oziroma na dom končne stranke. Faze v postopku upravljanja paketa v logističnem procesu se razlikujejo po strukturi stroškov. V prvem koraku podjetje zbere vse pakete, ki so potrebni za dostavo. To se ponavadi dogaja z zbiranjem pošiljk na terenu pri dostavljavcih. Prvi korak v procesu predstavlja približno 4 % stroška v celotni verigi dostav. V drugi fazi logistično podjetje razvršča pakete glede na končno destinacijo. Razvrščanje se dogaja v zbirnih centrih logističnih podjetij in predstavlja 6 % celotnih stroškov. Po razvrščanju je na vrsti linijski prevoz pošiljke na tako imenovani depo, ki je v bližini končnega naslova stranke. Linijski prevoz je lahko tudi mednaroden, zato ponavadi predstavlja okrog 37 % celotnih stroškov. Ko je paket enkrat v končnem depoju, ga je treba dostaviti stranki v roke, kar imenujemo dostava v zadnji milji. Strošek dostave v zadnji milji je najvišji v celotni dostavni verigi in znaša približno 53 % celotnega stroška. Težava so zavrnjene in nevročene pošiljke, kar vodi v višji strošek ponudnika dostave (Dolan, 2018).

Zgoraj opisani proces je standarden za dostavo v naslednjem dnevu. V primeru dostave v istem dnevu se proces manipulacije paketov spremeni, saj se paket ne vrača v centralni depo in iz depoja h končni stranki, vendar se iz skladišča neposredno dostavi k stranki na dom. Pri dostavi v istem dnevu podjetje rešuje težavo nevročenih pošiljk, saj je veliko večja verjetnost, da se stranka nahaja na naslovu dostave, če je paket naročila le nekaj ur pred dostavo. Prav tako lahko podjetje poveča prihodek zaradi impulzivnih nakupov uporabnikov, ki niso pripravljeni čakati na paket več kot le nekaj ur. Dostava vse večkrat poteka v istem dnevu iz centralnih skladišč, ki so locirana blizu gosto naseljenih mestnih središč (Dolan, 2018). Zaradi razvoja spletnega nakupovanja, novih plačilnih metod, ki potekajo preko pametnih telefonov, in spremenjenih potrošniških navad trg dostave blaga močno narašča. Veliki ponudniki, na primer Dynamic parcel distribution (DPD), General Logistics Systems (GLS), Dalsey, Hillblom and Lynn (DHL) in FEDEX, ki nastopajo na evropskem skupnem trgu, beležijo rast, vendar se jim v prihodnosti obeta povečana stopnja konkurence, predvsem zaradi novih vstopov na trg (Amazon) in pojava zagonskih podjetij,

ki v veliki meri napadajo dostavo v istem dnevu ter razvijajo tehnologijo, ki jim omogoča prednost na trgu pošilk v istem dnevu. Kakor je razvidno na sliki 1, se rast paketne distribucije še vedno močno povečuje in je med letoma 2013 in 2017 dosegla letno rast v višini 4.3 %, predvsem v prodaji fizičnim uporabnikom, kjer je rast znašala 12.5 % letno. Razlog tako močne rasti pri fizičnih porabnikih je predvsem spletna prodaja. Glavni evropski trgi so Nemčija, Velika Britanija in Francija, ki skupaj predstavljajo 71 % trga po številu dostavljenih paketov. Leta 2016 je bilo v skupnosti Evropskega Gospodarskega Prostora (EGP) prepeljanih 8.7 milijarde paketov (Dieke, 2019).

Slika 1: Letni promet trga paketne distribucije na ravni EU



Vir: Dieke (2019).

Na trgu programske opreme se trendi nagibajo k inovacijam na področju lažjih poslovnih procesov znotraj infrastrukture spletnih trgovin. Eden izmed načinov optimizacije poslovanja je tesnejša integracija prek sistema API (angl. Application Programming Interface), ki omogoča povezavo med sistemom dostavnega podjetja in spletno trgovino. Prav ta način integracije omogoča in pospešuje vpeljavo dostave v istem dnevu, ki bo predstavljala dodatno ponudbo za končnega uporabnika. Revolucija informacijske komunikacijske tehnologije (IKT) je omogočila optimizacijo logističnih procesov po celotni dostavni verigi (Hausmann, Herrmann & Netzer, 2014). Osredotočil se bom na opis trendov, ki vplivajo na dostavo isti dan. Ključni razlogi, ki omogočajo dostavo znotraj enega dne, so predvsem dostop do podatkov preko Global positioning system (v nadaljevanju GPS) sledenja vozil, kar omogoča nadaljnjo optimizacijo vožnje, ter pametni telefoni, ki omogočajo upravljanje flote vozil na enostaven način, saj omogočajo navigacijo večjega števila dostavljavcev. Razvoj pametnih telefonov prav tako odpira vrata zunanjim izvajalcem v obliki množičnega pridobivanja delovne sile (angl. Crowdsourcing). Trendi se nagibajo k optimizaciji celotne verige procesov, predvsem optimizaciji procesov v mestni logistiki. Strojno opremo, ki vsebuje napredno programske opremo za spremljanje delovanja poslovanja, dostavna podjetja vgrajujejo tako v infrastrukturo (pametna skladišča) kot vozila (diagnostika vozil na terenu). Cena senzorjev

za spremljanje različnih parametrov v dostavni verigi je močno padla, kar omogoča zbiranje večje količine podatkov, predvsem o vozilu, kar ima širše ekonomske in okoljske posledice. Funkcije, kot so GPS sledenje, uporaba navigacije in različne uporabne vrednosti za končnega porabnika vodijo k večjemu številu inovacij na področju povezovanja končnih potrošnikov (Ranieri, Digiesi, Silvestri & Roccotelli, 2018).

Trenutno spletni trgovci večinoma omogočajo dostavo naslednji delovni dan. Zadnji korak v evoluciji dostave je dostava v istem dnevu. Dostava isti dan bo, oziroma je, omejena na mesta, ki imajo zadostno gostoto prebivalstva, da lahko podpirajo take rešitve. Glavni razlogi za spremembo pričakovanj potrošnikov so povečanje BDP na prebivalca in hitra rast spletnih nakupov. Po oceni svetovalnega podjetja McKinsey bo dostava isti dan do leta 2025 predstavljala 15 % celotnega trga v paketnih dostavah do poslovanja do končnih potrošnikov (Hausmann, Herrmann & Netzer, 2014). Razporejanje dostavnih vozil na terenu se v večini podjetij še vedno izvaja prek prek zaposlene osebe v dispečerskem centru. Pri dostavi naslednji dan je težava razporeditve vozil veliko lažja, pri tem se pojavi tako imenovana težava potujočega prodajnika (Joshi, 2017). Logistična težava se v primeru dostave naslednji dan rešuje tako, da ima podjetje listo naročil, ki jih mora dostaviti naslednji dan. Programska oprema izračuna najboljšo možno kombinacijo in predlaga dostavno pot. Pri težavi potujočega prodajnika imamo vse dostavne točke znane vnaprej in se po delovnem dnevu ne spreminjajo več. Izredna kompleksnost se pojavi, ko je treba pakete dostaviti isti dan. Optimalna dostavna pot se v tem primeru konstantno spreminja glede na nova naročila, ki jih je treba upoštevati pri izračunih. V takem sistemu je treba optimalno pot preračunavati na vnaprej določen časovni interval (Condliffe, 2017).

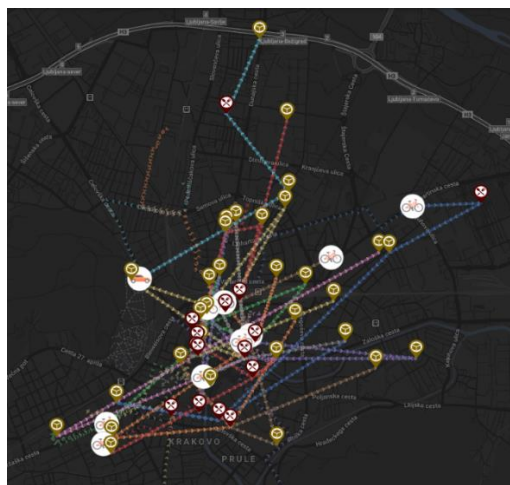
1.2 Predstavitev podjetja Trilogic

Analizirano podjetje Trilogic so leta 2011 ustanovili trije takratni študenti; Borut Markelj, Jernej Janežič in Žiga Lesjak. Ideja se je Žigu in Borutu porodila na študentski izmenjavi, kjer sta opazila storitve spletnih naročil hrane na dom. Kmalu zatem je bilo ustanovljeno podjetje Trilogic, d. o. o., ki upravlja največji spletni portal za naročanje hrane na dom, ki ima v letu 2020 več kot 150.000 registriranih uporabnikov in več kot 170 gostinskih partnerjev po vsej Sloveniji. Glavna prednost portala ehrana.si pred naročanjem hrane na dom po telefonu je enostavnost oddaje naročila, izognitev klicu v restavraciji ter enostavnost spletnega plačila s kartico. V tujini so se veliki igralci na trgu posredovanja naročil, kot je na primer nizozemski Takeaway, usmerili v posredovanje naročil do restavracij z lastno dostavno floto. Pojav novih tehnoloških konkurentov, kot so Uber Eats in Deliveroo, ki pokrivajo tudi dostavo, ter slaba kakovost dostave iz restavracij, ki imajo lastno dostavno floto, je prisilila posredovalne platforme v širitev logistike, ter s tem zagotavljanje storitve v celotni vertikali logistike in procesu naročil. Temu trendu je sledilo tudi podjetje Trilogic, ki je v letu 2017 začelo dostavljati hrano iz restavracij brez lastne dostavne flote, kot je McDonalds. Za razvoj tehnološke rešitve je podjetje pridobilo sredstva Evropske unije, ki so pospešila razvoj tehnične infrastrukture. Prav tehnična

infrastruktura za opravljanje dostav se je izkazala za produkt, ki predstavlja nov tip storitve, ki jo ponuja podjetje Trilogic. Če želi podjetje uspešno dostavljati še toplo hrano, mora biti flota dostavljavcev vodena s strani algoritma, ki avtomatsko razporeja naročila glede na lokacijo in hitrost vožnje dostavljavcev, števila naročil v sistemu ter razmer v prometu (Banka za podjetnike, 2018). Podjetje Trilogic je najprej za lastne potrebe razvilo algoritem za upravljanje dostavne flote. Na sliki 2 je prikazan sistem razporejevanja flote v praksi. V letu 2019 pa je začelo tržiti programske rešitve tudi drugim podjetjem na področju dostave v enem dnevu.

Nov produkt podjetja Trilogic je programska oprema, ki se uporablja na medorganizacijskem trgu logistike. Programska oprema omogoča dostavo hrane, ljudi ali predmetov, znotraj istega dne. Glavna prednost produkta je, da omogoča avtomatsko razporejanje dostav ter upoštevanje širokega spektra parametrov. Tehnološka rešitev se integrira v obstoječe poslovanje podjetja, ki že ponuja logistično rešitev, vendar v ta namen uporablja sisteme, ki so zastareli in ne podpirajo dostave v istem dnevu ali uporabljajo programsko opremo, ki je mnogo slabša od trenutnih rešitev na trgu. Glavna prednost sistema je hitro razporejanje naročil med različne dostavljavce, ki so vodeni prek nadzorne plošče. Nadzorna plošča omogoča nadzor nad dostavno floto ter ročno posredovanje, če je to v robnih primerih potrebno. Primer, v katerem mora zaposlena oseba posredovati v sistemu, je nesreča dostavljavca na terenu. V tem primeru mora zaposlena oseba naročilo ročno dodeliti drugemu dostavljavcu, ki nato izvede dostavo. Za večino naročil ni potrebno posredovanje zaposlenega v klicnem centru, s tem pa se dobičkonosnost voznega parka močno izboljša. Poleg tega lahko razporejanje dostavljavcev preko računalniškega sistema močno izboljša delovanje voznikov, saj je zaradi zbiranja podatkov možna izdelava statističnih modelov, ki služijo za boljši izračun dobičkonosnosti, lažje spremljanje procesa zaposlovanja novih dostavljavcev in podobno.

Slika 2: Primer kompleksnosti sistema z več vozili na terenu



Vir: Trilogic (2020, str. 11).

Veliko podjetij, ki delujejo na področju dostave, uporablja več tipov vozil, kot so kolesa, avtomobili, motorji in kombiji. Poleg tega so v uporabi tudi vozila na različna pogonska sredstva. Večina dostavnih vozil še vedno uporablja fosilna goriva, vendar se delež električnih vozil povečuje. Za podporo različnim tipom vozil je treba razviti dodatne module, ki podpirajo različne karakteristike vozila, kot sta hitrost, lokacija vožnje (cesta, kolesarske steze), ter cestnoprometne predpise. Prav tako je izredno pomembna funkcionalnost določanje cone restrikcije za posamezen tip vozila. V mnogih mestih je center mesta zaprt za promet motornih vozil, po drugi strani pa je dostop možen s kolesom. Sistem, ki ga razvija podjetje Trilogic, avtomatsko prepozna različne omejitve vozil in dodeli dostavo v skladu z omejitvami. Naročilo za prevzem paketa v centru mesta bo tako avtomatsko dodeljeno vozniku na kolesu. Funkcija časovnih oken omogoča končnemu uporabniku izbor točne ure dostave, čas dostave pa je lahko določen tudi en teden vnaprej. Sistem bo upošteval naročilo in ga umestil v dostavni proces v izbranem časovnem intervalu. S časovnimi okni lahko dostavna podjetja rešujejo težavo neprevzetih naročil, ko se stranka ne nahaja na naslovu dostave. Sledenje v živo naslavlja težavo nedostavljenega paketa. Stranka lahko kadar koli, od oddaje naročila preveri, kje se nahaja dostavljavec z njenim paketom. S tem lahko bolje načrtuje prevzem naročila, prav tako pa sledenje v živo predstavlja zanimivo funkcionalnost in določeno stopnjo igrifikacije (Banka za podjetnike, 2018).

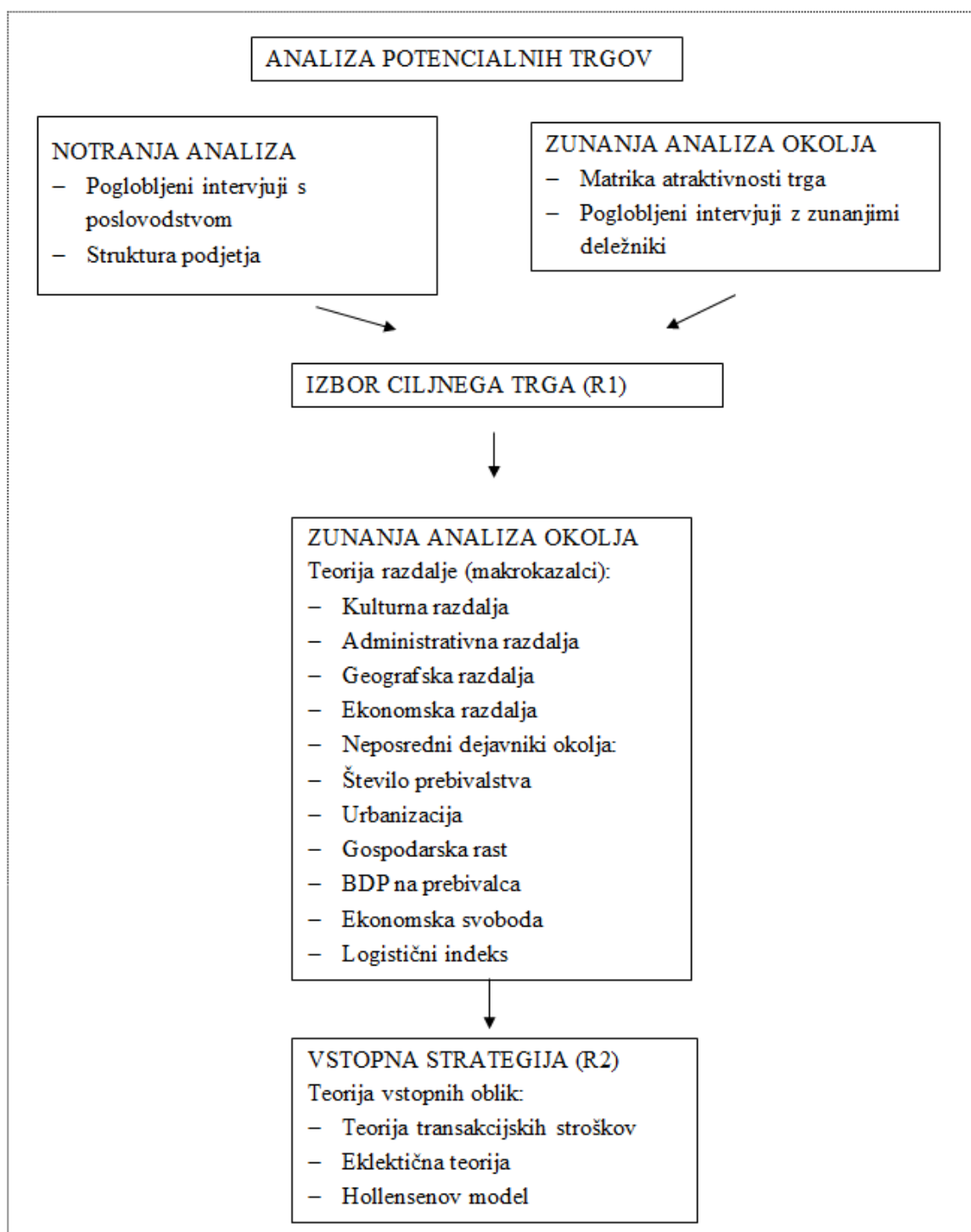
2 TEORETIČNI OKVIR

2.1 Izbor trga

Analiza trga posameznih držav zahteva oceno dejavnikov, ki vplivajo na povpraševanje in ponudbo v proučevani državi. Kotabe (2000) razdeli oceno trga na makroanalizo in analizo neposrednih dejavnikov. Analiza neposrednih dejavnikov ima, kot nakazuje že ime, neposreden vpliv na podjetje. Na drugi strani makrokazalci le posredno vplivajo na uspešnost podjetja, zato bom v analizi večjo težo namenil rezultatom analize neposrednih dejavnikov okolja (Kotabe, 2000; Mekking, 2008).

Na sliki 3 sem prikazal analize s katerimi bom odgovoril na raziskovalni vprašanji. Za prvo raziskovalno vprašanje bom opravil notranjo in zunanjo analizo, ki vplivata na izbor ciljnega trga. Primer notranje analize, so na primer poglobljeni intervjuji s poslovodstvom. Zunanjo analizo bom opravil na podlagi analize matrike atraktivnosti trga in poglobljenih intervjujev z zunanjimi deležniki. Pri drugem raziskovalnem vprašanju si bom pomagal z analizo makrokazalcev ter teoretičnimi modeli vstopnih oblik, kot na primer Hollensenov model.

Slika 3: Analiza potencialnih trgov



Prirejeno po Mekking (2008).

Neposredni dejavniki okolja (tabela 1) se nanašajo se na dejavnike, ki neposredno vplivajo na podjetje, vendar jih podjetje vseeno ne more nadzorovati. Če vzamemo za primer stopnjo urbanizacije; le-ta ima velik vpliv na določena podjetja, ki morajo za uspešno delovanje nastopati na trgih z višjo gostoto prebivalcev. Analiza neposrednih dejavnikov je

pomembna pri analizi potencialnih trgov, saj na primer število prebivalcev močno vpliva na privlačnost trga za podedjete Trilogic. Stopnja urbanizacije in BDP na prebivalca sta prav tako pomembni metriki za oceno trga (Mekking, 2008).

Tabela 1: Neposredni dejavniki okolja

Neposredni dejavniki okolja	Opis
Število prebivalstva	Število prebivalstva kaže na velikost posameznega trga.
Stopnja urbanizacije	Večja gostota, večje povpraševanje po dostavi v enem dnevu in več prepeljanih paketov.
Gospodarska rast	Pozitivno povezana z višjo potrošnjo prebivalstva in investicije v prenavo tehnoloških sistemov v industriji.
BDP na prebivalca	Višji BDP na prebivalca pomeni večjo porabo sredstev za spletne nakupe in s tem večje povpraševanje po dostavi v istem dnevu.
Inflacija	Povišanje cen vodi v zmanjšanje kupne moči prebivalstva.
Ekonomska svoboda	Možnost ustanovitve, upravljanja in zaprtja podjetja na tujem trgu.
Logistični indeks	Predstavlja širšo sliko na področju infrastrukture, kakovosti logističnih storitev in drugih parametrov.

Prirjeno po Kotabe (2000).

Dejavniki, ki vplivajo na makrokazalce, niso podvrženi neposrednim vplivom podjetja in so neodvisni od posamezne panoge. Primer teh so politični, socialni in ekonomski dejavniki posamezne države. Navkljub pospešeni globalizaciji razdalja, tako geografska kot kulturna, še vedno igra pomembno vlogo pri odločitvi podjetja o vstopnem trgu. Pankaj (2001) opiše štiri različne dimenzije razdalje (slika 4): administrativna oziroma politična, kulturna, geografska in ekonomska razdalja. Model poda kategorije za vsak posamezni sklop. Različne kategorije razdalje predstavljajo dober okvir za analizo makrookolja izbranega potencialnega trga.

Slika 4: Makrokazalci trga

KULTURNA RAZDALJA				ADMINISTRATIVNA IN POLITIČNA RAZDALJA			
	Država A	Država B	Država C		Država A	Država B	Država C
Različni jeziki, religije, socialne norme				Skupna monetarna politika			
Etnične in socialne povezave				Politična sovražnost			
Povezanost z nacionalno identiteo				Moč pravnih in finančnih institucij			
Specifična povezava med kakovostjo in izvorno državo							

GEOGRAFSKA ODDALJENOST	EKONOMSKA RAZDALJA		
	Država A	Država B	Država C
Skupna meja, transportne povezave			Različna stopnja prihodkov potrošnikov
Geografska oddaljenost			Različna cena in kvaliteta naravnih in človeških virov
Različno podnebje			Dostop do informacij in znanja

Prirejeno po Pankaj (2001).

Analiza zunanjega okolja je sestavljena iz analize makrookolja, ki jo bom izvedel s pomočjo teorije razdalje ter analize neposrednih dejavnikov okolja. Kotabe (2000) v svoji knjigi predlaga selekcijski izbor primerne trga (tabela 2), na podlagi rangiranja makrokazalcev in neposrednih kazalcev s strani intervjuvanca, raziskovalca in nato še oceno kazalcev na podlagi analize sekundarnih podatkov. V praktičnem delu bom ob poglobljenih intervjujih izvedel tudi oceno zunanjega okolja, z vsakim izmed intervjuvancev. Cilj te analize ni, da bi sogovorniki ocenili posamezen trg, temveč ocena, kateri izmed dejavnikov so sogovornikom pomembni pri izbiri trga ter zakaj. Analizo zunanjega okolja bom zaradi omejitev v svojem magistrskem delu izvedel predvsem s pomočjo sekundarnih virov. Sogovorniki prihajajo iz različnih industrij, skupno jim je to, da je podjetje, ki ga zastopajo locirano v Sloveniji in da gre za manjše tehnološko podjetje. V praktičnem delu bom opisal, kateri kazalci so po mnenju mojih sogovornikov pomembnejši pri izbiri potencialnega trga.

Tabela 2: Postopek analize zunanjega okolja

Selekcijski izbor primerne trga:
1. Intervjuvanci rangirajo makrokazalce
2. Intervjuvanci rangirajo neposredne kazalce okolja
3. Raziskovalec rangira makrokazalce
4. Raziskovalec rangira neposredne kazalce okolja
5. Ocena makrookolja države na podlagi sekundarnih podatkov
6. Ocena neposrednih kazalcev okolja na podlagi sekundarnih podatkov
7. Opis razlike pomembnosti med makrokazalci in analizo neposrednih kazalcev
8. Izračun točk za vsako posamezno državo

Prirejeno po Kotabe (2000).

Proces ocenjevanja različnih dejavnikov je izdelan v tabelah 3, 4 in 5. Številke se nanašajo na korake, ki jih predlaga Kotabe v knjigi Global marketing management. V prvi vrstici predstavnik podjetja Trilogic oceni pomembnost dejavnikov, v drugi vrstici oceni dejavnike raziskovalec. Tretja vrstica se nanaša na analizo sekundarnih podatkov. Točke se

nato pomnožijo z utežjo, ki jo je določil predstavnik podjetja ter raziskovalec. Povprečje ocene vpliva makrookolja tako vključuje točke predstavnika podjetja, točke raziskovalca ter točke sekundarnih podatkov; $(5+1*5+2*5)/3$ (Kotabe, 2000).

Tabela 3: Kriteriji za makrookolje

Kriteriji za makrookolje	Utež Intervjuvanec (1)	Utež raziskovalec (2)	Točke sekundarni podatki (5)	Točke Trilogic (1*5)	Točke raziskovalec (2*5)	Povprečje (a)
---------------------------------	------------------------	-----------------------	------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

Prirejeno po Kotabe (2000).

Tabela 4: Kriteriji za analizo neposrednih kazalcev

Kriterij za analizo neposrednih kazalcev	Utež Intervjuvanec (2)	Utež raziskovalec (4)	Točke sekundarni podatki (6)	Točke Trilogic (2*6)	Točke raziskovalec (4*6)	Povprečje (b)
---	------------------------	-----------------------	------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

Prirejeno po Kotabe (2000).

Tabela 5: Ocena države

Države	Povprečna ocena makrookolja (a)	Povprečna ocena neposrednih kazalcev (b)	Pomembnost makrookolja – 20 % (7)	Pomembnost neposrednih kazalcev – 80 % (7)	Skupna povprečna ocena (8)
---------------	---------------------------------	--	-----------------------------------	--	----------------------------

Prirejeno po Kotabe (2000).

Uteži, ki jih uporabljata podjetje in raziskovalec za analizo kriterijev, so naslednje:

- 0 Ni pomembno pri selekcijskem procesu ciljne države
- 1 Majhen vpliv na selekcijski proces ciljne države
- 2 Srednji vpliv na selekcijski proces ciljne države
- 3 Velik vpliv na selekcijski proces ciljne države

Uteži, ki jih bom uporabil pri analizi sekundarnih podatkov, bodo naslednje:

- -1 Negativni vpliv na podjetje Trilogic
- 0 Srednji vpliv na podjetje Trilogic
- 1 Pozitiven vpliv na podjetje Trilogic

Povprečna ocena rezultata makroanalize ter analize neposrednih dejavnikov je utežena z relativno oceno pomembnosti analize. Rezultat predstavlja povprečno oceno analizirane države. Relativna ocena je naslednja:

- 20 % analiza makrookolja

– 80 % analiza neposrednih dejavnikov

Finančni analitiki, ki se ukvarjajo z vlaganjem na borzi, imajo vložek razdeljen na portfelj naložb, ki se razlikujejo glede na tveganje ter ustvarjeni donos. V podjetju mora vodstvo prav tako razporediti sredstva, ki so na voljo, med različne aktivnosti, ki so lahko predstavljene v portfelju. Cilj matrike atraktivnosti trga je ocena, katere aktivnosti bodo prinašale pozitiven denarni prihodek, glede na razmere v posamezni industriji. Najpogostejši portfeljski analizi sta Boston Consulting Group (BCG) matrika ter matrika atraktivnosti trga. BCG-matrika predpostavlja močno povezanost med prihodki in dobičkonosnostjo. Tržni delež in stopnja rasti sta glavni dve komponenti BCG-matrike. Za potrebe magistrskega dela se bom osredotočil na matriko atraktivnosti trga, ki je na nek način nadgradnja BCG-matrike. Matrika atraktivnosti trga ponuja večjo fleksibilnost, saj je namesto štirih vključenih devet portfeljev (Proctor & Hassard, 1990). Rezultate za vsako izmed analiziranih držav umestimo v matriko, ki ima devet polj in je razdeljena na dva sklopa atributov (tabela 6). Na podlagi take analize lahko podjetje oceni stopnjo konkurence podjetja in privlačnost panoge na določenem trgu. Posamezno državo podjetje umesti v matriko s krogcem, le-ta pa vizualno ponazarja velikost posameznega trga.

Tabela 6: GE-McKinsey portfeljska matrika

	Konkurenčnost podjetja			
		Nizka	Srednja	Visoka
Privlačnost trga	Visoka			
	Srednja			
	Nizka			

Prerejeno po Proctor & Hassard (1990).

V matriko, prikazano v tabeli 6 bom v fazi analize vključil potencialne trge za podjetje Trilogic. V tabeli 7 sem prikazal attribute matrike atraktivnosti trga. V tabeli 8 vidimo nekatere parametre, ki jih bom uporabil ob analizi posameznega trga.

Tabela 7: Atributi matrike atraktivnosti trga

Atributi matrike atraktivnosti trga	
Konkurenčnost podjetja	Privlačnost trga
Sposobnost vodenja	Rast prodaje v panogi
Tehnološke kompetence	Velikost trga
Struktura stroškov podjetja	Ciklične fluktuacije trga
	Možnost vstopa večjih podjetij

Prerejeno po Proctor & Hassard (1990).

