

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA NEPOSREDNE TUJE INVESTICIJE
NA PRIMERU DELNIŠKE DRUŽBE KOVINOPLASTIKA LOŽ**

Ljubljana, junij 2006

DAVID JANEŽ

IZJAVA:

Študent David Janež izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Marka Jakliča, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. 06. 2006

Podpis: _____

VSEBINA:

SEZNAM SLIK

SEZNAM TABEL

1 UVOD	1
1.1 NAMEN RAZISKAVE S TEMELJNO HIPOTEZO.....	3
1.2 CILJI DELA IN METODE RAZISKOVANJA	3
1.3 STRUKTURA DELA	4
2 INTERNACIONALIZACIJA	5
2.1 OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE IN NJEN POMEN ZA SLOVENSKA PODJETJA.....	5
2.2 MOTIVI IN OVIRE ZA INTERNACIONALIZACIJO.....	7
2.3 GLOKALIZACIJA IN PROCES INTERNACIONALIZACIJE	9
2.4 METODE VSTOPA NA TUJE TRGE	13
2.5 NEPOSREDNE TUJE INVESTICIJE	17
3 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA MULTINACIONALNEGA PODJETJA	21
3.1 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V GLOBALNEM OKOLJU	22
3.1.1 Pristopi ravnanja s človeškimi viri v hčerinskih družbah.....	23
3.1.2 Osnovne funkcije mednarodnega ravnanja s človeškimi viri	25
3.1.2.1. <i>Kadrovanje in izbira</i>	25
3.1.2.2 <i>Razvoj in usposabljanje</i>	26
3.1.2.3 <i>Ocenjevanje dela in rezultatov</i>	27
3.1.2.4 <i>Nagrajevanje in ugodnosti pri delu</i>	28
3.1.3 Upravljanje izseljenih delavcev	30
3.1.4 Prihodnji izzivi mednarodnega ravnanja s človeškimi viri.....	34
3.2 ORGANIZACIJSKI IZZIVI MULTINACIONALNEGA PODJETJA	36
3.2.1 Oblike organizacijskih struktur multinacionalnih podjetij	36
3.2.2 Ključne karakteristike organizacije transnacionalnega podjetja.....	39
3.2.3 Ravnanje z znanjem v globalnem okolju	41
3.3 KONTROLA PODJETIJ V GLOBALNEM OKOLJU	43
3.3.1 Izgradnja kontrole za hčerinske družbe	43
3.3.2 Ključna področja kontrole v trženju	47
3.3.3 Vloga sedeža podjetja pri kontroli hčerinskih družb	48
4 PREDSTAVITEV SKUPINE KOVINOPLASTIKA LOŽ	50
4.1 KOVINOPLASTIKA LOŽ KOT MULTINACIONALNO PODJETJE.....	50
4.2 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO IN MENTALITETA PODJETJA	54
4.3 STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE	56
4.4 KADRI, ORGANIZACIJA IN KONTROLA V SKUPINI KOVINOPLASTIKA LOŽ.....	56
4.4.1 Kadri v Skupini Kovinoplastika Lož	56
4.4.2 Organizacijska struktura Skupine Kovinoplastika Lož.....	57
4.4.3 Kontrola v Skupini Kovinoplastika Lož	58
5 IZGRADNJA PRODAJNE HČERINSKE DRUŽBE V NEMČIJI	59
5.1 STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE PC INOX.....	59
5.2 ANALIZA OKOLJA V NEMČIJI.....	61
5.2.1 Geografsko in demografsko okolje.....	61

5.2.2 Socialno in kulturno okolje.....	62
5.2.3 Tehnološko okolje.....	62
5.2.4 Pravno in politično okolje.....	63
5.2.5 Ekonomsko okolje	63
5.2.6 Zunanja trgovina in tuje naložbe.....	66
5.2.7 Slovenske naložbe v Nemčiji in blagovna menjava med državama	67
5.3 ANALIZA PANOGE IN KONKURENTOV KOVINOPLASTIKE LOŽ NA NEMŠKEM TRGU.....	68
5.3.1 Analiza panoge kuhinjskih pomivalnikov	68
5.3.2 Analiza konkurentov v panogi kuhinjskih pomivalnikov.....	70
5.3.3 Analiza panoge izdelkov za transport hrane.....	72
5.3.4 Analiza konkurentov v panogi izdelkov za transport hrane	73
5.3.5 Analiza panoge komponent iz nerjaveče pločevine	73
5.3.6 Analiza konkurentov v panogi komponent iz nerjaveče pločevine	74
5.4 KONCEPT PRODAJNEGA HČERINSKEGA PODJETJA ALVEUS VERTRIEB GMBH.....	74
5.4.1 Izhodiščna situacija za Kovinoplastiko Lož.....	74
5.4.2 Opredelitev ciljev hčerinske družbe	76
5.4.3 Prodajni načrt hčerinske družbe	77
5.4.4 Prodajna strategija podjetja Alveus Vertrieb GmbH.....	78
5.4.4.1 Pravna oblika hčerinske družbe	78
5.4.4.2 Analiza izdelkov	79
5.4.4.3 Analiza cen	81
5.4.4.4 Analiza distribucijskih področij, kanalov in ciljnih skupin kupcev	83
5.4.4.5 Analiza tržnega komuniciranja in pospeševanja prodaje na nemškem trgu	85
5.4.4.6 Tržna strategija za Alveus pomivalnike.....	87
5.4.4.7 Organizacija, kadri in geografska lokacija podjetja Alveus Vertrieb	88
5.4.4.8 Časovni okviri ustanovitve podjetja Alveus Vertrieb.....	89
5.5 SWOT ANALIZA PODJETJA ALVEUS VERTRIEB	90
5.6 FINANČNA KONSTRUKCIJA HČERINSKEGA PODJETJA	91
5.6.1 Projekcija izkaza uspeha	91
5.6.2 Projekcija bilance stanja	93
5.6.3 Projekcija izkaza denarnih tokov	93
5.6.4 Kazalniki poslovne uspešnosti.....	94
6 PREDLOGI ZA KVALITETNEJŠE OBVLADOVANJE HČERINSKIH DRUŽB	96
6.1 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V HČERINSKIH DRUŽBAH	96
6.2 ORGANIZACIJA HČERINSKIH DRUŽB	98
6.3 KONTROLA HČERINSKIH DRUŽB	99
7 SKLEP.....	102

PRILOGE

Priloga 1: Organizacijska struktura Skupine Kovinoplastika Lož

Priloga 2: Potenciali in cenovne kalkulacije za izbrane modele pomivalnikov

Priloga 3: Potenciali in cenovne kalkulacije za izbrane modele gastro posod

SEZNAM SLIK:

Slika 1: Dimenzije internacionalizacije.....	12
Slika 2: Proces odločanja za neposredno tujo investicijo	21
Slika 3: Integrirani mrežni model.....	40
Slika 4: Proračun in kontrolni sistem podjetja	43
Slika 5: Kontrolni mehanizmi	45
Slika 6: Mednarodno poslovanje podjetja Kovinoplastika Lož	51
Slika 7: Gibanje števila zaposlenih v Kovinoplastiki Lož (in Skupini) po letih.....	52
Slika 8: Realizacija v Kovinoplastiki Lož in Skupini v mio EUR po letih.....	53
Slika 9: Prodaja po področjih za leto 2005	54
Slika 10: Izvajanje nadzora v Skupini Kovinoplastika Lož	58
Slika 11: Blagovna menjava med Slovenijo in Nemčijo v obdobju 2001-2005 v mio EUR.....	67
Slika 12: Volumen kuhinjskih pomivalnikov v Nemčiji (vrednostno v mio EUR in v kosih)	68
Slika 13: Vrednostni in količinski tržni deleži konkurentov v Nemčiji (v mio EUR in v kosih)	70
Slika 14: Prodaja po letih od 2006 do leta 2010 in letni koeficienti rasti prodaje.	77
Slika 15: Lokacija sedeža podjetja in špedicijskega skladišča.....	89

SEZNAM TABEL:

Tabela 1: Izhodne neposredne tuje investicije (delež stanja v BDP v %)	7
Tabela 2: Glavni motivi podjetij za internacionalizacijo	8
Tabela 3: Prednosti in slabosti uporabe agenta in distributerja pri neposrednem izvozu	15
Tabela 4: Prednosti in slabosti predstavništva in prodajne hčerinske družbe na tujem trgu	19
Tabela 5: Prednosti in slabosti zaposlovanja lokalnih ljudi v tujih hčerinskih družbah	23
Tabela 6: Prednosti in slabosti zaposlovanja izseljenih ljudi v tujih hčerinskih družbah	24
Tabela 7: Značilne ugodnosti za izseljene delavce	34
Tabela 8: Razmerje med strategijo in strukturo v mednarodnem okolju	37
Tabela 9: Tipi trženjske kontrole	47
Tabela 10: Merila pri ocenjevanju trženjskih aktivnosti	48
Tabela 11: Prednosti in slabosti vlog sedeža podjetja	49
Tabela 12: Temeljni ekonomski kazalci	64
Tabela 13: Napoved prodaje hčerinske družbe po panogi izdelkov	77
Tabela 14: SWOT analiza podjetja Alveus Vertrieb	90
Tabela 15: Projekcija izkaza uspeha za obdobje 2006-2010 v 000 €	92
Tabela 16: Projekcija bilance stanja za obdobje 2006-2010 v 000 €	93
Tabela 17: Projekcija izkaza denarnih tokov za obdobje 2006-2010 v 000 €	94
Tabela 18: Kazalniki poslovne uspešnosti	95

1 UVOD

V zadnjih dvajsetih letih je gospodarski in politični razvoj po svetu odprl vrata v mnogih državah in na njihovih trgih ustvaril mnogo poslovnih priložnosti. Mnoge industrije in podjetja so postala globalna. Ne glede na velikost domačega trga podjetja, posebej slovenska, zato ne morejo ignorirati novih tujih trgov in agresivne tuje konkurence. Internacionalizacija poslovanja je postala za podjetja zaradi soodvisnosti in povezanosti globalne ekonomije tako rekoč samoumevna oz. nujna za preživetje. Večina panog in podjetij, ne glede na njihovo velikost in velikost domačega trga, zato ni imuna na učinke internacionalnega okolja.

Internacionalno delovanje podjetju ne daje samo dostopa do novih trgov ali posebnih virov, ampak tudi dostop do novih informacij in znanja, ki omogočajo dodaten razvoj produktov. Poleg tega internacionalizacija omogoči tudi več opcij pri izbiri strateških potez v borbi z domačimi in tujimi konkurenti. Kljub prednostim prinese internacionalizacija na mednarodnih trgih tudi probleme in izzive pri ravnanju s strategijami, organizacijo in poslovanjem, ki je običajno bolj kompleksno, raznoliko in negotovo (Bartlett, Ghoshal, 2000, str. 1).

Poleg različnih motivov je za podjetje pomemben tudi način vstopa na tuje trge. Podjetje lahko posredno ali neposredno izvaža ali pa izvaja višje oblike internacionalizacije (pogodbe o izdelavi/dodelavi, licence, franšize, strateške povezave, direktne investicije). Vsak način vstopa ima svoje prednosti in slabosti, izbira pa je odvisna od strategije podjetja, stroškov, zelenega načina kontrole trga, rizikov itd. kot tudi od možnosti in sposobnosti podjetja.

Za srednja in mala slovenska podjetja torej ne obstaja dilema za internacionalizacijo ali proti njej. Po mnenju Svetličiča (2006) Slovenija nima nobene druge izbire kot vlagati v tujini in razvijati slovenske multinacionalke. Zaradi omejenosti slovenskega povpraševanja je odločitev podjetja za internacionalizacijo nujna, zato so pri tej strategiji širjenja obsega poslovanja pomembna predvsem naslednja tri vprašanja: kdaj je pravi čas za vstop na tuji trg (npr. ali vstopiti nanj takoj ali nekoliko pozneje), na kateri tuji trg vstopiti in kakšen način vstopa je najbolj primeren zanj. Pri tem vprašanju gre zlasti za odločitev glede stopnje vpletenosti v tuji trg (npr. za manjšo vpletenost, kot je npr. direkten izvoz, ali večjo obliko vpletenosti, kot je npr. direktna investicija oz. samostojna hčerinska družba na tujem trgu). Prav te višje oblike internacionalizacije in z njimi povezani problemi pa so glavni predmet tega magistrskega dela.

Magistrsko delo ne bo osredotočeno na postavljanje strategij internacionalizacije v podjetju (na katere trge vstopiti, v kakšni obliki itd.) ali podrobne raziskave pred vstopom na tuji trg. O tem je že marsikaj napisanega, poleg tega se s tem razen mednarodnega poslovanja podrobneje ukvarjajo tudi druge ekonomske vede, kot je trženje. Raziskava v nalogi se bo osredotočila predvsem na probleme, ki se pojavljajo v podjetjih že med vstopanjem na tuji trg v obliki hčerinske družbe in

zlasti na izzive ravnanja s hčerinskimi družbami po začetku delovanja višjih oblik internacionalizacije. Ključni problemi, ki sodijo sem in s katerimi se tudi v praksi srečujejo mnoga podjetja, so:

1. **problemi in izzivi glede ravnanja z ljudmi v mednarodnem okolju** – to navajajo tudi raziskave med managerji v večjih in srednjih slovenskih podjetjih. Ravnanje z ljudmi v mednarodnem okolju je namreč veliko bolj kompleksno kot ravnanje z ljudmi v domačem podjetju. Način, kako podjetja izbirajo zaposlene, jih nagrajujejo, usposabljujejo in motivirajo, je v veliki meri odvisen od kulture naroda. Poseben izziv, s katerim se srečujejo podjetja v globalnem okolju, je tudi upravljanje njihovih izseljenih delavcev. Poznavanje vzrokov za neuspešnost izseljenih delavcev je ključno za uvedbo preventivnih ukrepov in povečuje možnosti za uspeh tuje hčerinske družbe, v kateri delajo izseljeni managerji.
2. **organizacija multinacionalnega podjetja** – ko se podjetje internacionalizira, se kompleksnost organizacije vse bolj povečuje, kar hkrati ovira pretok informacij in znanja ter onemogoča kontrolo in sinergijo delovanja. Ker hitre spremembe v globalnem okolju zahtevajo od multinacionalnih podjetij sočasno globalno učinkovitost, multinacionalno fleksibilnost in svetovno učenje (Bartlett, Ghoshal, 2000, str. 503), to od njih ne zahteva samo spremembo strateške miselnosti, ampak tudi pomembne spremembe v organiziranosti.
3. **kontrola poslovanja hčerinskih družb** – s tem problemom se srečujejo tudi mnoga tuja podjetja, ki imajo zelo razvite mehanizme internacionalnega planiranja trženja na strateškem nivoju. Proces kontrole je sicer zelo navezan na samo organiziranost multinacionalnega podjetja, začne pa se z izgradnjo globalnega trženjskega načrta in planom stroškov za njegovo izvedbo. Ti cilji s pripadajočimi proračuni nato predstavljajo osnovo za kontrolo poslovanja neke tuje družbe. Pri vsem tem se poraja osnovno vprašanje, koliko kontrole je pametno imeti? (Hollensen, 2004, str. 658).

S temi tremi ključnimi problemi se mnogokrat srečuje tudi Kovinoplastika Lož, d. d., ki ima v lasti številne hčerinske družbe v tujini, in sicer v srednji, jugovzhodni in vzhodni Evropi, nobene pa v najbolj razviti zahodni Evropi. Vstop Slovenije v Evropsko unijo je med drugim zahteval tudi spremembo strateške orientiranosti s trgov srednje, vzhodne in jugovzhodne Evrope na trg Evropske unije. Z izjemo nekaterih najboljših slovenskih podjetij so bila mala in srednja zaradi prevelike konzervativnosti, posebnih zgodovinskih nagnjenj na jugovzhodno in vzhodno Evropo ter premajhne pripravljenosti na soočanje s tveganji premalo osredotočena na visoko zahtevne trge Evropske unije. To pa so bili tudi razlogi, zakaj je začela Kovinoplastika Lož, d. d. razmišljati tudi o višjih stopnjah internacionalizacije na trgih starih članic Evropske unije oz. o direktni investiciji v tujo prodajno hčerinsko družbo kot obliko vstopa na nek tuji trg.

Magistrska naloga se bo zato v praktičnem delu nadaljevala s poslovnim načrtom vstopa Kovinoplastike Lož, d. d. oz. profitnega centra INOX na zelo zahteven nemški trg v obliki

neposredne tuje investicije v hčerinsko družbo. Ta poslovni načrt bo podan strnjeno v najbolj pomembnih točkah.

1.1 Namen raziskave s temeljno hipotezo

Glede na oris problematike po odločitvi za višje oblike internacionalizacije, kot je direktna investicija v tujo hčerinsko družbo, je namen mojega dela analiza ključnih dejavnikov uspeha. V praksi se je že mnogokrat izkazalo, da skrbno pripravljena analiza trga in dober poslovni načrt za odprtje neke družbe v tujini podjetju nista prinesla vedno želenih rezultatov. Po njeni ustanovitvi sta pomembna tudi implementacija takega poslovnega načrta in koordinacija dela z matično družbo po njeni ustanovitvi. Zaradi podcenjevanja teh dejavnikov ali nepoznavanja problemov imajo podjetja z vstopanjem na tuje trge pogosto slabe izkušnje, to pa lahko upočasnuje njihovo nadaljnjo internacionalizacijo. Podjetje mora biti namreč že vnaprej pripravljeno na morebitne težave oziroma prihajajoče izzive v hčerinskih družbah, k čemur po odločitvi za tujo hčerinsko družbo lahko največ pripomore ravno poznavanje ključnih dejavnikov uspeha. S to analizo je lahko postavljen tudi zglede za ostala slovenska podjetja, ki se soočajo s podobnimi izzivi.