Tabela 8: Koraki izbora trgov

Prvi korak	Analiza delno strukturiranih intervjujev
Drugi korak	Določitev treh potencialnih trgov na podlagi opravljenih intervjujev
Tretji korak	Matrika atraktivnosti trga
Četrty korak	Določitev vstopnega trga

Vir: lastno delo.

Vsi potencialni trgi se nahajajo znotraj evroobmočja, kar pomeni, da bodo makrokazalci dokaj stabilni in ne bodo veliko prispevali k izbiri potencialnega trga. Na drugi strani bo imel, na primer, BDP na prebivalca pomembno vlogo pri identifikaciji najprimernejšega trga.

Modeli analize okolja, ki sem jih uporabil za analizo potencialnih trgov podjetja Trilgic, se razlikujejo glede na to, ali analizirajo dejavnike, ki neposredno vplivajo na analizirano podjetje, ali pa vplivajo na makrokazalce, ki ne vplivajo neposredno na podjetje. Izvedba teh analiz prispeva k razumevanju vzročno-posledičnih zvez, ki vplivajo na okolje logistike, ter znotraj logistike dostave v istem dnevu. Analize, ki jih bom pripravil za analizirano podjetje, vključujejo analizo zunanjega okolja, kar je pomembno za oceno trgov, predvsem pri manjših podjetjih. Manjša podjetja namreč nimajo na voljo dovolj sredstev za poglobljene študije primarnih podatkov, temveč se v večinoma zanašajo na sekundarne podatke iz virov, ki so na spletu predstavljeni brezplačno. Prav tako so pomembna izkustva drugih podjetnikov, ki so se s podjetji že internacionalizirali. V praksi se namreč podjetniki veliko pogovarjajo in si izmenjujejo mnenja. Tak dostop do informacij je izredno pomemben, zato sem v analizo vključil tudi študije primerov.

2.2 Teorija na področju vstopnih oblik

Na področju vstopnih oblik bom v teoretičnem delu predstavil nekatere teorije, ki mi bodo pomagale pri odločitvi o najprimernejši vstopni obliki za izbrani trg. Teorije, ki sem jih vključil v analizo, so teorija transakcijskih stroškov (Anderson & Gatignon, 1986), eklektična teorija (Hill, Hwang & Kim, 1990), ki je v osnovi kritika in nadgradnja teorije transakcijskih stroškov, ter tako imenovani Hollensov model (Hollensen, 2017), ki analizira različne dejavnike, ki vplivajo na izbor primerne vstopne oblike.

2.2.1 Teorija transakcijskih stroškov

Podjetje, ki vstopa na tuji trg, mora izbrati način vstopa, ki je najprimernejši glede na dano okolje. Izbira lahko med veliko različnimi načini vstopa, kot so lastna podružnica v tujini, skupna vlaganja ali vstop z licenco. Teorija transakcijskih stroškov nam omogoča analizo vstopnih načinov glede na stopnjo nadzora. Nadzor, ki si ga podjetje zagotovi z načinom izbora vstopa na trg, je najpomembnejši atribut, ki vpliva na stopnjo tveganja, kot tudi na morebitne donose. Brez ustrezne stopnje nadzora podjetje težko izvaja operativne naloge

ter razvija strategijo na različnih trgih. Višja stopnja nadzora omogoča boljši nadzor nad aktivnostmi, kar vodi k bolj sinhroniziranemu delovanju, in boljši donos. Visoka stopnja nadzora po drugi strani povzra stroške vlaganj, nadzora ter upravljanja, saj je treba odločitve sprejemati centralno, kar upočasni informacijske tokove. Višji stroški izpostavijo podjetje določenim tveganjem. Osrednji del teorije transakcijskih stroškov v povezavi z internacionalizacijo predstavlja izbira med stopnjo nadzora ter stroški virov financiranja, ki so po navadi vloženi pri določeni stopnji tveganja (Anderson & Gatignon, 1986).

Tabela 9: Način vstopa glede na stopnjo nadzora

Visoka stopnja nadzora: Dominantne lastniške strukture
Podružnica v polni lasti podjetja
Glavni lastnik (več partnerjev)
Glavni lastnik (malo partnerjev)
Glavni lastnik (en partner)
Srednja stopnja nadzora: Uravnoteženi interesi
Pluralnost lastnikov (več partnerjev)
Pluralnost lastnikov (malo partnerjev)
Enakovredna partnerja
Pogodbena skupna vlaganja
Pogodbeno upravljanje
Omejujoča ekskluzivna pogodba (licence, distribucijske pogodbe)
Franšiza
Neekskluzivna omejujoča pogodba
Ekskluzivna omejujoča pogodba
Nizka stopnja nadzora: Razpršen interes
Neekskluzivna, neomejujoča pogodba (intenzivna distribucija, nekatere licence)
Manjšinski lastnik (veliko partnerjev)
Manjšinski lastnik (nekaj partnerjev)
Manjšinski lastnik (en partner)

Prerejeno po Anderson & Gatignon (1986).

Kot je prikazano v tabeli 9, so vstopne strategije razdeljene na tri sklope. V prvem sklopu ima podjetje visoko stopnjo nadzora. Najčistejša oblika je podružnica v 100 % lasti podjetja. V uravnoteženem delu se nahajajo pluralnost lastništva, ki se delijo glede na število partnerjev in njihov delež v podjetju. Primer uravnoteženega vstopa je vstop s partnerskim podjetjem, kjer imata obe podjetji enak lastniški delež (50 %). Enak lastniški delež sicer spodbudi pripadnost in občutek vključenosti, vendar po drugi strani lahko vodi v krizo odločanja, saj nobena stran točno ne ve, katero podjetje ima zadnjo besedo. V uravnotežen del spadajo tudi franšiza, licenca in distribucijske pogodbe. V delu, kjer podjetje zasleduje nizko stopnjo nadzora, se nahajajo partnerstva, ki niso vezana na ekskluzivno ponudbo, ter so lahko povezana z več partnerji ali samo z enim (Anderson & Gatignon, 1986).

2.2.2 Eklektična teorija

Ena izmed glavnih pomanjkljivosti teorije transakcijskih stroškov, ki jo izpostavijo Hill, Hwang in Kim (1990) je ta, da je transakcijska teorija razložena v izolaciji. Avtorji poudarjajo, da če se manager v podjetju osredotoča samo na teorijo transakcijskih stroškov, s tem zanemari pomen strategije in konkurence na trgu. V eklektični teoriji ima prav globalna strategija, ki jo zasleduje podjetje, osrednjo vlogo (Hill, Hwang & Kim, 1990). V analiziranem članku avtor poudari, da se večina analiz vstopnih oblik nanaša na tri različne tipe vstopa na tuji trg: licence, skupna vlaganja ali vzpostavitev podružnice na tujem trgu (tabela 10). Poleg različne stopnje nadzora, ki je potreben pri navedenih treh tipih vstopa, v eklektični teoriji vsak tip vstopne strategije zahteva drugačno stopnjo virov financiranja za uspešno izveden vstop na trg. Prav tako se razlikuje stopnja donosa. V primeru licenciranja podjetje, ki si lasti licenco, nosi večino stroškov vstopa na trg, vendar je prav tako upravičeno do večine generiranega prihodka. Viri financiranja, ki so namenjeni širitvi poslovanja z licencami, so nizki. V primeru vzpostavitve podružnice bo strošek vzpostavitve v celoti nosilo podjetje, ki se širi na tuje trge, vendar bo po drugi strani upravičeno do polnega zaslužka iz te podružnice. Skupna vlaganja so nekje na sredini po vloženih virov financiranja ter pričakovanih donosih (Hill, Hwang & Kim, 1990; Scuttari, 2014).

Tabela 10: Način vstopa in stopnja nadzora

Konstrukt	Način vstopa	Licence	Skupna vlaganja	Podružnica v polni lasti podjetja
Stopnja nadzora		Nizka	Srednja	Visoka
Dodeljeni viri financiranja		Nizka	Srednja	Visoka
Razpršitev tveganja		Visoka	Srednja	Nizka

Prيرهeno po Anderson & Gatignon (1986).

Eno izmed glavnih vprašanj, ki si ga mora podjetje zastaviti ob vstopu na nov trg, je, ali bo razvilo globalno ali lokalno strategijo. Lokalna strategija temelji na ideji, da so si trgi med seboj toliko različni, da se podjetju splača razviti posamezne strategije, ki so prilagojene lokalnim navadam in posebnostim trga. V tem primeru je ključno, da podjetje odločanje pripelje čim bližje lokalnemu trgu, na primer z odprtjem podružnice. Vsaka podružnica razvije lastne oddelke, na primer svoj trženjski oddelek in ostale enote, ki so razviti izključno za specifični trg. Stopnja nadzora podjetja se tako razprši na različne trge, kar pomeni, da podjetje v tem primeru zagovarja vstopne strategije z nižjo stopnjo nadzora, kot sta skupna vlaganja in licenca. Če podjetje razvija globalno strategijo s standardiziranim produktom, ki ga proizvaja na nekaj lokacijah in ga nato distribuira na globalni trg, je dovetnejše za vzpostavitev vstopne strategije z višjo stopnjo nadzora, ki je potrebna za organizacijo globalne verige vrednosti. Globalizacija manjša razlike med posameznimi trgi in tako ustvarja pogoje za implementacijo globalne strategije v mnogih panogah. V primeru globalne strategije licenca in skupna vlaganja ne igrata pomembnejše vloge, saj je

nadzor prešibek, prav tako mora biti veliko različnih operacij, kot je trženje, vodeno iz centralne enote (Hill, Hwang & Kim, 1990; Scuttari, 2014).

Okolje močno vpliva na odločitev o vstopni strategiji, saj podjetje nima vpliva na spremembe le-tega. Okolje vpliva predvsem na razpolaganje z viri financiranja ter na izbiro strategije. Makroekonomsko tveganje na ravni države ima močan vpliv prek nestabilnosti monetarnega, fiskalnega ali pravnega sistema države, ki predstavlja ciljni trg podjetja. Če se razmere zaostrijo, podjetje lahko odide s trga, saj na take dogodke nima vpliva. Razdalja, tako kulturna, ekonomsko-politična kot poslovna, igra veliko vlogo pri samem izboru vstopne strategije. Spremenljivke okolja razdelimo na različne podsklope. Tveganje na ravni države (angl. Country risk) se nanaša na politično tveganje, monetarna in fiskalna tveganja. Podjetje mora biti posebej pozorno na tako imenovana transference tveganja, ki se nanašajo na valutna tveganja, bančna nakazila in podobno. V primeru visokih tveganj na ravni države je za podjetje najbolje, da je na trgu prisotno s strategijo, ki omogoča hiter umik s trga, če se razmere poslabšajo. V tem primeru Hill predlaga vstop z licenco ali s skupnim vstopom na tuji trg. Vstop s skupnim vlaganjem na tuji trg je v tem primeru primerna oblika, sploh če je sodelujoče podjetje lokalno in ima več informacij ter povezav na vstopnem trgu. Razdalja vstopnega trga, tako geografska kot politična in socio-ekonomska, igra pomembno vlogo pri izbiri načina vstopa na trg. Večja kot je razdalja od države, iz katere izhaja podjetje, ter vstopnega trga, bolj verjetno je, da bo podjetje vstopilo s strategijo z nizko stopnjo nadzora, kot so licence ali skupna vlaganja. Če je stopnja povpraševanja za izdelke in storitve, ki jih ponuja vstopno podjetje nepredvidljiva, oziroma je predvidena stopnja povpraševanja padajoča, se podjetje odloča za vstopne strategije, ki ne zahtevajo visokih vlaganj v vire financiranja (Hill, Hwang & Kim, 1990).

Transakcijsko specifične spremenljivke vplivajo na izbiro med tremi vstopnimi strategijami; licencami, skupnim vlaganjem in podružnico v polni lasti podjetja. Teorija transakcijskih stroškov daje prednost licencam, ker je to način vstopa z najnižjimi transakcijskimi stroški. Vendar se pri vstopni strategiji z licencami pojavi težava intelektualne lastnine in prenosa znanja. Če podjetje prenese del procesov, ki so pomembni z vidika intelektualne lastnine in inovacijskih procesov, pri tem tvega, da bo podjetje, ki prejme licenco, to znanje uporabilo za lastne namene. Podjetje lahko sicer do določene mere zavaruje patente s pogodbami in klavzulami, vendar sta nadzor in implementacija takih pogodb zahtevna. Teorija predlaga dva vira transakcijskih stroškov v primeru licenc; prvi vir transakcijskih stroškov se nanaša na stroške, povezane s pripravo, implementacijo in nadzorom pogodb, ki podeljujejo licenco drugemu podjetju. Drugi vir se nanaša na pričakovano izgubo, kot posledico oportunističnega obnašanja podjetja, ki prejme licenco (Hill, Hwang & Kim, 1990).

Kljub starejši letnici nastanka eklektične teorije le-ta še vedno omogoča širok pristop k teoriji internacionalizacije podjetja. Pri pregledu literature na področju internacionalizacije namreč ugotovimo, da se avtorji problematike večinoma lotevajo zelo fragmentarno ali se osredotočajo na točno določeno industrijo. Eklektična teorija tako omogoča širši pristop, ki

mi služi kot dobra podlaga pri pripravi ter analizi intervjujev. Kljub temu ima teorija, tako kot vsaka druga, določene pomanjkljivosti. Glavna pomanjkljivost modela je poenostavitev vstopnih oblik, saj se teorija osredotoča le na licence, skupna vlaganja in na lastniški vstop s podružnico. Teorija zanemari vse ostale tipe vstopa na trg, kar okrne širok spekter možnosti, ki so na voljo vstopnemu podjetju. Druga omejitev teorije je, da predpostavlja enako stopnjo tveganja za vsa podjetja, kar v praksi ne drži, saj ima vsako podjetje različen pristop in stopnjo tveganja pri vstopu na tuje trge (Scuttari, 2014).

2.2.3 Hollensenov model

Če se teorija transakcijskih stroškov osredotoča bolj na notranje dejavnike podjetja, kot je stopnja nadzora, ki jo podjetje želi zadržati, jih eklektična teorija razširi še na določene zunanje dejavnike, kot so spremenljivke okolja. Eklektična teorija se v nekem delu tako že dotakne zunanjih vplivov, ki so pri odločitvi o vstopni obliki izjemno pomembni. Prav s tem namenom sem v teoretični in praktični del vključil Hollensenov model analize dejavnikov, ki vplivajo na izbor vstopnega modela. Gre za širok nabor dejavnikov, ki jih mora podjetje pred vstopom podrobno preučiti. Izbor vstopne oblike podjetja je pomembno področje analize, in to zaradi več razlogov. Prvič, sama odločitev o vstopu na tuji trg je kompleksna in zahteva vključitev različnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev. Drugič, sama izbira vstopne oblike ima dolgoročne posledice, ki so močno povezane z uspehom tega podjetja na tujem trgu, to pa prav tako vpliva na uspešnost na domačem trgu (Hwee, Benische & Doh, 2015). Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o načinu vstopa na tuji trg in jih opisuje Hollensen (2017), se delijo na:

- notranje dejavnike,
- zunanje dejavnike,
- stopnjo zavezanosti vstopa,
- transakcijsko pogojeno obnašanje podjetja.

Notranji dejavniki, ki vplivajo na izbor vstopne strategije, so na primer velikost podjetja, kjer Hollensen poudarja, da je za manjša podjetja privlačnejši vstop, ki ne zahteva velikih vložkov. Velikost podjetja kaže na finančno moč in določene konkurenčne prednosti, ki jih večje podjetje razvije na trgu. Večje podjetje tudi lažje prevzame stroške, povezane z internacionalizacijo, saj predstavljajo relativno manjši vložek glede na prihodke podjetja (Hollensen, 2017). Večje kot je podjetje, bolj je nagnjeno k hierarhičnim vstopnim oblikam (Lin & Ho, 2019). Naslednja postavka so mednarodne izkušnje podjetja. Pri tem niso pomembne le izkušnje podjetja kot celote, temveč tudi izkušnje z mednarodnim poslovanjem, ki jih premorejo odločevalci znotraj podjetja. Mednarodne izkušnje znižajo stroške in nepredvidljivost vstopa na tuji trg. Če ima podjetje veliko mednarodnih izkušenj, se pogosteje odloča za neposredne investicije na tuji trg prek hčerinskih podjetij, saj jim znanje o tujem trgu pri takem vstopu močno koristi (Hollensen, 2017). Swoboda, Elsnér in Olejnik (2015) so ugotovili, da podjetja, ki že imajo mednarodne izkušnje, uporabljajo

načine vstopa na nove tuje trge, ki so jih že uporabili v preteklosti. Če je bilo podjetje uspešno pri vstopu na tuji trg, bo tako strategijo uporabilo tudi pri vstopu na nov tuji trg. Z izkušnjami se povečuje stopnja tveganja, ki ga je podjetje pripravljeno sprejeti. To se odraža v tem, da podjetje z več izkušnjami teži k izboru načinov vstopa z višjo stopnjo nadzora (Swoboda, Elsner & Olejnik, 2015). Način vstopa in mednarodne izkušnje so povezani tudi s starostjo direktorja oziroma odločevalca. Starejši direktorji se v primeru visokega političnega tveganja in neizkušenosti s širitvijo na neko geografsko območje bolj odločajo za nelastniško vrsto vstopa na tuji trg. Če imajo starejši direktorji več izkušenj z geografskim območjem, na katero podjetje namerava vstopiti, se bolj odločajo za lastniški vstop, tudi če je politično tveganje visoko. Geografske izkušnje podjetja omogočijo direktorju večjo izbiro možnosti vstopa na tuji trg (Laufs, Bembom & Schwens, 2016). Naslednji notranji dejavnik, ki vpliva na izbor vstopne strategije, je produkt oziroma storitev. Različni produkti zahtevajo različne vstopne oblike. Tako na primer podjetje, ki prodaja drage ure, bolj teži k izboru neposrednega izvoza, podjetje, ki prodaja pivo pa k licenčni proizvodnji na tujih trgih. Na veliko tujih trgih so trženjske aktivnosti pri prodaji produkta omejene in v tem primeru mora podjetje uporabiti bolj hierarhičen model vstopa (Hollensen, 2017).

Prvi zunanji dejavnik, ki ga Hollensen predstavi v knjigi je tako imenovana socio-kulturna razdalja med državo, iz katere prihaja podjetje, in želeno vstopno državo. Velike socio-kulturne razlike lahko povišajo stopnjo nestabilnosti, kar vpliva na sam izbor vstopne strategije. Velja, če večja je socio-kulturna razdalja med državama, bolj se bo podjetje umaknilo iz neposrednih investicij na tuji trg in se osredotočalo na vstopne metode z nižjim tveganjem, to je sodelovanje z uvoznikom ali agentom. Taka strategija podjetju omogoča lažji umik s trga, če je to potrebno (Hollensen, 2017). V primeru, da je socio-kulturna razdalja velika, se povečajo aktivnosti podjetja na področju sodelovanja z lokalnimi podjetji pri vstopu na tuji trg. Prenos primerjalnih prednosti podjetja na kulturno zelo drugačno državo je drag ter povzroči visoke stroške učenja. Tudi večja kulturna razdalja poviša tveganje delovanja podjetja na tujem trgu in s tem povezano možnost izgube sredstev (Morschett, Schramm-Klein & Swoboda, 2010). Tveganje na ravni države se pojavi, ko je v vstopni državi prisotna določena raven političnega tveganja. Tako kot pri socio-kulturni razdalji bo podjetje izbralo vstopne strategije z nižjo stopnjo zvezanosti, če bo politično tveganje višje. Študija, ki so jo opravili Morschett D. in drugi, dokazuje konsistentno povezavo, da podjetja v negotovih političnih razmerah raje sprejemajo vstopne strategije, ki temeljijo na povezovanju z lokalnimi partnerji v tuji državi (Morschett, Schramm-Klein & Swoboda, 2010). Velikost in rast trga sta ključni postavki pri izboru vstopnega modela, saj večji kot je trg in višja kot je rast, več sredstev bo podjetje pripravljeno financirati v razvoj tega trga, kar na primer pomeni odprtje podružnice na tovrstnem trgu. Manjši trgi po drugi strani po navadi ne predstavljajo dovolj velike priložnosti za vzpostavitev hčerinskih družb in podružnic (Hollensen, 2017). Analiza članka Sunngwook Mina in drugih kaže, da podjetje na tuji trg vstopi tudi iz razloga, kot je zavarovanje domačega trga, čeprav si ne obetajo visoke stopnje dobička na tujih trgih.

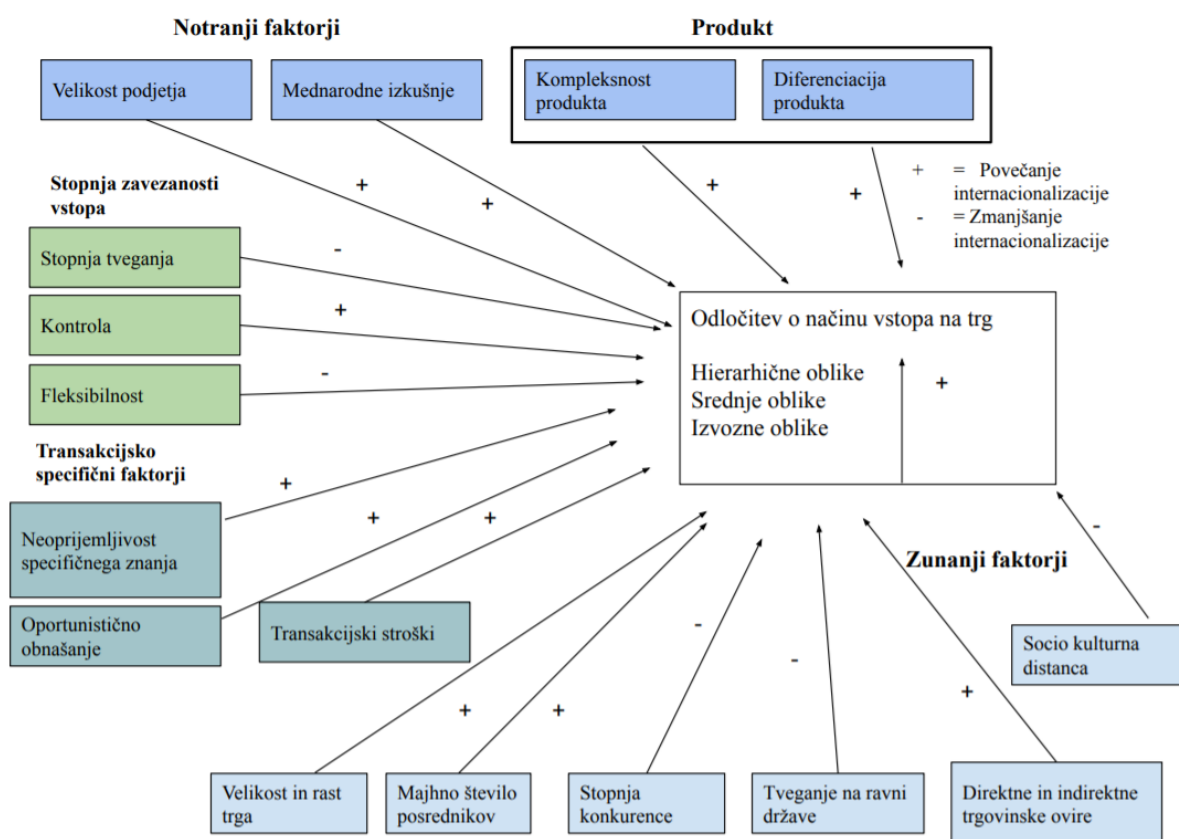
Velikost trga še ne pomeni prednosti pri odločitvi o izbiri primerne trga. Zanimiva ugotovitev je tudi ta, da ima ocena velikosti trga prek prodaje na tem trgu manjši vpliv, kot pa merjenje velikosti trga, glede na število prebivalstva. To bi si lahko razlagali na način, da število prebivalstva bolj odraža potencialno rast poslovanja v prihodnosti (Min, Kim & Zhan, 2017). Neposredne in posredne trgovinske omejitve, kot so carine in kvote favorizirajo lokalna podjetja, prisotna na tujem trgu. Standardni in regulacije prav tako vplivajo na izbor vstopne oblike. Dajanje prednosti lokalnim produktom in storitvam velikokrat prisili tuje podjetje k skupnim vlaganjem z lokalnim podjetjem. Regulacije prav tako povečujejo vlogo lokalnih podjetij kot partnerjev, saj imajo več informacij z lokalnega trga. Če so pogoji za poslovanje zapleteni, se lahko vstopna podjetja odločijo za vzpostavitev lokalnega podjetja in proizvodnje (Hollensen, 2017). Podjetje mora pred vstopom na tuji trg analizirati celotno politično sliko države. V nekaterih državah so določene panoge veliko bolj odprte za vstop tujih podjetij na trg, spet druge pa so zavarovane s carinami in drugimi pravnimi omejitvami. Vlada tuje države ima namreč lahko strateške prednosti na določenih področjih, kar lahko močno pospeši vstop na trg ali pa ga popolnoma ohromi. Podjetje mora pred vstopom razumeti »pravila igre« na tujem trgu in razviti čim boljšo mrežo ter razumevanje politične situacije. Boljše razumevanje ter širšo mrežo ima podjetje, bolj je pripravljeno na morebitno politično nestabilnost (Villa, Rajwani & Lawton, 2015). Stopnja konkurence vpliva na izbiro načina vstopa in tudi na vstop sam. Če podjetje ugotovi, da je stopnja konkurence na tujem trgu prevelika, se za vstop na ta trg sploh ne odloči. Zadnji zunanji dejavnik, ki je povezan tudi z velikostjo države, je število posrednikov, ki so na voljo na ciljnem trgu. Manjši trg posrednikov namreč vpliva na cene njihovih storitev, saj njihovo manjše število vpliva na pogajanje ter končno ceno (Hollensen, 2017).

Če odločevalci niso naklonjeni tveganju, bodo bolj naklonjeni vstopnim strategijam, ki niso kapitalno intenzivne in ne predstavljajo velikih vlaganj sredstev podjetja. Tovrstne vstopne oblike so na primer neposreden ali posreden izvoz ter licence. Skupna vlaganja ponujajo možnost delitve stroškov s partnerjem, vendar po drugi strani zahteva ta način veliko časa in naporov za uskladitev partnerskega odnosa. Stopnja nadzora mora biti pred vstopom prav tako pretehtana, glede na to, koliko nadzora si podjetje želi na tujem trgu. Nadzor je tesno povezan s stopnjo vložka, ki ga podjetje nameni na želeni trg. Pri posrednem izvozu ima podjetje malo oziroma nič nadzora nad procesom. Skupna vlaganja in licence ponujata omejeno stopnjo nadzora. Različna stopnja nadzora ponuja tudi različno stopnjo fleksibilnosti. Hierarhični model, ki vsebuje lastniško vlaganje, je po navadi najdražji in hkrati tudi najbolj tvegan, saj ga kratkoročno ne moremo spremeniti (Hollensen, 2017). Giachetti, Manzi in Colapinto (2018) so razvili hipotezo, da obstaja pozitivna povezava med stopnjo nadzora pri vstopu na tuji trg ter uspešnosti na tujem trgu. Rezultati metaanalize kažejo, da je vstop z visoko stopnjo nadzora manj uspešen na trgih, kjer je prisotna večja stopnja nestabilnosti na makroravni. Naslednja ugotovitev je, da ne glede na pričakovan donos podjetja ob vstopu na tuji trg, so najboljši rezultat dosegala podjetja, ki so na tuji trg vstopila z visoko stopnjo nadzora. Razlika se pojavi tudi glede

stopnje razvitosti trga, na katerega želi podjetje vstopiti. Visoka stopnja nadzora na tuji trg se izkaže kot uspešnejši pristop ob vstopu na trg države v razvoju (Giachetti, Manzi & Colapinto, 2018).

Wulff (2016) se v analizi vpraša, ali naj podjetje določene aktivnosti izvaja samostojno ali naj zanje najame lokalne partnerje na tujem trgu. Avtor pojasni, da bi morala podjetja mednarodne transakcije izvajati interno, če so ti stroški manjši od stroškov vstopa na tuji trg, v partnerstvu v lokalnim podjetjem (Wulff, 2016). Transakcijsko specifični dejavniki zajemajo tudi dejavnik oportunističnega obnašanja distributerjev na tujem trgu. Oportunistično vedenje se lahko pokaže s tem, da izvoznik manipulira s podatki o trgu in cenah, ki jih ponuja konkurenca, za pridobitev boljše cene od proizvajalca. Neoprijemljivo vrednost specifičnega znanja je zaradi narave razvoja določenih procesov težko artikulirati. To vodi v težave pri pripravi pogodb, ki bi zajele stroške specifičnega znanja (Hollensen, 2017). Na spodnji sliki (slika 5) je prikazan Hollensenov model z navedenimi spremenljivkami, ki vplivajo na odločitev o načinu vstopa na trg.

Slika 5: Način vstopa na tuji trg



Prerejeno po Hollensen (2017).

3 KVALITATIVNA ANALIZA POTENCIALNIH TRGOV ZA PODJETJE TRILOGIC – RAZISKOVALNI DEL

3.1 Metodologija

Analiza teoretičnih modelov mi bo služila kot podlaga pri raziskavi potencialnih trgov za analizirano podjetje. Primerni vstopni trg za analizirano podjetje bom določil na podlagi modelov. Teoretični modeli mi bodo dali okvir, iz katerega bom lahko razbral najboljšo možno rešitev, glede na zbrane informacije iz sekundarnih virov ter rezultate poglobljenih intervjujev v empiričnem delu. Empirični del bo temeljil na kvalitativni metodi študije primerov. Teoretično osnovo študije primera bom povzel po članku avtorjev Welch, Piekkari, Plakoyiannaki in Paavilainen-Mantymaki (2011), kjer avtorji predstavijo štiri osnovna teoretična ozadja, ki jih lahko raziskovalec zasleduje pri izvedbi študije primera. Raziskava je temeljila na analizi 199 strokovnih člankov, ki so bili objavljeni v znanstvenih revijah na področju mednarodnega poslovanja, zato je tovrstni pregled teorij aktualen pri izvedbi magistrskega dela. V omenjenem članku avtorji poudarijo štiri različne metode teoretiziranja študij primerov. To so induktivna metoda grajenja teorije, naravni eksperiment, interpretivno oblikovanje smisla in kontekstualna razlaga (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki & Paavilainen-Mantymaki, 2011).

V magistrskem delu se osredotočam na kontekstualno razlago, ki kontekstualizira pridobljene rezultate, kar pomeni, da so rezultati študije primera umeščeni v kontekst, v katerem se je odvijala raziskava. V našem primeru je to panoga programske opreme v logistiki. Po drugi strani tako imenovana kontekstualna razlaga vsebuje tudi vzročno razlago, kar pomeni, da lahko iz tovrstne študije primera izluščimo določene vzročno-posledične zveze, ki so aplikativne na širši nabor akterjev, tudi če nastopajo v popolnoma drugi panogi. V družboslovnih vedah je dolgo veljalo, da je treba razlago določenih subjektov (nem. erklären) zamenjati z iskanjem razumevanja aktivnosti opazovanja določenega subjekta (nem. verstehen). Bhaskar zavrne to tezo in ponudi razlago, da je v družboslovni znanosti izredno težko vzpostaviti vzročno-posledične mehanizme, izolirane od zunanjega okolja. Samo v eksperimentalnem zaprtem okolju bi vzročno-posledično zvezo lahko izolirali. Zunanje silnice vplivajo na rezultate. V odprtem sistemu velja, da ni prisotne simetrije med razlago dogodka in predvidevanjem določenega dogodka v prihodnosti (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki & Paavilainen-Mantymaki, 2011). Na področju analize študije primera je prisoten različen pogled na postopek zbiranja podatkov. Avtorji, predvsem s področja mednarodnega poslovanja, zagovarjajo uporabo več različnih podatkovnih zbirk, nekateri tudi uporabo tako kvalitativne kot kvantitativne metode. Kritika tovrstnega pristopa prihaja iz vrst interpretivistične smeri, ki trdi, da je pri več različnih metodah zbiranja podatkov težavno identificirati določen fenomen. Študija primerov raziskuje različne probleme, in sicer v kontekstu okolja, kjer se dani problem pojavi. Problemi se lahko nanašajo na posamezno osebo, skupino, organizacijo, dogodek ali na primer na nenavaden pojav v družbi ali naravi. Pogoji, ki definirajo našete entitete

opazovanja, v nasprotju z intervjujem, niso nadzorovani, vendar so del raziskave. V nasprotju s procesom, ki je prisoten pri kvantitativnih metodah (na primer vzorčenje), se pri metodi študije primerov za posamezno enoto odločimo na subjektivni podlagi, ki zajema področje raziskave ali pa je enota izbrana na teoretični podlagi. Študije primera po navadi uporabljajo triangularne podatke, kar pomeni, da podatke črpajo iz več različnih vrst virov. Raziskovalec pridobi podatke z zbiranjem podatkov, intervjuji, arhivi in opazovanjem. V magistrskem delu se osredotočam na zbiranje podatkov prek intervjujev, saj lahko le na ta način pridobim osebna mnenja odločevalcev, ki pa so za moje delo ključna. Tovrstnih podatkov ne moremo pridobiti z analizo sekundarnih podatkov ali z načinom opazovanja. Poznamo študijo primera, ki temelji na analizi ene same enote, ter študijo primera, ki temelji na analizi več različnih enot. Prednosti analize primera na eni sami enoti so predvsem v podrobni analizi, zakaj in kako se je preučevan dogodek pripetil. Analiza takega primera lahko prispeva k detajlnemu razumevanju vzorcev in vzrokov za določene dogodke. Prednost, ki se pojavi pri študiji primerov več različnih enot, je predvsem v tem, da ponuja možnost primerjave in analize vzporednic, ki se pri tem pojavijo. Raziskovalec lahko na ta način izlušči podobnosti in razlike, ki se pojavijo pri tovrstni analizi (Ridder, 2017). V tabeli 11 predstavim postopek izvedbe študijskega primera.

Tabela 11: Študija primera

Postopek	Opis
Primer	Raziskovalni objekt, ki je lahko oseba, organizacija, dogodek itd.
Okvir primera	Element je definiran v času, prostoru ter z različnimi aktivnostmi. Obsega sistem povezav. Omejitve predstavljajo okvir za analizo kontekstualnih spremenljivk. Meje med primerom in kontekstom so pogosto zabrisane.
Raziskava konteksta	Raziskava naravnega okolja elementa. Kontekst je ključnega pomena za razumevanje primera. Kontekstualne spremenljivke so na primer politične, ekonomske, socialne, kulturne ter organizacijske.
Natančna raziskava	Intenzivna raziskava primera. Terensko delo je bistvenega pomena v fazi poizvedbe po informacijah. Subjektivnost je stalna grožnja, ki lahko uniči raziskavo. Subjektivnost je odvisna od filozofskega pristopa k študiji primera, namena in metodologije.
Izbira primera	Glede na namen in pogoje raziskave. Vključuje odločitve glede ljudi, dogodkov, socialnih norm. Obseg: enojna študija primera, več študijskih primerov.
Viri analiziranega pojava	Različni viri globine in širine dokazov za analizirano študijo primera. Metode zbiranja podatkov so lahko intervjuji, opazovanje, fokusne skupine, analiza dokumentov, vprašalniki, ankete. Metode analize teh podatkov se razlikujejo in so odvisne od metod zbiranja podatkov. Triangulacija podatkov je dokaj značilna.

Prirajeno po Harrison, Birks, Franklin & Mills (2017).

V magistrskem delu bom kot metodologijo zbiranja podatkov za analizo študijskega primera uporabil delno strukturiran intervju. Prek intervjuja bom vodil razpravo na teme, ki so pomembne za mojo raziskavo. Seznam vprašanj bom pripravil po opravljeni analizi sekundarnih virov in pripravi teoretičnega dela. V poglobljenem intervjuju bom vprašanja

razdelil v posamezne sklope, kot so ocena stanja in pozicije podjetja, iz katerega prihaja intervjuvanec, ocena razmer na domačem in tujih trgih ter ocena področja tehnologij v logistiki in njihov pogled na razvoj panoge v tehnološkem sektorju. Če želim, da bo empirični del kakovostno izveden in da bom z metodo poglobljenih intervjujev pridobil odgovore, ki mi bodo služili pri odgovoru na raziskovalna vprašanja, je ključna dobra priprava na zbiranje primarnih podatkov. V fazi priprave vprašanj je ključno, da se raziskovalec vnaprej pripravi in preuči literaturo na področju, ki bo predmet raziskave. S tem lahko raziskovalec izbere vprašanja, ki se navezujejo na raziskovalno temo ter še niso močno podprta z raziskavami drugih avtorjev. Priporočljivo je postavljanje vprašanj, ki jih bom lahko v fazi analize preoblikoval v podatke in si s tem olajšal samo analizo. Za intervju, tudi če je bolj odprte narave, je treba pripraviti specifična vprašanja. V uvodnem delu raziskovalec razloži ozadje raziskave, osnovne podatke o sebi ter pojasni zbiranje in obdelavo podatkov v prihodnji fazi. Po opravljenem intervjuju je prav tako priporočljivo, da se raziskovalec drži vnaprej pripravljenega protokola in intervjuvancu posreduje kontaktne podatke. Vprašanja v intervjuju naj bodo odprtega tipa, saj s tem lahko raziskovalec pridobi informacije, na katere sploh ni pomislil med sestavljanjem vprašalnika. V prvi fazi intervjuja raziskovalec postavlja osnovna vprašanja, predvsem zato, da z intervjuvancem vzpostavi zaupanje in pridobi osnovne informacije, ki so pomembne za specifično raziskavo. Po vzpostavitvi zaupanja se raziskovalec pomakne h ključnim temam. Pri tem je pomembno, da so vprašanja zastavljena široko, tako da ima intervjuvanec možnost odgovora na različne načine. S tem pristopom lahko pridobimo informacije, ki jih nismo predvideli ob pripravi vprašalnika (Jacob & Furgerson, 2012).

3.2 Izvedba in analiza intervjujev

3.2.1 Predstavitev udeležencev pol-strukturiranih intervjujev

Cilj empiričnega dela je poglobljeno razumevanje podjetja Trilogic ter dobrih praks na področju izbire trga in vstopnih oblik manjših tehnoloških podjetij, ki so že uspešno izpeljala internacionalizacijo na področju programske opreme. Intervjuji, ki sem jih opravil s sogovorniki glede internacionalizacije tehnoloških podjetij iz Slovenije, so bili v dveh primerih opravljeni z lastnikom, ki nastopa v vlogi poslovodstva, ter v dveh primerih s poslovodstvom, ki ni lastniško vpleteno v podjetje. Lastniška vpletenost po mojem mnenju ni posebej vplivala na pridobljene odgovore. Vsi sogovorniki živijo v Sloveniji, občasno obiščejo tujino, predvsem zaradi prodajnih sejmov ali obiskov partnerjev. Vsi so sorazmerno mladi, mlajši od 45 let. Intervjuvance sem razdelil v dve podskupini. Intervju z direktorjem podjetja Trilogic mi bo služil za boljše razumevanje podjetja kot celote, strateških ciljev in usmeritve podjetja v prihodnosti. Prav tako je izredno pomembno, kakšen je pogled direktorja na samo internacionalizacijo in kateri trgi se mu zdijo najbolj potencialni za vstop podjetja. V drugo skupino sem uvrstil tri izbrana podjetja, ki so delno

že internacionalizirana in prav tako prodajajo programsko opremo. V tabeli 12 so predstavljeni intervjuvanci, njihova funkcija in trgi, na katerih nastopa analizirano podjetje.

Tabela 12: Demografski podatki intervjuvancev

	Trilogic	Lancom	Xlab	Špica
Oznaka	A	B	C	D
Funkcija	Direktor, solastnik	Direktor, solastnik	Mednarodni vodja prodaje	Vodja nabave in logistike in vodja podružničnih podjetij znotraj regije Jugovzhodna Evropa
Trgi, na katerih nastopa zastopano podjetje	Slovenija	Slovenija, jugovzhodna Evropa, Turčija, Francija	Slovenija, Japonska, Švica, Anglija, Indija itd.	Slovenija, jugovzhodna Evropa, Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA)
Število aktivnih let	8 let	6 let	17 let	8 let
Število let v podjetju	6 let	6 let	10 let	7 let
Prejšnje delovne izkušnje	Projektni vodja Hella Saturnus	Študentska dela, delo v družinskem podjetju (Lancom)	Trženje Sentinel	Studio Moderna, specialist za zalogo
Število službenih dni v tujini na leto	5 dni	20–30 dni	14–21 dni	14 dni
Država izobrazbe	Slovenija, 6 mesecev Nemčija	Slovenija	Slovenija	Slovenija, študijska izmenjava na Hrvaškem, MBA na Hrvaškem

Vir: lastno delo.

Prvi intervju sem opravil z direktorjem in solastnikom podjetja Trilogic. Po izobrazbi inženir elektrotehnike je že v času študija ustanovil podjetje ehra.si, se za kratek čas zaposlil kot projektni vodja v podjetju Hella Saturnus, nato pa se posvetil samo vodenju podjetja. Poleg angleščine govori še drugi tuji jezik, in sicer nemščino. Glavni produkt podjetja Trilogic je spletni portal za naročanje hrane na dom-ehra.si. Podjetje želi diverzificirati svojo ponudbo, prav tako se vodstvo zaveda, da je v podjetju na voljo visokokakovostna razvijalska ekipa, ki lahko razvija kompleksnejše tehnološke projekte. Eden izmed korakov diverzifikacije je bil vstop na trg dostave hrane prek lastne dostavne flote, ki trenutno šteje že več kot štirideset dostavljavcev. Za razporejanje takega števila dostavljavcev podjetje potrebuje programsko opremo za razporejanje ljudi na terenu. Potreba po programski opremi je privedla do lastnega razvoja programskih rešitev in priprave analize za vstop na tuje trge s tovrstno rešitvijo. Podjetje je v letu 2019 realiziralo

(dve ločeni družbi) nekaj več kot 500,000 evrov prometa (TSmedia, medijske vsebine in storitve, brez datuma a; TSmedia, medijske vsebine in storitve, brez datuma b). Organizacijska struktura podjetja v podjetju s petnajstimi zaposlenimi je dokaj ravna, vendar direktor poudarja, da mora vsak član ekipe prevzeti svoj del odgovornosti ter da je določena odgovornost pomembnejša od druge. Največji del odgovornosti nosi direktor podjetja. Pod njim se odgovornost deli na podsegmente: razvoj, trženje, prodaja in povezovalni člen z operativo na ravni dostavljavcev. Trilogic je podjetje, za katerega pripravljam analizo izbire ter vstopa na tuje trge, zato je produkt podrobneje opisan v delu »Predstavitev podjetja Trilogic«.

Intervjuvanec pod oznako B je direktor in solastnik podjetja Lancom, s sedežem v Mariboru. Gre za družinsko podjetje, ki je na trgu prisotno trideset let. Podjetje se ukvarja s postavljanjem in vzdrževanjem celovitih sistemskih rešitev in storitvijo integracij programske opreme. Predvsem v zadnjem času razvija lastne informacijske rešitve, ki jih nato trži v tujino. Tovrstni sistemi so na primer rešitve v oblaku, obveščanje potnikov o aktualnih vozniških redih na javnem transportu, kot je avtobus ali vlak, ter dokumentni sistemi in podobne poslovne aplikacije. Po smrti očeta, pred šestimi leti je intervjuvanec prevzel direktorsko mesto. Takrat še brez izkušenj na področju vodenja je podjetje uspešno vodil do trenutne ekipe, ki šteje 53 zaposlenih. Organizacijska struktura podjetja je trenutno urejena okrog petih različnih oddelkov. Vsak oddelek ima svojo vodjo. Poleg tega ima podjetje tudi poslovodstvo, ki je sestavljeno iz direktorja ter drugega solastnika, ki pokriva funkcijo financ. Glede priprave strategije se podjetje osredotoča na partnerstva, ki so po navadi tudi končne stranke, vendar pa to vedno ni mogoče. Podjetje Lancom je v preteklem letu ustvarilo 10,03 milijona evrov prometa (TSmedia, medijske vsebine in storitve, brez datuma c). Na vprašanje o ciljnih trgih in deležu poslovanja na tujem je sogovornik odgovoril, da se podjetje Lancom ne osredotoča na točno določen trg, vendar bolj na partnerje, ki izhajajo iz raznolikih trgov. Eden izmed glavnih strateških partnerjev predstavljata podjetji iz Turčije in Francije. Podjetje iz Turčije nastopa s svojimi rešitvami v Severni Afriki, tako da bo tovrstno sodelovanje morda prineslo širitev na severnoafriški trg. Delež izvoza trenutno predstavlja dobrih deset odstotkov poslovanja, vendar se podjetje v zadnjih letih izrazito izvozno usmerja, prav tako je strategija podjetja naravnana na izvoz. Ob tej usmeritvi je pričakovati, tako meni sogovornik, povečanje relativnih prihodkov zaradi izvoza.

Intervjuvanec C je mednarodni vodja prodaje v oddelku produkta z imenom ISL Online. Na tem oziroma podobnem položaju je znotraj podjetja Xlab že deset let, kar je dve tretjini njegove delovne dobe. Najprej je sogovornik na hitro razložil samo strukturo delovanja podjetja Xlab. Del podjetja se ukvarja izključno z raziskavami in razvojem. Ta del podjetja je vpet v evropske raziskovalne projekte. Drugi del podjetja je Medic View, ki se ukvarja izključno s programsko opremo na področju medicine. Tretji del se imenuje ISL Online, kjer deluje tudi sogovornik. ISL Online je produkt programske opreme v oblaku, ki ponuja oddaljeno komunikacijo in upravljanje oddaljene računalniške enote, in to na različnih

operacijskih sistemih, kot je Windows ali Linux. Poleg tega produkt vsebuje tudi druge funkcionalnosti, kot je sistem za spletne konferenčne klice in instant pošiljanje sporočil (Xlab, brez datuma). Iz pogovora izvem, da je ISL Online tudi najbolj komercialno razvit del podjetja Xlab. Po sogovornikovi oceni je od dobrih petih milijonov prometa v prejšnjem letu (TSmedia, medijske vsebine in storitve, brez datuma č) ISL Online ustvarilo polovico od celotnega prometa, ostali del pa raziskovalni oddelek. Od celotnega prometa, ki ga je realiziral oddelek ISL Online, je 60–70 % prometa ustvarjenega na Japonskem. Na drugem mestu po pomembnosti se uvršča trg Evropske unije, na tretjem mestu je trg ZDA. Pri vprašanju o težavah, ki so se pojavile pri samem vstopu na japonski trg, ki je tako geografsko kot kulturno precej oddaljen od evropskih trgov, je sogovornik opisal sam vstop na japonski trg. Vstop podjetja Xlab se je v prvi fazi odvil prek evropskega programa za internacionalizacijo. Pred več kot desetletjem se je podjetje priključilo projektu, ki je predstavljalo evropska podjetja na japonskem trgu. Na ta način je podjetje Xlab tudi pridobilo možnost sestankov s predstavniki distributerskih podjetij na Japonskem. Distributer je imel cilj prodajati evropske rešitve na japonskem trgu. »Po dveh letih pogovarjanja smo začeli delati. Ko so videli, da smo izkazali neko resnost, da imamo dober produkt, takrat so se potem počasi začele stvari premikati.« (Intervjuvanec C). Japonsko podjetje predstavlja edinega distributerja na celotnem trgu, tako da so med seboj zelo povezani. Tudi del razvoja produkta temelji na določenih zahtevah japonskega distributerja. Vodstvo organizacijske strukture ekipe ISL Online sestavljata direktor oddelka ter tehnični direktor, ki vodi razvoj in podporo.

Komercialni direktor skrbi za prodajni in komercialni del oddelka. V primeru vpeljave nove funkcionalnosti znotraj produkta se želja naprej izrazi prek komercialnega direktorja, ki nato same zahteve usklajuje s tehničnim direktorjem. Oddelek je v procesu pridobivanja novih partnerjev, partnerstvo ima podjetje vzpostavljeno v Singapurju, ki je odgovoren za trge jugovzhodne Azije. Trgi, kjer ima podjetje že vzpostavljena partnerstva, so še Indija ter Koreja. Po izkušnjah, ki jih ima oddelek, ugotavlja sogovornik, je najboljši način poslovanja prek vzpostavitve dolgoročnih partnerstev. Podjetje ima vzpostavljeno tudi spletno trgovino za rešitev, ki se trži preko spletne strani in različnih portalov, ki so namenjeni ocenam tovrstnih rešitev. Če želi podjetje resno začeti poslovanje na določenem trgu, lahko to na najučinkovitejše stori preko partnerstev. Programsko rešitev lokalni partner prevede v lokalni jezik države, v kateri posluje. Lokalni partner zagotavlja podporo strankam ter trži produkt prek svojih obstoječih kanalov oziroma vzpostavi nove prodajne kanale. Klasični distributerji poleg ISL Online produkta ponujajo tudi ostale poslovne rešitve, na primer protivirusne programe in podobno. Na ta način lahko distributer eni stranki proda več različnih rešitev in uporablja tako imenovano navzkrižno prodajo. Xlab ne vstopa samostojno na tuje trge, saj bi podjetje porabilo preveč lastnih sredstev za trženje in prodajo.

Podjetje Špica International je eno največjih podjetij v Sloveniji na področju razvoja in prodaje informacijske tehnologije. Na trgu je podjetje prisotno od leta 1989. V letu 2019 je

realiziralo 8,3 milijona evrov čistih prihodkov od prodaje (TSmedia, medijske vsebine in storitve, brez datuma d). Področja poslovanja razdelimo v dva večja sklopa, in sicer upravljanje s človeškimi viri in upravljanje oskrbovalne verige. Podjetje na tujih trgih trži predvsem rešitve za upravljanje s človeškimi viri, na primer vodenje evidence delovnega časa. V prvih osmih letih poslovanja je podjetje nastopalo izključno na slovenskem trgu. Leta 1998 pa je pričelo z internacionalizacijo na bližnje tuje trge, in sicer na Hrvaško in trge bivše Jugoslavije. Trenutno ima Špica International na trgu jugovzhodne Evrope pet hčerinskih podjetij, in sicer na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Črni gori, Srbiji in Makedoniji. Moj sogovornik je vodja teh hčerinskih podjetij v regiji, poleg tega pa tudi vodi nabavno-logistični oddelek (označba D). Organizacijska struktura prodaje je oblikovana tako, da ima podjetje vodjo prodaje in komercialiste za vsako področje posebej. Podjetje ima tri komercialiste za tujino ter dodatne prodajalce za slovenski trg. Prodaja je urejena na geografski osnovi. Sogovornik omeni, da se v tujini, kjer podjetje nima hčerinskih družb, tržiata samo dve rešitvi, in sicer nadzor pristopa in registracija delovnega časa. Celoten spekter rešitev se ponuja samo v Sloveniji ter prek hčerinskih podjetij.

Za podjetje Špica International predstavljajo tuji trgi okrog 40 % prihodkov iz poslovanja, največji tuji trg pa je trenutno jugovzhodna Evropa, znotraj regije pa je največji tuji trg Hrvaška. Najhitreje rastoči tuji trgi so trenutno Madžarska, Romunija in nekatere države Bližnjega vzhoda. Potencialni trgi, kjer podjetje še ni prisotno, vendar aktivno raziskuje možnost vstopa, je Indija. Sogovornik pri tem poudarja, da je v primeru Indije problem kupna moč podjetij za tovrstne rešitve. Poleg Indije je potencialna država tudi Kenija, ki je prav tako kot v primeru Indije revna država, vendar z nizko stopnjo konkurence. Vstop na tuje trge, kjer podjetje ni prisotno z lastnim hčerinskim podjetjem, se izvaja preko partnerstev. Špica pridobi partnerje na specializiranih sejmih. Partnerje v drugi fazi izobrazijo o produktu in jim nudi celotno podporo. Partnerji nato rešitev prodajajo končnim strankam. Sklepanje novih poslov s potencialnim partnerjem ali tako imenovanim sistemskim integratorjem, ki nato prodaja programsko opremo, traja eno leto ali več, tako da gre za kompleksen in drag prodajni proces. Partnerstva, ki jih sklene podjetje, so z ekskluzivnim sodelovanjem, obstajajo tudi izjeme, ki se jim želi podjetje čim bolj izogniti.

3.2.2 Analiza raziskovalnih vprašanj s pomočjo intervjujev

S pomočjo delno strukturiranih intervjujev bom poskusil odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji, ki si logično sledita. Zaradi dolžine in obsega intervjujev v prilogah te naloge ne bom podajal celotnih transkriptov, temveč bom intervjuje predstavil v zgoščeni obliki. Na podlagi pregleda literature in študij primerov, ki sem jih opravil v praktičnem delu, analiziram potencialne trge za podjetje Trilogic, nato pa v drugem raziskovalnem vprašanju želim odgovoriti na vprašanje, kakšno strategijo naj podjetje Trilogic izbere za vstop na tuji trg.

R1: Kateri trg je najprimernejši za vstop podjetja Trilogic?

Za analizo izbora primerne trga za analizirano podjetje sem poizkušal izvedeti, kako druga podjetja izbirajo svoj potencialni trg. S tem namenom sem v analizo vključil podjetja, ki sicer izhajajo iz slovenskega prostora ter prodajajo programsko opremo, vendar ne nastopajo v logistiki na tujih trgih. Na ta način sem želel analizirati dobre poslovne prakse, ki jih bo lahko analizirano podjetje koristilo pri lastni internacionalizaciji. Intervjuvanec iz podjetja Trilogic je ob vprašanju, kateri trgi se mu zdijo najbolj potencialni, poudaril zanimivo tezo, da se mu zdi, da je težko prodajati programske rešitve na nemško govoreči trg. Ob tem je treba omeniti, da direktor podjetja Trilogic govori tekoče nemško in je v prejšnji zaposlitvi veliko časa preživel v Nemčiji. Intervjuvanec namreč pravi, da se mu zdi težko prodati rešitev »z Balkana«, kot se izrazi. Pri tem sklepam, da je po njegovem mnenju država izvora lahko ovira na nemškem trgu, če podjetje izhaja iz jugovzhodne Evrope in želi prodajati storitve z visoko dodano vrednostjo in konkurirati na podlagi kakovosti, ne na podlagi cene. Pri tem intervjuvanec A omeni, da se mu zdi lažje prodati nekemu podjetju iz Poljske kot iz Nemčije. Z mnenjem, da je na Poljskem lažje prodajati programsko opremo, bi se verjetno strinjali tudi ostali sogovorniki, vendar verjetno ne bi navedli istega razloga, zakaj je tako.

Na vprašanje, ali je bila država izvora ovira ali prednost pri poslovanju s tujino, je sogovornik iz podjetja Lancom odgovoril, da lokacija podjetja v Sloveniji ne predstavlja prednosti, pa tudi ne slabosti pri poslovanju. Je pa dejstvo, da je Slovenija v Evropski uniji, dokaj pripomoglo pri sklepanju poslov. Mnenje sogovornika C iz podjetja Xlab je podobno. Intervjuvanec izpostavi, da sam ni zaznal slabosti, mogoče bi se te lahko pojavile, če bi potencialnemu kupcu omenil, da ima podjetje sedež v Sloveniji, kupec pa ne bi vedel, kje se Slovenija sploh nahaja, za kar ni skrbi na evropskih trgih. V primeru Xlab podjetja država izvora ni taka težava, saj ima podjetje pisarne tudi v drugih državah, tako da lahko vseeno reče, da je podjetje iz Velike Britanije ali iz Švice.

Predstavnik Špice omenja, da je v vzhodne države lažje prodreti tudi zaradi nižje stopnje konkurence. Na vprašanje o tem, kateri trg so znotraj Evropske Unije (v nadaljevanju EU) najbolj potencialni za podjetje Špica, je sogovornik odgovoril: »Najbolj potencialni trgi, vsaj za nas, so trgi, ki so najmanj razviti, predvsem zaradi visoke stopnje konkurence na razvitih trgih, na primer Nemčija in Avstrija« (Intervjuvanec D). Kot najbolj potencialne trge znotraj EU sogovornik omeni Poljsko, Madžarsko, Romunijo in Bolgarijo. Države bivše Sovjetske zveze so prav tako potencialne, vendar ima podjetje na teh trgih problem s carinami na fizične izdelke. V Rusiji na primer ima podjetje partnerja, vendar ima težave z uvozom izdelkov, saj jih na meji stalno zavračajo. Podjetje ima politiko, ki ne dovoljuje podkupnin, vendar je na trgu, kot je Rusija, težko delovati brez tovrstnih praks. Sogovornik je poudaril, da sploh v zadnjem času evropska podjetja raje kupujejo evropske produkte, kar pomeni, da država izvora pri tem predstavlja določeno prednost. V podjetju Špica sami ne prodajajo na tujem trgu, vendar izključno preko distributerja, kar pomeni, da država izvora nima tako močnega vpliva na sam nakupni proces končne stranke.

Prav vsi sogovorniki, ki že imajo izkušnje iz internacionalizacije (Xlab, Lancom, Špica) so omenili, da je ključni korak za podjetje poiskati dolgoročne partnerje. Nakupni proces v prodaji programske opreme na medorganizacijskem trgu je dolg, partnerstva pa lahko ta proces močno poenostavijo. Prek intervjujev sem izvedel, da izbrana podjetja ne analizirajo podrobno nekaj potencialnih trgov ter se nato na podlagi te analize odločijo o vstopu, temveč se odzovejo skladno s povpraševanji, ki jih prejmejo na specializiranih sejmih. Tak primer je recimo podjetje Špica, kjer prek specializiranih sejmov vidijo, na katerem trgu bi lahko bilo največ povpraševanja za njihove produkte. V primeru, da pridobijo veliko povpraševanj iz države, kjer še nimajo distributerja, v drugi fazi podrobneje analizirajo trg. Na tak način so pripravili analizo za trg v Keniji. V naslednji fazi podjetje preveri kupno moč države, konkurencu in rešitve, ki so na voljo na trgu. Za primer Indije je podjetje za dva meseca v Slovenijo pripeljalo študenta iz Indije, ki je v dveh mesecih pripravil analizo trga, konkurence ter seznam potencialnih sistemskih integratorjev. V naslednji fazi začne podjetje kontaktirati s sistemskimi integratorji ter poskuša skleniti posel. Sejmi so glavni prodajni kanal za pridobivanje partnerstev ter strank v tujini. Spletna povpraševanja so na drugi strani izjemno redka. Sogovornik ocenjuje, da prejmejo letno do pet povpraševanj in mogoče zaključijo en posel prek tega kanala.