Ob navedeni problematiki lahko v magistrskem delu postavim za Kovinoplastiko Lož kot tudi za ostala majhna in srednje velika podjetja naslednjo hipotezo:

Ključni dejavniki uspeha multinacionalnega podjetja so pri višjih oblikah internacionalizacije podjetja, kot je samostojen nastop na tujem trgu, poznavanje problematike ravnanja s kadri v mednarodnem okolju, organiziranost multinacionalnega podjetja in kontrola nad poslovanjem hčerinskih družb

Lahko pričakujemo, da se bo zgoraj postavljena hipoteza na podlagi tehtnih argumentov iz preučevanja literature in dobre prakse skozi magistrsko nalogo tudi potrdila.

1.2 Cilji dela in metode raziskovanja

Cilj magistrskega dela je, da se seznanimo s teoretičnimi spoznanji internacionalizacije in njenimi kasnejšimi problemi ter pridemo do ugotovitev in drugega znanja, ki bi omilili probleme pri delu s hčerinskimi družbami. Obenem je cilj, dati pri postavljanju strategije internacionalizacije v podjetju Kovinoplastika Lož, d. d. tudi lasten prispevek.

Metode dela, ki jih bom pri izdelavi magistrskega dela uporabil, temeljijo na skrbni analizi obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj. Ta bodo nadgrajena z lastnim raziskovalnim delom na konkretnem praktičnem primeru. Delo bo torej temeljilo na strokovni literaturi, najnovejših člankih,

prispevkih in virih s področja internacionalizacije, obenem pa tudi na lastnemu znanju, pridobljenem v času študija na magistrskem programu. V nalogo bodo vključene tudi informacije, pridobljene iz poslovnih poročil in internih virov podjetja kot tudi iz virov drugih slovenskih podjetij in Gospodarske zbornice Slovenije.

1.3 Struktura dela

Delo bo sestavljeno iz štirih, med seboj tesno povezanih enot: (1) uvoda, (2) teoretičnega in (3) empiričnega dela ter (4) predlogov s sklepom. Uvodnemu delu, v katerem bodo predstavljeni problematika, namen, metode in cilji dela, bo sledil teoretični del z dvema poglavjema:

- V okviru 2. poglavja bodo predstavljeni internacionalizacija in njen pomen za slovenska podjetja, motivi in ovire za internacionalizacijo, sodoben pojem globalizacija, metode vstopa na tuje trge ter še posebej neposredne tuje investicije. Skozi celotno poglavje bom skušal podati najsodobnejše pristope pri internacionalizaciji podjetja.
- 3. poglavje predstavlja jedro te naloge in bo posvečeno ključnim dejavnikom uspeha multinacionalnega podjetja. K njim prištevam ravnanje s človeškimi viri v globalnem okolju, organiziranost in koordinacijo ter kontrolo v multinacionalnem podjetju. Ta del magistrske naloge bo temeljil na analizah strokovne literature, predvsem tujih avtorjev, in bo nadgrajen z lastnim raziskovalnim delom. Predstavljal bo osnovo za postavitev konkretnih predlogov za ravnanje s hčerinskimi družbami v tujini v primeru podjetja Kovinoplastika Lož, d. d.

Tretji del naloge bo izključno praktičen. Ravno tako kot teoretični del bo sestavljen iz dveh poglavij:

- V 4. poglavju bodo predstavljeni podjetje Kovinoplastika Lož skupaj s hčerinskimi družbami, njena trenutna organiziranost, kadri in kontrola hčerinskih družb.
- 5. poglavje bo namenjeno poslovnemu načrtu vstopa na nemški trg v obliki tuje direktne investicije v prodajno hčerinsko družbo. Najprej bo podana strategija internacionalizacije profitnega centra INOX, sledili bosta analiza okolja v Nemčiji ter analiza panoge in konkurentov na nemškem trgu. Zatem bo postavljen koncept prodajnega podjetja v Nemčiji, v katerem bodo opredeljeni cilji hčerinske družbe, prodajni načrt, prodajna strategija, SWOT analiza in finančna konstrukcija podjetja.

Da bo novo podjetje lahko res uspešno zaživelo in raslo v skladu s pričakovanji, bom pred samim sklepom podal še predloge za soočanje z izzivi na področju kadrov, organizacije in kontrole hčerinskih družb, ki ne bodo veljali samo za novoustanovljeno hčerinsko družbo, ampak jih bo lahko matično podjetje uporabilo tudi za že delujoče družbe. Pri izdelavi teh predlogov sem se močno opiral na izsledke iz prvega dela magistrske naloge, poznavanja internacionalizacije v domačem podjetju in na pridobljene informacije iz drugih slovenskih podjetij.

2 INTERNACIONALIZACIJA

Preden bodo v nalogi podrobno predstavljeni ključni dejavniki uspeha multinacionalnega podjetja, je potrebno za boljše razumevanje opredeliti določene pojme v zvezi z internacionalizacijo podjetij. Tako bosta v tem poglavju najprej opredeljena pojem internacionalizacija in njen pomen za slovenska podjetja, definirani bodo motivi in ovire za internacionalizacijo, pojem glokalizacija, metode vstopa na tuje trge ter še posebej neposredne tuje investicije.

2.1 Opredelitev internacionalizacije in njen pomen za slovenska podjetja

Internationalizacijo lahko opredelimo kot dinamičen proces, ko podjetje razširi svojo R&D dejavnost, proizvodnjo, prodajo ali druge poslovne aktivnosti na mednarodne trge (Hollensen, 2004, str. 30). Internationalizacija se torej v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo z vidika menjave blaga in storitev (v trgovinski bilanci) oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednji sploh niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij (tokov) neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja doda tudi prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah. Te neposredne tuje investicije sodijo med najvišje oblike internacionalizacije.

Zgodovinsko so se študije internacionalnega poslovanja navezovala bolj na raziskave makro okolja. Po tem tradicionalnem pristopu je bil pretežni poudarek dan analizi držav, panog, institucij, trgovinskih in kapitalskih tokov, ki so definirali vzorce tujih investicij. Sodobnejši pristop pa za razliko od tradicionalnega daje bistveni poudarek samemu podjetju in upravljavskim odločitvam, s katerimi se menedžerji srečujejo pri internacionalnem poslovanju.

V sedanjem obdobju globalizacije večina podjetij skuša razširi svojo prodajo na tuje trge. Internationalizacija podjetju namreč omogoča nove in potencialno bolj donosne trge, pomaga pri izboljšanju konkurenčnosti podjetja, pospešuje dostop do novih idej pri razvoju produktov, inovacij v proizvodnji ali dostop do najnovejših tehnologij. Toda internacionalizacija pogosto postane neuspešna, če se podjetje ne pripravi nanjo že vnaprej. Dobro načrtovanje vstopa na tuje trge je zato ključni dejavnik uspeha v procesu internacionalizacije (Hollensen, 2004, str. 3).

Kljub prednostim prinese internacionalizacija na mednarodnih trgih tudi probleme in izzive pri ravnanju s strategijami, organizacijo in poslovanjem, ki je običajno bolj kompleksno, raznoliko in negotovo (Bartlett, Ghoshal, 2000, str. 1). Zato podjetja, ki imajo malo mednarodnih izkušenj in slab položaj na domačem trgu, nimajo pravih razlogov za vstop na tuje trge oz. internacionalizacijo.

V večini velikih podjetij je internacionalizacija samoumevna in se dogaja konstantno ter z več hkratnimi projekti prodora na tuje trge. To pa običajno ne velja za majhna in srednje velika podjetja. Internacionalizacija za ta podjetja pogosto pomeni nepovezan proces, vsaka odločitev v zvezi z internacionalizacijo pa predstavlja ločeno in individualno obravnavno menedžmenta. Ker so tudi majhna in srednje velika podjetja vse bolj vključena v mednarodno menjavo, zaradi omejenosti trga še posebej slovenska, je internacionalizacija slovenskih podjetij nujna, če želijo ob vse hujši konkurenci obstati na trgu. Tako velika večina predvsem večjih in srednje velikih slovenskih podjetij že uspešno deluje na tujih trgih. Največja ovira pri nadaljnjem prodoru sta po mnenju vodilnih slovenskih managerjev omejenost ustreznih kadrov in neustrezno poslovno okolje v Sloveniji. Ob tem poudarjajo, da so tveganje in posledice neinternationalizacije večji od samega prodora na tuje trge oz. internacionalizacije poslovanja.

Proces internacionalizacije ni le enosmeren, temveč poteka vsaj v dveh smereh. Pod vhodno internacionalizacijo razumemo mednarodno poslovanje v določeni državi kot posledica vpliva tujih (globalnih) konkurentov na njen trg, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. Domače gospodarstvo se lahko (vhodno) internacionalizira zaradi širjenja ali rasti tujih podjetij, na primer z uvozom, s prejemanjem licence, s skupnimi vlaganji s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Z drugega zornega kota pa gospodarstvo lahko internacionalizira tako, da domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja, kar v strokovni literaturi imenujejo izhodna internacionalizacija. Poleg teh dveh omenjenih tipov obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške zveze, korporacijski sporazumi), ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Običajno gospodarstva in s tem podjetja začenejo z vhodno internacionalizacijo, tej sledi izhodna, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno (Hollensen, 2005, str. 39). Skozi celotno nalogo bo poudarek izključno na izhodni internacionalizaciji in njenih problemih.

Podjetja se morajo pri strategiji internacionalizacije koncentrirati na tri osnovna vprašanja, katerih odgovori so zelo nasprotujoči: (1) globalizacija ↔ lokalizacija, (2) centralizacija ↔ decentralizacija in (3) matično podjetje ↔ tuje podružnica. Kakšno strategijo bo podjetje ubralo, je seveda odvisno od pritiskov okolja podjetja (npr. konkurence, političnih omejitev) kot tudi zmožnosti podjetja, npr. kakšna sredstva ima podjetje na voljo (Müller, Kornmeier, 2002, str. 93).

Danes je Slovenija članica EU in izhodna internacionalizacija ni več motena. Strokovna mnenja so si že skoraj edina, da so neposredne naložbe v tujini nujne. Po mnenju Svetličiča (2006) Slovenija nima nobene druge izbire kot vlagati v tujini in razvijati slovenske multinacionalke. Kljub hitri rasti naših naložb v tujini po letu 2000 in dejstvu, da so te lani na letni ravni večje od skromnih vhodnih tujih neposrednih investicij (TNI), Slovenija relativno še kar zaostaja za primerljivimi državami. Za članicami EU po deležu izhodnih TNI v BDP v letu 2004 zaostajamo za več kot petkrat, za razvitimi, med katerimi je precej velikih držav, "le" 3,6-krat. Za zdaj smo še pred Madžari in

drugimi srednjeevropskimi državami (tabela 1), a številne nas dohitevajo. Še leta 1995 je bil delež slovenskih naložb v tujini v BDP skoraj trikrat večji od povprečja vseh držav srednje in vzhodne Evrope, zdaj so se razlike zmanjšale. Estonski delež (8,2 odstotka) je že večji od našega.

Tabela 1: Izhodne neposredne tuje investicije (delež stanja v BDP v %)

	1990	2000	2004
Slovenija	1,50	4,00	7,50
Razvite države	9,60	21,50	27,30
EU	11,50	37,00	40,90
Vzhodna Azija	5,80	25,30	20,50
Portugalska	1,30	16,20	27,20
Madžarska	0,60	2,70	4,50

Vir: www.finance-on.net, 27.2.2006.

Če hočejo slovenska podjetja ohraniti in okrepiti konkurenčnost, morajo vlagati v tujini, saj obstaja močna soodvisnost med izhodnimi TNI in konkurenčnostjo. Najpomembnejše razvojno vprašanje za Slovenijo torej je, kako usposobiti slovenska podjetja, da bodo prek izhodnih investicij kot multinacionalke sposobna tekmovati z največjimi tujimi podjetji doma in v tujini. Prva smer akcije je po mnenju Svetličiča hitro pospešiti izhodno internacionalizacijo. Za postopnost, v preteklosti značilno za začetne faze internacionalizacije, ni več časa. Podjetja morajo preskakovati faze, s čimer se večajo tveganja in možnost napak. Zato bodo odločilni sposobni menedžerji. Druga smer akcije je krepiti inovativnost. Podjetja, ki postanejo multinacionalke, še bolj spoznavajo, da se brez inovacij globalno ne da preživeti. Strateška usmeritev pa je tudi okrepiti vse vrste konkurence na domačem trgu, kar družbe še bolj spodbuja k rasti in razvoju v multinacionalke, saj internacionalizacija krepi konkurenčnost. Poleg tega je izhodna internacionalizacija pomembna tudi zato, ker postaja vse bolj očitno, da tržnih deležev ni mogoče ohranjati le z izvozom, ampak je treba delovati tudi lokalno, če hočeš vsaj zadržati pridobljeni položaj na tujih trgih. To terjajo narava proizvodov, porabniki in industrijski odjemalci, če je podjetje izdelovalec vmesnih proizvodov.

2.2 Motivi in ovire za internacionalizacijo

Bartlett in Ghoshal (2000) delita motive za internacionalizacijo v dve večji skupini. V prvi so tradicionalni motivi, prisotni zlasti po koncu druge svetovne vojne vse do 80-ih let prejšnjega stoletja, v drugi skupini pa novejši motivi, ki se pojavljajo v zadnjih dveh desetletjih in so posledica predvsem drugačnega pogleda na internacionalizacijo, ki je zaradi gospodarskega, tehnološkega in socialnega razvoja postala nujnost za preživetje podjetij na določenih poslovnih področjih. Menedžerji morajo zato o svojih strategijah razmišljati z globalnega vidika, zato so tradicionalni motivi za internacionalizacijo postali sekundarnega pomena.

Med tradicionalne motive spada **preskrba s ključnimi viri, iskanje novih trgov** zaradi prednosti podjetja v tehnologiji ali prepoznavnosti blagovnih znamk, kar se potem lahko odraža v ekonomiji obsega in ekonomiji povezanosti (motiv evropskih podjetij je pogosto tudi majhnost domačega trga, ki ni omogočal izkoriščenje velikih kapacitet) ter **želja po dostopu do cenejših produkcijskih faktorjev**, tako poceni delovne sile kot cenejšega kapitala, npr. zaradi subvencij države multinacionalnemu podjetju.

Porajajoči se oz. novejši motivi so **naraščajoči R&D stroški in krajši življenjski cikli izdelkov**, ki so podjetja določenih panog zaradi njihovega obstoja prisilili v internacionalizacijo oz. nujno amortizacijo njihovih R&D stroškov tudi na tujih trgih, **globalna možnost opazovanja in učenja**, s katero se je podjetje samo po sebi srečevalo na tujih trgih (podjetje je bilo namreč samo po sebi izpostavljeno novim tehnologijam in novim tržnim zahtevam, kar je nato spodbujalo tudi inovativnost pri razvoju izdelkov ali storitev) ter **prednosti pri globalnem konkurenčnem pozicioniranju** (npr. v smislu, da multinacionalno podjetje z navzkrižnim subvencioniranjem trgov lažje konkurira domačim podjetjem).

Motive za internacionalizacijo se lahko deli tudi na druge načine. Eden izmed teh je delitev na proaktivne in reaktivne. Proaktivni motivi temeljijo na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti (npr. posebno tehnološko znanje) in tržnih priložnosti. Reaktivni motivi pa kažejo, kako se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu in se jim s spreminjanjem aktivnosti sčasoma prilagaja (Hollensen, 2004, str. 31)

Tabela 2: Glavni motivi podjetij za internacionalizacijo

Proaktivni motivi	Reaktivni motivi
• Dobiček in rast podjetja	• Konkurenčni pritiski
• Pobuda posloводства	• Majhnost in nasičenost domačega trga
• Tehnološke sposobnosti in edinstveni izdelki	• Presežne kapacitete
• Priložnosti na tujih trgih in tržne informacije	• Spontana tuja naročila
• Ekonomije obsega	• Prodaja sezonskih proizvodov na tuje trge
• Davčne koristi	• Fizična in psihološka oddaljenost tujih trgov

Vir: Hollensen, 2004, str. 31.

Kljub izrednemu povečanju multinacionalnih podjetij v zadnji letih pa njihovi motivi za internacionalizacijo niso omejeni samo na enega. Z razvojem znanj o prednostih internacionalizacije so se namreč naprednejša podjetja naučila izkoristiti vse zgoraj omenjene prednosti, ki jih ponuja poslovanje v globalnem okolju, in tako začela novo strateško igro, ki jo lahko imenujemo »**globalni šah**«.

Sami motivi za internacionalizacijo pa niso dovolj, da postane podjetje multinacionalno. Za obstoj multinacionalnega podjetja morajo biti izpolnjeni trije pogoji (Bartlett, Ghoshal, 2000, str. 10):

1. Neka tuja država mora ponujati podjetju določene specifične prednosti v lokaciji, da ima podjetje sploh motiv za investiranje v tej državi.
2. Podjetje mora imeti določene strateške kompetence, da se upre nevarnostim zaradi nepoznavanja tujega trga.
3. Podjetje mora imeti tudi določene organizacijske sposobnosti, da si z internacionalizacijo pridobi večje zasluške, kot če bi svojo dejavnost opravljalo samo doma.