Tudi intervjuvanec B iz podjetja Lancom se spominja začetkov internacionalizacije, ko je podjetje sejme obiskovalo kar malo »na pamet«. Ob začetkih internacionalizacije se je osredotočalo na specializirane sejme po celotnem svetu; Dubaj, Johannesburg, sejme v Nemčiji itd. Podjetje je poskušalo prodreti na različnih, geografsko oddaljenih trgih. Posebnost pri izbiri strategije je bila, da se je podjetje odločilo nastopiti na sejmih samo z eno samo rešitvijo. To se je po mnenju sogovornika izkazalo kot neoptimalna rešitev, vendar po drugi strani še vedno prejemajo povpraševanja od podjetij, ki so jih na primer opazila na sejmu pred štirimi leti. Pri tem je sogovornik B poudaril, da je nujno razmišljati dolgoročno: »Razmišljati moraš na dolgi rok, vendar delati pa moreš, da ješ jutri, ne samo čez tri leta« (Intervjuvanec B).

Strategija širitve na tuje trge ob ustanovitvi podjetja Lancom še ni obstajala, saj se je podjetje ob ustanovitvi osredotočalo na jugoslovanski trg. Podjetje je bilo ustanovljeno v Jugoslaviji, tako da prave možnosti za širitev na tuje pravzaprav še ni bilo. Ob osamosvojitvi so se prodajne poti na Balkan za nekaj časa zaprle, zato je Slovenija predstavljala edini trg podjetja. Ob nastopu direktorskega mesta intervjuvanca B pa se je proces internacionalizacije na tuje trge pospešil. Pri vprašanju, kaj bi ob internacionalizaciji naredili drugače, je sogovornik B izpostavil, da ob začetku vstopa na tuja tržišča ne bi šli »na pamet« na veliko sejmov brez bolj strateškega načrta, kateri sejem se sploh splača obiskati. Prav tako bi partnerje iskali bistveno bolj pragmatično. Intervjuvanec B vseeno meni, da moraš tvegati in ga kdaj pa kdaj »polomiti«, da pridobiš izkušnje in da lahko kasneje reagiraš prav. Poudarja, da so se na začetku poslovne poti v tujini dobro lotili navezovanja stikov in pridobili stike, da pa so skoraj obupali, ker so

mislili, da ni dovolj interesa. Izkazalo se je, da je treba biti izredno vztrajen in počasi graditi na mreži strank in da se sčasoma situacija obrne v korist podjetja. Sogovornika iz podjetja Lancom sem vprašal še po anekdoti s tujih trgov. Intervjuvanec je delil zgodbo, ki se je pripetila nedolgo nazaj, ko so njegovi sodelavci obiskali Savdsko Arabijo. Ko jih je voznik s taksijem peljal do njihove destinacije, se je po vsej verjetnosti izgubil. Tako so se naenkrat znašli v neki temni ozki ulici, obkroženi s tremi moškimi s turbani in značilno savdsko obleko. Sodelavci so se prestrašili, da je vse skupaj načrtovan rop ali še kaj hujšega. Ko so že hoteli pobegniti iz avtomobila, se je izkazalo, da se je taksist le izgubil in da so moški miroljubni, usmerili so jih nazaj na glavne ulice.

Intervjuvance sem vprašal, kateri kazalci so tisti, ki jih njihovo podjetje najprej analizira, ko se odloča za vstop na nov trg. Podjetje Lancom na primer nastopa na trgu, ki je močno podvržen državnim regulacijam in vpet v državno poslovanje. Prav vpletenost države v trge, kjer je podjetje prisotno, je razlog, da podjetje Lancom pred vstopom na tuje trge preveri več dejavnikov, povezanih z državnim aparatom. Intervjuvanec B najprej analizira politično stabilnost države, na katero vstopa. Če država ni stabilna, so tudi investicije veliko bolj tvegane. V nestabilni državi se pogosto menjava vodstveni kader, kar lahko upočasnji ali celo zaustavi posel. »V času formacije oziroma deformacije vlade mi nimamo na tistem trgu kaj za delat, saj je država v mrtvilu« (Intervjuvanec B). Drugi sklop je ekonomska slika države. Če ima podjetje visoko inflacijo, slabo stoječo ekonomijo, ki je odvisna od tuje pomoči, se v take države po mnenju intervjuvanca B preprosto ne splača vstopiti. Predvsem, ker bi bilo treba angažirati preveč virov financiranja, tako kapitalskih kot človeških, in to za nizko dodano vrednost posla. Poleg tega je pomembno, da je panoga, v kateri nastopa podjetje, močna, ne glede na celotno ekonomsko sliko države. Tretji dejavnik, ki ga je sogovornik B omenil, je geografska bližina, saj je komunikacija, na primer z Avstralijo veliko težavnejša kot na primer z Madžarsko. Četrty dejavnik je kulturna kompatibilnost. Po sogovornikovem mnenju smo si kompatibilni z državami iz Evropske unije, Balkanom, tudi na primer še s Turki. Dvomi pa, da je slovenski način poslovanja kompatibilen z azijskim. Podjetji Špica in Xlab nimata veliko posla z javno upravo, zato ti kazalci v omenjenih podjetjih niso tako pomembni.

Sogovornik iz Xlaba je poudaril, da je za njihovo rešitev najpomembnejša velikost države in pa kakovosten partner. S tega vidika je podjetje Xlab razvilo praktično globalni produkt, ki se le v manjšem delu prilagaja posameznemu trgu. Naslednji kazalec bi se nanašal na razvitost trga informacijske tehnologije v potencialni državi. Razlog analize trga informacijske tehnologije je v tem, da je to ciljni trg, na katerem ISL Online prodaja svoje rešitve. Če je trg, s sogovornikom sva vzela primer Moldavije, majhen in predstavlja od pet do deset strank, podjetje razmisli, ali se na tak trg sploh splača aktivno vlagati sredstva in energijo. Če se distributer na manjšem trgu zanima za sodelovanje, mu podjetje lahko ponudi sodelovanje po sistemu deljenja prihodka. Podjetje Xlab ne angažira veliko sredstev za sodelovanje s tovrstnim partnerjem, vseeno pa lahko prodaja tovrstno rešitev, tudi na trge, ki so morda manj zanimivi. Dostopnost do sredstev so sogovorniki omenjali

kot eno ključnih ovir pred še večjo internacionalizacijo. Ker so nakupni procesi tako dolgi, je za podjetje težko sprejemati večje posle, ker bi v primeru napak lahko potopilo podjetje. Tudi plačilna disciplina na zahodnih trgih, v primerjavi z vzhodnimi, je popolnoma drugačna. Plačilna disciplina je na vzhodu precej slabša. Na neplačanih projektih se pravzaprav lahko poruši celotno podjetje, saj se mora za en posel angažirati veliko človeškega in finančnega kapitala, ki pa ob nerealizaciji ali neplačilu lahko pomeni stečaj. Tovrstno poslovanje je v tem trenutku preveč tvegano za podjetje Lancom, in to je tudi razlog, da podjetje ne nastopa neposredno na tujih trgih. Podjetje ima na voljo premalo sredstev, da bi nastopalo neposredno na tujih trgih, kjer so prisotna različna tveganja, ki jih podjetje ne more sprejeti. Podjetji Lancom in Špica sta pri vprašanju o potencialnih trgih izpostavila, da je veliko lažje prodati rešitev na vzhodu.

R2: Katero strategijo vstopa naj izbere podjetje Trilogic za vstop na tuji trg?

V intervjuju z direktorjem podjetja Trilogic sem dobil v pogled v trenutni pogled na proces internacionalizacije na tuje trge. Ob vstopu podjetja na tuji trg in vstopu v nov prodajni segment bi bila v odločanje vpeta predvsem razvojni ter prodajni del, koordinacija pa bi potekala prek vodje projekta, ki bi poročal direktorju podjetja. Priložnosti, ki jih vidi sogovornik A, so predvsem na področju razvoja dostave hrane v Sloveniji ter s tem razvoja programske opreme za razporejanje dostavnih flot. Največja prednost pa je po njegovem mnenju sposobna razvojna ekipa, ki lahko rešuje kompleksne probleme. Diverzifikacija poslovanja je po njegovem mnenju prednost, saj s tem podjetje razporedi tveganje in ni odvisno le od enega trga ter tako bolj ranljivo. Nakupni proces stranke bi podjetje Trilogic vzpostavilo prek spleta, predvsem zaradi hitrejše rasti poslovanja, kot vzpostavitev prodajnikov na terenu. Kupcu bi ponudili možnost brezplačnega preizkusa programske opreme, ki pa bi po sogovornikovem mnenju bila na voljo šele, ko bi potencialni kupec prejel določene informacije o samem produktu. Potencialni kupec sistema bi se lahko prijavil na brezplačni preizkus, vendar bi še pred začetkom preizkusa prejel klic agenta iz partnerskega podjetja (distributerja), ki bi na kratko razložil funkcionalnosti sistema. Šele po tej predstavitvi bi podjetje omogočilo brezplačen preizkus. S tovrstnim pristopom bi se podjetje izognilo nepravilni uporabi sistema med preizkusno dobo.

Na izbranem tujem trgu bi, tako meni sogovornik A, podjetje poiskalo stranko, ki ima problem, katera rešitev se najbolje prilega produktu podjetja Trilogic. Prodajni proces bi bil pri prvih nekaj strankah poenostavljen. V procesu same implementacije rešitve bi se podjetje Trilogic veliko naučilo, na kakšen način pridobiti nove stranke. V prvi fazi bi bilo pomembno, da je stranka dovolj velika, da ima na voljo oddelek programerjev, ki lahko pomagajo z implementacijo rešitve. V nadaljnji fazi bi podjetje iskalo lokalne distributerje, ki bi prevzeli tudi funkcijo prodaje in promocije. »Vstop na trg iz Slovenije je lahko problematičen, ker je težje dobiti ljudi, ki govorijo različne svetovne jezike. Verjetno je v Münchnu lažje dobiti ljudi iz vsake države, ki bi govorili jezik tiste države.« (Intervjuvanec A). Ob analizi vstopnih oblik drugih analiziranih podjetij sem ugotovil, da je najbolj razširjen vstop s partnerjem in da podjetje v večini primerov ne prodaja

neposredno na tuji trg, predvsem zaradi prevelikih kapitalskih vložkov. V podjetju Špica imajo vzpostavljena hčerinska podjetja v jugovzhodni Evropi, vsi ostali trgi pa so še vedno pokriti prek distributerjev. Prav tako podjetji Lancom in Xlab prodajata preko distributerjev. Intervjuvanec B poudarja, da je izvoz izjemno zahteven v panogi tehnoloških rešitev. Razlogov za to je več. Glavni razlog je, da mora biti rešitev izredno kakovostna in na višji ravni od rešitev na domačem trgu, predvsem med razmerjem med ceno in kakovostjo. Pri tem je treba izpostaviti, da kupec, ki navsezadnje plača za rešitev, pričakuje prilagajanje v poslovnih procesih, tako pri rabi jezika kot spoštovanju kulture in nenapisanih pravil, ki krojijo poslovni bonton vstopne države. »Kupci v Franciji in Italiji pričakujejo znanje njihovega jezika, kar je po eni strani logično, saj so oni tisti, ki narekujejo nakupni proces in navsezadnje plačajo za rešitev.« (Intervjuvanec B).

Za sodelovanje z železnicami na Hrvaškem, na primer, mora podjetje Lancom poiskati partnerja iz Republike Hrvaške, ki ima ustrezne reference in odprto podjetje v državi naročnici. Le preko tovrstnega partnerja lahko Lancom pridobi posel. S tem je celotna strategija internacionalizacije usmerjena v grajenje dolgoročnih partnerstev s podjetji, ki ponujajo določene produkte, vendar pa nimajo na voljo specifičnih rešitev, ki jih lahko ponudi Lancom. Partnerji na tujih trgih želijo s partnerstvom tudi zaslužiti na račun integracije drugih sistemov v svojo ponudbo, zato mora slovensko podjetje ponuditi kakovostno rešitev po ugodni ceni. Nakupni procesi so izredno dolgi, kar pomeni, da bi bile investicije v prodajne zmogljivosti velike, saj bi morali naenkrat sodelovati z mnogo različnimi potencialnimi partnerji, da bi imeli stalen pritok novih sklenjenih poslov. Dolžina nakupnega procesa definira, katere projekte lahko podjetje sploh sprejme. Podjetje si glede na trenutne vire financiranja lahko privošči od tri do šest mesecev nakupnega procesa, večji projekti pa zahtevajo daljše časovno obdobje.

3.2.3 Analiza makro kazalcev

Sledi analiza makrookolja na podlagi ocen, ki so jih podali intervjuvanci. Rezultati so zbrani v tabeli 13. Uteži, ki sem jih predstavil z oceno 0, predstavljajo mnenje, da parameter po mnenju sogovornikov ni pomemben pri analizi določenega trga. Na drugi strani ocena 3, kot najvišja ocena, pomeni, da se je parameter po mnenju sogovornikov zdel zelo pomemben. Najprej bom komentiral ocene, ki jih je podal direktor podjetja Trilogic. Kulturna razdalja se mu zdi dokaj pomemben dejavnik, saj je izbral oceno 2. Zanimiv odgovor je sogovornik A podal na vprašanje o njegovem mnenju o povezavi med državo izvora ter kakovostjo izdelka. Po njegovem mnenju je kar pomembno, po drugi strani pa predlaga, da se temu lahko podjetje izogne z vzpostavitvijo hčerinske družbe v tujini. Pri tem odgovoru opazimo, da je nekoliko drugačen od razmišljanja o nemškem trgu. Zdi se, da sogovornik korelira sedež podjetja kot glavni dejavnik pri določitvi »nacionalnosti« določenega podjetja. Administrativno-politična razdalja se mu na splošno ne zdi pomemben dejavnik pri izboru trga. Pri parametru politične sovražnosti sogovornik omeni, da je Slovenija dobro pozicionirana med vzhodom in zahodom in je v tem pogledu

morda še v prednosti pred nekaterimi drugimi državami, saj ima dobro razvite odnose z različnimi političnimi poli. Prav tako omeni, da je moč pravnih in finančnih institucij dokaj nepomembna, saj se vse denarne transakcije dogajajo pred opravljeno storitvijo, zato podjetje ne bo imelo problema s plačilno disciplino. Geografska oddaljenost od ciljnega trga se sogovorniku zdi problematična. Po njegovem mnenju z oddaljenostjo trga problemi rastejo, že zaradi časovnih razlik. Ekonomska razdalja v smislu različne stopnje potrošnikov ali kakovosti naravnih virov financiranja na tujem trgu nista pomembni, je pa poudaril, da je vseeno pomembno, da ima država osnovno infrastrukturo, na primer poceni prenos podatkov na pametnih telefonih.

Pri vprašanju glede analize makrookolja se je sogovornik B razgovoril o specifičnih parametrih, zato menim, da so ti parametri tudi pomembnejši za intervjuvano podjetje. V sklopu kulturne razdalje se je sogovornik osredotočil predvsem na različne jezike in socialne norme, saj se mu ta kazalec zdi pri poslovanju zelo pomemben. Kot že omenjeno, vprašani predstavi primer francoskih kupcev, kjer se smatra znanje lokalnega jezika. »Ni vse v tem, da pričakuješ, da če imaš dobro rešitev, se bodo pa vsi tebi prilagajali, daleč od tega. Umetnost je, kako zapret posel v takih državah, kjer si malo kulturno nekompatibilen.« (Intervjuvanec B). Drug primer, ki ga navaja intervjuvanec, prihaja iz Savdske Arabije. Pred kratkim je namreč podjetje obiskalo Savdsko Arabijo, kjer se stvari odvijajo veliko počasneje in z drugačnim tempom kot v Sloveniji. Čeprav velikokrat zgleda posel na doseg roke, se navsezadnje pokaže, da je še veliko ovir na poti do podpisa pogodbe.

V državah Bližnjega vzhoda je po izkušnjah podjetja Lancom treba biti še posebej potrpežljiv. Edini način, kako se pravilno odzivati na tovrstne situacije, pa je po mnenju sogovornika to, da je vedno veliko posla v različnih fazah prodajnega procesa. Tako podjetje ne čaka, ali se bo kaj zgodilo, vendar le kaj se bo zgodilo. Sogovornik poudarja, da posla nikoli ne more biti preveč, predvsem, ker je nakupni proces tako dolg. Socialne povezave se mu tudi zdijo dokaj pomembne, medtem ko iz povedanega o sami državi izvora sklepam, da je utež pri specifični povezavi med kakovostjo izdelkov in državo izvora nizka. Dostop do informacij na tujih trgih se dogaja preko konzultantov, ki že imajo vzpostavljene določene povezave na tujih trgih in lahko zagotovijo poslovne kontakte. Konzultanti predstavljajo neke vrste »kulturni inkubator«, ki poveže obe podjetji, da se stvari odvijajo veliko hitreje. Zaupanje je ključ do uspeha, brez zaupanja stranka ne bo vstopila v nakupni proces. Kupec, ki je v situaciji nakupa, prav tako tvega z odločitvijo med različnimi rešitvami na trgu. To predstavlja frustracijo in skrb kupca. Naloga prodajalca je, da to skrb odpravi.

Pri prvem sklopu kulturne razdalje se je sogovornik osredotočil predvsem na različne jezike, saj je to pri produktu, ki ga prodajajo zelo pomembno. Osnovni jezik programa je angleščina, vendar program prilagajajo v jezike vseh večjih držav. Večje države, kjer je pomembno, da ima podjetje prevedeno rešitev, so na primer Nemčija, Francija, Brazilija, Japonska. »V kolikor je partner na tujem trgu že seznanjen z evropsko kulturo in načinom

poslovanjem, ker že ima izkušnje s poslovanjem z evropskimi podjetji, potem to ni neka ovira. V kolikor pa podjetje nima tovrstnih izkušenj, pa velikokrat nastanejo težave.« (Intervjuvanec C). Administrativno-politična razdalja po mnenju intervjuvanca ne predstavlja velikih tveganj za podjetje. Komentar na geografsko razdaljo je sogovornik podal na primeru ustanovitve pisarn. Pisarno podjetje odpre tam, kjer se jim zdi potrebno za boljšo komunikacijo s strankami. Trenutno imajo pisarne, ki so na tujem v Veliki Britaniji, Švici, ZDA, odprli pa so jo tudi v Mehiki. »Nemci čisto drugače gledajo na rešitve, v kolikor ima podjetje pisarno v nemško govoreči državi, prav tako Angleži.« (Intervjuvanec C). Tehnologija omogoča poslovanje z različnimi poslovnimi partnerji prek celotnega sveta in za tovrstno poslovanje podjetje ne potrebuje stika v živo. Sestanki v živo služijo predvsem za dolgoročneje povezovanje in vzpostavljanje močnejših vezi. Pri sklopu ekonomske razdalje sva se s sogovornikom dotaknila dostopa do znanja v Sloveniji. Po besedah sogovornika dostop do znanja v Sloveniji ni problematičen. Ves čas ima podjetje odprte pozicije in aktivno vabi potencialne zaposlene na intervjuje. Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali je oddlek ISL Online že ob ustanovitvi imel pripravljeno strategijo vstopa na tuje trge ali so se strategija ter ciljni trgi pojavili kasneje. Sogovornik poudari, da se je strategija internacionalizacije pojavila med razvojem produkta. Podjetje je že od ustanovitve načrtovalo prodajo produkta prek licenčne prodaje.

Kot omenjeno, različni jeziki in socialne norme ne predstavljajo dodatnih težav za podjetje Špica International, ker je podjetje v stiku s sistemskimi integratorji, ki imajo veliko izkušenj iz mednarodnega poslovanja, komunikacija pa poteka v angleščini. Socialne povezave se po mnenju sogovornika zdijo pomembne. Poudaril je, da se je podjetje najprej razširilo znotraj bližnje regije, šele nato pa začelo z internacionalizacijo v bolj oddaljene države. Na vprašanje o povezavi med državo izvora ter kakovostjo izdelkov, je sogovornik odgovoril: »Made in EU je, sicer odvisno od trga, načeloma prednost. To se jasno kaže sploh na primer na Balkanu, v državah, ki niso v EU, na primer Makedonija in Srbija. Prav tako je že veliko razpisov na Bližnjem vzhodu, kjer je prednost, če rešitev prihaja iz Švice, EU ali ZDA. S tega vidika je to za nas prednost.« (Intervjuvanec D). Kar se tiče politične razdalje, je sogovornik poudaril, da če gre sistemski integrator v stečaj v tujini, podjetje ne terja sredstev, saj nimajo dovolj sredstev in moči, da bi bilo le-to dejansko uspešno. Podjetje se poskuša čim bolj zavarovati že pred pričetkom poslovanja, in sicer z avansi, da pokrijejo vsaj nabavno vrednost posla. Komentar na geografsko razdaljo je, da podjetju Špica ne predstavlja velike ovire, če je partner iz zelo oddaljene države. Sistemski integratorji so prilagojeni mednarodnemu poslovanju. » Ne vidim ovir za vstop na zelo oddaljen tuji trg, na primer v Južno Ameriko.« (Intervjuvanec D). Podjetje ima skoraj ves razvoj programske in strojne opreme lociran v Sloveniji. Del razvoja, predvsem na področju izboljšav programa, pa se izvaja na Hrvaškem. Tako kot tudi ostala visoko tehnološka podjetja ima Špica težavo pridobiti dober kader za delovanje v Sloveniji.

Tabela 13: Ocena makro kazalcev

Parametri	Špica International	Xlab	Lacom	Trilogic
Kulturna razdalja	2	3	3	2
Različni jeziki, religije, socialne norme	0	0	3	1
Etnične in socialne povezave	2	0	2	0
Povezanost z nacionalno identiteto	0	0	1	0
Specifična povezava med kakovostjo izdelkov in državo izvora	3	0	1	1
Administrativno-politična razdalja	1	1	0	0
Skupna monetarna politika	0	0	2	0
Politična sovražnost	0	0	3	0
Moč pravnih in finančnih institucij	0	0	2	0
Geografska razdalja	1	2	3	
Skupna meja, transportne povezave	0	0	2	0
Geografska oddaljenost	0	0	3	2
Različno podnebje	0	0	0	0
Ekonomska razdalja	2	1		
Različna stopnja prihodkov potrošnikov	0	0	2	0
Različna cena in kakovost naravnih, finančnih in človeških virov financiranja	0	0	2	0
Dostop do informacij in znanja	0	0	2	1

Vir: lastno delo.

3.2.4 Neposredni dejavniki okolja

V tabeli 14 so podane ocene neposrednih dejavnikov okolja, ocenjenih s strani intervjuvancev. Stopnjo urbanizacije je sogovornik A ocenil kot najpomembnejši dejavnik pri analizi neposrednih dejavnikov okolja, saj je programska oprema uporabna le v večjih mestih, zato je dejavnik urbanizacije pomemben pri oceni vstopne države. Število prebivalstva prav tako dokaj močno vpliva na odločitev o potencialnem trgu, saj mora biti trg dovolj velik, da je potreba po storitvi visoka. Za podjetje Špica je število prebivalstva dokaj pomembno, če je država premajhna, se podjetje ne odloči za aktiven vstop. Gospodarska rast je eden najpomembnejših kazalcev, ki jih podjetje spremlja pred aktivnim vstopom na določen tuji trg. Naslednje vprašanje se je nanašalo na strategijo internacionalizacije. Podjetje Špica ob svoji ustanovitvi še ni imelo pripravljene strategije internacionalizacije, saj je mnogo let delovalo samo na slovenskem trgu, in sicer od leta 1989 do 1998. Nato se je na prvi tuji trg razširilo na Hrvaško. Kot največjo pomanjkljivost pri mednarodnem poslovanju je sogovornik D izpostavil prenizko vlaganje v dolgoročne odnose s tujimi partnerji. Premalo osebnega stika vodi v bolj površne odnose, kar se pozna na uspešnosti poslovanja. Skrbniki strank imajo več strank in nimajo dovolj časa za posamezno stranko. Prav tako ima po mnenju sogovornika D vodstvo premalo posluha za obiskovanje strank na terenu. Pri priložnostih za internacionalizacijo je sogovornik omenil tudi sodelovanje s specializiranimi agenti za posamezne tuje trge, ki se predstavljajo na sejnih. Ravno v času intervjuja je podjetje sredi sodelovanja z zunanjim podjetjem za

določen trg, vendar je še prezgodaj, da bi sogovornik podal mnenje o uspešnosti sodelovanja. Podjetje deluje na tujih trgih preko različnih vstopnih oblik, in sicer prek agentov, zastopnikov in podružnic, odvisno od bližine in vpetosti na posamezen trg.

Tabela 14: Ocena neposrednih dejavnikov okolja

Neposredni dejavniki okolja	Špica International	Xlab	Lancom	Trilogic
Število prebivalstva	2	2	1	2
Stopnja urbanizacije	0	0	2	3
Gospodarska rast	3	2	2	1
BDP na prebivalca	0	1	2	2
Inflacija	0	0	3	0
Ekonomska svoboda	1	0	3	0
Logistični indeks	0	0	0	0

Vir: lastno delo.

3.2.5 Rezultati poglobljenih intervjujev

Tipična stranka logističnega sistema, kot jo vidi intervjuvanec A, je lahko različna. Iz izkušenj ob iskanju programskih rešitev za uporabo v podjetju Trilogic sogovornik A potegne vzporednice in meni, da so velika podjetja poleg manjših tudi primerna za uporabo tovrstne programske opreme: »Velika podjetja nočejo izgubljati fokusa z razvojem težkih programskih rešitev. Razporejanje flote je težka stvar. Rabiš specifičen kader za razvoj, pomembni sta analitika in matematika. S tem se velika podjetja nočejo ukvarjat, če ni to njihov fokus«. (Intervjuvanec A). V prvem delu pogovora sva se dotaknila trendov, ki se obetajo na trgu logistike v istem dnevu. Sogovornik je omenil, da je trg logistike v istem dnevu naraven korak, saj ljudje želijo stvari vedno hitreje in vedno na doseg roke. Tehnologija, ki je dokončno omogočila tovrstni preskok, so pametni telefoni in poceni prenos mobilnih podatkov. Mobilni telefoni omogočajo sledenje voznikov na terenu, GPS-lokacija, ki jo sporoča mobilna naprava dejansko omogoča razporejanje naročil v najboljši možni kombinaciji. Po njegovem mnenju je neizogiben trend, da bodo tudi mala podjetja morala uporabljati sisteme za razporejanje dostavnih flot, predvsem zaradi vse večje dostopnosti tovrstne rešitve. Neizogiben trend sogovornik A opiše tudi s primerom vstopne ovire, ki se je z razvojem tehnologije odpravila. »Pet let nazaj tovrstne rešitve niso mogle delovati, ker je bil že sam prenos mobilnih podatkov predrag. Kdor dandanes ne uporablja tovrstnih rešitev, ne bo preživel na trgu logistike. Predvsem v vodenju večjih flot dostavljavcev, spremljanje, kdo kje dela, in vodenje tako velikega števila ljudi. To se mi zdi zelo pomembno« (Intervjuvanec A).

Lastnik podjetja Trilogic omenja poljsko kot najprimernejši trg za vstop. Sogovornik A zagovarja vstop na poljski trg najprej neposredno, nato z distributerji. Pri intervjuju s predstavnikom Trilogica sem dobil občutek, da želi direktor podjetja Trilogic prodajni kanal čim bolj avtomatizirati in izvesti spletno prodajo sistema, ki zaradi prodajnega kanala nima fleksibilnosti in možnosti prilagoditev. Ciljni trg mora biti zadosti velik, da

premore dovolj potencialnih strank samo v tem segmentu. Na ta način država, kot je Hrvaška, ni primeren trg za vstop, saj ima verjetno premalo potencialnih strank.

Zanimiv pristop k internacionalizaciji imata podjetji Xlab in Lancom. Obe podjetji se namreč geografsko ne omejujeta, vendar ciljata na distributerje, ki so pripravljeni tržiti rešitev na tujih trgih, ne glede na lokacijo. Obe podjetji ne nastopata neposredno na tujem trgu ter tako nimata stika s končno stranko. To je v določenih primerih lahko tudi slabost, saj podjetji nimata neposrednega dostopa do informacij o možnih izboljšavah produkta in sta odvisni od informacij, ki jima jih posreduje distributer. Tudi zaradi tega je dober poslovni odnos z distributerjem ključen in se gradi več let. Xlab ima na primer izredno dobre odnose z japonskim distributerjem, ki jim sporoča predloge za izboljšave za produkt, podjetje z distributerjem sodeluje že več kot deset let. Produkt podjetja Xlab (ISL Online) je globalen in se lahko trži na različnih trgih, zato je pridobitev zanesljivih distributerjev ključna. Dolgoročni odnos je ključen tudi za podjetje Lancom, ki je še v začetnih fazah internacionalizacije. Če ima podjetje Xlab skoraj ves prihodek vezan na poslovanje v tujini, je pri Lancomu trenutno izvoz pri dobrih desetih odstotkih, vendar beleži hitro rast. Lancom nastopa tudi v javnem sektorju, na primer v panogi železnic. V tovrstnih panogah je velikokrat prisiljen v sodelovanje s tujimi podjetji, če želi pridobiti določen posel. Lastnik in direktor podjetja, sogovornik B je razložil, kako je podjetje v začetnih fazah obiskovalo sejme malo bolj »na pamet« in ni imelo jasne vizije, koliko časa bo trajal nakupni proces, kateri sejmi so primerni itd. Vendar je bila učna faza nujna, da so pridobili prve izkušnje z mednarodnim poslovanjem in počasi začeli bolj ekonomično razporejati sredstva. Brez prve faze raziskovanja trga ne bi bili uspešni.