Ovire v procesu internacionalizacije se lahko deli na tri skupine: (1) **Splošna tržna tveganja**, (2) **Trgovske nevarnosti** in (3) **Politična tveganja** (Hollensen, 2004, str. 42).

Splošna tveganja na trgu vključujejo oddaljenost trga, konkurenco drugih podjetij na tujem trgu, razlike v uporabi izdelkov na tujih trgih, jezikovne in kulture razlike, težave z iskanjem pravega distributerja, težave z razlikami v specifikaciji proizvodov ter kompleksnost organiziranja pošiljk do tujih kupcev.

Med trgovske nevarnosti štejemo nihanja menjalniških tečajev, kadar se posle sklene v tuji valuti, neplačila v roku in stečaje, zamude ali poškodbe pošiljk v procesu distribucije in težave s financiranjem izvoza.

Politične ovire so rezultat intervencij domače ali tuje vlade in vključujejo razne faktorje, kot so nacionalna izvozna politika, pomanjkanje državne pomoči pri preskočitvi izvoznih ovir, pomanjkanje davčnih spodbud za izvoznike, visok menjalni tečaj domače valute nasproti tuji, visoke carinske stopnje na uvoženo blago, kompleksnost izvozne dokumentacije itd.

2.3 Glokalizacija in proces internacionalizacije

V zadnjih dvajsetih letih je v procesih internacionalizacije prišlo do revolucionarnih sprememb na političnem, socialnem, ekonomskem in tehnološkem področju, s katerimi se morajo soočiti menedžerji v multinacionalnih podjetjih. Bartlett in Ghoshal (2000) sicer opredelujeta multinacionalno podjetje kot podjetje, ki ima znatno direktno investicijo v tuji državi (ne samo izvoza) in poleg tega s tem premoženjem upravlja aktivno (nima samo pasivne finančne naložbe), tako da se te tuje operacije strateško in organizacijsko vključujejo v podjetje. Vsa podjetja, ki izpolnjujejo samo prvi kriterij, štejemo za »internacionalna«, in ne za »multinacionalna«. Razvoj te definicije je v zadnjih letih tako razširil pojmovanje multinacionalnega podjetja, da to ni več samo podjetje s tujo investicijo v proizvodno družbo. Ravno tako multinacionalnemu podjetju pri izvajanju aktivnega menedžmenta ni potrebno direktne kontrole, ampak je dovolj že opravljati bistven vpliv na poslovanje tuje družbe, za kar ni potrebna polna ali večinska last.

Zaradi omenjenih hitrih sprememb v mednarodnem okolju so morala podjetja, med njimi tudi majhna in srednje velika, prilagoditi strategije internacionalizacije. Vse večji ekonomski pritiski za hkratno globalno koordinacijo oz. integracijo ter lokalno diferenciacijo so namreč podjetja prisilili h »glokalizaciji«. Glokalna strategija »**misli globalno, deluj lokalno**«, od podjetij zahteva integrirano globalno strategijo, ki hkrati prepoznava pomembnost lokalnih prilagoditev. Glokalizacija na ta način skuša najti ravnovesje med standardizacijo in prilagoditvijo mednarodnih aktivnosti podjetja.

Hollensen (2004) definira naslednje sile, ki zahtevajo globalno koordinacijo:

- odstranitev trgovskih ovir (deregulacija);
- globalne stranke/kupci;
- mrežne povezave z drugimi organizacijami (npr. s hčerinskimi družbami, dobavitelji ...);
- standardizirana globalna tehnologija;
- svetovni trgi;
- globalna vas¹;
- svetovna komunikacija (internet);
- ekonomija obsega in ekonomija povezanosti.

Poleg teh sil štejeta Bartlett in Ghoshal (2000, str. 95) h globalizaciji tudi factorske stroške. Cenejša delovna sila ali nižji stroški kapitala namreč pogosto silijo podjetja v države, kjer so produkcijski faktorji cenejši.

Sile, ki od podjetij zahtevajo prilagoditev trgu oz. lokalno diferenciacijo, so kulturne razlike med prebivalci različnih držav (drugačen način trženja, pogajanj, različne vrednote ljudi v tujih državah), regionalizacija držav (kot je npr. EU), protekcionizem ter vladne zahteve in nenazadnje tudi trend deglobalizacije oz. splošno naraščajoč pritisk na lokalizacijo zaradi imperializma določenih držav, posebej ZDA.

Pojem glokalizacija je zelo tesno povezan s transnacionalno mentaliteto in strategijo, ki je odgovor na najnovejše izzive internacionalizacije. Glede na to, kakšno miselnost in notranjo kulturo je prevzelo podjetje, obstajajo 4 različne mentalitete multinacionalnih podjetij (Bartlett, Ghoshal, 2000, str. 10-14):

- 1. internacionalna mentaliteta** – menedžerji gledajo na operacije na tujih trgih kot na izpostave domačega trga, katerih glavna naloga je podpirati domače, centralno podjetje

¹ Angl. »Global village« - gre za fenomen, ko si populacija z vsega sveta deli splošno priznane kulturne simbole. S poslovnega vidika pomeni, da se določeni podobni proizvodi/storitve lahko prodajo podobnim skupinam strank iz skoraj vseh držav sveta. K njim prištevamo svetovno znane blagovne znamke, kot so npr. Coca Cola ali Nike.

(ne glede na to, koliko prodaje ustvarijo); podjetje vstopa na tuje trge oportunistično, z malo strategije.

2. **multinacionalna mentaliteta** – menedžerji že začnejo priznavati in podarjati razlike med posameznimi trgi; tuji trgi niso več podaljšek domačega trga, zato začne podjetje prilagajati izdelke, strategije in celo načine upravljanja po posameznih državah; proizvodna ali prodajna aktivnost teh podjetij v tujini je relativno neodvisna, jasno pa je opredeljen hierarhični položaj in poročanje centrali, kar običajno privede do neizkoriščanja ekonomij obsega.
3. **globalna mentaliteta** – poskuša odpraviti zgoraj omenjene neučinkovitosti s centralizirano produkcijo in z zmanjšano neodvisnostjo posameznih držav; predpostavka te miselnosti je, da so si nacionalni okusi in zahteve med seboj zelo podobni, zato standardizacija produktov prinese zaradi ekonomij obsega take cenovne prednosti, da te nadomestijo lokalizacijo; vodenje teh podjetij je zelo centralizirano z namenom, da zadovoljuje potrebe globalnega tržišča z organizacijo proizvodnje na najbolj učinkovitih lokacijah.
4. **transnacionalna mentaliteta** – podjetje se prilagaja lokalnim potrebam, hkrati pa skuša obdržati globalno učinkovitost; sredstva in aktivnosti so v takih podjetjih razpršeni, vendar specializirani; podjetje s svojimi enotami je povezano v medsebojno odvisno svetovno mrežo.

V podjetjih običajno najdemo več kot eno mentaliteto, prav tako pa ne moremo trditi, katera je pravilnejša ali boljša od drugih, saj je to odvisno od panoge, pomembnosti kulturnih razlik in od samega podjetja (Bartlett, Ghoshal, 2000, str. 14).

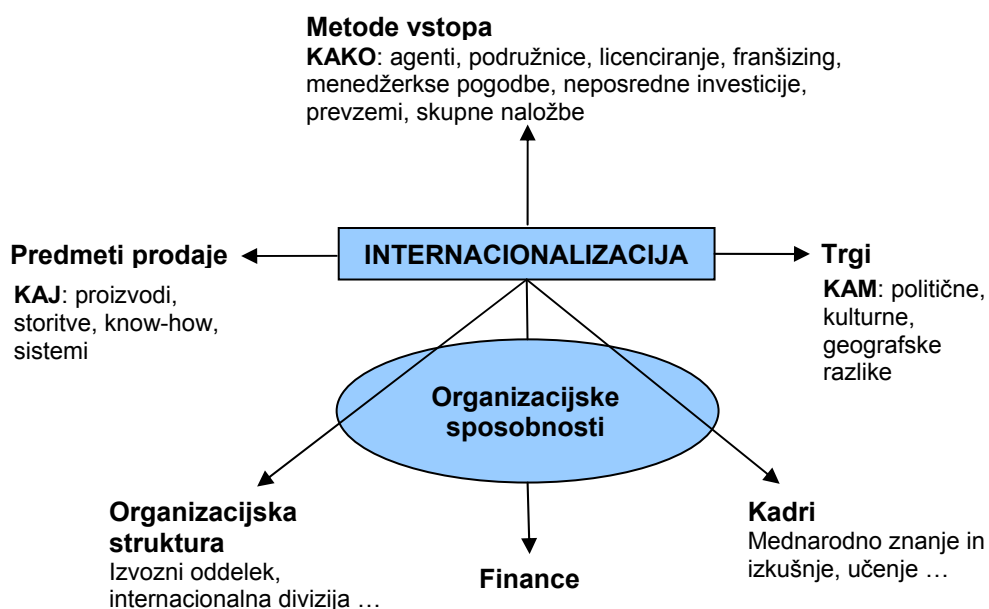
Kako vstopajo podjetja na tuje trge, podajajo različni modeli internacionalizacije V teoriji so najpogostejše obravnavani trije. To so teorija internacionalizacije, ki temelji na transakcijskih stroških, Uppsalski model internacionalizacije, ki poudarja učenje na izkušnjah in poglobljanje privrženosti ter mrežni pristop.

1. **Teorija internacionalizacije** predpostavlja, da je podjetje že na domačem trgu razvilo posebne prednosti, ki omogočajo bolj konkurenčno proizvodnjo, izdelke, trženjsko ali menedžersko znanje. Če trg in povezani transakcijski stroški ne omogočajo izkoriščanja teh prednosti, je potrebno ustanoviti interni trg. Podjetje se tako razširi izven domačega trga preko horizontalne ali vertikalne integracije.
2. **Model procesne internacionalizacije (Uppsalski model internacionalizacije)** so razvili sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja švedski raziskovalci na univerzi v Uppsali. Postopek internacionalizacije opisujejo kot postopno poglobljanje privrženosti podjetja mednarodni proizvodnji in prodaji, kar predstavlja del postopka rasti in eksperimentalnega učenja podjetja. V modelu je internacionalizacija opisana kot zaporedni postopek učenja, pri čemer opravi podjetje

vse stopnje povečevanja odgovornosti na tujem tržišču. Vstop na tuje trge je povezan z zmanjševanjem »kulture razdalje«, to pa pomeni, da podjetje lahko prehaja od izvoza k višjim oblikam internacionalizacije. Johanson in Wiedersheim-Paul (1975) razlikujeta na podlagi raziskav med švedskimi podjetji 4 različne zaporedne metode vstopa na tuje trge, ki se stopnjujejo proti višjim oblikam internacionalizacije. 1. stopnja – občasne izvozne aktivnosti; 2. stopnja – izvoz prek neodvisnih zastopnikov; 3. stopnja – ustanovitev tuje prodajne hčerinske družbe; 4. stopnja – ustanovitev tuje proizvodne hčerinske družbe.

Procesni model internacionalizacije sta kasneje razširila avtorja Welch in Loustarinen (1988). Internacionalizacijo opisujeta kot večrazsežnostni proces in je sestavljena iz več posameznih komponent oz. dimenzij. Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so strategija izbire trgov (na katere trg vstopiti – KAM?), strategija vstopa (na kakšen način vstopiti – KAKO?) in strategija proizvodov (s katerimi proizvodi – KAJ?), pomembne pa so tudi druge dimenzije, in sicer finance, kadri in organizacijska struktura. Podrobno so te dimenzije prikazane na sliki 1. Menedžerji se morajo zavedati, da ne obstaja idealna strategija vstopa. Različna podjetja lahko izberejo različne strategije vstopa za iste trga, lahko pa eno podjetje izbere eno strategijo za različne trge.

Slika 1: Dimenzije internacionalizacije



Vir: Hollensen, 2004, str. 54 (povzeto po Welch in Loustarinen, 1988).

3. **Mrežni pristop** – po tem pristopu se podjetje internacionalizira z vzpostavitvijo in vzdrževanjem odnosov s tujimi partnerji v tujih mrežah.

Poleg teh modelov je bil za slovenske razmere razvit tudi tristopenjski model internacionalizacije, ki je sestavljen iz odvisne, neodvisne in soodvisne internacionalizacije (Jaklič, 1998, str. 360). Izhaja iz odnosov med partnerji v internacionalizaciji ter načina nastopanja in pridobivanja znanja na tem področju.

Odvisna internacionalizacija je način vstopa podjetja na mednarodno področje (kot kupec ali prodajalec), ki je odvisen od drugih podjetij. Začne se lahko z uvozom, s katerim si podjetja nabirajo izkušnje v mednarodnem poslovanju, potem pa se razvija k višjim oblikam internacionalizacije, pri katerih je podjetje podrejen partner oziroma prodajalec, svoje izdelke pa izvažata preko specializiranega trgovca ali izvoznika. Za bodočo konkurenčnost je pomembno, da podjetje razvija uspešno strategijo učenja. Odvisnost in prenos znanja od tujega partnerja sta tako glavni značilnosti odvisne internacionalizacije.

Neodvisna internacionalizacija je način širjenja na tuje trge, ko podjetje vstopa na tuje trge z vse bolj razvitimi načini internacionalizacije. V prvem koraku vstopa neposredno na tuj trg, kjer poišče agenta ali distributerja za zastopanje. Ko osvoji ta način, se odloči za lastna trgovska podjetja v tujini, v katerih lahko zaposluje svoje ljudi, domačine ali prevzame prejšnjega distributerja. Ko ima podjetje neko ekskluzivno znanje na področju tehnologije in organizacije, se lahko prične obdobje, ko vstopa v partnerske odnose, kot so mešana podjetja, podeljuje franšize, licence, vstopa v pogodbeno izdelavo z nadrejenim partnerjem, zadnja stopnja pa je lastno proizvodno podjetje v tujini.

Soodvisna internacionalizacija predstavlja najvišjo (tretjo) raven internacionalizacije. Sodelovanje med partnerji preraste v strateško partnerstvo ali v kaj več. Podjetja poskušajo doseči sinergije poslovnih funkcij in izkoristiti globalne pogoje za optimalno delovanje (razvoj v državi z najbolj ugodnimi pogoji – poceni visoko izobražena delovna sila, financiranje tam, kjer so najboljše finančni pogoji ...). Podjetja, ki delujejo v soodvisni internacionalizaciji, imajo transnacionalno mentaliteto in ne gledajo na nacionalnost, temveč zgolj na optimalno poslovanje podjetja.

2.4 Metode vstopa na tuje trge

Način vstopa na tuje trge in strategija razvoja na njih sta dve izmed ključnih vprašanj internacionalizacije podjetij, ki bosta imeli vpliv ne samo na uspešnost podjetja na teh trgih, ampak tudi na podjetje kot celoto. Posebej velja to za majhna in srednja velika podjetja. Pri vstopanju na tuje trge je vsaka metoda povezana z različno stopnjo kontrole, rizika in fleksibilnosti. Kotler (1996) proces internacionalizacije deli na pet korakov, med katerimi je vprašanje KAKO vstopiti na nek tuj trg eno izmed najbolj kompleksnih. Ti koraki morajo odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Ali iti v tujino?

2. Na katere trge vstopiti?
3. Kako vstopiti na določen trg?
4. Odločitev o programu trženja – kako prilagoditi svoje proizvode in program trženja?
5. Kako naj podjetje upravlja in organizira ter kontrolira svoje mednarodno delovanje?

Odgovor na prvo vprašanje je bil podan že uvodu. Za mala in srednja velika slovenska podjetja zaradi omejenosti slovenskega povpraševanja za vstop na tuje trge, če hočejo dolgoročno preživeti, ni dileme. Na katere tuje trge vstopiti, je odvisno od naslednjih treh dejavnikov: tržne privlačnosti, konkurenčnih prednosti in tveganja na posameznih trgih, poleg tega pa še od stopnje donosnosti. Lahko se namreč izkaže, da nobena izmed potencialno izbranih držav ne opravičuje stroškov, povezanih z vstopom. Da izdelamo verjetno stopnjo donosnosti naložb od vlaganj potrebujemo oceno sedanjega tržnega potenciala, napoved bodočega tržnega potenciala in tveganja, prodajni potencial podjetja, napoved stroškov in dobička.

Ko podjetje ugotovi, v katere države se je smiselno razširiti, je naslednji korak definiranje metode vstopa na tuji trg. Podjetje lahko vstopa na tuje trge na tri osnovne načine:

1. izvaža na tuji trg (indirektno ali direktno),
2. sklepa sodelovalne sporazume s tujimi partnerji (pogodbe, licenciranje, franšizing, strateške zveze) ali
3. samostojno nastopi na tujem trgu v obliki neposredne tuje investicije (angl. »sole venture«).

Podjetje lahko samostojno nastopi na tujem trgu tako, da ustanovi popolnoma novo podjetje (greenfield) ali prevzame neko tuje podjetje (acquisition). Podjetje se pri samostojnem nastopu odloča tudi med odprtjem hčerinske družbe (subsidiary) in predstavništva (branch). Tako za drugi in tretji način pravimo, da gre za višje oblike internacionalizacije.