Podjetje Špica International ima zanimiv pristop k določitvi ciljnega trga. Glavni prodajni kanal so tako kot v primeru Xlab in Lancom specializirani sejmi, kjer podjetje zbira povpraševanja za svojo rešitev. Če pridobi veliko povpraševanja iz določene države, kjer še nima partnerjeva (na primer Kenija), bo podjetje analiziralo, ali se jim na ta trg splača vstopiti z distributerjem. Geografska razdalja podjetju ne predstavlja velike težave, zato bi v primeru povpraševanj, na primer iz Bolivije, vstopilo tudi na ta trg. Tudi v primeru podjetja Špica sogovornik poudarja, da je zahodni trg že prenasičen, zato so najhitreje rastoči trgi vzhodni, na primer Madžarska in Romunija. Zanimivo opažanje je, da nobeno izmed analiziranih podjetij nima močnega kanala spletne prodaje. Xlab in Špica International imata na voljo spletno prodajo, vendar je število povpraševanj zanemarljivo. Zanimivo bi bilo preučiti, ali konkurenca prav tako ne izkorišča spletne prodaje ter kakšen je razlog za nizko število povpraševanj pri analiziranih podjetjih.

3.3 Izbor ciljnega trga in vstopne oblike

3.3.1 Analiza potencialnih trgov

Na podlagi intervjuja z direktorjem podjetja Trilogic sem se osredotočil na evropske trge. Podjetje ne namerava vstopiti v države izven Evrope. Na podlagi te informacije sem pripravil analizo za države, ki geografsko spadajo v Evropo, iz analize pa sem izključil države, ki ležijo tudi na drugih celinah, na primer Rusija in Turčija. Prav tako sem izključil vse države, ki imajo manj kot 10 milijonov prebivalcev, na primer Avstrija, Bolgarija, Finska ali Irska. Na podlagi intervjuja z direktorjem Trilogica uporabim število prebivalstva kot pomemben podatek za segmentacijo in izbor potencialnih trgov.

Na podlagi intervjuja z direktorjem Trilogica in analize osnovnih kazalcev sem določil tri najbolj potencialne trge. Izbira temelji na subjektivni oceni direktorja, saj za izbor treh potencialnih trgov ni bilo izvedenih podrobnih analiz. Izvedba tovrstnih analiz tudi ni cilj tega dela. Trije izbrani potencialni trgi so Nemčija, Poljska in Velika Britanija. Po izboru treh najbolj potencialnih trgov je treba analizirati, kateri izmed izbranih trgov je najprimernejši za vstop podjetja Trilogic. Eden izmed glavnih modelov, ki mi bodo služili za primerjavo med državami, je analiza neposrednih dejavnikov okolja, ki jih je predstavil Kotabe (2000). Ti se nanašajo na dejavnike, ki neposredno vplivajo na podjetje, vendar jih podjetje vseeno ne more nadzorovati.

Za oceno velikosti trga lahko najprej analiziramo število prebivalstva. Poljska ima po podatkih Cia Factbook 38,2 milijona prebivalcev. V letu 2020 je napovedan upad prebivalstva za -0.19% , v prihodnjih letih tako ni pričakovati močnega porasta števila prebivalcev (Central Intelligence Agency, brez datuma b). Nemčija, država z največ prebivalci v Evropski uniji, šteje 80.1 milijona ljudi (Central Intelligence Agency, brez datuma a). Nemčija ima velik problem s staranjem prebivalstva. Povečan pritok delovne sile iz drugih držav ne pripomore k ohranjanju socialne piramide, zato se država sooča z reformami trga dela in pokojninsko reformo. Ocene demografov napovedujejo, da bo Francija do leta 2055 bolj poseljena kot Nemčija. Nemčija bo po napovedih do leta 2055 štela 71 milijonov ljudi, navkljub upoštevanju trenutnih migracijskih tokov (English Language Media, 2012). Velika Britanija šteje 65,7 milijona ljudi ter ima 0.49% letni naravni prirast (Central Intelligence Agency, brez datuma c). Za storitve dostave v enem dnevu, ki je tudi glavni ciljni segment podjetja Trilogic, je stopnja urbanizacije dober pokazatelj, kakšna je gostota prebivalcev v posamezni državi. Stopnja urbanizacije na Poljskem je trenutno 60% , rast pa negativna in znaša -0.25% za obdobje 2015–2020 (Central Intelligence Agency, brez datuma b). Za primerjavo, stopnja urbanizacije v Nemčiji znaša 77.4% , rast urbanizacije pa znaša 0.27% (Central Intelligence Agency, brez datuma a). V Veliki Britaniji 83.9% prebivalca živi v urbanih naseljih. Rast urbanizacije je prav tako najmočnejša ravno v Veliki Britaniji, in sicer znaša 0.89% (Central Intelligence Agency, brez datuma c).

Če analiziramo BDP, opazimo, da ima Poljska najbolj stabilno rast. Med letoma 1992 in 2019 je povprečna stopnja rasti BDP-ja na Poljskem znašala 4.2 % ter je z letnim BDP-jem v višini 524 milijard dolarjev postala sedmo največje gospodarstvo v EU. Poljska se je kot edina država v Evropski uniji izognila gospodarski krizi leta 2009. Relativno velik domači trg, bližina nemškega trga, korenite reforme in ekonomska svoboda so le nekateri razlogi za uspešnost poljskega gospodarstva. Poljska je od leta 1992 povišala BDP na prebivalca za osemkrat, domača poraba je eden izmed glavnih razlogov za gospodarsko rast, saj predstavlja 61 % BDP-ja, kar je več od povprečja v EU in celo več kot v ZDA (Fredriksson, 2019). Nemško gospodarstvo je v zadnjih letih beležilo stabilno in močno rast BDP-ja, in sicer v povprečju čez 2 % letno. V drugi polovici leta 2018 se je ta rast močno upočasnila, predvsem zaradi nizkega povpraševanja v avtomobilski in kemični industriji. Prestrukturiranje in dodatne investicije naj bi trend upočasnjevanja rasti obrnila v letu 2020, in sicer iz 0.7% rasti BDP-ja v letu 2019 na 1.7% v letu 2020 (International monetary fund, 2019). Gospodarstvo Velike Britanije se prav tako srečuje z upočasnjeno rastjo, ki je pod povprečjem zadnjih nekaj let, in sicer pod 2 %. V letu 2019 je BDP v Veliki Britaniji narasel za 1,2 %, za leto 2020 pa svetovalno podjetje PwC ocenjuje rast BDP-ja na okrog 1 %. Rast BDP-ja naj bi izhajala predvsem iz povišane potrošnje potrošnikov in povečanih investicij države (PwC, 2020). V drugem četrtletju v letu 2020 se je gospodarska rast močno zmanjšala zaradi epidemije koronavirusa. Ocena padca BDP za veliko Britanijo znaša -6.5 %, za Nemčijo -7 %, za Poljsko pa -4.5 % (International monetary fund, 2020).

Po podatkih svetovne banke znaša BDP na prebivalca na Poljskem \$15,418, v Nemčiji \$47,603 in v Veliki Britaniji \$42,900 (The World Bank, brez datuma a). Na tem mestu bi prav tako lahko analizirali distribucijo prihodkov znotraj posamezne države ter ugotovili, kakšne so prihodkovne razlike med prebivalstvom, vendar to za našo analizo ni pomembno. Vse tri potencialne države imajo različne valute, zato je v analizo smiselno vključiti stopnjo inflacije, ki deloma razloži stopnjo valutnega tveganja podjetja. Poljska uporablja valuto poljski zlot. Stopnja inflacije na Poljskem je v letu 2018 znašala 1.813 %. Nemčija uporablja evro, v letu 2018 je stopnja inflacije znašala 1,7 %. V Veliki Britaniji je stopnja inflacije znašala 2.3 % (The World Bank, brez datuma b). Valutno tveganje in povišane stopnje inflacije lahko močno vplivajo na poslovanje podjetja Trilogic. Podjetje bo namreč rešitve prodajalo v lokalni valuti.

Indeks ekonomske svobode, ki meri stopnjo prostega trga in svobode poslovanja, Poljsko uvršča na 46. mesto z indeksom 67.8. V zadnjem letu je indeks sicer upadel za 0.7 točke, predvsem zaradi reforme pravosodja, ki naj ne bi bila v skladu z mednarodnimi standardi. Poljska ima sicer nizke davčne stopnje ter liberalno ureditev gospodarskega trga, vendar naj bi tovrstne reforme izgubile zagon, predvsem zaradi slabih prometnih povezav in pomanjkanja vlaganj v infrastrukturo. Vse več nezadovoljstva je tudi zaradi birokracije javnega sektorja in dokaj šibkih komercialnih sodišč (The Heritage Foundation, brez datuma b). Nemčija se po indeksu ekonomske svobode uvršča na 24. mesto z indeksom

73,5. V zadnjem letu je doživela rahel padec (0,75 točke), predvsem zaradi monetarne politike in poslovne svobode (The Heritage Foundation, brez datuma a). Velika Britanija je 7. na svetu po ekonomski svobodi, in sicer z indeksom 78,9. Ekonomska svoboda je v zadnjem letu narasla za 0,9 točke, in to predvsem zaradi fiskalnega stimulusa, na drugi strani pa je Velika Britanija beležila padec svobode monetarnega sistema (The Heritage Foundation, brez datuma c).

3.3.2 Analiza makrookolja

Pri kulturni razdalji sem poskušal zaobjeti razlike med domačim slovenskim trgom ter potencialnimi trgi prek analize Hofstedejevih kulturnih dimenzij, ki jih sestavlja šest dimenzij, in sicer: razdalja do moči, individualizem, moškost, neodločnost, orientacija na dolgi rok ter užitek (Minkov, 2017). Pri analizi teh kazalcev je največja razlika med analiziranimi trgi in domačim trgom pri dimenziji »moškost«. Poljska dosega 64 točk, Nemčija in Velika Britanija 66 točk, medtem ko jih Slovenija 19. Pri visoki stopnji moškosti sta v državi pomembna uspeh ter konkurenca. Pomembna razlika se pojavi tudi pri dimenziji »individualizem«, kjer močno izstopa Velika Britanija z oceno 89, tudi nemška in poljska družba sta veliko bolj individualni, kot slovenska, in sicer Nemčija dosega stopnjo 67, Poljska pa 60. Na drugi strani je slovenska družba bolj kolektivna in dosega stopnjo individualnosti 27 (Hofstede Insights, brez datuma).

Slovenija in Poljska sta obe članici EU in nekdanji komunistični državi. Poljska je bila v Evropsko unijo sprejeta leta 2004, tako kot Slovenija, vendar ni sprejela evra in ima lastno valuto. Poljska in Slovenija tako nimata skupne monetarne politike. Med državama ni čutiti politične sovražnosti, kar sklepamo po veliko sprejetih bilateralnih pogodbah, na primer Zakon o ratifikaciji sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Poljske o gospodarskem sodelovanju (BPLGS) (SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma). Indeks, ki meri odprtost pravosodnega sistema, na podlagi intervjujev generalne publike v državi ocenjuje, da je Poljska na 27. mestu po globalnem rangu dostopa do pravosodja, Slovenija pa na 24. (World Justice Project, brez datuma) Nemčija predstavlja za Slovenijo najpomembnejšo trgovinsko partnerico. Če izpostavimo še zgodovinsko povezanost držav, trdimo, da ima Nemčija veliko tako imenovane »mehke moči« v slovenski politiki. Med Slovenijo in Nemčijo vladajo odlični mednarodni odnosi, tako na zvezni kot regionalni ravni. Zvezna republika Nemčija je Slovenijo podpirala že med osamosvajanjem in tako pripomogla k uspešni osamosvojitvi. Slovenija ima tesne stike tudi s posameznimi regionalnimi parlamenti, in sicer predvsem z Baden-Württembergom, Bavarsko, Hessnom in Saško. S svobodno deželo Bavarsko ima Slovenija na primer vzpostavljeno stalno komisijo za krepitev odnosov in gospodarstva (Veleposlaništvo Republike Slovenije v Berlinu, brez datuma). Politični odnosi med Veliko Britanijo in Slovenijo so urejeni tako preko bilateralnih in multilateralnih pogodb. Slovenija tesno sodeluje z Veliko Britanijo preko različnih organizacij, kot je zveza NATO. Izstop Velike Britanije ne pomeni prenehanja sodelovanja med državama. Slovenija ima svoje

veleposlaništvo v Londonu od leta 1992, ki pokriva tudi območje Republike Irske (Veleposlaništvo Republike Slovenije v Londonu, brez datuma).

Poljska se razteza na 304,255 kvadratnega kilometra kopenske površine, kar je primerljivo s površino Italije. Na severu ima dostop do Baltskega morja s 440 kilometrov dolgo obalo. Glavna pristanišča so Gdansk, Gdynia in Swinoujscie. Največja gostota prebivalstva je na jugu okrog mesta Krakov, v centralnem delu okrog Varšave in Lodža ter na severu okrog mesta Gdansk (Central Intelligence Agency, brez datuma b). Največje mesto je prestolnica Varšava z 1,77 milijona prebivalcev, sledi Krakov s 760,000 prebivalci. Še več ljudi pa živi okrog mesta Krakov. V radiju 62 milj od središča mesta naj bi živel 8 milijonov ljudi. Sledita Lodž in Poznan z okrog 650 tisoč prebivalci ter Gdansk s 450 tisoč prebivalci. (World Population Review, brez datuma a) Slovenija nima skupne meje s Poljsko. Prestolnici sta oddaljeni 833 kilometrov zračne linije. Najbližje večje mesto je Krakov, ki je od Ljubljane oddaljen 601 kilometer po zračni liniji (OpenStreetMap contributors, brez datuma a). Podnebje na Poljskem je podobno kot v Sloveniji. Hladne zime, topla poletja, s to razliko, da je na Poljskem več dežja poleti. Slovenija ima poleg tega še gorsko in mediteransko podnebje, ki pa na Poljskem ni prisotno (Central Intelligence Agency, brez datuma b). Nemčija ima 348,672 kvadratnega kilometra kopenske površine. Na severu ima dostop do Baltskega in Severnega morja. Večino reliefa je ravninskega, predvsem na severu, v srednjem delu nižja gričevja ter čisto na jugu Bavarske Alpe. Je najbolj poseljena država v Evropi. Največja gostota prebivalstva je na skrajnem zahodu, v zvezni deželi Porenje-Vestfalija (Central Intelligence Agency, brez datuma a). Nemčija ima kljub velikemu številu prebivalstva le štiri mesta z več kot milijon prebivalci, to so: Berlin, Hamburg, Köln in München. Če bi se osredotočili na metropolitanska območja, pa je slika dokaj drugačna, saj ima na primer 7. največje mesto Düsseldorf, ki šteje približno 600,000 prebivalcev, metropolitansko območje, kjer živi 11,6 milijona ljudi. Slovenija nima skupne meje z Nemčijo. Prestolnici sta oddaljeni 724 kilometrov zračne linije (OpenStreetMap contributors, brez datuma b). Najbližje večje mesto je München, ki je od Ljubljane oddaljen 321 kilometrov zračne linije (OpenStreetMap contributors, brez datuma c).

Velika Britanija ima po podatkih *CIA Factbook* spletne strani 241,930 kvadratnih kilometrov, od tega je 53 % površine v Angliji, 23 % Škotski, 9 % v Walesu in 6 % na Severnem Irskem. Je otoška država, ki ima kopensko mejo le z Republiko Irsko. Večino reliefa sestavljajo nizka hribovja in gričevja, na vzhodu in jugovzhodu pa nižavja. Distribucija prebivalstva izrazito teži k Londonu in okolici, poleg glavnega mesta so velika metropolitanska središča še okrog Birminghama, Manchestra in Liverpoola, na Škotskem med Edinburgom in Glasgowom ter okrog Cardiffa v Walesu (Central intelligence agency, brez datuma c). Glavno mesto London je tudi največje po številu prebivalstva, in sicer šteje 8,1 milijona ljudi, sledi Birmingham z 984,000 prebivalci, Liverpool z 864,122, Nottingham in Sheffield. (World Population Review, brez datuma b).

Poljska je 7. najpomembnejša trgovinska partnerica Sloveniji, blagovna menjava vztrajno raste. Blagovna menjava med državama je v letu 2013 znašala 1,139 milijarde evrov, leta

2018 pa 1,819 milijarde evrov. Slovenija je vsa omenjena leta imela pozitivni trgovinski saldo in je na Poljsko izvozila več kot uvozila. Največ izvoza so predstavljali farmacevtski proizvodi, največji delež uvoza pa vozila ter njihovi deli (SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma). Po mnenju svetovalke pri agenciji SPIRIT Poljaki cenijo slovenske izdelke. So trdi pogajalci in radi razvijejo dolgoročni odnos. So izredno cenovno občutljivi ter zahtevajo visoko stopnjo kakovosti. Vsa večja mednarodna podjetja so že prisotna na poljskem trgu, zato je stopnja konkurence relativno visoka. Dolgoročno sodelovanje se kaže tudi v zmerni, vendar vztrajni rasti blagovne menjave med državama (SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma). Dostop do znanja in informacij lahko izmerimo z deležem prebivalcev, ki so se izobraževali na terciarni ravni. Po podatkih Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) je na Poljskem leta 2018 43,5 % prebivalcev, starih med 25 in 34 let, imelo terciarno izobrazbo. Če želimo primerjati s Slovenijo, ugotovimo, da je v Sloveniji v isti starostni skupini delež prebivalcev s terciarno izobrazbo 40,7 %, Nemčija ima delež ljudi s terciarno izobrazbo v tej starostni skupini le 32,3 %, medtem ko je v Veliki Britaniji ta delež 50,8 % (Organisation for Economic Co-operation and Development, brez datuma). Sklepamo, da je dostop do najnovejših znanj približno enako dostopen na analiziranih trgih, saj je pri tem pomembna tudi sama izobrazbena struktura prebivalstva. Paritetna kupna moč na prebivalca je v letu 2018 na Poljskem znašala \$31.336, v Nemčiji \$53.064, v Veliki Britaniji \$45.972, v Sloveniji pa \$38,048 na prebivalca (The World Bank Group, brez datuma a)

3.3.3 Analiza matrike atraktivnosti trga

Na podlagi analize atraktivnosti trga bom za vse tri izbrane potencialne trge pripravil oceno obeh komponent matrike. To sta privlačnost trga in konkurenčnost podjetja. Na podlagi umestitve treh potencialnih trgov v matriko bom ocenil, kateri trg je najprimernejši za vstop podjetja Trilogic.

Privlačnost trga bom ocenil z oceno velikosti trga, gospodarsko rastjo in primerjavo konkurenčnega indeksa. Izračun velikosti trga je prikazan z oceno števila kurirskih podjetij, ki so prvi ciljni trg, na katerega bo podjetje Trilogic vstopilo. Izračun temelji na številu mest z več kot 100.000 prebivalci, saj je pri taki velikosti mesta gostota prebivalcev že dovolj velika, da kurirske službe opravljajo dostavo, kjer bi bila programska oprema podjetja Trilogic najbolj zanimiva. Za oceno velikosti trga bom apliciral število kurirskih služb, ki delujejo v Ljubljani, in izračunal, koliko kurirskih služb deluje v posamezni potencialni državi. Ljubljana je imela v letu 2019 po podatkih Statističnega urada Slovenije 292.988 ljudi (Razpotnik, 2019). Na podlagi analize ponudbe kurirskih storitev prek brskalnika Google sem identificiral šest kurirskih storitev, ki ponujajo hitro dostavo znotraj mesta (Google, brez datuma). Če želim prikazati število kurirskih služb na 100.000 prebivalcev pomeni, da je v Ljubljani 3,05 kurirske službe na 100.000 prebivalcev. To številko bom apliciral tudi na vse tri potencialne trge ter približno ocenil število podjetij, ki nastopajo v tej panogi.

Konkurenčnost podjetja bom analiziral s primerjavo stopnje inovativnosti trga (manjša je stopnja inovativnosti, večjo primerjalno prednost ima podjetje Trilogic). Naslednji kazalec, ki me zanima, je primerjava stroškov dela. Za oceno tega stroška bom analiziral povprečno plačo prodajnika na tujem trgu. V analizo sem vključil oceno trga direktorja podjetja Trilogic. Analiza je prikazana v tabeli 15.

Tabela 15: Ocena konkurenčnosti podjetja Trilogic

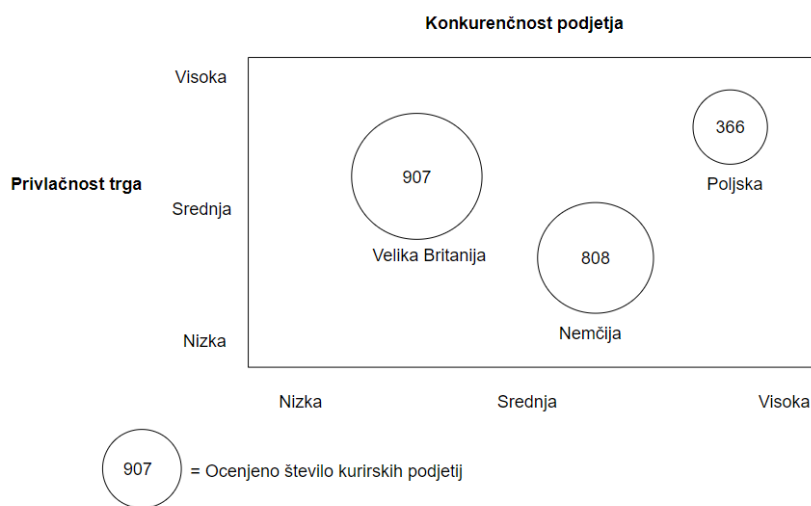
Velika Britanija	
Konkurenčnost podjetja	
Stopnja inovativnosti trga	5. mesto (WIPO, 2019b)
Strošek prodajnika na leto	55.000 € (PayScale, Inc., brez datuma b)
Ocena konkurenčnosti podjetja Trilogic	Ocena intervjujanca je, da je podjetje Trilogic, kot slovensko podjetje nizkokonkurenčno, predvsem na področju dostopa do kapitala
Privlačnost trga	
Gospodarska rast	-6,5 % (International monetary fund, 2020)
Velikost trga	907 kurirskih služb
Svetovni konkurenčni indeks	81,2 (Trading Economics, brez datuma)
Nemčija	
Konkurenčnost podjetja	
Stopnja inovativnosti trga	9. mesto (WIPO, 2019a)
Strošek prodajnika na leto	39.000 € (PayScale, Inc., brez datuma a)
Ocena konkurenčnosti podjetja Trilogic	Bližina trga in znanje nemškega jezika sta prednosti Trilogic podjetja pred nekaterimi konkurenti, vendar sogovornik ocenjuje, da je nemški zelo konkurenčen v tem segmentu. Trilogic je srednje konkurenčen na nemškem trgu
Privlačnost trga	
Gospodarska rast	-7 % (International monetary fund, 2020)
Velikost trga	808 kurirskih služb
Svetovni konkurenčni indeks	81,8 (Trading Economics, brez datuma)
Poljska	
Konkurenčnost podjetja	
Stopnja inovativnosti trga	39. mesto (WIPO, 2019c)
Strošek prodajnika na leto	28.500 € (PayScale, Inc., brez datuma c)
Ocena konkurenčnosti podjetja Trilogic	Sogovornik ocenjuje, da bo podjetje bolj konkurenčno na poljskem trgu kot na trgu Nemčije ali Velike Britanije
Privlačnost trga	
Gospodarska rast	-4,6 % (International monetary fund, 2020)
Velikost trga	366 kurirskih služb
Svetovni konkurenčni indeks	68,89 (Trading Economics, brez datuma)

Vir: lastno delo.

Stopnjo inovativnosti posameznega trga sem ocenil na podlagi indeksa, ki ga pripravlja svetovno združenje za intelektualno lastnino. Nemčija (9. na svetu) (WIPO, 2019a) in Velika Britanija (5. na svetu) (WIPO, 2019b) sta visoko inovativni gospodarstvi, medtem ko je Poljska na lestvici šele na 39. mestu (WIPO, 2019c). Na podlagi te metrike ocenjujem, da je podjetje Trilogic lahko bolj konkurenčno na Poljskem kot v Veliki

Britaniji in Nemčiji. Z oceno letnega stroška prodajnika sem prikazal različno stopnjo stroška zaposlenih. Letni strošek prodajnika na Poljskem je za 26.500 € nižji kot v Veliki Britaniji. Strošek zaposlenega v Veliki Britaniji je za 63 % višji kot na Poljskem (PayScale, Inc., brez datuma b, brez datuma c). Pri tem je treba poudariti, da prodajne cene tovrstnega logističnega sistema niso za 63 % višje v Veliki Britaniji in da cene dosegajo podobne vrednosti na različnih trgih, tudi po zaslugi konkurence iz ZDA, kot je Onfleet (Onfleet, Inc., brez datuma a), ki ponuja isto ceno ne glede na to, iz katere države prihaja kupec. Pri oceni konkurenčnosti podjetja Trilogic sem analiziral osebno mnenje direktorja podjetja, ki podrobno spremlja dogajanje na tem trgu. Na podlagi ocenjenih parametrov sem države uvrstil v matriko, kjer vidimo, da je poljski trg najbolj privlačen za podjetje Trilogic (slika 6).

Slika 6: Matrika atraktivnosti trga



Vir: lastno delo.

3.3.4 Izbor ciljnega trga za podjetje Trilogic

Analiza, ki sem jo opravil za poljski, nemški in britanski trg, ter pogovor z direktorjem podjetja Trilogic sta pokazala, da je poljski trg najprimernejši za prvi vstop podjetja na tuji trg. Ob tem bom navedel nekatere izmed razlogov, ki so privedli do te odločitve. Razlogi so povzeti tudi v tabeli 16. Poljski trg je sicer najmanjši izmed analiziranih, vendar je na ravni EU še vedno dokaj velik in šteje slabih 38 milijonov prebivalcev (Central Intelligence Agency, brez datuma b). Stopnja urbanizacije zaostaja za trgov Velike Britanije in Nemčije, vendar je treba poudariti, da poljski trg po drugi strani beleži stabilno gospodarsko rast in se pospešeno razvija v pomembnega igralca na evropski ravni. Korona kriza je imela velik negativni vpliv na rast, vendar je poljski BDP padel relativno manj v primerjavi z ostalimi evropskimi državami (International monetary fund, 2020). Poljska v

času dolge neprekinjene gospodarske rasti uživa politično stabilnost, ki z uspešnimi reformami še utrjuje ekonomsko sliko države. Na drugi strani imata tako Velika Britanija kot Nemčija veliko notranjepolitičnih izzivov, ki lahko državo pahnejo v politično krizo. Če citiram intervjuvanca iz podjetja Lancom: »V času formacije oziroma deformacije vlade mi nimamo na tistem trgu kaj za delat, saj je država v mrtvilu« (Intervjuvanec B). Pri tem ne želim trditi, da sta trga Velike Britanije in Nemčije v mrtvilu, vendar je dejstvo, da se trga soočata s strukturnimi problemi in nizko gospodarsko rastjo. Po drugi strani poljski trg raste praktično nepretrgoma že iz devetdesetih let prejšnjega stoletja. Vlaganje v državo, ki beleži gospodarsko rast, se zdi pomembno sogovorniku iz podjetja Trilogic. Če namreč trg ne raste, je manj verjetno, da se bo podjetje Trilogic odločilo vstopiti na tak trg. Sogovornik iz podjetja Trilogic poudari, da sta najpomembnejša zunanja dejavnika prav velikost in rast trga. Kazalca, kot sta majhno število posrednikov in stopnja konkurence, sta po njegovem mnenju le podpomenki za velikost in rast trga, saj če je trg velik, je zagotovo prisotnih več posrednikov in višja stopnja konkurence.

Prednost poljskega trga se kaže tudi v tem, da je po mnenju sogovornikov, ki prodajajo programsko opremo, veliko lažje prodajati slovenske rešitve na tako imenovane vzhodne trge kot na zahodne. Tukaj ima veliko vlogo stopnja konkurence. Stopnja konkurence na poljskem trgu je verjetno nižja kot v drugih dveh analiziranih državah. Analiza konkurence na vseh treh trgih je področje, ki bi moralo biti podrobnejše raziskano. Poljaki cenijo slovenske produkte kot kakovostne in zanesljive, kar pomeni, da je vpliv države izvora lahko pozitiven (SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma). Vprašanje glede vpliva države izvora slovenskih proizvodov na poljskem trgu bi zahtevalo dodatne raziskave. Valutna tveganja so v vseh treh državah zanemarljiva. Na političnem prizorišču je Slovenija najbolj povezana z Nemčijo, ki je tudi najmočnejša trgovinska partnerica, vendar v zadnjih letih blagovna menjava s Poljsko nenehno narašča, tako da je Poljska že 7. najpomembnejša trgovinska partnerica s Slovenijo (SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma). Geografsko in kulturno je Poljska država, ki ni preveč oddaljena od Slovenije, tako da slovenska podjetja nimajo težav s poslovanjem na tem trgu (SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma).

Tabela 16: Argumentacija izbora Poljske kot ciljnega trga podjetja Trilogic

Model	Razlog	Argumentacija
Analiza neposrednih dejavnikov okolja	Visoka in stabilna gospodarska rast	Med letoma 1992 in 2019 v povprečju 4,2 %. (Fredriksson, 2019).
Analiza neposrednih dejavnikov okolja – stopnja urbanizacije	Stopnja urbanizacije je nizka, pričakovana je rast urbanizacije ob gospodarski rasti	Stopnja urbanizacije trenutno znaša 60 %, na drugi strani je stopnja urbanizacije v Veliki Britaniji na primer 83,9 %. Predpostavka, ki jo zagovarjam, je, da bo stopnja urbanizacije ob gospodarskem napredku naraščala, s tem pa se bo potencialni trg povečal (Central Intelligence Agency, brez datuma b).

se nadaljuje

Tabela 16: Argumentacija izbora Poljske kot ciljnega trga podjetja Trilogic (nad.)

Model	Razlog	Argumentacija
Analiza makrookolja – ekonomska razdalja	Blagovna menjava narašča, Poljaki cenijo slovenske izdelke	Država izvora ima večji pozitivni vpliv na poljskem trgu kot na trgih Velike Britanije in Nemčije. Blagovna menjava s Poljsko konstantno narašča, Slovenija pa ima pozitivno trgovinsko bilanco s Poljsko (SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma).
Analiza študije primerov	Lažja prodaja na trge vzhodne Evrope kot na zahodne z visoko stopnjo konkurence	Mnenje intervjuvancev iz podjetij Lancom ter Špica je, da je tehnološke rešitve iz Slovenije lažje prodajati na trge vzhodne Evrope, predvsem zaradi nižje stopnje konkurence.

Vir: lastno delo.

3.3.5 Izbor vstopne oblike

V nadaljevanju bom oba sklopa vstopnih oblik na kratko opisal ter predstavil determinante, ki mi bodo služile pri izboru vstopne oblike za izbrano podjetje. Med lastniške vstopne oblike vključujemo podružnico v polni lasti, ki jo podjetje lahko pridobi preko prevzema, neposredne investicije na tuji trg ali lastniško usmerjenih skupnih vlaganj (Pan & David, 2000). Tovrstna vstopna oblika že po definiciji zahteva lastniško prisotnost podjetja na tujem trgu. Podjetje bi ustanovilo podružnico v polni lasti, če želi popoln nadzor na tujem trgu ter vanj vložiti veliko sredstev. Glavna prednost tovrstnega vstopa na trg je ohranjanje popolnega nadzora nad sprejemanjem odločitev, vendar je s tem podjetje podvrženo večjemu tveganju (Agarwal & Ramaswami, 1992). Naslednji vstopni model, ki spada pod lastniško vstopno obliko, so skupna vlaganja, ki predstavljajo dogovor med dvema ali več organizacijami, ki se dogovorijo o skupnem vlaganju kapitala ter sredstev za doseganje določenih ciljev (Powell, 1990). Powell (1990) prikaže, da želijo podjetja izvesti vstop na tuji trg s skupnim vlaganjem, če želijo hitro pridobiti dostop do trga in tehnologije in pridobiti primerjalno prednost z ekonomijo obsega, naj si bo to na strani proizvodnje ali pri raziskavah in razvoju. Ključno vprašanje, ki se pojavi pri vzpostavitvi skupnega vlaganja, je stopnja lastništva, ki ga ima podjetje. Večinsko lastništvo pomeni, da ima eno izmed podjetij večji nadzor od drugega, medtem ko pri razmerju 50 : 50 ali manjšinskem lastništvu ni tako (Welch, 2018).

Oblike nelastniškega vstopa na tuji trg vključujejo pogodbene oblike vstopa, ki se delijo na vstop prek distributerja, licence, pogodbe na področju raziskav in razvoja, ter neposredni in posredni izvoz. Vsem zgoraj naštetim načinom vstopa je skupno, da ne zahtevajo lastniškega vstopa podjetja na tuji trg. Tovrstni načini vstopa so še posebej priljubljeni pri storitvenih podjetjih (Erramilli, Agarwal & Dev, 2002). Raziskave na tem področju ugotavljajo, da bodo podjetja lastniško vstopila na tuje trge, če so večja po velikosti, imajo več mednarodnih izkušenj in če ima tuji trg velik potencial. Po drugi strani bo podjetje

manj naklonjeno tovrstnemu vstopu, če bo prisotno veliko tveganja ob vstopu na tuji trg (Agarwal & Ramaswami, 1992). Nelastniški vstop na trg je dobra alternativa lastniškemu vstopu na trg, še posebej, če podjetje nima dovolj mednarodnih izkušenj (Welch, 2018).

Izbor vstopne oblike, ki jo bo podjetje izbralo, je odvisen od mnogih kompleksnih dejavnikov. Eden izmed teh je velikost vstopa na tuji trg. Velikost vstopa je povezana z načinom vstopa, saj različni načini vstopa zahtevajo različne kapitalske vloške. Na eni strani lahko podjetje vstopi najprej na način, ki ne zahteva pretiranega vložka, z namenom testiranja trga. Po drugi strani pa je lahko cilj podjetja prevzem velikega tržnega deleža in pri tem investirati veliko sredstev podjetja (Gielens, Helsen & Dekimpe, 2012). Dejstvo, da ima analizirano podjetje le 15 zaposlenih oseb ter da gre za majhno podjetje, lahko povežemo z ugotovitvami znanstvenih člankov, kjer Hollensen (2017) izpostavlja, da je za manjša podjetja privlačnejši vstop, ki ne zahteva velikih vložkov. Naslednji dejavnik, ki močno vpliva na sam izbor oblike vstopa, so mednarodne izkušnje. Podjetje Trilogic le-teh še nima, saj nastopa izključno na domačem trgu. S povečanjem mednarodnih izkušenj se stopnja tveganja, ki ga je podjetje pripravljeno sprejeti, povečuje (Swoboda, Elsner & Olejnik, 2015). Skleпам, da je analizirano podjetje nenaklonjeno tveganju in bo preferiralo nelastniške oblike vstopa.

Nelastniške oblike vstopa so prav tako priljubljenejše pri storitvenih podjetjih (Erramilli, Agarwal & Dev, 2002). Lastnosti programske opreme, na primer neoprijemljivost produkta, nizki stroški reprodukcije produkta, elektronska instant distribucija na globalni ravni ter relativno kratek produkcijski čas, odpirajo možnosti za manjša podjetja, da zasedejo nišne trge. V tovrstnem okolju je hitrost ključnega pomena (Sinha, Scott-Kennel, Wang & Gibb, 2015). Hitrost širitve na tuje trge je bolj povezana z nelastniškim vstopom na trg, saj je ta način hitrejši. Po analizirani literaturi sestavljajo nelastniške oblike vstopa na tuje trge; neposredni in posredni izvoz, vstop prek distributerja, licenca ter pogodbe na področju raziskav in razvoja (Erramilli, Agarwal & Dev, 2002). Pogodbeni vstop na področju raziskav in razvoja za analizirano podjetje Trilogic ni primeren, saj so raziskave in razvoj ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja. Na podlagi informacij pridobljenih iz intervjuja, podjetje ne želi sodelovati z zunanjimi partnerji na tem področju. Po tej analizi sta najprimernejša načina vstopa prek distributerja v tuji državi ali licenciranja programske opreme.

Licenciranje programske opreme je pogosta oblika vstopa na nove trge, saj so kapitalske zahteve za tovrsten vstop nizke. Licenca je popolno nasprotje odprtokodni rešitvi, kjer je programska koda javno dostopna na spletu. S procesom licenciranja lahko podjetje bolje nadzoruje blagovno znamko ter produkt. Prav tako je stopnja tveganja pred vdori nizka, saj so razvijalci podjetja edini, ki imajo dostop do vnašanja sprememb v kodni zapis. Cena licenčne programske opreme zelo variira glede na kompleksnost programa. Cena po navadi vključuje osnovni strošek nakupa programske opreme, poleg tega pa v večini primerov vključuje tudi stroške implementacije, stroške dodatnih storitev in podpore ter letno članarino za uporabo programske opreme. Podpora podjetja, ki ponuja licenčno

programsko opremo, je hitrejša od odprtokodnega sistema. V nekaterih primerih je podpora že všteta v ceno, spet v drugih pa mora kupec za to storitev doplačati. Uporaba licenčne opreme je bistveno enostavnejša za uporabo in ne zahteva specifičnega znanja na področju računalništva, ki je nujno pri implementaciji odprtokodnega sistema. Varnost licenčnih sistemov je višja od odprtokodnih, predvsem zato, ker je licenčni sistem zaprt za vse izven podjetja. S centralno vodenim sistemom je tudi varnost veliko boljša. Odprtokodni sistemi temeljijo na skupnosti programerjev, ki pa so lahko površni pri implementaciji ali pa se določen del programa ne posodablja dovolj ažurno. Le-to vodi v večjo ranljivost sistemov (Software advisory service, brez datuma). Na drugi strani se pri licenciranju programske opreme pojavljajo nekatera tveganja za podjetje, ki prodaja licenčno programsko opremo. Ena izmed glavnih nevarnosti je, da podjetje, ki odkupuje licenco, razvije svojo rešitev in tako postane konkurenčno. Druga nevarnost se nanaša na odgovornost, ki je v primeru licenc deljena med podjetjem, ki zagotavlja licenco, ter podjetjem, ki uporablja programsko opremo v komercialne namene. V primeru pravnih sporov je podjetje, ki zagotavlja licenco mnogokrat odgovorno za velik del poslovanja in uporabe programske opreme. Podjetje lahko prav tako izgubi nadzor nad tehnologijo, posebej v primeru, če je v licenco vključeno specifično znanje ali v primeru, da je programska koda dostopna podjetju, ki uporablja licenco (Hickey, Barrow & Harris, 2018).

Distributerstvo je način sodelovanja s podjetji, ki na določenem geografskem teritoriju v svojem imenu prodajajo produkt, ki ga je razvilo drugo podjetje. Distributerstvo je močno prisotno v industriji programske opreme, kjer distributerji pridobijo pravico do prodaje določenega paketa programske opreme, na primer Microsoft Office. Prednosti takega distribuiranja programske opreme se kažejo v izboljšanju varnosti programske opreme, saj je distributer prav tako odgovoren za zagotavljanje določene ravni varnosti. Distributer je po navadi odgovoren za trženjske aktivnosti in podporne storitve na geografskem območju, za katerega je sklenjena pogodba. Negativna stran sodelovanja z distributerjem je na primer možna delna izguba nadzora nad prodajnim procesom, izguba nadzora nad upravljanjem blagovne znamke ter relativno visok strošek uporabe tega kanala. Prav tako je lahko ena izmed slabosti sodelovanja z distributerjem rigidnost pogodb, kar pomeni, da je sodelovanje z distributerjem dolgotrajno, kar je lahko negativno, če s sodelovanjem nismo zadovoljni (Invest Northern Ireland, brez datuma).

Hollensenov model, predstavljen v teoretičnem delu, mi je omogočil strukturiran pogovor z direktorjem podjetja Trilogic. Sogovornik je kot strokovnjak iz panoge ovrednotil kriterije, ki vplivajo na izbor vstopne oblike. Poleg Hollensenovega modela sem si pri izbiri vstopne oblike pomagal tudi z analizo teorije transakcijskih stroškov ter eklektične teorije.

Pri analizi notranjih dejavnikov, kot je velikost podjetja in mednarodne izkušnje, sogovornik iz podjetja Trilogic omeni, da je podjetje majhno in brez izkušenj na mednarodnih trgih, kar po njegovem mnenju močno vpliva na izbor tujega trga. Velikost podjetja se direktorju podjetja Trilogic zdi zelo pomembna, predvsem zaradi višine

relativnega vložka v širitev podjetja. »Trilogic je majhno podjetje in če mi pošljemo enega tržnika, da opravi raziskavo na poljski trg, bomo relativno na prihodek vložili veliko več sredstev kot eno podjetje z dvajsetimi milijoni evrov prihodkov.« (Intervjuvanec A) Mednarodne izkušnje so po mnenju sogovornika tudi zelo pomembne, saj omogočijo, da podjetje hitreje izpelje internacionalizacijo in pri tem naredi manj napak. Najpomembnejša izpostavljena zunanja dejavnika pa sta velikost in rast trga, ki ju sogovornik omenja kot najpomembnejša kazalca. Majhno število posrednikov in stopnja konkurence sta po njegovem mnenju le podpomenki za velikost in rast trga, saj če je trg velik, je zagotovo prisotnih več posrednikov in višja stopnja konkurence. Sogovornik omenja, da je treba nastopiti na čim bolj specializiranih sejmi, zato po eni strani razume strategijo podjetja Lancom, ki je v prvi fazi internacionalizacije nastopalo le z enim produktom v tujini, vendar po drugi strani omenja, da če ima podjetje na voljo več produktov in če jih je smiselno združiti v skupno ponudbo, je to za podjetje še toliko boljše. Diferenciacija produkta glede na konkurenco gre tako lahko prek širšega asortimaja produktov in rešitev. Razvoj produkta podjetja Trilogic, je tehnično zahteven in kompleksen, vendar je po drugi strani sama implementacija produkta v proces poslovanja kupca enostavna. Podjetje ponuja produkt brez veliko različnih modifikacij, tako da je prodaja enostavna. Enostavnost produkta preferira sodelovanje prek vstopnih oblik, ki ne potrebujejo visokega vlaganja na tuji trg, saj lahko zunanji izvajalci prevzamejo funkcijo trženja in prodaje.

Ko sva se s sogovornikom dotaknila transakcijsko specifičnih dejavnikov, je direktor podjetja ocenil, da je podjetje pripravljeno sprejeti zmerno stopnjo tveganja. Gre za manjše podjetje, ki prav tako ceni fleksibilnost vstopa na tuje trge in se ni pripravljeno, vsaj ne v prvi fazi, močno zavezati na točno določen trg. Sogovornik omenja, da pri sodelovanju z distributerji lahko nastane težava, predvsem, če distributer ne razume dobro kakšne rešitve ima podjetje sploh na voljo. Distributerji morda nimajo tako poglobljenega znanja o tehnični rešitvi, zato se lahko zgodi, da obljubijo nekaj, kar podjetje težko izpelje. To dejstvo morda še ni tako zaskrbljujoče, saj je bolje, da kakšen posel ni izpeljan, kot pa da distributer misli, da se določena rešitev ne more implementirati. Neoprijemljivost specifičnega znanja se sogovorniku ne zdi velik problem, saj je osnovna programska koda na voljo le podjetju Trilogic, ki osnovne kode ne pošilja svojim strankam. Tako je za kupce skoraj nemogoče ugotoviti, na kakšen način je podjetje razvilo rešitev.

Na podlagi teoretične analize in intervjuja z direktorjem podjetja Trilogic predlagam, naj podjetje na tuji trg vstopi prek distributerjev. Argumentacija izbora načina vstopa je povzeta v tabeli 17.

Tabela 17: Argumentacija izbora vstopa prek distribucije kot vstopne oblike podjetja Trilogic

Argument	Razlaga
Nelastniška vstopna oblika	Podjetje Trilogic še nima mednarodnih izkušenj, nelastniška vstopna oblika, kot je distributerstvo, ni tako tvegana kot lastniške vstopne oblike.

se nadaljuje

Tabela 17: Argumentacija izbora vstopa prek distribucije kot vstopne oblike podjetja Trilogic (nad.)

Argument	Razlaga
Enostavno testiranje trga	Nizek finančni vložek v način vstopa prek distributerjev omogoča, da se ta način vstopa uporabi kot testiranje novega trga, kjer podjetje še nima razvite poslovne mreže.
Distributerji že imajo razvejano poslovno mrežo	Poslovni kontakti, ki jih načeloma distributerji že imajo, omogočijo hitrejše testiranje, kakšni sta povpraševanje in povratna informacija podjetij na določenem trgu.
Lažji nastop na specializiranih sejmih	Na podlagi analize študij primerov ugotavljam, da so sejmi eden izmed najpomembnejših prodajnih kanalov. Distributerji so lažje in pogosteje prisotni na lokalnih sejmih.

Vir: lastno delo.

3.3.6 Vstop na poljski trg

Trg prodaje programske opreme razdelimo na dva dela. Prvi tip so storitve, ki jih podjetja razvijejo specifično za vsakega kupca posebej. Drugi tip pa predstavlja programska oprema, ki je standardizirana in je razvita glede na točno določene potrebe trga (Guvendiren, Brinkkemper & Jansen, 2014). Podjetje Trilogic ponuja standardiziran produkt, ki bo na voljo v oblaku in s tem omogočil hitrejšo integracijo v zunanje sisteme. Rešitve v oblaku lahko podjetje ponuja javno preko dostopnih spletnih strani, kjer si kupec sam uredi dostop in začne uporabljati rešitev ali pa to poteka preko partnerjev, ki nudijo dodatno podporo in rešitve. Analizirano podjetje bo že v prvi fazi razvilo rešitev v oblaku. Razlike med klasično različico programske opreme, ki se distribuira prek lokalnih strežnikov in jo mora končni uporabnik naložiti na strojno opremo v njegovi lasti ter z rešitvijo v oblaku, so predvsem v prodajnih poteh. Rešitev v oblaku ponuja mnogo karakteristik, ki se odražajo tudi v pripravi vstopne strategije in trženjskega načrta. Tradicionalni način se po navadi poslužuje licenciranja programske opreme. Sistem licenciranja ni primeren za rešitev v oblaku, saj nov način distribucije ponuja nove, učinkovitejše prihodkovne tokove, na primer; fiksno mesečno plačilo za programsko opremo, brezplačno programsko opremo (stranke ne morejo koristiti vseh funkcionalnosti, če ne doplačajo za poln dostop), model oglaševanja (stranka ne plača za uporabo programske opreme, vendar podjetje zaračunava oglasni prostor), plačilo po uporabi programske opreme (kupec plača le dejansko uporabo programske opreme) (Boillat & Legner, 2013). Vsi ti novi načini zaračunavanja so značilni za model »programska oprema kot storitev«. Tovrstni model predlagam tudi podjetju Trilogic pri vstopu na poljski trg. Kakor omenjeno, je licenca neprimeren model ob uporabi rešitev v oblaku, zato je moj predlog uporaba distributerjev, z razvejano mrežo kontaktov v specifični panogi. Distributer pokrije funkcije, kot so prodaja, namestitve programa, tehnična podpora, uvajanje, svetovanje ter prilagajanje programske opreme posamezni organizaciji. Distributer ima stik s končnim porabnikom ter veliko specifičnega znanja o posamezni panogi. Vloga distributerja je pomembna za zadovoljstvo stranke in tudi za uspešnost

produkta (Nieuwenhuis, Ehrenhard & Prause, 2018). V naslednjih podpoglavjih bom predstavil predloga, na kakšen način naj podjetje Trilogic vstopi na poljski trg ter pripravil osnovni trženjski načrt, ki je lahko vodilo za prvo fazo internacionalizacije.

3.3.7 Trženjski načrt

V tem poglavju bom podal predlog trženjske strategije, ki bo podjetju koristilo pri pripravi vstopa na poljski trg. Trženjski načrt bom razdelil na več segmentov, ki jih bom nato na kratko opisal. Predstavljeni trženjski načrt vsebuje pet korakov, ki sta ga predstavila Easingwood in Koustelos (2000). Segmentacija trga se nanaša na razdelitev trga v manjše enote, na podlagi karakteristik končnih strank za učinkovitejše trženje produkta (Brotspies & Weinstein, 2017). Trg, kjer nastopa podjetje Trilogic, lahko segmentiramo s pomočjo analize konkurence in njihovih prodajnih poti. S tem ugotovimo, na katerih trgih neposredna konkurenca izvaja prodajo. Pozicioniranje ponudbe je treba izvesti v začetni fazi priprave vstopa na tuji trg. S pozicioniranjem podjetje razvije cenovno strategijo, pakete ponudbe in glavno sporočilo, ki ga bo posredovalo končnim strankam. Pozicioniranje mora biti enostavno, unikatno, razvito v čim bolj zgodnji fazi razvoja produkta oziroma storitve, slediti mora določeni dinamiki trga, izražati prednosti ponudbe podjetja in zahtev trga (Robertson, 2005). Naslednja faza, ki je močno povezana s pozicioniranjem produkta, je targetiranje najprimernejšega segmenta, ki je bil v našem primeru identificiran s pomočjo analize konkurenčne storitve.

Pri določanju potencialnih segmentov poljskega trga sem si pomagal z analizo konkurenta OnFleet, ki prav tako prodaja podobno rešitev v oblaku. Podjetje OnFleet ima na spletni strani predstavljene naslednje segmente: odvoz odpadkov, dostava iz spletnih trgovin, dostava hrane iz restavracij, catering hrane, dostava iz lekarn, kurirske storitve, paketna dostava, dostava cvetja, dostava perila in selitveni servisi (Onfleet, Inc., brez datuma a). Predlagam, naj se podjetje najprej osredotoči na trg kurirskih storitev, v kasnejši fazi pa še na trg dostave hrane. Kot sem prikazal v analizi trga dostave, je pod-segment kurirskih storitev močno zaostal na tehnološki ravni. Nove tehnologije omogočajo bolj ekonomične poslovne procese, podjetje Trilogic pa ima znanje za vpeljavo novih sistemov. Kot drugi potencialni trg omenjam dostavo hrane, kjer ima Trilogic že izkušnje in kjer gre za dokaj podobne poslovne izzive kot na trgu kurirskih storitev. Podjetje Trilogic ne bo samostojno kontaktiralo s končnimi uporabniki, vendar bo v prvi fazi poiskalo distributerje, ki bodo nastopali na poljskem trgu. Po analizi potencialnih distributerjev za poljski trg sem odkril potencialne distributerje, predstavljene v tabeli 18.

Tabela 18: Seznam potencialnih distributerjev

Distributer	Kontakt
VeraComp	https://www.veracomp.eu/
Connect distribution	https://www.connectdistribution.pl/en

se nadaljuje

Tabela 18: Seznam potencialnih distributerjev (nad.)

Distributer	Kontakt
Bako Tech	https://bakotech.com/
Sii	https://sii.pl/en/

Vir: lastno delo.

Podjetje Trilogic naj v fazi priprave trga stopi v stik s potencialnimi distributerji in preveri interes ter možnost sodelovanja s temi podjetji. V fazi priprave trga naj obišče specializirane sejme, ki nagovarjajo ciljni segment končnih kupcev. Na teh sejmi bodo poleg končnih kupcev prisotni tudi distributerji iz tega področja, s katerimi lahko podjetje Trilogic naveže stik z namenom dolgoročnega sodelovanja. Pri sejmskih obiskih mora biti podjetje vztrajno in se enega sejma udeležiti več kot enkrat. Prav vsi sogovorniki, ki že imajo izkušnje iz internacionalizacije (Xlab, Lancom, Špica), so omenili, da je ključni korak, da podjetje na trgu poišče dolgoročne partnerje. Ob analizi trga sem identificiral specializirane sejme, ki bi se jih podjetje Trilogic lahko udeležilo. Sejmi so glede na analizo poglobljenih intervjujev najboljši kanal za navezovanje stikov s potencialnimi distributerji.

Izvedbeni del celotne strategije vključuje distribucijo, promocijo in tehnično podporo. Prav tako se nanaša na lansiranje produkta na trg, kar je sploh v začetni fazi prodaje pomembno (Easingwood & Koustelos, 2000). Lansiranje novega produkta je drag postopek, ki vključuje trženje novega produkta, vlaganje v prepoznavnost prek prirejanja različnih dogodkov in podobno. Na tehnoloških trgih je predstavitev novih produktov pogosta, saj želi kupec vedno najnovejši produkt z boljšimi tehničnimi specifikacijami (Lobel, Patel, Vulcano & Zhang, 2016). Podjetje Trilogic naj lansira najnovejši produkt razporejanja dostavnih flot, saj je ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja prav tehnološka razvitost produkta ob ugodni ceni. Ker je rešitev razvita v oblaku, lahko podjetje nadgrajuje rešitev in implementira izboljšano različico na daljavo. Končne stranke imajo lahek dostop do najnovejših različic. Ob lansiranju novih funkcionalnosti predlagam podjetju sodelovanje z distributerji, ki bodo strankam nudili tehnično podporo v lokalnem jeziku. Izvedbeni del vključuje tudi promocijo produkta končnim strankam. Glavni promocijski kanal za tovrstni produkt bodo specializirani sejmi, ki se jih bodo udeleževali distributerji sami ali pa se jim bo pridružilo tudi podjetje Trilogic, v skupnem nastopu na sejmih. Poleg tega mora podjetje Trilogic pripraviti ostali promocijski material, kot so brošure, plakati, predstavitvene video vsebine in ostali material, ki bo distributerjem olajšal prodajo.

Izvedba trženjskega načrta za analizirano podjetje se nanaša izključno na prvi del internacionalizacije, in sicer na vstop na poljski trg. Načrt služi kot priporočilo poslovodstvu podjetja Trilogic za operativno odločanje na trženjskem področju. Načrt bom poskušal tudi finančno ovrednotiti, tako stroškovno kot prihodkovno. Na podlagi teh informacij bom izračunal točko preloma, kdaj bi analizirano podjetje pokrilo investicijo

vstopa na tuji trg. Stroškovni del analize ne bo zajemal razvoja produkta, saj so stroški razvoja razporejeni tudi na prodajo na domačem trgu, prav tako ni cilj dela analiza stroškov razvoja programske opreme, zato bom ob naslednjih predpostavkah samo ocenil, kakšno maržo bi podjetje lahko dosegalo na poljskem trgu.

1. Analiza izbranega trga in priprava strategije vstopa

Po odločitvi, da je poljski trg najprimernejši za vstop podjetja Trilogic, bi predlagal, da podjetje investira dodatna sredstva v analizo trga, ki se bo osredotočala na izvedbeno raven. Za izvedbo tovrstne analize bi podjetju predlagal sodelovanje z zunanjimi izvajalci, saj posredujejo znanje o ciljnem trgu ter poznajo lokalni jezik. Predlagal bi zaposlitev študenta ekonomije, ki prihaja iz Poljske in ima znanje lokalnega jezika, prav tako pa vsaj določene izkušnje z opravljanjem raziskave trga. Podoben pristop je na primer imelo podjetje Špica ob analizi indijskega trga.

Cilj analize: Priprava seznamov potencialnih distributerjev, segmentacija potencialnih kupcev, priprava seznama specializiranih sejmov, podrobna analiza konkurenčnih produktov, razvoj strategije vstopa. Čas izvedbe analize je ocenjen na dva meseca.

Stroški izvedbe so ocenjeni na naslednji način; Plača študenta: 2128 € za en mesec. Izračunano na podlagi 8 € neto urne postavke za študenta, kar predstavlja 12.67 € stroška na uro za podjetje (e-Študentski servis, brez datuma). Stroški posloводства: uvajanje študenta (20 ur), priprava strategije in analiza rezultatov (40 ur), priprava strateškega načrta vstopa (20 ur). Skupno število ur je 80, strošek ene delovne ure posloводства je 20,8 € (3500 € bruto mesečni strošek). Stroški posloводства za ta del projekta znesejo 1664 €. Skupni stroški tega koraka tako znesejo 3792 €.

2. Priprava promocijskih materialov in produkta

Prilagoditve programske rešitve: Ocena izvedbe prilagoditev na področju dizajna znaša 100 ur, za zunanje izvajalce, kot je na primer dizajner, ki že sodeluje s podjetjem je tarifa po navadi okrog 20 € na uro ter čas direktorja za usklajitev končne vizualne zasnove za vstop na poljski trg.

Priprava promocijskih materialov: Priprava promocijskega materiala je potrebna, še preden bo podjetje kontaktiralo z distributerji programske opreme, predvsem z vidika, da bo celotna rešitev predstavljena karseda profesionalno, prav tako bodo lahko distributerji veliko lažje ocenili ponujeno rešitev. Pred začetkom bo tako treba pripraviti: vizitke, brošuro z opisom produkta, promocijski material, ki se bo uporabljal na stojnicah, na primer stojala, plakati itd. Razvoj tovrstnega materiala je ocenjen na 100 ur. V ocenjene ure je upoštevan čas dizajnerja ter direktorja, ki bo sodeloval pri idejni zasnovi promocijskega materiala. Strošek same priprave trženjskega materiala ocenjujem na 2000 €. Za promocijski video bo podjetje namenilo dodatnih 1500 €. Video bo predstavljen

tudi na spletni strani podjetja. Čas priprave promocijskega videa in promocijskih materialov je ocenjen na dva meseca.

3. Podpis pogodb z distributerji

Podpis pogodbe o sodelovanju z distributerji predstavlja naslednji korak pri vstopu na tuji trg in je prav tako povezan s trženjskim načrtom, saj so distributerji neposredni kupci produkta podjetja Trilogic. Predpostavljam, da je direktor podjetja odgovoren za vzpostavitev stika in podpis pogodb z distributerji.