Sam izbor podjetja glede načina internacionalizacije je odvisen od mnogih dejavnikov. Ti so: strategija in velikost podjetja, pretekle izkušnje z internacionalizacijo, vrsta izdelkov, sociokulturne razlike med domačo in tujo državo, rizik države in negotovost povpraševanja, velikost trga in njegova rast, pravne omejitve, moč konkurence, pripravljenost na tveganje, želen način kontrole trga, fleksibilnost, stroškov vstopa ter nenazadnje tudi podobnost države. Vsaka metoda vstopa torej ni primerna za vsako posamezno podjetje, ravno tako pa se lahko oblika vstopa za posamezno podjetje razlikuje od trga do trga (Hollensen, 2004, str. 279-284).

Izvoz je najobičajnejši način prodora na tuji trg. O posrednem ali indirektnem izvozu govorimo, ko proizvodno podjetje uporablja neodvisne organizacije s sedežem v državi proizvajalca, kot so izvozni zastopnik, posrednik (angl. »broker«), izvozna hiša, trgovska družba ali pomoč pri izvozu (angl. »piggyback export«) za izvajanje izvoznih aktivnosti. Ta način izvoza je mogoče primeren za

podjetja, ki šele začinjajo poslovanje in ima vrsto slabosti, kot je npr. popolnoma tuj nadzor nad elementi trženjskega spleta (razen proizvoda), manjši dobički zaradi dodatnega člana v distribucijski verigi ali pomanjkanje stika s trgom.

Direkten oz. neposreden izvoz se opravlja v sodelovanju s tujim partnerjem (preko agenta ali distributerja), brez tujega partnerja (zaposleni iz matičnega podjetja izvajajo prodajne aktivnosti na tujih trgih) ali neposredno s tujim kupcem, kar omogoča informacijska tehnologija.

Strategija vstopa s tujim partnerjem na nek nov trg je primerna za podjetja, ki morajo v prodajo izdelkov vlagati več napora: izdelke je potrebno posebej predstavljati kupcem, zahtevajo tudi poprodajne storitve, kot so npr. servis, izobraževanje kupcev itd.

Tabela 3: Prednosti in slabosti uporabe agenta in distributerja pri neposrednem izvozu

AGENT	DISTRIBUTER
DEFINICIJA	
Prodaja proizvajalčevega izdelka na osnovi provizije; ni odgovoren za plačila poslanih pošilk in nima pravne pravice do izdelkov.	Kupuje direktno od proizvajalca in nato prodaja na svojem lokalnem trgu; ponuja večino prednosti trgovskih podjetij (financiranje, vzdrževanje zalog, tehnična podpora, servis, redizajniranje izdelkov, če je potrebno), le da je lociran na tujem trgu.
PREDNOSTI	
<ul style="list-style-type: none"> • Poznavanje lokalnega trga in navad, običajno že ima obstoječe poslovne veze. • Podjetje dela direktno s partnerjem na tujem trgu; agenta uporablja pretežno za pospeševanje mehanizmov prodaje. • Podjetje kontrolira cene in uporabo njegovih blagovnih znamk. • Zbira podatke o potencialnih in sedanjih kupcih, vključno z osnovnimi informacijami, kot je ime stranke (z distributerjem je to običajno težko). 	<ul style="list-style-type: none"> • Poznavanje lokalnega trga in navad, običajno že ima obstoječe poslovne veze. • Izvoznemu podjetju ni treba skrbeti za podporo niti se mu ni potrebno ukvarjati z administrativnimi detajli in problemi. • Nizki zagonski stroški.
SLABOSTI	
<ul style="list-style-type: none"> • Možne slabe povratne informacije s trga in komunikacijski problemi. • Izvozno podjetje je odgovorno za zbiranje plačil strank, podporo agentu, ureditev administracije in ostalih problemov, ki izhajajo iz nje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Možne slabe povratne informacije s trga in komunikacijski problemi. • Stik s strankami je indirektno; podjetje celo ne pozna njihovih imen. • Distributer določa prodajno ceno izdelka ali celo uporablja lastno blagovno znamko za izdelke.

Vir: Jaklič, 2005, str. 9; Hollensen, 2004, str. 299.

Za uspešen vstop na tuji trg s pomočjo lokalnega partnerja je potrebna dobra podpora tujemu trgovskemu partnerju (npr. prospektni material v tujem jeziku, brezplačni vzorci itd.). Prepoznati je

potrebno partnerjeve potrebe za postavitev temeljev poslovanja in pri tem ne zanemariti potrebnega časa za vstop na trg. Partnerju je potrebno nuditi tehnično podporo. Prilagoditev na nove tržne okoliščine, zahteve po redizajniranju produktov in druge spremembe se morajo opraviti hitro in učinkovito. Potrebno je preveriti, ali je distributer ali agent v celoti seznanjen s produkti podjetja in njegovo kulturo. Spodbujati je potrebno medsebojne obiske ter seveda promovirati in oglaševati izdelke ali storitve na tujem trgu. Prednosti in slabosti posameznega načina vstopa s tujim partnerjem so prikazane v tabeli 3.

Kriteriji za izbiro dobrega distributerja so naslednji: imeti mora dober finančni sloves, strokovno znanje s področja izdelkov, sposobnost servisiranja izdelkov, dobro poznavanje trga, že obstoječe stike s potencialnimi strankami, nekonkurenčne linije izdelkov ter obvezo in sposobnost pospeševanja prodaje in oglaševanja izdelkov.

Vstop na tuje trge brez partnerja je primeren, kadar podjetje ne more najti usposobljenega agenta ali distributerja ali kadar želi nek tuj trg bolj natančno nadzirati.

Posreden izvoz ne zahteva nobenih dodatnih kapitalskih izdatkov kot tudi ne posebnih znanj in izkušenj. Podjetje ima manjšo kontrolo nad trgom in manj stikov s tujimi kupci. Njegovi zaslužki so pogosto omejeni zaradi stroškov posrednikov. Tak način je primeren zlasti za izdelke, ki ne zahtevajo posebnih prilagoditev tujim trgom. V nasprotju s tem omogoča direkten izvoz več kontrole, večje zaslužke, obenem pa pomeni večje stroške, rizike, več napora in papirnega dela.

Kot že omenjeno, prištevamo k višjim oblikam internacionalizacije tudi sodelovalne sporazume s tujimi partnerji v obliki pogodb, licenciranja, franšizinga ali strateških zvez.

Med specifične pogodbene sporazume spadajo pogodbe o izdelavi/dodelavi, menedžment pogodbe, pogodbe na ključ ter ostale običajne pogodbe s tujimi partnerji. Ta način internacionalizacije je primeren predvsem za tehnološko nezahtevne proizvode, pri katerih je glavna skrb proizvodna cena. Podjetje si na ta način pridobi dostop do tujih virov (proizvodnje) brez dodatnih obvez, a mora biti sposobno nadzirati kakovost proizvodov, ki se morajo skladati s sprejetimi standardi.

Franšizing pomeni prodajo pravic uporabe izdelkov, storitev, blagovne znamke in celotnega sistema poslovanja neodvisnim partnerjem, kar je povezano tudi s pravicami usmerjanja oskrbe in kontrole. Kontrola dajalca franšize nad najemnikom predstavlja enega ključnih problemov, zato sta zelo pomembni izbira in izobraževanje najemnikov. Ta način vstopa na tuje trge se zelo redko pojavlja pri slovenskih podjetjih, je pa taka aktivnost pogosta za tuja podjetja pri nas.

Licenciranje pomeni za proizvajalca enostaven pričetek mednarodnega poslovanja. Ta metoda vstopa na tuje trge je oblika pogodb, pri katerih lastnik licence odstopi najemniku pravico do

uporabe ene ali več naslednjih koristi: patentne pravice, pravice zaščitnih znakov, avtorske pravice, know-how procesa ali proizvoda (poslovne skrivnosti).

Strateške zveze so raznovrstne zveze najmanj dveh podjetij, ki za doseganje konkurenčnih prednosti kombinirajo dodane vrednosti posameznih aktivnosti. V osnovi se jih lahko deli na specifične zveze za določene namene, h katerim prištevamo izmenjavo spoznanj raziskav in razvoja, navzkrižne dogovore o distribuciji, skupne dogovore o proizvodnji in skupno konzorcijsko združenje, ter na zveze, ki za razliko od prvih temeljijo na lastništvu. K njim prištevamo npr. zamenjave lastniških delavcev dveh podjetij in skupna vlaganja dveh ali več podjetij, ki ustanovijo skupaj novo podjetje (joint venture).

Pri prvih vrstah zvez ne gre torej za lastniška razmerja ali nastanek pravnih tvorb, ampak za dogovorni odnos sodelovanja, za uspeh pa je ključno zaupanje med partnerji. Pri strateških zvezah je zanimivo tudi to, da v njih občasno sodelujejo tudi podjetja, ki na trgu nastopajo kot konkurenti.

Motivi za vzpostavitev in delovanje strateških zvez so: nezadostni viri, hitrost inovacij in tržno uvajanje, visoki raziskovalni in razvojni stroški, koncentracija podjetij v zrelih panogah, vladno sodelovanje, samozaščita in dostop do trgov.

Uspeh strateških zvez je odvisen od učinkovitega menedžmenta, dobrega planiranja, primernih raziskav, računovodstva in nadzora. Poleg tega mora med partnerji obstajati jasno razumevanje, zakaj je bila zveza sklenjena – zaradi kratkoročne premostitve problema ali dolgoročne strategije. Pomembno je tudi razumevanje partnerjevih ciljev in motivacij, da ne pride do izkoriščanja, vedno pa mora biti podjetje pripravljeno na morebiten neuspeh te zveze.

2.5 Neposredne tuje investicije

Samostojni nastopi v tujini preko neposredne investicije so najvišje oblike vstopa na tuje trge. Opravlja se jih predvsem v poznejših fazah internacionalizacije, prištevamo pa jih med premoženjske oblike vstopa na tuji trg, ki imajo namen vzpostaviti trajne poslovne odnose in izvajati učinkovit vpliv in nadzor na upravljanjem tuje gospodarske družbe. Namen tujega investitorja, da pridobi nadzor in aktivno vlogo v upravljanju gospodarske družbe, je torej bistvena značilnost, ki tuje neposredne investicije ločuje od portfolio investicij in ostalih mednarodnih tokov kapitala. V praksi pomeni to lastno enoto v tujini ali kontrolni delež v tujem podjetju. Te enote predstavljajo za domače podjetje vrsto prednosti:

1. podjetje si zagotovi cenejše poslovanje in s tem zmanjšanje stroškov s pomočjo cenejše delovne sile in surovin, podpore in vlaganja tuje vlade;
2. ustvari si boljšo podobo, ker ustvarja nova delovna mesta v državi gostiteljici;

3. razvije tesnejše stike z vlado, uporabniki, domačimi dobavitelji in tako bolje prilagodi svoje izdelke tamkajšnjemu trženjskemu okolju;
4. zadrži popoln nadzor nad naložbo ter lahko razvije proizvodno in trženjsko politiko z dolgoročno mednarodno usmeritvijo;
5. podjetje si lahko zagotovi dostop do trga, če država gostiteljica zahteva, da prodajni izdelki vsebujejo domače sestavine;
6. lokalna proizvodnja omogoča hitrejši odziv na povečanje povpraševanja ter prihranke pri prevozu, distribuciji in skladiščenju (možnost razvoja just-in-time metode distribucije);
7. zaščiti obstoječi posel;
8. sledi obstoječemu kupcu.

Nemška zvezna banka pojmuje kapitalske vložke kot neposredne tuje investicije, če je udeležba podjetja vsaj 20 %, večina ostalih industrijskih držav pa, če je delež vsaj 10 % (Müller, Kornmeier, 2002, str. 123).

Motive podjetja pri neposrednih tujih investicijah lahko razdelimo na štiri tipične vrste ciljev: (1) **pridobitne** (dostop do surovin ali vmesnih proizvodov), (2) **stroškovne** (izkoriščanje prednosti tuje lokacije zaradi nižjih stroškov dela, zmanjšanja rizika, kot so npr. valutna tveganja), (3) **prodajne** (olajšanje vstopa na trg npr. z izoginitvijo trgovinskimi ovirami, podobnost trga, pospešitev vstopa na trg) in (4) **strateške cilje** (obramba pred konkurenco, rast podjetja, diverzifikacija rizika) (Müller, Kornmeier, 2002, str. 93).

Direktno investiranje v tuje podjetje je neizogibno, če želi podjetje zgraditi ali ohraniti primeren tržni delež in želen nivo produktivnosti. Kljub zmanjševanju ovir v mednarodni trgovini in pri investiranju, so podjetja zaradi deljenja sveta na posamezna regionalna področja prisiljena, da so prisotna v teh regijah s svojo proizvodno ali trgovsko bazo. Tako lahko neposredne tuje investicije delimo na **investicije v proizvodne enote** in **investicije v prodajne enote**.

Neposredne tuje investicije se lahko še dalje deli na:

1. investicijo v popolnoma novo podjetje na tujem trgu (greenfield investicijo) in
2. investicijo v prevzem tujega podjetja (brownfield investicijo).

Prednosti investiranja v popolnoma novo podjetje so, da podjetje vstopi na tuji trg zdravo, brez dolgov in presežnih delavcev ter s tako obliko, ki se lahko najbolje integrira z matičnim podjetjem. Zaradi tega so investicijski stroški običajno visoki, hkrati pa je tudi čas vstopanja na tuji trg daljši. Nevarnosti za podjetje so, da tuje podjetje nima prihodkov v fazi izgradnje in začetka poslovanja, nima razvite baze dobaviteljev in kupcev, potrebno je najeti primerno lokalno poslovodstvo ter srečuje se lahko s problemi okolja.

Prevzemi imajo za razliko od investicije v popolnoma novo podjetje takojšnje prihodke, že obstoječ tržni delež, že znane produkte, blagovne znamke in sistem distribucije oz. že izgrajeno infrastrukturo za poslovanje, vključno z izšolanimi kadri. Prevzemi podjetij so najprimernejši način vstopa na tuje trge, kadar je za podjetje hitrost vstopa nanje izredno pomembna kategorija. Strategija rasti na tujem trgu s prevzemi mora biti skrbno načrtovana. Podjetje mora namreč izbirati kandidate za prevzem po načelu primernosti, in ne po načelu razpoložljivosti. Iskanje in ocena primerne kandidata je lahko zelo zamudno, veliko časa pa vzame tudi integracija prevzetega podjetja v organizacijsko kulturo prevzemnika. Ostali problemi oz. slabosti prevzemov so, da podjetje s prevzemom sprejme tudi obveznosti podjetja, neprimerno opremo, presežno delovno silo ter razlike v kulturi podjetja in stilu poslovanja oz. nezmožnost integracije z matičnim podjetjem. Prevzemi pogosto tudi niso v interesu države prevzemnika. Primerni so lahko zlasti za podjetja, ki imajo omejeno znanje o internacionalizaciji oz. ne poznajo dobro lokalnega trga. Prevzemi so lahko tudi edini primeren način vstopa na tuji trg, kadar je ta zelo zasičen ali ima znatne vstopne ovire (Hollensen, 2004, str. 343).

Tabela 4: Prednosti in slabosti predstavništva in prodajne hčerinske družbe na tujem trgu

PREDSTAVNIŠTVO	PRODAJNA HČERINSKA DRUŽBA
PRAVNI VIDIK	
Za poslovanje odgovarja matično podjetje; je podaljšana roka organizacije na tujem trgu; običajno so zaposleni lokalni ljudje.	Hčerinska družba nastopa kot samostojen pravni subjekt na tujem trgu; deluje v skladu z lokalno zakonodajo.
PREDNOSTI	
<ul style="list-style-type: none"> • Lahka, hitra in relativno poceni ustanovitev, posebno primerna za manjša podjetja. • Matično podjetje lahko odpiše izgube. • Manj omejitev in zahtev pri odprtju in poslovanju kot pri hčerinski družbi, npr. manj regulativ pri zaposlovanju, možnost skrivanja letnih finančnih podatkov itd. • Matično podjetje lahko lažje kontrolira prodajna predstavništva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ima lahko večji vpliv na računovodske izkaze podjetja. • Možna pomembna tržna prednost, ki je posledica večje povezanosti z državo gostiteljico. • Davčne spodbude oz. olajšave, ki jih podjetje pridobi samo kot lokalno registrirana družba.
SLABOSTI	
<ul style="list-style-type: none"> • Za poslovanje predstavništva je odgovorno matično podjetje, in zato ga lahko toži vsak posameznik iz države predstavništva. • Država gostiteljica predstavništva lahko od podjetja zahteva odprtje vseh dokumentov, da skrbno preišče poslovanje. • Dobiček iz poslovanja je obdavčen doma takoj, ko je zaslužen, pri hčerinski družbi šele, ko se ga prenese domov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Večji zagonski stroški.

Vir: Jaklič, 2005, str. 10.

Neposredno tujo investicijo se deli s tržnega vidika na:

1. investicijo v tujo prodajno hčerinsko družbo (sales subsidiary) in
2. investicijo v tuje prodajno predstavništvo (branch).

Oba načina vstopa na tuji trg imata svoje prednosti in slabosti, ki so prikazane v tabeli 4. Skupne prednosti pred prodajalci, ki so zaposleni v matičnem podjetju in opravljajo funkcijo prodaje na tujih trgih s pogostimi potovanji, so naslednje: boljši dostop do trga, večja kontrola trga, izločitev možnosti »free ride²« učinka tujega partnerja (agenta ali distributerja) in direktno pridobivanje tržnega znanja (Hollensen, 2004, str. 346).