Stroške za podpis pogodb razdelimo na strošek vsebinske priprave pogodb, ki jo ocenjujem na 600 € (30 ur * 20 € na uro). Največji strošek pri sami pripravi pogodb je strošek pregleda pogodb s strani pravne službe. Ocena tega stroška temelji na intervjuju posredovani tarifi, ki jo je podjetje Lemur Legal pripravilo podjetju Trilogic za nekatere pravne storitve v podobnem obsegu. Ocenjen strošek pravnega svetovanja je 1500 €.

Izbor in podpis pogodbe z distributerjem: Ocenjujem, da je za vsakega potencialnega distributerja treba v povprečju nameniti dve uri časa za oceno potenciala sodelovanja. V ta čas je vključena priprava na klic, izvedba prvega in drugega klica ter morebitna komunikacija preko e-pošte. V prvi fazi je cilj podpisati pogodbo z enim distributerjem. Pri tem ocenjujem, da je treba kontaktirati z desetimi potencialnimi distributerji, kar pomeni dvajset ur dela za pregled in oceno možnih distributerjev. V drugo fazo se uvrstijo trije distributerji, s katerimi se začnejo poglobljeni pogovori, za katere ocenjujem še dodatnih deset ur na distributerja. Po končanih pogovorih ocenjujem, da se z dvema distributerjema lahko podjetje začne pogajati na osnovi prej pripravljenih pogodb. Nadaljnja pogajanja zahtevajo še dodatnih deset ur na podjetje. Po izbranem distributerju je treba opraviti tridnevni poslovni obisk distributerja za namen osebne seznanitve in podpisa pogodbe. Stroške tridnevnega obiska direktorja podjetja na Poljskem ocenjujem na 1000 €, skupaj z dnevniciami, dnevno plačo direktorja, stroški prevoza ter namestitve. Celoten strošek izbora in podpisa pogodbe ocenjujem na 70 ur porabljenega časa direktorja podjetja, kar znese 1456 €, ter poslovni obisk, ki znese 1000 €, celoten strošek je tako ocenjen na 2456 €.

4. Investicija v začetno fazo trženjskih aktivnosti

Pod začetno investicijo v razvoj poljskega trga štejem tudi začetno fazo trženjskih aktivnosti, ki jih bo podjetje Trilogic izvajalo v sodelovanju z distribucijskim podjetjem. Ena izmed tovrstnih kampanj je zagotovo zakup prostora na specializiranih sejmih, kjer bi Trilogic podjetje nastopilo neposredno z izbranim distributerjem, kar bi služilo tudi kot pridobivanje informacij o izbranem trgu. Strošek izdelave osnovne sejemske stojnice 1700 € (VKF Renzel, brez datuma). Ocenjen strošek predstavitve na sejmu je 5000 €, od tega ocenjujem, da bi Trilogic pokrila 50 % tega stroška. V prvih treh mesecih bi se podjetje skupno udeležilo dveh tovrstnih sejmov. Vstop na trg bi bil koordiniran tudi z medijskim nastopom, ki bi bil voden interno, znotraj podjetja Trilogic. Zaposlena oseba, ki se znotraj podjetja ukvarja s pisanjem člankov in vodenjem medijskih kampanj, bi vodila ta del

projekta. Strošek medijske kampanje bo predstavljal 50 % plače zaposlene osebe v trženjskem oddelku, kar zneso 1120 € stroška za podjetje. Pri pripravi kampanje ocenjujem, da bo podjetje namenilo dodatnih 5000 € za pripravo in sponzorirano objavo promocijskih člankov. Drugi nepredvideni trženjski stroški so ocenjeni na 5000 €.

V tabeli 19 želim predstaviti določene aktivnosti, ki so zajete v pripravo in izvedbo trženjskega načrta. Ocena je groba in lahko močno variira glede na specifične pogoje, ki bi jih podjetje Trilogic definiralo v pogodbi o sodelovanju z distributerjem za poljski trg.

Tabela 19: Trženjski načrt Trilogic

Aktivnost	Strošek	Trajanje	Ključne osebe	Opis
Analiza izbranega trga in priprava strategije vstopa	3792 €	Mesec 1. in 2.	Študent, direktor	Priprava seznamov potencialnih distributerjev, segmentacija potencialnih kupcev, priprava seznama sejmov, podrobna analiza konkurenčnih produktov, razvoj strategije vstopa.
Priprava promocijskih materialov in produkta	5500 €	Mesec 1. in 2.	Dizajner, direktor	Promocijski material je potreben, še preden bo podjetje kontaktiralo z distributerji programske opreme, predvsem, da bo rešitev izgledala karseda profesionalno.
Podpis pogodb z distributerji	2456 €	Mesec 3., 4., 5.	Direktor	Podpis z distributerji predstavlja naslednji korak k vstopu na tuji trg in je prav tako povezan s trženjskim načrtom, saj so distributerji neposredni kupci produkta podjetja Trilogic.
Investicija v začetne trženjske aktivnosti	17820 €	Mesec 6., 7., 8., 9.	Vodja marketinga	Začetne trženjske aktivnosti za predstavitev produkta v specializiranih medijih in sejmih. Povečan vložek v trženje v prvem mesecu prisotnosti na trgu.
Skupni strošek	29568 €			

Vir: lastno delo.

V prvih dveh mesecih od odločitve o vstopu na poljski trg podjetje Trilogic pripravi trženjski material, oblikuje in nadgradi spletno stran in rešitev tako, da je primerna za uporabo na poljskem trgu. Podrobna analiza poljskega trga traja približno dva meseca. V operativne aktivnosti je vpet predvsem direktor podjetja. V treh, štirih in petih mesecih od odločitve o vstopu na poljski trg, naj se podjetje osredotoči predvsem na analizo potencialnih distributerjev in celoten proces podpisa pogodbe z distributerjem za poljski trg. Po podpisu pogodbe podjetje Trilogic tesno sodeluje z distributerjem pri pripravi in izvedbi trženja na specializiranih sejmih in pripravi medijske predstavitve produkta na poljskem trgu. Po treh mesecih poslovanja se podjetje Trilogic začne umikati iz operativnih aktivnosti. Predstavljeni trženjski načrt predvideva vstop in zagon poslovanja na poljskem trgu v devetih mesecih od odločitve o vstopu na ta trg.

Ocena investicije v vstop na poljski trg je 30.000 €. Če želimo izračunati čas, v katerem se bodo vložena sredstva povrnila, moramo najprej oceniti strukturo prihodkov na tem trgu. Končni cenik je odvisen od specifičnih pogojev, o katerih se bo podjetje Trilogic dogovorilo z distributerjem, na tem mestu pa lahko na grobo ocenimo, koliko časa bi podjetje potrebovalo, da pokrije investicijo s prodajo izključno na poljskem trgu. Cenovna struktura v panogi tovrstne programske opreme po navadi zaračuna strošek uporabe programske opreme na opravljeno dostavo. Cene se na ameriškem trgu gibljejo 0,18–0,13\$ na dostavo (Onfleet, Inc., brez datuma b). Kupna moč na poljskem trgu je nižja kot na ameriškem, tako ocenjujem, da bi bila cena na dostavo okrog 0,1€ (0,45 poljskih zlotov). Ob tem je treba upoštevati, da bo distributer obdržal okrog 20 % prihodka, kar pomeni, da podjetje Trilogic zasluži 0,08 € na dostavo na poljskem trgu. Stroški vzdrževanja in razvoja produkta so ocenjeni na 40 % prihodka s poljskega trga. Stroški razvoja in vzdrževanja bodo s povečanjem količine dostav padli, vendar je podjetje še v začetni fazi, zato tako visoki stroški. Trilogicu ostane 0,048 € za pokritje stroškov investicije v trg ter operativnih stroškov, povezanih s poljskim trgom. Investicija v poljski trg se bo pokrila po opravljenih 616.000 opravljenih dostavah. Če želimo oceniti, koliko poslovnih strank mora uporabljati sistem za pokritje teh stroškov, lahko ocenimo tudi, koliko dostav naredi povprečna stranka podjetja Trilogic. Ocenjujemo, da dostavljavec naredi med 50 in 100 dostav na dan. Za namen te analize predpostavljam, da dostavljavec v povprečju opravi 80 dostav na dan. Podjetje Trilogic bo ciljalo na majhne ter srednje velike dostavne službe. Ocena Trilogica je, da ima povprečno dostavno podjetje 20 dostavljavcev na terenu vsak delovni dan. Po tej kalkulaciji opravi povprečni kupec 1600 dostav na dan oziroma 33.600 dostav na mesec. To pomeni, da bi moralo podjetje na poljskem trgu prodati programsko opremo devetnajstim podjetjem, ki bi v povprečju opravila 33.600 dostav na mesec. V tabeli 6, navedeni v prilogi 2, je ocenjena pridobitev strank po mesecih poslovanja na poljskem trgu. Na podlagi predvidene stopnje pridobivanja novih strank ocenjujem, da bi se investicija v trženjske aktivnosti na poljskem trgu povrnila v 9 mesecih poslovanja na tem trgu.

Cilj predstavljenega trženjskega načrta je prek trženjskih aktivnosti doseči točko preloma po devetih mesecih poslovanja na poljskem trgu. Na tem mestu želim prikazati vsebinski vidik trženjskega načrta ter predlog priprave vsebine in trženjskih kanalov, ki jih lahko podjetje razvije. Blagovna znamka, s katero bo podjetje vstopilo na poljski trg, je že prisotna na slovenskem trgu z imenom Alpaca fleet. Glavno sporočilo znamke je, da lahko s pomočjo uporabe najnovejše tehnologije sistem Alpaca fleet zmanjša število zaposlenih v dispeč centru ter optimizira kurirje na terenu, kar omogoči prihranek goriva in stroškov plač. Sistem je za končnega uporabnika enostaven. Glavne prodajne prednosti, ki bodo prek trženjskega materiala sporočene končni stranki, so: optimizacija stroškov, enostavna uporaba, preglednejše poslovanje, tehnološka odličnost, poenostavitev poslovanja. Na podlagi teh prodajnih sporočil se bo oblikovala spletna stran za poljski trg in pripravil trženjski material. V tabeli 20 bom predstavil glavna sporočila, ki jih bo podjetje Trilogic sporočalo prek najrazličnejših promocijskih materialov. V fazi vstopa na tuji trg bo

podjetje pokrivalo dva trženjska kanala, in sicer specializirane sejme (skupaj z distributerjem) ter objave v revijah, ki pokrivajo področje logistike. V celotni komunikaciji bo podjetje uporabilo standardizirano sporočilnost. Na začetku vstopa na poljski trg predlagam vzpostavitev trženjskega kanala prek objav v specializiranih medijih in obiskov sejmov. Obiski sejmov so predstavljeni že v analizi trženjskega načrta. Postopek objave v specializiranih medijih se začne s pripravo članka s strani vodje marketinga, ki napiše članek na temo Alapca fleet. V drugi fazi bo vodja marketinga pripravil seznam potencialnih medijev, kjer je lahko tovrstni članek objavljen in bo dosegel ciljno publiko.

V navedenih štirih specializiranih revijah naj podjetje Trilogic poskuša objaviti članek, ki bo spisan vnaprej. Novinarji ga bodo za objavo le malo spremenili, s tem pa bo delo novinarjev olajšano in več bo možnosti za objavo. Naslov, ki bi lahko bil primeren, je: »Alpaca fleet; nov način organiziranja dostavne flote«.

Tabela 20: Sporočilnost blagovne znamke Trilogic

Sporočilnost blagovne znamke	Opis
Optimizacija stroškov	Z uporabo programa se delo v dispeč centru močno zmanjša, zato lahko v primeru več zaposlenih v dispeč centru zmanjšamo obseg dela in s tem stroške plač. Poleg tega se z optimizacijo poti zmanjša tudi število dostavljavcev na terenu.
Enostavna uporaba	Uporaba sistema je enostavna. Sistem se uporablja prek uporabniškega vmesnika in deluje avtomatsko. Ročni poseg je možen v primeru nepredvidenih situacij, na primer prometne nesreče kurirja.
Preglednejše poslovanje	Poslovanje, kot je izdajanje računov, se poenostavi, saj vse izhaja iz enega vira podatkov. Sistem se popolnoma digitalizira in omogoča nadaljnjo optimizacijo poslovanja.
Tehnološka odličnost	Razporejanje dostavnih flot za namen dostave v istem dnevu je zahteven tehnološki problem, ki uporablja najnaprednejše algoritemske modele za doseganje natančnih dostav. Tehnološka odličnost bo tako eno izmed glavnih trženjskih sporočil blagovne znamke.

Vir: lastno delo.

4 PRIPOROČILA

4.1 Priporočila za managerje

Podjetje naj se osredotoči le na kurirske storitve in naj v prvi fazi raziskave trga opravi več poglobljenih intervjujev s potencialnimi strankami. Ti intervjuji bodo prispevali k boljšemu razumevanju trga in morebitnih posebnosti, ki niso prisotne na slovenskem trgu. Poglobljeni intervjuji morajo biti izvedeni pred začetkom pogajanj s potencialnimi distributerji. Na ta način bo podjetje Trilogic bolje razumelo končni trg, kar bo koristilo pri

pogajanjih z distributerji. Predlagam, da se trg dostave hrane vključi šele, ko podjetje doseže točko preloma in je dobičkonosno samo s poslovanjem na trgu kurirskih storitev. Preden začne podjetje Trilogic kontaktirati s potencialnimi distributerji, naj pripravi študijo primera za eno potencialno stranko. Na ta način si bodo potencialni distributerji lažje predstavljali, kako bodo potekale prodaja, integracija in poprodajne aktivnosti. Distributerji bodo boljše razumeli vse prednosti, ki jih pridobi kurirska služba, in morebitne težave, ki lahko nastanejo v prodajnem procesu. Za pridobitev distributerjev so sejmi dober kanal, vendar naj podjetje Trilogic že pred obiskom sejma pripravi analizo, kateri potencialni distributerji bodo po vsej verjetnosti prisotni na sejmu, kakšne produkte imajo v portfelju in kakšne sinergije lahko dosežejo, če vključijo produkt podjetja Trilogic. Delo z distributerji mora temeljiti na zaupanju, podjetje pa mora zasledovati dolgoročno sodelovanje s poslovnimi partnerji. Predlagam, da podjetje postavi finančne cilje za triletno obdobje in šele po preteku treh let oceni, kakšne rezultate prinaša sodelovanje z distributerjem. Predlagam, da se direktor podjetja Trilogic vsaj trikrat letno osebno sestane z distributerji, saj je osebni stik izredno pomemben in zagotavlja bolj poglobljen poslovni odnos.

Pred vstopom na poljski trg naj podjetje čim boljše preuči trg. Ker gre za manjše podjetje, naj se osredotoči na javno dostopne podatkovne baze. Za analizo trga v lokalnem jeziku naj podjetje najame osebo, ki aktivno govori poljski jezik. Poleg tega predlagam, da se direktor podjetja začne udeleževati dogodkov gospodarstvenikov in podjetnikov, ki že nastopajo na poljskem trgu. Na ta način bo podjetje pridobilo pomembne informacije iz prve roke, na kaj je treba biti pozoren pri vstopu na poljski trg. Informacije drugih podjetnikov, ki so se že internacionalizirali na poljski trg, predvsem v panogi informacijske tehnologije, lahko prihranijo veliko sredstev in skrajšajo čas internacionalizacije. Oseba, ki bo sodelovala pri pripravi analize poljskega trga, naj bo odgovorna tudi za izvedbo poglobljenih intervjujev s potencialnimi strankami. Priprava promocijskega materiala naj poteka najprej za slovenski trg, nato pa naj se material prevede in pripravi še za poljski trg. Za poljski trg naj podjetje pripravi posebno analizo primera, saj analiza primera za slovenski trg ne bo prikazala realne slike. Pred vzpostavitvijo procesa podpisa pogodb z distributerji se mora analizirano podjetje strateško odločiti, ali bo iskalo distributerje za določeno lokalno območje in podelilo ekskluzivne pravice ali pa bodo distributerji imeli možnost prodaje programske opreme ne glede na lokacijo znotraj Poljske. Predlagam, da podjetje standardizira proces podpisa pogodb do te mere, da če je le možno ne prilagaja pogojev posameznemu distributerju, saj bi to dolgoročno pomenilo višje stroške podpisa pogodb. Sodelovanje naj temelji na določitvi cenovne politike in poprodajnih aktivnosti, ne pa na omejitvah glede lokacije prodaje ali ekskluzivnih klavzul.

Predlog vzpostavitve poslovnih procesov ob začetku internacionalizacije se nanaša predvsem na delegiranje delovnih nalog, načrtovanje in določitev časovnih okvirjev, v katerem bo delovalo podjetje. Predlagam, da podjetje ločeno spremlja poslovne procese za domači in tuji trg. To v praksi pomeni, da mora podjetje voditi ločeno knjigovodstvo in

pripraviti polletne bilance ter poslovni izid za vse prilive in odlive v tujino. Pravno formalno to ni potrebno, vendar priporočam popolnoma ločeno vodenje knjig za lažjo in podrobnejšo analizo. Če naštejemo nekaj primerov; vzpostavitev ločenih bančnih računov za poslovanje s tujino. Zaposleni, ki opravljajo delo za oba trga, morajo ob spremljanju delovnih procesov označiti, kateri procesi so namenjeni internacionalizaciji in kateri domačemu trgu. Za oddelek razvoja ločitev procesov ni mogoča, saj se bo ista platforma uporabljala tako v Sloveniji kot na tujem trgu. V tem primeru je potrebna jasna klasifikacija stroškov in delitev določenega dela stroškov razvoja tudi na tuje trge. Pri vzpostavljanju procesov je ključno, da podjetje že od začetka vstopa na tuji trg vzpostavi učinkovit način beleženja poslovnih procesov v skupno podatkovno bazo. Na ta način bo podjetje zapisalo izkušnje in znanje, ki jih je pridobilo ob internacionalizaciji na prvi tuji trg. V primeru širitve na dodatne tuje trge lahko razvite poslovne procese uporabi za nov vstop, ki bo tako cenejši in hitrejši. Beleženje poslovnih procesov je pomembno tudi zato, ker se bodo zaposleni zagotovo menjali, tako pa se lahko pridobljeno znanje hitro izgubi. Glede časovnic načrtovanja predlagam obdobje treh let. Podjetje naj pripravi podrobno strategijo za nadaljnja tri leta in razdeli strateške cilje ter aktivnosti naprej na letno raven, nato pa na kvartalno, ki je tudi najmanjša časovna enota.

Analizo točke preloma, ki sem jo prikazal v prejšnjem poglavju, bom razširil s predlogom za kratkoročno in srednjeročno finančno strategijo. Ocenjujem, da bo podjetje potrebovalo devet mesecev, da bo pokrilo približno 30.000 € visoko investicijo za vstop na poljski trg. Ta sredstva bo treba vložiti v kratkem času. Podjetje ima na voljo dve vrsti financiranja; preko lastnih ali tujih sredstev, kjer je najpogostejša oblika dolžniško financiranje. Ker gre za relativno nizek znesek, predlagam, da ga podjetje financira iz lastnih sredstev. Višina teh sredstev bo pokrila le začetno investicijo, še vedno pa bo moralo podjetje financirati dodatna sredstva, če želi stabilno rast. Po dosegu točke preloma predlagam, da podjetje dostopa do virov financiranja, ki ga omogoča EU preko skladov za razvoj na področju informacijske tehnologije. Na tem področju ima podjetje že izkušnje, saj je pridobilo 54.000 € evropskih sredstev za zagon dostave hrane na dom v Sloveniji. Tovrstna sredstva naj bodo investirana v nadaljnjo rast na trgu in na testiranje novih potencialnih tržnih segmentov. Cilj dela ni pripraviti podrobnega finančnega načrta za podjetje, vendar bom na te točki pripravil krajše priporočilo za nadaljnji finančno strateški razvoj internacionalizacije.

Leto 1

V prvem letu internacionalizacije podjetje izvede analizo potencialnih trgov in sprejme odločitev, na kateri trg se bo najprej internacionaliziralo. Prav tako se realizira trženjski načrt, predstavljen v prejšnjem poglavju. Po treh mesecih priprave materialov, raziskav trga in poganja z distributerji podjetje začne z aktivno prodajo preko pogodbenih distributerjev. V devetem mesecu poslovanja doseže točko preloma.

Leto 2

V drugem letu poslovanja predlagam pridobitev dodatnih sredstev prek evropskih subvencij za inovacije. Podjetje naj išče dodatne investicije v višini okrog 100.000 €. Višina tega zneska bo omogočila pospešitev prodaje na poljskem trgu, zaposlitev dodatnih programerjev in sklenitev večjega števila partnerstev z distributerji.

Leto 3

V tretjem letu poslovanja na tujih trgih, naj podjetje investira določeno vsoto za testiranje novih tržnih poti, tržnih segmentov ali popolnoma novega trga. Trg prodaje informacijskih produktov se hitro razvija, če želi podjetje ponujati najnovejše rešitve, mora čim prej prodreti na več različnih trgov. V tretjem letu predlagam testiranje, na primer neposredne prodaje (brez distributerjev), vendar bo to po vsej verjetnosti težko dosegljivo in je odvisno od tipa pogodb, ki jih bo podjetje sklepalo z distributerji. Predlagam tudi testiranje novih tržnih poti, kot je prodaja rešitve podjetjem, ki se ukvarjajo z dostavo hrane. Ob koncu tretjega leta naj podjetje oceni uspešnost vstopa na tuji trg in analizira proces, ki ga je ob tem vzpostavilo. Na podlagi analize naj podjetje pripravi strategijo za nadaljnja tri leta. To je lahko povečanje investicij na poljski trg, umik s poljskega trga ali morda vstop na novi tuji trg.

Poleg priporočil podjetju Trilogic bi lahko iz magistrskega dela izluščili nekaj priporočil ostalim slovenskim tehnološkim podjetjem, ki nastopajo izključno na slovenskem trgu in še niso internacionalizirala. Na podlagi analize študij primerov povzemam, da je najprimernejša širitev v nišne segmente na tuje trge, vendar naj v prvi fazi poskrbijo, da je produkt vrhunski in konkurenčen ostalim na tujem trgu. Pri vstopu na tuji trg je pomembna stopnja konkurence in s tega vidika so vzhodnoevropski trgi privlačnejši kot zahodnoevropski. V poglobljenem intervjuju sem pridobil informacije, da je za podjetje na vzhodne trge lažje vstopiti, prav zaradi nižje stopnje konkurence. Sogovornik iz podjetja Lancom omenja, da internacionalizacija zahteva potrpežljivost, saj je na primer za uspešnost določenega sejma potreben več kot en obisk, le z vztrajnostjo lahko podjetje naveže poslovne stike in opravi posel. Ob vstopu na trg se je treba zavedati, da bo prišlo do sestankov in poslovnih poti, ki niso najbolj smiselni in ne bodo upravičili stroška, vendar je po drugi strani ob samem začetku izjemno težko predvideti, na kakšen način je treba postaviti mednarodno poslovanje v panogi, v kateri nastopa podjetje. S tega vidika naj podjetje na začetku internacionalizacije predvideva določene stroške, ki se ne bi pojavili, če bi zaposleni, vključno s poslovodstvom, imeli več mednarodnih izkušenj.

4.2 Priporočila za nadaljnje raziskave

Za nadaljnje raziskave predlagam še bolj poglobljeno aplikacijo obeh znanstvenih vprašanj na specifični primer analiziranega podjetja. Pri vprašanju o izboru najprimernejšega trga bi bilo treba podrobno analizirati konkurenco v vseh treh potencialnih trgih. Analiza

konkurence bi podjetju omogočila podrobnejšo analizo primerjalnih prednosti za vsak specifični trg posebej. Naslednji sklop, ki ga predlagam, se nanaša na oceno velikosti trgov. Velikost trgov je po mnenju direktorja podjetja Trilogic ena izmed glavnih metrik pri izbiri trga, zato je ocena specifičnega trga po segmentih strank izredno pomembna. Pri drugem raziskovalnem vprašanju bi za bolj poglobljeno analizo predlagal intervjuje s potencialnimi distributerji, s katerimi bi Trilogic lahko prepoznal potencialne distributerje in analiziral njihovo oceno o velikosti trga. Prav tako bi bilo treba analizirati trg končnih porabnikov, na primer prek ankete ali kvalitativne metode intervjuja. Segment analize, ki ga prav tako predlagam pred vstopom na poljski trg, je analiza cen podobnih rešitev na tem trgu. V podanem trženjskem načrtu sem predpostavljajal okvirne cene, ki so izvzete iz programskih rešitev ameriških podjetij. Tudi analizirana ameriška tehnološka podjetja prodajajo rešitve na poljski trg, vendar imajo le en cenik, ne glede na to, iz katere države prihaja kupec. Če želi podjetje primernejši cenik, bi bilo treba analizirati cenovno strategijo neposredne konkurence na tem trgu. Priporočila za nadaljnje raziskave se nanašajo tudi na razumevanje produkta in analizo prodajnih poti, kjer bi se lahko tovrstni produkt tržil. Za analizo prodajnih poti in testiranja, kateri trg je najprimernejši za produkt podjetja Trilogic, predlagam izvedbo študij primerov s potencialnimi kupci, ki bi bili pripravljene preizkusiti tovrstni produkt in analizirati stopnjo uspešnosti implementacije produkta.

4.3 Omejitve raziskave

Študije primerov različnih slovenskih podjetij so zaradi narave tovrstne metode subjektivne. Vsak izmed intervjuvancev ima svoj pogled na internacionalizacijo, ki je izrazito subjektiven. Omejitev, s katero sem se prav tako srečal v magistrskem delu, je omejena analiza trženjskega načrta. Cilj magistrskega dela ni priprava poglobljene analize in natančnega trženjskega načrta, ki bi bil takoj uporaben v podjetju. Tak trženjski načrt bi namreč potreboval osrednjo obravnavo, predvsem ocene vseh stroškov in analize konkurence. Prav tako bi moral zajemati analizo cen in ostalih omenjenih segmentov, ki pa sem se jim namenoma izognil ter prikazal le osnovno logiko, s katero okvirno ocenjujem točko preloma za vstop na poljski trg. Naslednja omejitev je čas, ki sem ga imel na voljo za posamezno analizirano podjetje. Osebe, ki sem jih intervjuval, nimajo veliko časa, tako sem imel na voljo približno eno uro, kar pa predstavlja določeno omejitev, saj bi z več časa, morda tudi obiskom podjetja in pogovorom z drugimi (na primer z direktorjem) pridobil podrobnejši vpogled v internacionalizacijo podjetja. Pri analizi treh najbolj potencialnih trgov sem se srečal z omejitvijo dostopa podatkov in stroškovno omejitvijo. Večina podatkov o nišnih trgih namreč ni dostopnih zastonj, temveč so na voljo za plačilo. Vsi ti podatki so bili tako nedostopni v mojem primeru in prav tako niso vključeni v delo. Pri analizi trgov in iskanju podatkov za potencialne trge sem se upiral samo na literaturo v angleškem jeziku. Večina podatkov je na voljo v angleškem jeziku, na primer poročilo Mednarodnega denarnega sklada (IMF), vendar bi za nišni segment kurirskih storitev morda lahko pridobil več informacij, če bi lahko iskal v poljskem in nemškem jeziku. S tega vidika je bila uporaba izključno angleškega jezika omejitev.

SKLEP

Podjetje Trilogic je manjše tehnološko podjetje, ki nastopa izključno na slovenskem trgu. V letu 2019 je podjetje začelo razvijati napredne programske rešitve v logistiki. Podjetje nima razvite strategije internacionalizacije, zato je glavni cilj dela analizirati izbor trga ter razviti strategije internacionalizacije na ta izbrani trg. Magistrsko delo se deli na dva dela; v prvem delu sem opravil teoretično analizo različnih modelov, pregled literature ter izvedel študijo primera na izbranih manjših slovenskih tehnoloških podjetjih, ki so se že internacionalizirala. V drugem delu sem na podlagi vseh zbranih informacij pripravil strategijo, ki služi kot podpora za odločanje posloводства podjetja Trilogic. Za prvo raziskovalno vprašanje (Kateri trg je najprimernejši za vstop podjetja Trilogic?), kjer me zanima izbor ciljnega trga, sem v praktičnem delu izvedel študijo primera v izbranih slovenskih tehnoloških podjetjih, ki so se že internacionalizirala.

Vprašanja, ki so mi pomagala izvesti ta del analize, so bila, na primer: »Katere dejavnike o potencialnem trgu bi preučili pred odločitvijo o vstopu?«. Pri prvem raziskovalnem vprašanju sem sem veliko težo namenil intervjuju z direktorjem podjetja Trilogic. Na primer število prebivalstva je po mnenju direktorja ključen podatek, zato sem v nadaljnjo analizo na prvi stopnji vključil le države z več kot 10 milijoni prebivalcev. Po opravljeni analizi in pogovorom s poslovodjem podjetja Trilogic sem določil tri potencialne trge. Rezultat teoretičnega dela je matrika atraktivnosti trga. Na podlagi informacij, pridobljenih iz teoretičnega ter praktičnega dela, sem se odločil razviti drugo raziskovalno vprašanje za poljski trg. Pri drugem raziskovalnem vprašanju (Katero vstopno obliko naj izbere podjetje Trilogic za vstop na tuji trg?), kjer iščem odgovor na najprimernejšo vstopno strategijo, sem v praktičnem delu analize študij primerov raziskoval, na kakšen način so ostala slovenska tehnološka podjetja pripravila strategijo vstopa. V teoretičnem delu sem si najbolj pomagal s Hollensonovim modelom, ki da velik poudarek zunanjim dejavnikom, kot so stopnja konkurence, število posrednikov, velikost in rast trga. Poleg Hollensenovega modela sem uporabil tudi eklektično teorijo ter teorijo transakcijskih stroškov. V naslednjem poglavju podam konkretne predloge za posloводство, in sicer kot strategijo internacionalizacije na kratek in srednji rok.