Pri vstopanju na tuje trge je potrebno poleg strateških in ekonomskih razlogov upoštevati tudi marketinški vidik. Pri tem ločimo dva pristopa k izvažanju: prodajnega in marketinškega. Prodajni pristop je usmerjen v kratkoročne dobičke in predpostavlja, da ponudba obstaja, njene lastnosti pa niso spremenljive. Marketinški pristop je dolgoročnejši, saj podjetje s porabnikom sodeluje pred nakupom, med njim in po njem. Razlika je ponazorjena z razliko »biti prisoten na trgu« in »načrtno izgrajevati pozicijo na tujem trgu«. Ta drugi pristop lahko povežemo ravno z višjimi oblikami vstopa na tuje trge, kot je neposredna tuja investicija v prodajno hčerinsko družbo.

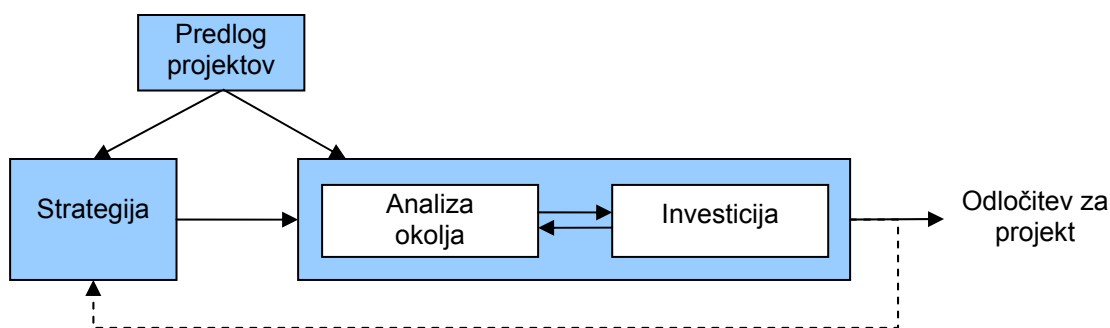
Na splošno obstajajo za direktno investiranje v tujini številni razlogi, poleg že naštetih tudi možnost povečanja prodaje in donosov, vstop na hitro rastoče trge, znižanje stroškov, konsolidacija ekonomskih blokov, zaščita domačega trga ter pridobivanje tehnološkega in upravljalkega znanja. Leontiades poleg teh navaja za neposredne tuje investicije še naslednje: preprečevanje vstopa konkurentov na domači trg (konkurenti morajo zato posvetiti več pozornosti svojemu domačemu trgu), blokada konkurentov na tujih lokacijah (kasnejše investiranje je mnogo bolj težavno zaradi že osvojenega tržnega deleža prvega investitorja), sledenje vodilnemu podjetju v panogi (zaradi poznavanja lokacije se zmanjša tveganost vstopa), izognitev nevarni konkurenci (investiraš tja, kjer še ni razvite konkurence), razvoj konkurenčnih sposobnosti (investiranje tudi v manj zanimive trge ali trge z izgubo, če pri tem podjetje kot celota razvija svoje sposobnosti oz. je bolj dobičkonosno), strateška lokacija (če želijo biti podjetja globalna, morajo biti nujno prisotna na določenih pomembnejših trgih).

Glavna slabost neposrednega vlaganja na tuje trge je, da podjetje izpostavi svojo veliko naložbo številnim tveganjem, kot so valutno, politično in tržno. Ukinitvev ali zmanjšanje dejavnosti predstavlja v takem primeru za podjetje zelo visoke stroške, ker lahko tuja država zahteva visoko odškodnino za zaposlene.

² Problem zastojkarjev.

Katere korake morajo multinacionalna podjetja opraviti pri odločitvi za neposredno tujo investicijo, je razvidno s slike 2. Odločitev za tako investicijo mora biti najprej v skladu s strategijo podjetja. Med možnimi predlogi je potrebno nato vsakega ovrednotiti, izbere pa se tistega, ki običajno prinaša največjo donosnost projekta (to seveda ni nujno, obstajajo namreč tudi drugi prej omenjeni razlogi) ob upoštevanju rizikov, časovnih okvirov in višine investicije. Ta donosnost mora biti večja kot donosnost lokalnih podjetij, saj je v nasprotnem primeru za delničarje bolj smiselno da investirajo direktno v že obstoječa lokalna podjetja. S finančno analizo investicij je tesno povezana analiza okolja. K tej prištevamo analizo lokalnega povpraševanja, političnih dejavnikov, lokalne konkurence itd.

Slika 2: Proces odločanja za neposredno tujo investicijo



Vir: Leontiades, 2001, str. 34.

3 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA MULTINACIONALNEGA PODJETJA

Raziskave s področja neposrednih tujih investicij so običajno razdeljene na tri glavna področja: (1) izbiro tujega trga in učinke neposredne tuje investicije, (2) način vstopa na tuje trge in (3) delovanje tujih hčerinskih družb. V tem osrednjem delu naloge bo poudarek predvsem na tretjem področju in sicer na ključnih dejavnikih uspeha multinacionalnega podjetja po odločitvi za neposredno tujo investicijo v hčerinsko družbo. Neposredne tuje investicije v hčerinske družbe pomenijo za multinacionalna podjetja zelo velik izziv pri ravnanju s kadri v mednarodnem okolju, organiziranosti in kontroli poslovanja tujih enot. Nepravilno ravnanje podjetja s temi tremi ključnimi dejavniki uspeha pogosto zavira njegovo hitrost internacionalizacije. To so potrdile tudi raziskave med amerškimi, evropskimi in azijskimi multinacionalnimi podjetji in njenimi hčerinskimi družbami, ki so pokazale, da so poleg strateških sposobnosti glavne ovire pri internacionalizaciji ravno organizacijske sposobnosti in procesi ravnanja z ljudmi.

3.1 Ravnanje s človeškimi viri v globalnem okolju

Pojem ravnanje s človeškimi viri v globalnem okolju vsebuje v grobem pomenu iste aktivnosti kot ravnanje s človeškimi viri v domačem okolju. Glavna razlika med njima je, da ravnanje s človeškimi viri v domačem okolju obravnava samo zaposlene znotraj ene države. Morgan zato definira ravnanje s človeškimi viri v mednarodnem okolju kot medsebojno delovanje treh dimenzij. To so **aktivnosti ravnanja s človeškimi viri** (načrtovanje in izbira kadrov, usposabljanje, ocenjevanje, nagrajevanje itd.), **vrsta zaposlenih** (zaposleni iz domače, tuje ali tretje države) in **država poslovanja** (država gostiteljica, matična država in tretja država). Dowling kot glavno razliko med domačim in mednarodnim ravnanjem s človeškimi viri navaja predvsem kompleksnost pri zaposlovanju različnih nacionalnosti delavcev in ne toliko razlike v samih aktivnostih.

Slovenija z dvema milijonoma prebivalcev ima mnogo organizacij, ki delajo posle uspešno ne samo doma, ampak tudi v drugih državah sveta preko svojih hčerinskih družb. Kako podjetja izbirajo kadre za delo v hčerinskih družbah, jih usposabljujejo, ocenjujejo in nagrajujejo, je zelo odvisno od same kulture naroda, v kateri to podjetje deluje. To ravnanje s človeškimi viri je sicer za podjetje, ki deluje v globalnem okolju, dokaj kompleksna naloga in uspeh tuje neposredne investicije je mnogokrat odvisen tudi od pravilnega ravnanja z zaposlenimi v teh družbah. Zaradi podcenjevanja kompleksnosti delovanja v globalnem okolju spodrsrljaje poslov v tujini pogosto povzroča ravno slabo ravnanje s človeškimi viri.

Pomanjkanje ustreznih menedžerjev z mednarodnimi izkušnjami je pogost vzrok za počasnejšo ekspanzijo prodaje podjetja na tuje trge. Podjetja se morajo zato zavedati, da predstavljajo pri izgradnji njihovih konkurenčnih prednosti človeški viri ter njihov intelektualni kapital ravno tako pomemben dejavnik kot finančna sredstva. Namen mednarodnega ravnanja s človeškim viri je torej v tem, da multinacionalno podjetje pridobi prave talente ter jih pravilno mobilizira in na ta način prenaša znanje in vrednote med posameznimi državami (Czinkota, Ronkainen, 2001, str. 220).

V procesu ravnanja s človeškim viri v globalnem okolju je možno uporabiti različne pristope k upravljanju in kadrovanju zaposlenih v podružnicah, ki jih ima podjetje ustanovljene v različnih državah. Zato bodo v tem poglavju najprej predstavljeni različni pristopi k upravljanju in h kadrovanju v tujih hčerinskih družbah. Temu bo sledila podrobnejša opredelitev osnovnih funkcij mednarodnega ravnanja s človeškimi viri, med katere sodijo kadrovanje in izbira novozaposlenih, razvoj in usposabljanje zaposlenih, ocenjevanje izvedbe dela in nagrajevanje zaposlenih. Ker v podjetjih pogosto pošiljajo v tujino tudi svoje domače ljudi, bodo v tem poglavju podani posebni izzivi in problemi, ki se lahko zgodijo pri ravnanju s temi zaposlenimi. Na koncu bodo podani še izzivi mednarodnega ravnanja s človeškim viri, s katerimi se bodo morala podjetja srečevati v prihodnosti.

3.1.1 Pristopi ravnanja s človeškimi viri v hčerinskih družbah

Podjetja se morajo ob vstopu na tuji trg v obliki neposredne investicije odločiti, kdo bo prevzel odgovornost za vodenje hčerinskih družb v tujini. Razmejitev te odgovornosti je zelo pomembna, ker so investicije v obrate in opremo pogosto zelo velike, uspeh teh enot pa je v veliki meri odvisen od ljudi, ki so zadolženi za njihovo upravljanje. Kako podjetja v praksi pristopajo k upravljanju in h kadrovanju v svojih enotah po svetu, govorijo naslednji trije različni pristopi (Treven, 2001, str. 238):

1. **etnocentričen** – praksa v teh podjetjih izvira iz domače države. Od tod je tudi vodstvo, ki zaseda vse najpomembnejše položaje in sprejema glavne odločitve. Hčerinske družbe sledijo pri ravnanju s človeškimi viri praksi matičnega podjetja.
2. **policentričen** – vsaka tuja hčerinska družba je vodena na lokalni osnovi. Vodja te tuje družbe izvira iz lokalnega okolja oz. države gostiteljice, ker se za menedžerje iz domače države meni, da nimajo zadostnega vpogleda v razmere v tuji državi oz. da nimajo dovolj primerne lokalnega znanja. Tuje hčerinske družbe razvijajo svoj lokalni način ravnanja s človeškimi viri.
3. **geocentričen ali globalen** – podjetje, ki zasleduje to strategijo, ravna s kadri in jih izbira na globalni ravni. Tako skuša podjetje Electrolux že mnogo let izbirati in razvijati skupino menedžerjev iz zelo različnih držav. To predstavlja zelo mobilno skupino menedžerjev, ki so navajeni na delo v različnih državah, odvisno od trenutnih potreb v neki hčerinski družbi.

Tabela 5: Prednosti in slabosti zaposlovanja lokalnih ljudi v tujih hčerinskih družbah

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">• Dobro poznavanje gospodarskega, političnega in pravnega okolja ter poslovne prakse v tuji državi.• Nižji stroški dela.• Zaupanje v lokalno prebivalstvo.• Pospeši se vključitev podjetja v lokalno skupnost.• Priznanje podjetja kot legitimnega udeleženca v lokalnem gospodarstvu.• Pri odločanju se upoštevajo stališča, mnenja in pričakovanja lokalnega prebivalstva.	<ul style="list-style-type: none">• Težave pri usklajevanju lokalnih zahtev in globalnih prednosti.• Težave pri opravljanju učinkovite kontrole nad delom zaposlenih iz tuje države.• Vodi do odlašanja težjih lokalnih odločitev, dokler te ne postanejo neizogibne, kar pomeni še težavnejšo, dražjo in bolj bolečo odločitev, kot če bi se izvedla na začetku (npr. odpuščanje delavcev).• Težave pri pridobivanju ustrezno usposobljenih ljudi.• Komunikacijske težave pri stikih z ljudmi iz matične družbe.

Vir: Treven, 2001, str. 240; Treven, 2006, str. 121.

V etnocentričnem pristopu prevladujejo kulturne vrednote in poslovna praksa iz domače države. Sedež podjetja sam razvija vodenje in zaposlovanje kadrov in to konsistentno prenaša na svoja

podjetja po svetu. Ta menijo, da je domači pristop najboljši in da se morajo zaposleni v podjetjih po svetu prilagajati temu konceptu. Menedžerji s sedeža podjetja razvijajo v tujih hčerinskih družbah prakso in prevzemajo glavne pozicije, da zagotavljajo konsistentnost delovanja celotnega podjetja.

Policentričen pristop je ravno nasproten etnocentričnemu. Po tem pristopu podjetje predvideva, da je vsaka država različna od drugih in da morajo posamezne hčerinske družbe v tujih državah razvijati prakso primerno lokalnemu okolju in pod nadzorom lokalnih menedžerjev.

Z geocentričnem pristopom skušajo podjetja kombinirati najustreznejše vedenje vodstva podjetja in hčerinskih družb, da bi nato razvili konsistentno, globalno prakso. Izbira menedžerjev v tem primeru temelji na sposobnostih, in ne na nacionalnosti kandidata.

Podjetja se torej za zaposlovanje v hčerinskih družbah odločajo glede na izbrani pristop predvsem med ljudmi iz domače države in ljudmi iz države gostiteljice. Vprašanju, kateri so primernejši, je potrebno posvetiti dovolj pozornosti, saj obstajajo prednosti in slabosti ene in druge izbire. To prikazujeta tabeli 5 in 6. Mnoga podjetja sicer uporabijo zaposlene iz domače države za delo v tujih enotah le takrat, ko ti zavzemajo ključne pozicije, kot so glavni menedžer, strokovnjak za določeno področje ali tehnični specialisti.

Ker so ljudje iz matične države običajno zelo dragi, jih ni smiselno pošiljati v tujino na pozicije, ki se lahko v celoti zapolnijo z ljudmi tuje nacionalnosti. Poleg tega mnoge države zahtevajo, da določen odstotek zaposlene delovne sile izhaja iz lokalnega okolja, razen zaposlenih na najvišjem nivoju.

Tabela 6: Prednosti in slabosti zaposlovanja izseljenih ljudi v tujih hčerinskih družbah

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Dobro poznavanje ciljev, politike matičnega podjetja. • Že obstoječe tehnične in menedžerske sposobnosti. • Kulturne podobnosti z matičnim podjetjem zagotavljajo prenos poslovnih in upravljalških običajev. • Omogočena sta lažji nadzor in koordinacija v hčerinskih družbah. • Zaposlenim omogoča multinacionalno usmerjenost z izkušnjami iz matičnega podjetja. • Vzpostavi se baza menedžerjev z mednarodnimi izkušnjami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Težave pri prilagajanju tujemu jeziku ter gospodarskemu, političnemu, kulturnemu in pravnemu okolju. • Povečuje se »odtujenost« hčerinske družbe • Veliki stroški premestitve delavca (večji stroški plač, prevozov ...). • Lahko se pojavijo osebne težave in težave v družini. • Visoka stopnja napak pri delu. • Ima lahko destimulativen učinek na moralno in motiviranost lokalnih menedžerjev. • Morebitne omejitve, ki jih postavlja lokalna vlada.

Vir: Treven, 2001, str. 240; Treven, 2006, str. 121.

3.1.2 Osnovne funkcije mednarodnega ravnanja s človeškimi viri

Mednarodno ravnanje s človeškim viri vključuje štiri glavna funkcijska področja, ki bodo obravnavana v naslednjih podpoglavjih. To so:

1. kadrovanje in izbira;
2. razvoj in usposabljanje;
3. ocenjevanje dela in rezultatov ter
4. nagrajevanje in ugodnosti pri delu.

3.1.2.1. Kadrovanje in izbira

Kadrovanje in izbiro lahko obravnavamo kot proces, s katerim v organizaciji pridobijo novo sodelavce. Cilj tega procesa je pridobiti ustrezno usposobljene kandidate, ki so primerni za določeno delo (Treven, 2001, str. 241). Ta proces mora biti v primeru mednarodnega kadrovanja in izbire dvosmeren, saj je potreben odprt pogovor med potencialnimi kandidati in organizacijo glede njihovih zahtev in želja, če hočemo, da bo izbira pravilna.

Ko neko podjetje razvije dovolj znanja o nekem tujem trgu, se agenti in distributerji pogosto zamenjajo z lastno prodajno hčerinsko družbo v tujih državah. Kako podjetje kadruje v tujini, je odvisno od že omenjenih pristopov. V skladu s tem je potrebno ločiti med tremi različnimi kategorijami zaposlenih: tistimi iz matične države (npr. Slovenec dela v slovenskem podjetju v Nemčiji), onimi iz države, v kateri ima matično podjetje svojo hčerinsko družbo (npr. Nemeč delo v slovenskem podjetju v Nemčiji) in zaposlenimi iz tretje države - nacionalnost zaposlenega ni enaka ne državi matičnega podjetja niti državi hčerinskega podjetja (npr. Avstrijec dela za slovensko firmo v Nemčiji).

Taka razdelitev zaposlenih v hčerinskih družbah se zdi na prvi pogled nepomembna. Ker pa je v mnogo hčerinskih podjetjih ravno nacionalnost osnova za plačno politiko, ugodnosti in možnosti napredovanja zaposlenih, je treba na to zadevo gledati bolj resno. V multinacionalnih podjetjih namreč politika zaposlovanja pogosto sovpada ravno z enim izmed treh omenjenih pristopov ravnanja s kadri in od tega pristopa je odvisno, kateri nacionalnosti ljudi daje prednost neko mednarodno podjetje. Na tem mestu je težko govoriti, kateri pristop pri zaposlovanju je v praksi najboljši. Sicer je neka raziskava med nemškimi podružnicami v Veliki Britaniji pokazala, da so uspešnejša tista, ki imajo zaposlene lokalne menedžerje (Shaw, 2000, str. 102).

Pri izbiri domačih ali lokalnih kadrov za tuje podružnice mora podjetje analizirati naslednja dva dejavnika: (1) kakšno ekonomsko vrednost bo lokalni ali izseljeni menedžer doprinesel tuji hčerinski družbi? (2) s kakšnimi riziki (predvsem kontrolo) se bo podjetje srečevalo v primeru zaposlitve lokalnega ali izseljenega delavca (Cheng, Hitt, 2004, str. 179).

Pogosta nevarnost pri kadrovanju v tujih hčerinskih družbah je problem *principal in agent*. Razmerje med vodstvom podjetja in menedžerjem geografske podružnice lahko označimo kot neke vrste agencijsko razmerje³, v katerem je sedež podjetja *principal* in menedžer lokalnega podjetja *agent*. Problem lahko nastane, če lokalni menedžer ne služi v celoti matičnemu podjetju, ampak pri poslovanju na račun matičnega podjetja zasleduje predvsem lastne interese. Takšno ravnanje agenta je v tujini zelo težko odkriti, zlasti ne s pomočjo kontrole outputov. Za odkrivanje takih dejanj, pri katerih agent ne odgovarja v celoti za svoja dejanja oz. ne nosi celotnega rizika izgub, so potrebni tudi neformalna kontrola, kot je npr. kontrola vedenja, ter seveda ustrezna pogodbeno razmerja (Cheng, Hitt, 2004, str. 185).

3.1.2.2 Razvoj in usposabljanje

Razvoj zaposlenih se nanaša na posebno področje ravnanja s človeškimi viri, ki vključuje načrtovano učenje posameznika, izobraževanje, osebni razvoj in razvoj kariere ter usposabljanje. Temeljni namen razvoja in usposabljanja zaposlenih je zagotoviti, da ima podjetje primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti njegove cilje in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju. Najvišji menedžerji morajo v ta namen sprejeti določeno strategijo, ki je izdelana na podlagi strateškega načrta podjetja (Treven, 2001, str. 244).

V multinacionalnih podjetjih so strokovnjaki za področje razvoja zaposlenih odgovorni za (Treven, 2001, str. 244):

1. razvoj in usposabljanje delavcev, ki opravljajo svoje delo v hčerinskih družbah na različnih koncih sveta;
2. posebno usposabljanje delavcev, ki bodo prevzeli nova dela v tujini in jih je pred tem treba ustrezno pripraviti na novo okolje;
3. razvoj posebne skupine menedžerjev, ki so usmerjeni globalno in po potrebi opravljajo določene naloge ali pomagajo reševati probleme v hčerinskih družbah po svetu.

Oblikovanje in prenos mednarodnih programov razvoja zaposlenih lahko poteka centralizirano ali decentralizirano. Pri centraliziranem načinu se program razvoja in usposabljanja oblikuje v vodstvu podjetja in se ga od tam z rahlimi prilagoditvami na lokalne okoliščine prenaša na tuje hčerinske družbe. To je tesno povezano z etnocentričnim modelom upravljanja tujih enot. Geocentričen pristop je ravno tako centraliziran, le da imajo pri postavljanju programa usposabljanja ljudi večjo vlogo tudi zaposleni iz hčerinskih družb. Usposobljevalci so v tem primeru lahko iz zelo različnih držav. Decentraliziran način razvoja in usposabljanja zaposlenih v hčerinskih družbah se sklada z

³ Agencijsko razmerje obstoji, kadar je blaginja ene stranke odvisna od dejanj druge stranke. Agent je stranka, ki deluje, principal pa je stranka, ki jo agentova dejanja prizadenejo. Razmerje nastane predvsem zaradi informacijske asimetrije.

policentričnim pristopom upravljanja. V tem primeru ves program usposabljanja izdelajo in izvedejo strokovnjaki iz lokalne države.

Poseben pomen pri razvoju in usposabljanju zaposlenih ima tudi mednarodna delovna skupina oz. tim. Zanj je značilno, da njeni člani prihajajo iz različnih svetovnih držav in kultur, da sodelujejo pri poslovanju korporacije in imajo tudi mednarodne izkušnje. Podjetja si z uporabo mednarodnih timov pridobijo vrsto prednosti (Dowling in Welch, 2004, str. 132):

- pospešujejo inovacije, učenje v organizaciji in prenašajo znanja;
- povečujejo horizontalno komunikacijo in informacijske tokove;
- z raznolikostjo idej pomagajo pri odločitvah, reševanju problemov in strateških nalogah;
- razvijajo globalne poglede pri poslovanju;
- pomagajo pri razvoju in prenosu vrednot v multinacionalnem podjetju.

Med slabosti mednarodnih timov se prišteva preveč raznoliko mišljenje znotraj skupine, stereotipno mišljenje o drugih članih tima, komunikacijo znotraj iste kulture in stres zaradi nesproščenega vzdušja. Pogoji za dobro delovanje mednarodne skupine so torej: uspešna komunikacija med člani tima, spoštovanje različnih kultur, medsebojno zaupanje in težnja k doseganju istega cilja. Če skupina ne uspe združiti raznolikosti in enotnega cilja, postane za korporacijo neučinkovita in s tem nesmiselna.

3.1.2.3 Ocenjevanje dela in rezultatov

Dejavnost ocenitve dela in njegovih rezultatov je za multinacionalno podjetje še poseben izziv, saj mora to oceniti izvedbo dela zaposlenih iz zelo različnih držav, v katerih ima svoje podružnice. Poleg tega je ta dejavnost tudi pomemben element sistema menedžerske kontrole v multinacionalnem podjetju. Dejavnost ocenitve dela in njegovih rezultatov mora biti zato opravljena skladno v vseh podružnicah podjetja, vendar je ta zahteva pogosto v nasprotju s potrebo po upoštevanju kulturne raznolikosti. Ocenjevanje dela pa ne omogoča podjetjem samo pridobivanja ocen, ampak tudi stalne izboljšave pri delu posameznikov, hčerinskih družb in korporacije kot celote, ki morajo biti naravnane k doseganju postavljenih ciljev. Ti so zato osnova vsakega ocenjevanja dela in rezultatov menedžerjev v tujini (Dowling in Welch, 2004, str. 232).

V podjetjih ocenjevanje izvedbe dela najpogosteje opravijo zaradi administrativnega in razvojnega namena. Zaradi prvega se opravi ocenjevanje izvedbe dela, kadar gre za odločitve o delovnih razmerjih zaposlenih, napredovanju, nagradah ali odpovedi delovnega razmerja. Razvojni namen ocenjevanja pa je usmerjen k izboljšavi izvedbe dela zaposlenih in povečevanju njihovih spretnosti.

Glavni kriterij pri ocenjevanju dela zunanjih managerjev mora biti stopnja doseganja postavljenih ciljev, ki morajo biti natančno definirani in seveda merljivi. Razdelimo jih na **trde cilje**, ki so objektivni in direktno merljivi (ROI, tržni delež ...), **mehke cilje** (stil vodenja, spretnost pri medosebnih odnosih ...) in **kontekstualne cilje**, ki so odvisni od situacije, v kateri se dogaja neko delo (npr. dobički zaradi uporabe transfernih cen med matično in odvisno družbo niso vedno realni).

Janssens predlaga, da ocenjevanje dela rezultatov v hčerinskih družbah ne sme temeljiti samo na trdih kriterijih, kot so finančni podatki, ampak tudi na mehkih. Slednji so komplementarni trdim, zlasti na področjih, ki jih je težko kvantificirati. Ocene teh so sicer dokaj subjektivne narave. Trde kriterije pa pogosto uveljavljajo redni obiski in srečanja zaposlenih iz matičnega podjetja z vodstvom hčerinskih družb.

V mnogih multinacionalnih podjetjih se delo in rezultat dela zaposlenih navadno oceni enkrat letno. Pri ocenjevanju se največkrat uporabijo standardizirani obrazci, nemalokrat pa se pojavi tudi zahteva po razgovoru nadzornika z delavci o rezultatih ocenitve.

Tako kot ravnanje s človeškimi viri je tudi ocenjevanje dela odvisno od celovite strategije tega področja oz. od že omenjenih pristopov upravljanja hčerinskih družb. V podjetjih z etnocentričnim pristopom poteka proces ocenitve dela zaposlenih v hčerinskih družbah tako kot v vodstvu podjetja v domači državi. Podjetja s policentričnim pristopom razvijajo lokalne procedure ocenjevanja za vsako državo posebej. Tista, ki so sprejela geocentrični pristop, pa uporabljajo enak sistem za ocenjevanje dela zaposlenih po vsem svetu, kar se v praksi pogosto pokaže kot poseben izziv.

Pri ocenjevanju rezultatov poslovanja tujih hčerinskih družb je potrebno upoštevati tudi to, da je na tujem trgu običajno težje doseči rezultate kot na domačem, kjer je npr. blagovna znamka že močno uveljavljena. Dodatne težave pa lahko povzročata tudi nezadostna pomoč matičnega podjetja in nenazadnje velika fizična oddaljenost tuje enote, saj so kljub najnovejši informacijski tehnologiji med menedžerji še vedno zelo pomembni osebni stiki.

3.1.2.4 Nagrajevanje in ugodnosti pri delu

Način dodeljevanja dohodkov menedžerjem v tujini je ena izmed težjih nalog za korporacije. Za uspešno plačevanje dela je potrebno dobro poznavanje zakonov, poslovanja, okolja in zaposlitvenih pravil mnogih tujih držav. Mednje sodita tudi poznavanje vrednosti tuje valute in učinek inflacije na plačevanje.

Nagrajevanje zaposlenih ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev in zadržanju obstoječih. Pomembno je tako za zaposlene kot za delodajalce, saj odločitve, povezane z nagrajevanjem,

vplivajo na stroške njihovega poslovanja in s tem tudi na njihovo konkurenčnost. Multinacionalna podjetja morajo biti zato pri razvoju sistema nagrajevanja pozorna na dva dejavnika.

Prvi dejavnik se nanaša na konkurenčnost. To pomeni, da mora učinkovit sistem nagrajevanja zaposlenih omogočiti plače, ki so znotraj podjetja primerljive, hkrati pa so konkurenčne na trgu dela. Tako je na primer plača vodilnega menedžerja običajno višja od plače nadzornika, višina ene in druge pa je delno odvisna tudi od obsega plač na lokalnem trgu dela. V multinacionalnih podjetjih je treba pri določanju plače zaposlenim, ki svoje delo opravljajo v tujini, zagotoviti, da je njihova kupna moč enaka, kot bi bila v domači državi.

Drugi dejavnik, ki ga morajo upoštevati multinacionalna podjetja pri oblikovanju sistema nagrajevanja, so stroški. Vsa podjetja si prizadevajo poslovati s čim nižjimi stroški in prav plače zaposlenih pomenijo enega izmed največjih.

Področje nagrad in ugodnosti pri delu je tesno povezano z okoliščinami, ki so značilne za lokalni trg dela. Na višino plač vplivajo tudi razpoložljivost ustrezno usposobljenih lokalnih prebivalcev, ki so pripravljeni izpolniti prosta delovna mesta, prevladujoč obseg plač pri konkurenčnih organizacijah, možnost namestitve izseljenih delavcev in lokalni zakoni.

Dohodke zunanjih menedžerjev sestavljajo (Dowling in Welch, 2004, str. 142):

- a) **osnovna plača**, ki je odvisna od načina plačevanja mednarodnih menedžerjev; možno je plačevanje glede na domačo državo (plača zaposlenega v tujini enaka plači, ki bi jo prejemal doma), plačevanje glede na državo gostiteljico (plača prilagojena lokalnim razmeram, razen dodatkov, ki so vezani na domačo državo) in plačevanje glede na regijsko razdelitev (višina osnovne plače zaposlenega v tujini odvisna od njegove oddaljenosti od doma).
- b) **dodatki k osnovni plači**, ki znašajo običajno 5-40 odstotkov osnovne plače in so odvisni od postavljene naloge menedžerju, zaposlenemu v tujini, trajanja dane naloge v tujini, davčnih učinkov in števila nadur, ki izseljenim menedžerjem ali zaposlenim iz tretjih držav niso plačane direktno. Dodatki k osnovni plači menedžerjem, zaposlenim v tujini, se izplačujejo zato, da zaradi višjih stroškov ohranjajo enak standard, kot bi ga imeli v domači državi. K njim prištevamo:
 - **hišni dodatek** – menedžerju in partnerju se omogoči nastanitev v objektu (hiši ali stanovanju) enakega življenjskega standarda kot doma. V praksi je pogosto, da zaposleni krije stroške objekta, ki znašajo do 15 % njegove plače, ostale stroške pa plača podjetje v obliki hišnega dodatka.

- **dodatek za prihode domov** – multinacionalna podjetja omogočijo svojim zaposlenim v tujini vrnitev domov vsaj enkrat letno z namenom, da obnovijo družinske in poslovne vezi, na osnovi česar pri povratku za stalno v domovino ne pride do izolacije.
- **dodatek za izobraževanje otrok in za partnerja** – menedžerji, poslani v tujino, vzamejo s seboj običajno tudi partnerja in otroke. Podjetja, ki se zavedajo, da je dobro počutje zaposlenega v tujini pomemben faktor njegovega uspeha, poskrbijo za iskanje službe partnerju in šolanje otrok. Zato financirajo šolnine otrok, njihovo učenje tujega jezika, potrebne šolske knjige in prevoz. Višina financiranja je odvisna od položaja zaposlenega in njegovega izvora. Višina dodatka v japonskih korporacijah je npr. 30 % osnovne plače za partnerja in 5 % za otroke.
- **dodatek za stroške življenja** – mednje prištevamo stroške prehrane, prevoza, zabave in zdravstvenih storitev.
- **druge ugodnosti** – so npr. dodatno zdravstveno in življenjsko zavarovanje, osebni avtomobil, brezplačni letalski prevozi tudi za družino, brezplačne počitnice itd.

3.1.3 Upravljanje izseljenih delavcev

Eden izmed največjih izzivov za multinacionalna podjetja pri ravnanju s človeškimi viri je ravno ravnanje z njihovimi izseljenimi delavci. Izseljeni delavec je definiran kot zaposleni, ki dela in začasno živi v drugi državi (Dowling in Welch, 2004, str. 5). Zakaj multinacionalna podjetja pošiljajo svoje delavce na delo v tujino, obstajajo trije ključni razlogi: (1) zapolniti želijo določeno delovno mesto, za katerega ne morejo dovolj hitro najti usposobljenega lokalnega delavca, (2) usposabljanje zaposlenih, saj se z mednarodnimi izkušnjami poveča tudi njihov osebni razvoj, (3) razvoj organizacije, s katerim je mišljena potreba po kontroli, prenosu znanja, procedur in prakse v druge države ter obenem raziskava priložnosti na tujem trgu (Dowling in Welch, 2004, str. 66).

Menedžerji v globalnih podjetjih morajo poznati potencialne vzroke za neuspešnost njihovih izseljenih delavcev v tujini, da bi lahko uvedli preventivne ukrepe in vplivali na večjo učinkovitost. Za neuspešnost se šteje, da se izseljeni delavec vrne v domovino preden dokonča svojo nalogo (Dowling and Welch, 2004, str. 86). Ta definicija je sicer malo varljiva, saj se menedžerji, ki v tujini ne opravljajo naloge dovolj dobro, pa se iz kakršnikoli vzrokov ne vrnejo domovino (npr. podjetje nima dovolj poguma za zamenjavo), ne štejejo za neuspešne. Kakorkoli, zadnje raziskave med ameriškimi in evropskimi multinacionalnimi podjetji so pokazale, da se ca. 17 % izseljenih delavcev vrne domov predčasno. To ni malo, zato se mora podjetje temu problemu tudi posebej posvečati. Delež neuspešnosti med različnimi nacionalnostmi sicer posebej variira: najmanjšega imajo po raziskavah japonska in skandinavska podjetja.

Neuspešnost teh delavcev je pogosto posledica slabe izbire pri kadrovanju. Med vzroke zanje se prišteva naslednjih šest dejavnikov, ki se med sabo pogosto prepletajo in so od podjetja do podjetja različni (Treven, 2001, str. 250):

- blokada kariere;
- kulturni šok;
- premalo učenja o drugi kulturi pred odhodom;
- preveliko poudarjanje tehnične usposobljenosti;
- težnja podjetja, da se »reši« nadležnega zaposlenega;
- družinski problemi.

Veliko izseljenih delavcev dojema novo zaposlitev v tujini kot priložnost za zelo zanimivo delo. Po določenem času pa začetno navdušenje popusti in v njih se zbudi občutek, da so v vodstvu podjetja pozabili na njih in njihovo kariero. To mirovanje napredovanja občutijo izseljeni delavci kot blokada kariere.

Naslednji pogost vzrok za neuspešnost je kulturni šok. Ta se pojavi, ko ne morejo zadovoljiti svojih vsakodnevnih potreb, kot bi jih lahko v svojem kulturnem okolju. To pomeni, da imajo lahko težave s komuniciranjem, nihče jih ne razume in težko dojamejo obnašanje njihovih gostiteljev. Ker tudi njihovo vedenje, pridobljeno v domači državi, ni ustrezno sprejeto, nastane v njih občutek izgubljenosti in stresa, kar pripelje do tega, da se vrnejo v domovino. Naslednji dejavnik neuspešnosti izseljenih delavcev je tesno povezan s prej omenjenim – delavci se namreč pred odhodom pogosto premalo naučijo o tuji kulturi. Pogosto so odhodi v tujino zelo hitri in majhna pripravljenost na tuje okolje privede do velikih težav pri prilagajanju drugi kulturi.