Upam, da bo magistrsko delo prispevalo k boljšemu razumevanju ovir in izzivov, ki so na poti manjšim slovenskim tehnološkim podjetjem, pri uspešni internacionalizaciji. Tako kot je omenilo več mojih sogovornikov v intervjujih; Slovenija ponuja mnogo prednosti in le malo pomanjkljivosti pri uspešni internacionalizaciji, ki pa vseeno zahteva dolgoročno vizijo ter strateški načrt izvedbe.

LITERATURA IN VIRI

1. Agarwal, S. & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of international business studies*, 23(1), 1–27.
2. Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1–26.
3. Banka za podjetnike. (2018, 17. maj). *Ehrana: Naš končni cilj je razvoj logističnih algoritmov za prevoz hrane, ljudi ali paketov*. Pridobljeno 5. marca 2020 iz <https://bankazapodjetnike.si/pogovori/borut-markelj-trilogic/>
4. Berry, H., Guillén, M. F. & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of international business studies*, 41(9), 1460–1480.
5. Boillat, T. & Legner, C. (2013). From on-premise software to cloud services: the impact of cloud computing on enterprise software vendors' business models. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 8(3), 39–58.
6. Braunerhjelm, P. & Halldin, T. (2019). Born globals – presence, performance and prospects. *International business review*, 28(1), 60–73.
7. Brotspies, H. & Weinstein, A. (2017). Rethinking business segmentation: a conceptual model and strategic insights. *Journal of strategic marketing*, 27(2), 1–13.
8. Central Intelligence Agency. (brez datuma a). *Germany*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>
9. Central Intelligence Agency. (brez datuma b). *Poland*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>
10. Central Intelligence Agency. (brez datuma c). *United Kingdom*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/uk.html>
11. Central Intelligence Agency. (brez datuma č). *Urbanization*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/349.html>
12. Central Intelligence Agency. (brez datuma d). *Population*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/335rank.html>
13. Condliffe, J. (2017, 15. avgust). *Inside the increasingly complex algorithms that get packages to your door*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz <https://www.technologyreview.com/s/608640/inside-the-increasingly-complex-algorithms-that-get-packages-to-your-door/>
14. Copyright Worldometers.info. (brez datuma). *How many countries in Europe?* Pridobljeno 15. avgusta 2020 iz <https://www.worldometers.info/geography/how-many-countries-in-europe/>
15. De Villa, M. A., Rajwani, T. & Lawton, T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International business review*, 24(3), 419–429.

16. Dieke, A. (2019). *Assessment of EU parcel delivery markets*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz https://www.emota.eu/media/1543/5_20181203_wik_grow_parcelstudy_pdc.pdf
17. Dolan, S. (2018, 10. maj). *The challenges of last mile delivery logistics & the technology solutions cutting costs*. Pridobljeno 20. avgusta 2020 iz <https://www.businessinsider.com/last-mile-delivery-shipping-explained>
18. Easingwood, C. & Koustelos, A. (2000). Marketing high technology: preparation targeting, positioning, execution. *Business horizons*, 43(3), 27–34.
19. English Language Media. (2012, 28. marec). *French population to beat Germany*. Pridobljeno 20. avgusta 2020 iz <https://www.connexionfrance.com/Archive/French-population-to-beat-Germany>
20. Erramilli, M. K., Agarwal, S. & Dev, C. S. (2002). Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective. *Journal of international business studies*, 33(2), 223–242.
21. e-Študentski servis. (brez datuma). *Preračun*. Pridobljeno 25. junija 2020 iz https://www.studentski-servis.com/web_student/ss_izracun/preracun.php
22. Fredriksson, E. (2019, 25. junij). *How Poland's 'golden age' of economic growth is going unreported*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz <https://www.euronews.com/2019/06/25/how-poland-s-golden-age-of-economic-growth-is-going-unreported-view>
23. Giachetti, C., Manzi, G. & Colapinto, C. (2018). Entry mode degree of control, firm performance and host country institutional development: a meta analysis. *Management international review*, 59(1), 3–39.
24. Gielens, K., Helsen, K. & Dekimpe, M. (2012). *Handbook of marketing strategy*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
25. Google. (brez datuma). *Kurirske storitve Ljubljana*. Pridobljeno 20. avgusta 2020 iz <https://www.google.com/search?q=kurirske+storitve+ljubljana&sxsrf=ALeKk02cJMt5QKMroQKR4oAKsfPtjfcuDA:1592054883672&ei=Y9TkXu68KMuMkgWdlKKgAg&start=30&sa=N&ved=2ahUKEwiu-rbO8v7pAhVLhqQKHR2KCCQ4FBDy0wN6BAgMEDM&biw=1536&bih=722>
26. Guvendiren, K., Brinkkemper, S. & Jansen, S. (2014). Productization of an IT service. V C. Lassenius & K. Smolander (ur.), *International conference of software business* (str. 115–131). Cham: Springer.
27. Harrison, H., Birks, M., Franklin, R. & Mills, J. (2017). Case study research: foundations and methodological orientations. *Forum: qualitative social research*, 18(1), 1–17.
28. Hausmann, L., Herrmann, N.-A. & Netzer, T. (2014, 1. marec). *Same-day delivery: The next evolutionary step in parcel logistics*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz <https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/same-day-delivery-the-next-evolutionary-step-in-parcel-logistics>
29. Hickey, T., Barrow, W. & Harris, C. (2018, 3. avgust). *The pros and cons of licensing technology*. Pridobljeno 3. avgusta 2020 iz <https://www.mayerbrown.com/-/media/files/perspectives-events/publications/2018/08/the-pros-and-cons-of-licensing->

- technology/files/the-pros-and-cons-of-licensing-technology/fileattachment/the-pros-and-cons-of-licensing-technology.pdf
30. Hill, C. W., Hwang, P. & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic management journal*, 11(2), 117–128.
 31. Hofstede Insights. (brez datuma). *Compare countries*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
 32. Hollensen, S. (2017). *Global marketing*. Harlow: Pearson Education.
 33. Howard, R. (2014, 21. maj). *Same-day delivery: a checklist for retailers seeking an antidote to Amazon: part one*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz <https://parcelindustry.com/article-4003-Same-Day-Delivery-A-Checklist-for-Retailers-Seeking-an-Antidote-to-Amazon-Part-One.html>
 34. Hwee, S., Benische, M. H. & Doh, J. P. (2015). The interactions of institutions on foreign market entry mode. *Strategic management journal*, 36(10), 1536–1553.
 35. International monetary fund. (2019, 10. julij). *Five takeaways from Germany's economic outlook*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz <https://www.imf.org/en/News/Articles/2019/07/09/na07092019-five-takeaways-from-germanys-economic-outlook>
 36. International monetary fund. (2020). *Real GDP growth*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD
 37. Invest Northern Ireland. (brez datuma). *Entering overseas markets*. Pridobljeno 28. marca 2020 iz www.nibusinessinfo.co.uk: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-using-overseas-distributor>
 38. Jacob, S. A. & Furgerson, S. P. (2012). Writing interview protocols and conducting interviews: tips for students new to the field of qualitative research. *The qualitative report*, 17(42), 1–10.
 39. Joshi, V. (2017, 13. november). *Speeding up the traveling salesman using dynamic programming*. Pridobljeno 20. avgusta 2020 iz <https://medium.com/basescs/speeding-up-the-traveling-salesman-using-dynamic-programming-b76d7552e8dd>
 40. Kotabe, H. (2000). *Global marketing management*. New York: John Wiley&Sons.
 41. Laufs, K., Bembom, M. & Schwens, C. (2016). CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: the moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk. *International marketing review*, 33(2), 246–275.
 42. Lin, F. J. & Ho, C. W. (2019). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of innovation & knowledge*, 4(1), 32–37.
 43. Lobel, I., Patel, J., Vulcano, G. & Zhang, J. (2016). Optimizing product launches in the presence of strategic consumers. *Management science*, 62(6), 1778–1799.
 44. Mekking, R. (2008). *International growth ambition A country selection and market entry advice For HowTech B.V.* (master thesis). Enschede: University of Twente.
 45. Min, S., Kim, N. & Zhan, G. (2017). The impact of market size on new market entry: a contingency approach. *European journal of marketing*, 51(1), 2–22.

46. Minkov, M. (2017). A revision of Hofstede's model of national culture: old evidence and new data from 56 countries. *Cross cultural & strategic management*, 25(2), 231–256.
47. Močnik, D., Duh, M. & Crnogaj, K. (2019). *Slovenska podjetniška demografija in prenos podjetij: slovenski podjetniški observatorij 2018*. Maribor: Univerzitetna založba Univerze.
48. Morschett, D., Schramm-Klein, H. & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of international management*, 16(1), 60–77.
49. Nieuwenhuis, L. J., Ehrenhard, M. L. & Prause, L. (2018). The shift to cloud computing: The impact of disruptive technology on the enterprise software business ecosystem. *Technological forecasting & social change*, 129, 308–313.
50. Ojala, A. & Tyrväinen, P. (2007). Business models and market entry mode choice of small. *Journal of international entrepreneurship*, 4(2-3), 69–81.
51. Okonkwo, P. A. (1991). International market-entry decision models: how important are they? *Mid-American journal of business*, 6(2), 62–68.
52. Onfleet, Inc. (brez datuma a). *Create an account*. Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz <https://onfleet.com/signup>
53. Onfleet, Inc. (brez datuma b). *Simple, transparent pricing*. Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz <https://onfleet.com/pricing>
54. OpenStreetMap contributors. (brez datuma a). *Distance Krakow, Woj.-Malopolskie, POL - Ljubljana*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz [https://www.distance.to/Krakow, Woj.-Malopolskie,POL/Ljubljana](https://www.distance.to/Krakow,Woj.-Malopolskie,POL/Ljubljana)
55. OpenStreetMap contributors. (brez datuma b). *Distance Ljubljana - Berlin, DEU*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz <https://www.distance.to/Ljubljana/Berlin,DEU>
56. OpenStreetMap contributors. (brez datuma c). *Distance Ljubljana - Munich, Bavaria, DEU*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz [https://www.distance.to/Ljubljana/Munich, Bavaria,DEU](https://www.distance.to/Ljubljana/Munich,Bavaria,DEU)
57. Organisation for Economic Co-operation and Development. (brez datuma). *Population with tertiary education*. Pridobljeno 20. avgusta 2020 iz <https://data.oecd.org/eduatt/population-with-tertiary-education.htm>
58. Pan, Y. & David, K. T. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535–554.
59. Pankaj, G. (2001). Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard business review*, 79(8), 137–147.
60. PayScale, Inc. (brez datuma a). *Average international sales manager salary in Berlin, Berlin*. Pridobljeno 30. avgust 2020 iz https://www.payscale.com/research/DE/Job=International_Sales_Manager/Salary/20788ff9/Berlin
61. PayScale, Inc. (brez datuma b). *Average regional sales manager salary in London, England: London*. Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz https://www.payscale.com/research/UK/Job=Regional_Sales_Manager/Salary/faeff538/London

62. PayScale, Inc. (brez datuma c). *Average business development manager salary in Poland*. Pridobljeno 30. avgusta 2020 https://www.payscale.com/research/PL/Job=Business_Development_Manager/Salary/9fcdcd46/Warsaw
63. Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in organizational behavior*, 12(1), 295–336.
64. Proctor, R. A. & Hassard, J. S. (1990). Towards a new model for product portfolio analysis. *Management decision*, 28(3), 14–17.
65. PwC. (2020). *UK economic outlook*. Pridobljeno 20. avgusta 2020 iz <https://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/uk-economic-outlook.html>
66. Ranieri, L., Digiesi, S., Silvestri, B. & Roccotelli, M. (2018). A review of last mile logistics innovations in an externalities cost reduction vision. *MDPI sustainability*, 10(3), 782.
67. Razpotnik, B. (2019, 17. maj). *I. I. 2019 je bil vsak peti prebivalec občin Gorenja vas – Poljane in Komenda mlajši od 15 let*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8102>
68. Ridder, H. G. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business research*, 10(2), 281–305.
69. Robertson, B. (2005). Ten rules of product positioning. *Medical marketing & media*, 40(5), 52–58.
70. Scuttari, F. (2014). *The determinants that influence entry mode decisions of Italian companies in China: The case of Alpha* (master thesis). Kraj: Copenhagen, Copenhagen Business School.
71. Sinha, P., Wang, M. A., Scott-Kennel, J. & Gibb, J. (2015). Paradoxes of psychic distance and market entry by software INVs. *European business review*, 27(1), 34–59.
72. Software advisory service. (brez datuma). *Open source vs licensed software*. Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz <https://www.softwareadvisoryservice.com/en/blog/open-source-vs-licensed-software/>
73. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (brez datuma). *Poljska*. Pridobljeno 20. avgusta 2020 iz <https://www.izvoznookno.si/drzave/poljska/poslovno-sodelovanje-s-slovenijo/>
74. Swoboda, B., Elsner, S. & Olejnik, E. (2015). How do past mode choices influence subsequent entry? A study on the boundary conditions of preferred entry modes of retail firms. *International business review*, 24(3), 506–517.
75. The Heritage Foundation. (brez datuma a). *Germany*. Pridobljeno 3. avgusta 2020 iz <https://www.heritage.org/index/country/germany>
76. The Heritage Foundation. (brez datuma b). *Poland*. Pridobljeno 3. avgusta 2020 iz <https://www.heritage.org/index/country/poland>
77. The Heritage Foundation. (brez datuma c). *United Kingdom*. Pridobljeno 3. avgusta 2020 iz <https://www.heritage.org/index/country/unitedkingdom>
78. The Heritage Foundation. (brez datuma č). *Country rankings*. Pridobljeno 3. avgusta 2020 iz <https://www.heritage.org/index/ranking>

79. The World Bank Group. (brez datuma a). *GDP per capita, PPP (current international \$)*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD>
80. The World Bank Group. (brez datuma b). *Global rankings 2018*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz <https://lpi.worldbank.org/international/global>
81. The World Bank. (brez datuma a). *GDP per capita growth (annual %) – Slovenia*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2018&locations=SI&start=1990>
82. The World Bank. (brez datuma b). *Inflation, consumer prices (annual %)*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>
83. Trading Economics. (brez datuma). *Competitiveness index*. Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz <https://tradingeconomics.com/country-list/competitiveness-index>
84. Trilogic, d. o. o. (2020) *Alpaca algoritem med delovanjem* (interno gradivo). Ljubljana: Trilogic, d. o. o.
85. TSmedia, medijske vsebine in storitve, d. o. o. (brez datuma a). *5Logic d.o.o.* Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <https://www.bizi.si/5LOGIC-D-O-O/>
86. TSmedia, medijske vsebine in storitve, d. o. o. (brez datuma b). *Trilogic d.o.o.* Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <https://www.bizi.si/TRILOGIC-D-O-O/>
87. TSmedia, medijske vsebine in storitve, d. o. o. (brez datuma c). *LANCom d.o.o.* Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <https://www.bizi.si/LANCOM-D-O-O/>
88. TSmedia, medijske vsebine in storitve, d. o. o. (brez datuma č). *Xlab d.o.o.* Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <https://www.bizi.si/XLAB-D-O-O/>
89. TSmedia, medijske vsebine in storitve, d. o. o. (brez datuma d). *Špica International d.o.o. Ljubljana*. Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <https://www.bizi.si/SPICA-INTERNATIONAL-D-O-O-LJUBLJANA/>
90. Veleposlaništvo Republike Slovenije v Berlinu. (brez datuma). *Politični oddelek*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz <http://www.berlin.veleposlanistvo.si/index.php?id=204&L=652>
91. Veleposlaništvo Republike Slovenije v Londonu. (brez datuma). *Politične zadeve*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz <http://www.london.embassy.si/index.php?id=2609&L=970>
92. VKF Renzel, d. o. o. (brez datuma). *Sejemski set „Deluxe“*. Pridobljeno 15. avgusta 2020 iz <https://www.vkf-renzel.si/sejemski-set-deluxe-80-0902-2.html>
93. Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. & Paavilainen-Mantymaki, E. (2011). Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of international business studies*, 42(5) 740–762.
94. Welch, L. S. (2018). *Foreign operation methods*. Cornwall: Edward Elgar Publishing.
95. WIPO. (2019a). *Global innovation index 2019 Germany*. Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019/de.pdf
96. WIPO. (2019b). *Global innovation index 2019 The United Kingdom*. Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019/gb.pdf

97. WIPO. (2019c). *Global innovation index 2019 Poland*. Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019/pl.pdf
98. World Justice Project. (brez datuma). *Global scores & rankings*. Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <https://worldjusticeproject.org/our-work/wjp-rule-law-index/wjp-open-government-index/global-scores-rankings>
99. World Population Review. (brez datuma a). *Poland population 2020 (live)*. Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <http://worldpopulationreview.com/countries/poland-population/>
100. World Population Review. (brez datuma b). *United Kingdom population 2020 (live)*. Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <http://worldpopulationreview.com/countries/united-kingdom-population/>
101. World Population Review. (brez datuma c). *Population of cities in Poland (2020)*. Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz worldpopulationreview.com/countries/cities/poland
102. World Population Review. (brez datuma č). *Population of cities in Germany (2020)*. Pridobljeno iz 3. januarja 2020 iz <https://worldpopulationreview.com/countries/cities/germany>
103. World Population Review. (brez datuma d). *Population of cities in United Kingdom (2020)*. Pridobljeno iz 3. januarja 2020 iz <https://worldpopulationreview.com/countries/cities/united-kingdom>
104. Wulff, J. N. (2016). A systematic assessment of empirical research on foreign entry mode. *European journal of marketing*, 50(5/6), 942–972.
105. Xlab, d. o. o. (brez datuma). *ISL online*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz <https://www.xlab.si/products/isl-online/>
106. Živec, J. (2019, 7. februar). *Izvoz in uvoz Slovenije tudi v letu 2018 naraščala*. Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7934>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Vprašalnik za druga podjetja

1. Kakšni so po vašem mnenju trendi na področju programske opreme v logističnem sektorju ter v logistiki na splošno?
2. Kateri so vaši ciljni tuji trgi in kakšen delež celotnega poslovanja predstavljajo?
3. Kaj je bila največja težava, s katero ste se srečali v procesu internacionalizacije?
4. Kakšno organizacijsko strukturo ima vaše podjetje?
5. Za kakšno časovno obdobje pripravljate strategijo internacionalizacije oz. ocene tujih trgov?
6. Katere dejavnike o potencialnem trgu bi preučili pred odločitvijo o vstopu?
7. Kateri trgi po vašem mnenju rastejo najhitreje v EU in zakaj?
8. Kateri procesi so po vašem mnenju najpomembnejši znotraj podjetja, ki se internacionalizira?
9. Prosim, utežite naslednje parametre analize makrookolja:

Uteži so naslednje:

- 0 Ni pomembno pri selekcijskem procesu ciljne države
- 1 Majhen vpliv na selekcijski proces ciljne države
- 2 Srednji vpliv na selekcijski proces ciljne države
- 3 Velik vpliv na selekcijski proces ciljne države

Parametri	Utež (0–3)
Kulturna razdalja	
Različni jeziki, religije, socialne norme	
Etnične in socialne povezave	
Povezanost z nacionalno identiteto	
Specifična povezava med kakovostjo izdelkov in državo izvora	
Administrativno-politična razdalja	
Skupna monetarna politika	
Politična sovražnost	
Moč pravnih in finančnih institucij	
Geografska razdalja	
Skupna meja, transportne povezave	
Geografska oddaljenost	
Različno podnebje	
Ekonomska razdalja	
Različna stopnja prihodkov potrošnikov	
Različna cena in kakovost naravnih, finančnih in človeških virov financiranja	
Dostop do informacij in znanja	

10. Prosim, ocenite naslednje parametre analize neposrednih dejavnikov okolja:

Neposredni dejavniki okolja	Utež (0–3)
Število prebivalstva	
Stopnja urbanizacije	
Gospodarska rast	
BDP na prebivalca	
Inflacija	
Ekonomska svoboda	
Logistični indeks	

11. Ali ste strategijo internacionalizacije razvili že ob ustanovitvi podjetja?

12. Kaj so po vašem mnenju najpogostejše napake, ki se na poti do internacionalizacije lahko pripetijo?

13. Kako bi se vi lotili priprave strategije za analizo in vstop na tuje trge?

14. Katera izmed naštetih vstopnih strategij se vam zdi najprimernejša za podjetje v panogi programske opreme v logistiki in zakaj?

Tip vstopne strategije
Licenca
Skupna vlaganja
Podružnica v polni lasti
Drugo:

Vprašalnik za Trilogic

1. Kakšni so po vašem mnenju trendi na področju programske opreme v logističnem sektorju ter v logistiki na splošno?

2. Kakšno organizacijsko strukturo ima vaše podjetje?

3. Prednosti/slabosti-priložnosti/nevarnosti podjetja Trilogic

4. Prosim, opišite najbolj tipično stranko logističnega sistema

5. Kako bi izgledal optimalen nakupni proces stranke?

6. Kakšen bo po vašem mnenju trend v logistiki v enem dnevu v prihodnosti?

7. Kateri procesi in aktivnosti znotraj podjetja se vam zdijo ključni pri vstopu na tuji trg?

8. Katere dejavnike o potencialnem trgu bi preučili pred odločitvijo o vstopu?

9. Kateri trg po vašem mnenju raste najhitreje v EU in zakaj?

10. Kateri procesi so po vašem mnenju najbolj pomembni znotraj podjetja, ki se internacionalizira?

11. Prosim, utežite naslednje parametre analize makrookolja:

Uteži so naslednje:

- 0 Ni pomembno pri selekcijskem procesu ciljne države
- 1 Majhen vpliv na selekcijski proces ciljne države
- 2 Srednji vpliv na selekcijski proces ciljne države
- 3 Velik vpliv na selekcijski proces ciljne države

Parametri	Utež (0–3)
Kulturna razdalja	
Različni jeziki, religije, socialne norme	
Etnične in socialne povezave	
Povezanost z nacionalno identiteto	
Specifična povezava med kakovostjo izdelkov in državo izvora	
Administrativno-politična razdalja	
Skupna monetarna politika	
Politična sovražnost	
Moč pravnih in finančnih institucij	
Geografska razdalja	
Skupna meja, transportne povezave	
Geografska oddaljenost	
Različno podnebje	
Ekonomska razdalja	
Različna stopnja prihodkov potrošnikov	
Različna cena in kakovost naravnih, finančnih in človeških virov financiranja	
Dostop do informacij in znanja	

12. Prosim, ocenite naslednje parametre analize neposrednih dejavnikov okolja:

Neposredni dejavniki okolja	Utež (0–3)
Število prebivalstva	
Stopnja urbanizacije	
Gospodarska rast	
BDP na prebivalca	
Inflacija	
Ekonomska svoboda	
Logistični indeks	

13. Prosim, opišite dostop do novih znanj v vašem podjetju.

14. Katera izmed naštetih vstopnih strategij se vam zdi najprimernejša za podjetje v panogi programske opreme v logistiki in zakaj?

Tip vstopne strategije
Licenca
Skupna vlaganja
Podružnica v polni lasti
Drugo:

15. Kateri trije trgi se vam zdi najprimernejši za vstop podjetja Trilogic?

Priloga 2: Analiza trgov

Tabela 1: Analiza izbora evropskih držav

Država	Št. prebivalstva (Copyright Worldometers.info., brez datuma)	Gospodarska rast (International monetary fund, 2020)	Stopnja urbanizacije (Central Intelligence Agency, brez datuma č)	Komentar direktorja Trilogica
Nemčija	80.100.000	-7 %	77,4 %	Potencialen trg Prednosti: bližina trga, znanje lokalnega jezika, velik trg, visoka stopnja urbanizacije Slabosti: visoka stopnja konkurence
Velika Britanija	65.700.000	-6,5 %	83,9 %	Potencialen trg Prednosti: Znanje lokalnega jezika, visokotehnološko razvit trg, razviti kapitalski trgi Slabosti: politično tveganje glede prostega pretoka ljudi in kapitala, valutno tveganje
Francija	65.263.000	-7,2 %	81 %	Trg ni potencialen Nepoznavanje lokalnega jezika, brez poslovnih povezav z državo ocena direktorja podjetja Trilogic
Italija	60.461.000	-9,1 %	71 %	Trg ni potencialen Močno prizadet trg zaradi kronakrize, nepoznavanje trga, odločitev direktorja podjetja Trilogic
Španija	46.754.000	-8 %	80,8 %	Trg ni potencialen Ne poznavanje lokalnega jezika, močno prizadet med korona krizo, odločitev direktorja podjetja Trilogic
Ukrajina	43.733.000	-7,7 %	69,6 %	Trg ni potencialen Prenizka kupna moč, valutno tveganje, država je v vojni

se nadaljuje

Tabela 2: Analiza izbora evropskih držav (nad.)

Država	Št. prebivalstva (Copyright Worldometers.info., brez datuma)	Gospodarska rast (International monetary fund, 2020)	Stopnja urbanizacije (Central Intelligence Agency, brez datuma č)	Komentar direktorja Trilogica
Poljska	38.200.000	-4,6 %	60 %	Potencialen trg Relativno stabilen trg s potencialom za močno rast, kulturno in geografsko relativno blizu, stopnja konkurence nižja kot v zahodnih državah
Romunija	19.237.000	-5 %	54,2 %	Trg ni potencialen Prenizka kupna moč, manjši trg in nizka stopnja urbanizacije
Nizozemska	17.134.000	-7,5 %	92,2 %	Trg ni potencialen Stopnja konkurenčnosti je zelo visoka, močno razvit trg kurirskih storitev s kolesi
Belgija	11.589.000	-6,9 %	98,1 %	Trg ni potencialen Tako kot na Nizozemskem je stopnja neposredne konkurence previsoka
Češka	10.708.000	-6,5 %	74,1 %	Trg trenutno ni potencialen , vendar se nahaja v bližini poljskega in nemškega trga, tako da v prihodnosti lahko postane potencialen trg za vstop
Grčija	10.423.000	-10 %	79,7 %	Trg ni potencialen Nizka kupna moč, slaba gospodarska rast in zahteven teren za dostavo v enem dnevu
Portugalska	10.196.000	-8 %	66,3 %	Trg ni potencialen Relativno majhen trg z nizko kupno močjo
Švedska	10.099.000	-6,8 %	88 %	Trg ni potencialen Nepoznavanje zakonitosti trga, relativno majhen trg, slabe neposredne letalske povezave s Slovenijo

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Kurirske službe v Ljubljani

Kurirske službe na območju Ljubljane
Tine
Kurirček
Mestna dostava
Veneti Group
Mestna kurirska služba
Leti Vili
City Express

Povzeto po Google (brez datuma).

Tabela 3: Ocena števila kurirskih služb v izbrani državi

Država	Število mest z več kot 100.000 prebivalci	Število prebivalcev, ki živi v mestih z več kot 100.000 prebivalci (v tisočih)	Ocenjeno število kurirskih podjetij v državi
Poljska	47	11.974	366
Velika Britanija	87	29.728	907
Nemčija	100	28.822	880

Vir: World Population Review (brez datuma c), World Population Review (brez datuma č) in World Population Review (brez datuma d).

Tabela 4: Seznam potencialnih sejmov

Ime dogodka	Panoga	Čas dogodka	Kontakt
ModernLog	Logistika, transport, skladiščenje	2.–5. junij 2020	https://www.modernlog.pl/en
HyperLog	Transport in logistika	2020 (brez datuma)	https://www.hyperlog.info/
International Transport & Logistics Exhibition	Transport in logistika	3.–5. november 2020	https://translogistica.pl/

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Ocena neposrednih dejavnikov okolja za potencialne trge

Neposredni dejavniki okolja za izbrane potencialne trge	Nemčija	Poljska	Velika Britanija
Število prebivalstva (Central Intelligence Agency, brez datuma d)	80,4 milijona	38,4 milijona	65,1 milijona
Stopnja urbanizacije (Central Intelligence Agency, brez datuma č)	77,4 %	60 %	83,7 %
Gospodarska rast (IMF) (International monetary fund, 2020)	-7 %	-4,6 %	-6,5 %
BDP na prebivalca (The World Bank, brez datuma a).	\$47.990	\$15.990	\$40.390
Ekonomska svoboda (The Heritage Foundation, brez datuma č)	73,5	67,8	78,9
Logistični indeks rank (The World Bank Group, brez datuma b)	1	28	9

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Povračilo investicije na poljski trg

Mesec	Mesec 1	Mesec 2	Mesec 3	Mesec 4	Mesec 5	Mesec 6	Mesec 7	Mesec 8	Mesec 9	Skupaj
Število pridobljenih strank	1	1	2	2	2	2	3	3	3	19
Število dostav na mesec	33.600	33.600	67.200	67.200	67.200	67.200	100800	100800	100800	638.400
Mesečni prihodek	1.612 €	1.612 €	3.225 €	3.225 €	3.225 €	3.225 €	4.838 €	4.838 €	4.838 €	30.638 €

Vir: lastno delo.