Na neuspešnost izseljenega delavca vpliva tudi preveliko poudarjanje tehnične usposobljenosti. Zaposleni ima lahko v domači državi sicer izreden sloves in zelo dobra priporočila, zaradi česar je v njem mogoče prepoznati pravo osebo za upravljanje tuje hčerinske družbe ali za reševanje težav v primeru tehničnih problemov, vendar če ta nima tudi posluha za kulturne razlike ali dovolj menedžerskih sposobnosti, lahko odločitev vodi do mnogih težav, saj enake lastnosti v domači državi ne vodijo nujno do uspeha tudi v tujem okolju.

Ne povsem redek vzrok za neuspeh izseljenih delavcev je tudi ta, da se vodstvo podjetja s premestitvijo menedžerjev, s katerimi imajo v podjetju probleme, reši napetih medsebojnih odnosov. Cena za to je lahko kasneje visoka, saj nastanejo znatni stroški, povezani z delovanjem hčerinske družbe v tujini.

Kot eden izmed najpomembnejših vzrokov za neuspeh izseljenega delavca je nesposobnost ali nepripravljenost njihovega zakonskega partnerja ali otrok, da se prilagodijo življenju v drugi državi

(Treven, 2001, str. 251). Več kot polovico vseh prezgodnjih vrnitev v domovino je mogoče pripisati ravno temu dejavniku. Zato mu morajo podjetja velik del pozornosti nameniti z razvojem programov za pomoč izseljenim družinam izseljenih delavcev pri prilagajanju na novo okolje.

Neuspešnost izseljenega delavca je seveda povezana tudi s stroški. Ti so lahko direktni ali indirektni. Med direktne štejemo stroške premestitev, usposabljanja in plač, med indirektno, ki se jih zelo težko natančno izrazi v denarju in so pogosto zelo visoki, pa prištevamo izgubo tržnega deleža zaradi neučinkovitega dela, težave s tujo vlado ali nerazumevanje z lokalnimi zaposlenimi, kar se izrazi v njihovi manjši morali in produktivnosti (Dowling in Welch, 2004, str. 89).

Poleg vzrokov za neuspeh domačih delavcev v tujini je potrebno poznati tudi težave, s katerimi se ti delavci srečujejo po vrnitvi v domače okolje, potem ko so v tujini opravili določeno nalogo. Med te težave štejemo premajhno upoštevanje pridobljenih spretnosti in znanja v tujini, kar bi moralo prepoznati vodstvo podjetja, izgubo statusa, ki se kaže v manjši moči, neodvisnosti in avtoriteti, neustrezno načrtovanje vrnitve (nejasno opredeljeno novo delo in negotovost glede nadaljnje kariere v matičnem podjetju) ter »obratni kulturni šok« (Treven, 2001, str. 253).

Izbira zaposlenega, ki mu bo podjetje zaupalo opravljanje določene naloge v tujini, je zelo pomembna odločitev. Ker izseljeni delavec opravlja svoje delo na oddaljenih lokacijah ob ne preveč velikem nadzoru, se napake pri izbiri ne pokažejo, dokler ni skoraj prepozno. Da podjetje izbere najprimernejšega kandidata, mora (Treven, 2001, str. 255):

- oceniti kandidatovo sposobnost za povezovanje z ljudmi, ki pripadajo drugi kulturi;
- ustanoviti za sodelovanje pri izbiri skupino menedžerjev, ki so opravljali svoje delo v tujini najmanj tri leta;
- zahtevati predhodne delovne izkušnje kandidata v mednarodnem okolju in
- oceniti partnerja kandidata ter otroke glede njihove sposobnosti za prilagajanje.

Da bi se izognili prej omenjenim vzrokom za neuspešnost, Dowling in Welch navajata tudi naslednje faktorje, ki jih mora podjetje zelo resno upoštevati pri izbiri izseljenih delavcev: tehnične sposobnosti kandidata, njegovo skladnost z drugo kulturo, družinske zahteve, zahteve tuje državne/kulture, poznavanje tujega jezika in lastne zahteve podjetja.

Glede usposabljanja izseljenih delavcev je potrebno omeniti, da so ti delavci uspešnejši, če se jih v njihovih organizacijah predhodno ustrezno usposobi za delo in življenje v tujini. Najpomembnejši vidik usposabljanja izseljenih delavcev je spoznavanje različnih kultur.

Ocenjevanje izvedbe dela izseljenih menedžerjev je v praksi dokaj težavno opravilo. Delo v tujini je namreč običajno sestavljeno iz mnogo več vrst opravil kot istovrstno v vodstvu podjetja v domači

državi. Poleg svojih delovnih obveznosti menedžerji tam pogosto prevzemajo tudi vlogo svetovalca, učitelja, posrednika pri reševanju problemov in diplomata. Ocenjevanje je še posebej težko, ker menedžerji potrebujejo določen čas, da se privadijo novi kulturi, razlikam v načinu izvedbe dela in tujemu jeziku. Pri ocenjevanju je potrebno biti tudi previden, da zunanji menedžerji ne zasledujejo strategije kratkoročnih profitov v zameno za dolgoročno doseganje ciljev.

Pri ocenjevanju dela izseljenih delavcev je potrebno imeti v mislih naslednje spremenljivke, ki vplivajo na njihovo kakovost dela (Dowling in Welch, 2004, str. 237):

- plačo z dodatki;
- vrsto in zahtevnost dela;
- pomoč vodstva podjetja;
- tuje okolje, ki je lahko bolj ali manj prijazno, nepoznano in zahtevno;
- kulturno prilagoditev.

Sestavni del ocenjevanja izseljenih menedžerjev, ki so že dlje časa v drugi državi, je vsekakor finančni uspeh hčerinske družbe. Čeprav se zdi na prvi pogled, da je ta del ocenjevanja objektivni, je treba upoštevati tudi mnoge druge dejavnike, ki vplivajo na finančni uspeh, so pa neodvisni od kakovosti dela menedžerja. Med te dejavnike prištevamo lokalne davke, spreminjanje valutnih razmerij in zakone, ki se nanašajo na lokalno delovno silo. Ti dejavniki namreč v veliki meri vplivajo na ustvarjanje večjega ali manjšega dobička v določeni državi.

Politika nagrajevanja izseljenih delavcev je lahko zasnovana na plačilnih ravneh v domači državi, gostujoči ali na področju regije. Nagrajevanje, zasnovano na plačnih ravneh v domači državi, pomeni, da se upoštevajo razmerja in obseg nagrad, ki so značilna za državo, v kateri je nameščeno vodstvo podjetja. Izseljeni lahko primerjajo svoje nagrajevanje s kolegi v domači državi. S politiko nagrajevanja, zasnovano na plačnih ravneh v gostujoči državi, se plače določijo tako, kot v drugih konkurenčnih podjetjih v tej državi, ugodnosti pri delu pa tako, kot v vodstvu podjetja v domači državi. Takšen način nagrajevanja je zelo privlačen za zaposlene, ki opravljajo delo v državi, v kateri prejemajo zaposleni večje plače kot v domači, je pa pogosto vrnitev po opravljeni nalogi v domačo državo težavna, ker bodo doma prejeli manjšo plačo. Politika nagrajevanja izseljenih delavcev lahko temelji tudi na področju regij. Po tem načinu prejema zaposleni manjšo nagrado za svoje delo v regiji, ki je blizu doma, in večjo v regiji, bolj oddaljeni od vodstva podjetja.

Podjetja svojim menedžerjem v tujini običajno zagotovijo še posebne nagrade za nevšečnosti, ki jih prinaša življenje v tujini. S temi dodatnimi ugodnostmi, ki so predstavljene v tabeli 7, zagotovijo svojim delavcem prijetnejše življenje v tujini, kar se potem odrazi tudi v kvalitetnejšem delu v hčerinski družbi.

Na to, za koliko časa bo podjetje poslalo svojega zaposlenega v tujo hčerinsko družbo, vpliva mnogo dejavnikov, kot npr. vrsta naloge, kulturne razlike med državama itd. V praksi običajno pošiljajo podjetja svoje zaposlene v tujino za 3 leta, dolžina imenovanja pa mora imeti smisel tako za posameznika kot za podjetje in tujo državo (Czinkota, Ronkainen, 2001, str. 218).

Tabela 7: Značilne ugodnosti za izseljene delavce

Vrsta ugodnosti	Opis ugodnosti
• Nagrada za delo v tujini	Plačilo dodatnega odstotka od osnovne plače (navadno 10 %) kot nadomestilo za nevšečnosti življenja v tujini.
• Plačilo najemnine	Plačilo najemnine ali najem hiše ali stanovanja po ceni, ki bi jo moral izseljeni delavec plačati v domači državi.
• Plačilo posebnih stroškov	Plačilo dodatnega zneska za pokritje posebnih stroškov, ki zagotavljajo, da izseljeni delavec lahko živi podobno kot v domači državi.
• Plačilo stroškov prevoza	Plačilo stroškov prevoza za zaposlenega, člane družine in njihovo prtljago do države, v kateri bo delavec opravljal delo, in nazaj.
• Šolnina za otroke	Šolnina za otroke izseljenega delavca, ki zagotovi, da so ti tudi v tujini deležni enake izobrazbe, kot bi je bili doma.
• Dopust za čas selitve	Dopust za čas prevoza in selitve do novega bivališča v tujini in nazaj.
• Plačilo taks in davkov v tujini	Plačilo za vse dodatne takse ali davke, ki se pojavljajo zaradi bivanja v tujini.

Vir: Treven, 2001, str. 259.

3.1.4 Prihodnji izzivi mednarodnega ravnanja s človeškimi viri

Da bi menedžerji uspeli v mednarodnem poslovanju, morajo biti sposobni občutiti in pravilno interpretirati sedanje zelo kompleksno in dinamično mednarodno okolje. Biti morajo sposobni razvijati, integrirati in koordinirati zelo raznolike strategije na globalni ravni. Za to pa so potrebni uspešni menedžerji, saj samo sofisticirane strategije in subtilne oblike organizacije za uspeh multinacionalnega podjetja niso dovolj. V tem poglavju so zato opisane ključne vloge in odgovornosti različnih tipov menedžerjev, ki so nastale kot posledica novih izzivov multinacionalnega podjetja. Opisane bodo najnovejše vloge in naloge globalnih poslovnih in globalnih funkcijskih menedžerjev, menedžerjev geografskih podružnic in top-level menedžerjev v multinacionalnem podjetju.

Globalni poslovni menedžerji morajo dojemati svet ne le kot skupek posameznih trgov, temveč tudi kot vir informacij in znanja, ki sta ključna vira razvoja. Zavzemati se morajo za integracijo globalnih strategij in učinkovito globalno standardizacijo proizvodov. Svoje primarne naloge morajo koordinirati in usklajevati tako s funkcijskimi kot tudi z geografskimi menedžerji, obenem pa morajo imeti izostren čut za pogled na svet kot celoto in za opažanje podobnosti ter iz tega

izhajajočih ekonomskih priložnosti in tveganj. Sposobni morajo biti igrati globalni šah s konkurenco, izvajati morajo mednacionalno koordinacijo in kontroling v smislu koordiniranja toka materiala, komponent in gotovih proizvodov ter uravnotežiti obstoječe vire in povezovanje teh v učinkovito mrežo (Bartlett in Ghoshal, 2000, str. 705).

Globalni funkcijski menedžerji morajo biti globalni skenerji za najboljšo prakso, kar pomeni, da tako iščejo po svetu. To morajo nato kot »Cross-Pollinatorji« oz. »opraševalci« prenašati na svoje podružnice v druge države. Na ta način se lokalne inovativne rešitve prenašajo v druge dele organizacije, zato pa so potrebni zelo razviti neformalni komunikacijski kanali z ostalimi zaposlenimi v tujini na podobnih funkcijah in pogosta potovanja. Če povzamem, skrbijo za razvoj posameznih funkcij (proizvodnja, trženje, finance, ...) na globalnem nivoju (Bartlett in Ghoshal, 2000, str. 708).

Menedžer geografskih podružnic oz. hčerinskih družb morajo biti občutljivi in odzivni na nacionalne razlike, poleg tega pa morajo imeti tudi podjetniški duh. Vsekakor to ne more biti arogantna in etnocentrična oseba. Temeljno vprašanje vsake multinacionalke je, kako izkoristiti svet kot vir idej oziroma dobre prakse in »country manager« je eden izmed ključev do tega. Osnovne značilnosti njegovega delovanja pa so (Bartlett in Ghoshal, 2000, str. 711):

- **je interpret v smislu kultur** (poznati mora potrebe na lokalnem trgu, strategijo konkurence, kulturne razlike in te pridobljene informacije pravilno interpretirati glavnim odločevalcem v matičnem podjetju; poznati mora cilje in strategije korporacije ter vrednote in jih prenašati na svoje podrejene);
- **je zaščitnik nacionalnih interesov** (ni dovolj, da informacije vodstvu korporacije samo posreduje, ampak mora tudi poskrbeti, da jih ti upoštevajo v svojih procesih odločanja; obenem mora znati identificirati svoje ključne sposobnosti in sredstva ter načine, ki bi prispevali k uspehu celotnega multinacionalnega podjetja);
- **je implementator korporacijske strategije** (igrati mora sicer pomembno vlogo pri njenem oblikovanju).

Top-level korporacijski menedžer naj bi igral neke vrste strateškega arhitekta, ki se nahaja na čelu podjetja in definira prioritete in strateške usmeritve. Ta njegova vloga je bila bolj vidna v preteklosti kot je danes, ko je svet postal tako kompleksna in hitro se spreminjajoča celota, da je nemogoče zbrati vse informacije in podajati strateške usmeritve s položaja top-menedžerja. V opisani situaciji so tovrstne odločitve oziroma pooblastila za njihovo sprejemanje prenesena na ljudi, ki so bližje kupcem, konkurentom in nenazadnje tehnološkim spremembam. Vloga top-menedžerja ni toliko v upravljanju vsebine, kot je v upravljanju oziroma oblikovanju povezav oziroma soodvisnosti, ki ustvarjajo okolje, v katerem lahko ti ljudje vodijo dogovore oziroma pogajanja, ki se kažejo v

najboljši rešitvi za podjetje. V tem primeru torej prevzema top-menedžer neke vrste vlogo integratorja.

3.2 Organizacijski izzivi multinacionalnega podjetja

Ker proces globalizacije povečuje kompleksnost poslovanja v mednarodnem okolju, ne samo na področju organizacije, temveč tudi na področju koordinacije in kontrole, zadnje raziskave kažejo, da so tradicionalne hierarhične oblike organizacije, koordinacije in kontrole zastarele. Zaradi tega morajo podjetja, ki delujejo v globalnem okolju, povečati medsebojno komunikacijo in zasledovati novejša načine učenja preko funkcijskih in nacionalnih meja (Geppert; 2005, str. 155).

Zadnje spremembe v internacionalizaciji zahtevajo od podjetij sočasno globalno učinkovitost, multinacionalno fleksibilnost in svetovno učenje. To predstavlja za podjetja ne samo popolnoma novo postavljanje strategij, ampak tudi izredne izzive v organizaciji multinacionalnega podjetja. Internacionalizacija namreč multiplicira kompleksnost organizacije, s tem pa tudi oteži koordinacijo in kontrolo znotraj podjetja. Internacionalizacija poslovanja poleg tega zahteva od organizacije podjetja tudi ravnovesje med proizvodi, poslovnimi funkcijami in prodajnimi področji. Kompleksnost multinacionalne organizacije pa še dodatno povečujejo napetosti med različnimi tipi menedžerjev kot so globalni poslovni, globalni funkcijski in menedžer geografskih podružnic.

Podjetje mora v trenutku, ko se odloči za prve neposredne tuje investicije, integrirati te aktivnosti v organizacijsko strukturo podjetja. Podjetja so se odločila za različne načine, rezultat pa je prav toliko različnih struktur, ki so se razvile v večjih mednarodnih podjetjih. Oblika je odvisna od strukture trga, dejavnosti in velikosti podjetja ter drugega. Kot so pokazale tudi raziskave med ameriškimi podjetji v devetdesetih letih, je njihova uspešnost poslovanja v mednarodnem okolju zelo tesno povezana s karakteristikami organizacijske strukture in mednarodnimi procesi odločanja. Vendar po tej raziskavi je zelo težko reči, katera oblika organizacijske strukture je najbolj povezana z uspešnostjo multinacionalnega podjetja. Dejstvo je le, da gre trend k novejšim oblikam organizacijskih struktur, kot je npr. transnacionalna (Czinkota, Ronkainen, 2001, str. 251).

3.2.1 Oblike organizacijskih struktur multinacionalnih podjetij

V preteklosti je bilo glavno raziskovanje usmerjeno v iskanje primernih formalnih organizacijskih struktur za različne stopnje internacionalizacije. Tako je John Stopford v poznih 60-ih letih prejšnjega stoletja osnoval model, ki pojasnjuje izbiro organizacijske strukture od stopnje internacionalizacije podjetja. V zgodnjih fazah, ko podjetje vstopa na tuje trge kot malo z malo različnimi proizvodi in majhnim deležem prodaje, izbere kot organizacijsko strukturo **internacionalno strukturo**, ko se razvija na tujih trgih, izbere **globalno produktno** ali **globalno geografsko strukturo**, ob visokem deležu izvoza in zelo raznolikih proizvodih pa izbere **matrično**


strukturo. Čeprav je bil ta model samo deskriptiven, so ga mnoga podjetja začela uporabljati tudi v praksi.

Katero organizacijsko strukturo izbere multinacionalno podjetje, je odvisno tudi od naslednjih štirih glavnih dejavnikov (Mohrman et al., 1998, str. 103):

1. stopnje mednarodnega razvoja podjetja;
2. stopnje koordinacije, ki jo zahteva strategija;
3. stopnje aktivnosti države gostiteljice v ekonomskem procesu;
4. raznovrstnosti poslovnega programa podjetja.

Kako se spreminja organizacijska struktura s spreminjanjem strategije, je nazorno prikazano v tabeli 8. V njej se tudi vidi, kako se spreminja potreba po koordinaciji in višina birokratskih stroškov.

Tabela 8: Razmerje med strategijo in strukturo v mednarodnem okolju

	Internacionalna strategija	Multinacionalna strategija	Globalna strategija	Transnacionalna strategija
Potreba po koordinaciji	Nizka		Visoka	
Vertikalna diferenciacija				
Število ravni v hierarhiji	Majhno	Veliko	Veliko	Majhno
Centralizacija avtoritete	Decentralizirana	Glavne funkcije centralizirane, ostale decentralizirane	Centralizirana	Hkrati centralizirana in decentralizirana
Horizontalna diferenciacija	Globalna geografska struktura	Globalna produktna struktura	Globalna produktna struktura	Globalna matrična struktura
Integracija				
Birokratski stroški	Nizki		Visoki	

Vir: Jones, 2001, str. 247.

Multinacionalna podjetja morajo torej poznati več dejavnikov, ki poleg same strategije vplivajo na izbiro primerne organizacijske strukture. Ta je namreč ena najpomembnejših odločitev, ki jih sprejme podjetje, saj je od nje odvisen velik del uspeha samega podjetja. Seveda pa univerzalne strukture ni, zato morajo biti menedžerji pri izbiri še posebej pozorni. Kot je razvidno iz tabele 8 ne smemo pozabiti, da podjetje pri svojem razvoju prehaja med različnimi strukturami.

Avtorji običajno delijo organizacijske strukture multinacionalnih podjetij v pet skupin:

- internacionalna struktura;

- globalna produktna struktura;
- globalna geografska struktura;
- matrična struktura;
- transnacionalna organizacijska struktura.

Med drugimi strukturami, ki jih še omenjajo avtorji, sta globalna funkcionalna struktura in mešana ali hibridna struktura. Ob zelo hitrem razvoju informacijske tehnologije, še posebej interneta, ne smemo pozabiti na »internetno organizacijo«, kot zelo pomembno bodočo obliko organizacijske strukture. Internet že sedaj zelo vpliva na obliko organizacijske strukture. Razdalje med oddaljenimi trgi so se z njim namreč zelo zmanjšale. Tako na nabavni kot na prodajni strani podjetja lahko že sedaj komunicirajo s svojimi dobavitelji in kupci preko elektronskih trgov (Leontiades, 2001, str. 163).

Vsaka od omenjenih organizacijskih struktur ima seveda svoje značilnosti ter prednosti in slabosti. Podrobno opisovanje vsake izmed njih presega okvir te naloge, ker pa je izbira primerne organizacije ključen dejavnik uspeha tujih investicij multinacionalnega podjetja, bo v naslednjem poglavju posvečena posebna pozornost najaktualnejši izmed njih, to je transnacionalni organizacijski strukturi, ki jo lahko uporabijo tudi srednja velika podjetja in je odgovor na slabosti matrične strukture.

Hitre spremembe na trgu, kompleksnost poslovanja in raznolikost proizvodov so v 80-ih letih prejšnjega stoletja kar klicale po uvedbi matrične organizacijske strukture. Tako so jo menedžerji v mnogih podjetjih tudi uvedli, toda njene prednosti v teoriji so se v praksi pokazale kot velike slabosti. Proces poslovanja so bili počasni in dragi. Komunikacije so bile namreč podvojene, procesi potrjevanja časovno zamudni, pogosta potovanja in sestanki so zelo zvišali administrativne stroške. Podjetja so bila zato pri izbiri organizacije prisiljena iskati nove rešitve.

Izgradnja organizacijskih sposobnosti v procesu internacionalizacije je zato zahtevala preskok iz iskanja primernih formalnih organizacijskih struktur k fleksibilnosti. Glavna naloga je tako postala sprememba mišljenja menedžerjev in preoblikovanje glavnih procesov odločanja. Orodja za upravljanje teh sprememb k bolj fleksibilni organizaciji so postali administrativni sistem, komunikacijski kanali in medosebni odnosi v podjetju

Te spremembe organizacije k bolj fleksibilni obliki pa so pogosto ovirali in še ovirajo zgodovina podjetja ter vrednote, norme in praksa menedžmenta oz. kultura podjetja. Vpliv vseh teh dejavnikov na strategijo in izbiro organizacije je zelo dobro prepoznaven pri internacionalizaciji evropskih, ameriških in japonskih podjetij v prejšnjem stoletju, ki so se sicer internacionalizirala v zelo različnih obdobjih. Za evropska podjetja lahko trdimo, da so imela »transnacionalno strategijo« in »decentralizirano federacijo« (tuje družbe so operativno precej neodvisne, nadzorovane predvsem

finančno, z ohlapno in enostavno kontrolo, strateške odločitve so decentralizirane). Za ameriška podjetja, ki so se internacionalizirala nekoliko kasneje (1950—1960) sta značilni »internacionalna strategija« in »koordinirana federacija«. Koordinacija pri razvoju novih produktov, procesov in tehnologij je izhajala s sedeža podjetja, so pa njihova podjetja po svetu imela dokaj proste roke pri prilagajanju proizvodov ali strategij tržnim posebnostim. Kontrola je bila formalna, administrativni sistem je bil prenesen iz matičnega podjetja. Japonska kot dežela z zelo drugačnimi normami in vrednotami, je od 70-ih let dalje razvijala »globalno strategijo« s »centraliziranim središčem« kot obliko organizacije. Kontrola tujih podjetij je bila enostavna, vendar zelo močna, vse glavne strateške odločitve so sprejemali v centru.

S prehodom v informacijsko dobo pa so se začeli pojavljati dvomi o uspešnosti zgoraj naštetih tradicionalnih oblik organizacijske strukture. Zaradi povečane konkurenčnosti in hitrih sprememb v okolju se zato poraja vprašanje, kako se bodo multinacionalna podjetja transformirala oz. prilagodila vsem tem spremembam in kako naj bi izgledala organizacija ter vodenje v prihodnosti. Veliko organizacij zato uvaja nove organizacijske oblike, ki vključujejo manj hierarhije in več samoravnalnih timov ali dinamičnih mrežnih struktur. Vse te lastnosti vključuje transnacionalni model, zato je zelo primeren za multinacionalna podjetja s podružnicami v več državah, ki poskušajo izkoristiti tako globalne kot lokalne prednosti ter tehnološko superiornost, hitre inovacije in globalno izmenjavo znanja.

3.2.2 Ključne karakteristike organizacije transnacionalnega podjetja

Pojem »transnacionalno podjetje« so razvili Združeni narodi v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, za razširitev tega termina pa je poskrbel predvsem Bartlett s svojimi sodelavci. Transnacionalno podjetje se lahko opiše kot mrežno strukturo, v kateri ni nujno, da top-menedžment globalno delujočega podjetja odloča o vseh zadevah. V tej strukturi gre predvsem za institucionalizacijo okvirov organizacije, v kateri potekajo vnaprej definirani procesi decentraliziranega odločanja. Tako integrirano mrežo se lahko enači s »centralizirano decentralizacijo« (Müller, Kornmaier, 2002, str. 97).

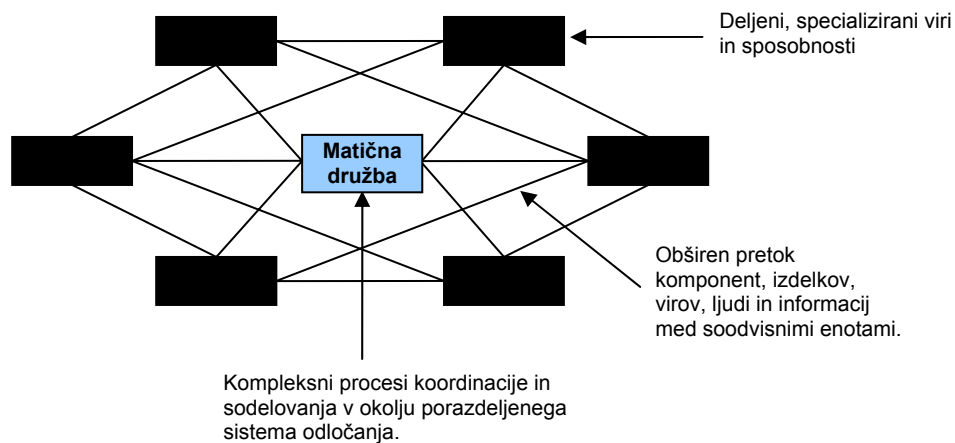
V zadnjih letih se želi večina svetovnih podjetij iz tradicionalnih oblik organizacije (internacionalne, globalne, multinacionalne) preobraziti v transnacionalno podjetje, da bi lahko doseglo hkrati tri različne cilje, ki so bili v nalogi že večkrat omenjeni. Katere so glavne prednosti transnacionalne organizacije?

Obstajajo tri ključne lastnosti organizacije transnacionalnega podjetja, ki jih ločijo od multinacionalne, internacionalne in globalne organizacije (Bartlett in Ghoshal, 2000, str. 512). Prva pomembna lastnost te organizacije je **večdimenzionalen pogled na dogodke**. Transnacionalno podjetje mora namreč stremeti k večdimenzijski organizaciji, v kateri so moči in vplivi vseh treh

skupin menedžerjev (lokalnega, globalnega in funkcijskega) uravnovešeni, da se lahko hitro in ustrezno odzove na številne, celo nasprotujoče si priložnosti in pritiske po svetu. Če ima menedžment na razvoj dogodkov samo omejen ali pristranski pogled (takega imajo običajno ostale tri vrste podjetij), to lahko zelo omeji razvoj podjetja, saj se ne odzove pravilno na priložnosti na trgu.

Druga pomembna karakteristika transnacionalnega podjetja so **porazdeljene soodvisne sposobnosti**. Cilj ni centralizirati aktivnosti, ampak dati posameznim enotam po svetu možnost in odgovornost, da postanejo pomemben vir za razvoj določenih proizvodov ali znanja. Transnacionalno podjetje doseže to z medsebojnim sodelovanjem nacionalnih enot in delitvijo njihovih virov pri izboljšanju tehnologije podjetja, razvoju novih produktov ali izdelavi marketinških strategij. Vsaka enota, odvisna od svojih idej, znanja in sposobnosti, lahko postane vodilna na določenem področju, vse skupaj pa so povezane tako, da povečujejo koristi celotne organizacije. Na ta način se avtomatično povečuje soodvisnost posameznih enot po svetu in taki organizacijski strukturi pravimo tudi »**integrirana mreža**«, kar je prikazano na naslednji sliki.

Slika 3: Integrirani mrežni model



Vir: Bartlett in Ghoshal, 2000, str. 514.

Tretja ključna karakteristika transnacionalne organizacije je tako imenovan **fleksibilen integrativen proces**, ki temelji na treh različnih, toda med seboj soodvisnih upravljalških procesih. Transnacionalna organizacija tako omogoča v procesih odločanja top menedžmentu pri sprejemanju določenih odločitev direktno intervencijo – gre za subtilno obliko centralizacije, ki ne jemlje moči nižjim nivojem, obenem pa ima moč višji nivo menedžmenta. Drug proces je organizacijski, v katerem je glavna naloga menedžmenta definiranje individualnih vlog in izgradnja sistemov podpore za vplivanje na ključne odločitve s formalizacijo. Tretji proces menedžmenta je vpeljava širše

kulture in medsebojnih odnosov, ki omogočajo primeren organizacijski kontekst za delegirane odločitve. Temu pravimo tudi socializacija.

Metode za izgradnjo transnacionalnih organizacijskih sposobnosti se bistveno razlikujejo od klasičnih pristopov gradnje organizacijske strukture. Da bi se podjetja lahko soočala z najnovejšimi izzivi, morajo pri izgradnji organizacijskih sposobnosti izbrati ravno obraten pristop. Prvi ukrep v tem procesu je osveščanje zaposlenih, zlasti ljudi na ključnih položajih o nujnosti sprememb, spreminjanju njihovih zaznavanj, miselnosti in mentalitete (govorimo o razvijanju organizacijske psihologije). Temu sledi sprememba organizacijske fiziologije, kar pomeni v praksi, da je potrebno spremeniti oz. prilagoditi komunikacijske kanale in sisteme odločanja v multinacionalnem podjetju. Šele v zadnji fazi, ko so prejšnje spremembe med zaposlenimi ukoreninjene, se spreminja formalno organizacijsko strukturo in odgovornost. Tak obraten proces je za podjetje manj travmatičen, verjetnost njegovega neuspeha je manjša in zaposleni imajo običajno manj odpora (Bartlett in Ghoshal, 2000, str. 520).

3.2.3 Ravnanje z znanjem v globalnem okolju

Ena izmed najpomembnejših prednosti, ki jo je mogoče izkoristiti pri neposrednem investiranju v tuje hčerinske družbe, je vsekakor svetovno učenje. Podjetje PricewaterhouseCoopers v svoji raziskavi leta 2002 ugotavlja, da bo potreba po premikanju ključnih ljudi med posameznimi podjetji v različnih državah odločilna za uspeh globalne organizacije. To pomeni, da mora biti multinacionalno podjetje s svojim hčerinskimi družbami organizacijsko tako povezano, da poteka med njimi prenos znanja v obeh smereh.

Razvijanje in prenos inovacij je za današnje korporacije vitalnega pomena, zato morajo hčerinske družbe delovati kot senzor za trende in tehnološki razvoj na nekem tujem trgu. Obenem morajo znati privlačiti redke talente in njihovo strokovno znanje po vsem svetu in z njimi razvijati kreativne rešitve za soočanje z najnovejšimi izzivi in grožnjami. Hčerinske družbe morajo biti zato med seboj tesno povezane in soodvisne, da multinacionalno podjetje lahko zasleduje strategijo svetovnega učenja.

V zadnjih letih je v multinacionalnih podjetjih prišlo do precejšnjega premika glede razvijanja znanja in inovativnih idej. Tako imenovana inovacijska modela »center-for-global« in »local-for-local« v njih za razvoj in razprševanje znanja nista bila več najbolj primerna. Da so se podjetja lahko hitro odzivala ne zelo pogoste spremembe in izzive v poslovnem okolju, so najbolj razvita med njimi začela uporabljati »**transnacionalni inovacijski proces**«. To pomeni, da so specialni viri in sposobnosti posameznih hčerinskih družb na voljo ne samo matični družbi, ampak tudi drugim njihovim enotam po svetu. Poleg tega ta proces inovacij združuje vire in sposobnosti tako tujih hčerinskih družb kot matičnega podjetja, da skupaj ustvarijo in izpeljejo neko aktivnost. Ta

popolnoma drugačen inovacijski proces zahteva seveda novo in drugačno miselnost menedžmenta ter obenem nove organizacijske sposobnosti multinacionalnega podjetja.

Multinacionalno podjetje mora za izpeljavo transnacionalnega inovacijskega procesa v praksi, obvladati več inovacijskih procesov hkrati – sočasno morajo biti učinkovite centralne in lokalne inovacije. Povezanost inovacijskih procesov se seveda sklada s strategijo globalizacije.

Za doseganje učinkovitosti centralne inovacije (Bartlett in Ghoshal, 2000, str. 621-624):

- mora matična družba pri razvoju inovacij pridobiti ustrezne inpute od svojih hčerinskih družb (npr. v obliki posebnega znanja, potreb lokalnega trga) in obenem v večji meri vključiti njihove menedžerje v proces centraliziranega odločanja;
- mora biti podjetje dovzetno za potrebe hčerinskih družb na tujem trgu;
- mora priti do izmenjave ljudi med matično in hčerinskimi družbami (npr. na področju razvoja), kar privede do prenosa odgovornosti in seveda tudi znanja.

Za doseganje učinkovitosti lokalnih inovacij mora matično podjetje dati lokalnim menedžerjem dovolj pooblastil, oz. jim mora omogočiti, da pri reševanju lokalnih problemov eksperimentirajo z neobičajnimi poskusi, ter jih zatem vključiti v odločitvene procese korporacije in v inovacijskem sistemu pri razvoju novega izdelka integrirati funkcije znotraj neke hčerinske družbe npr. z oblikovanjem timov, ki vključujejo tako tehnični kot prodajni kader (Bartlett in Ghoshal, 2000, str. 624-636).

Podjetja, ki želijo izvajati transnacionalni inovacijski proces, morajo imeti popolnoma drugačen pristop k upravljanju inovacij kot druga podjetja. Namesto da različne posle, funkcije in hčerinske družbe obravnavajo enako, morajo sistematično razlikovati njihove naloge in odgovornosti (podjetja gredo iz simetrije v razlikovanje). Namesto da so hčerinske družbe odvisne ali neodvisne od matičnega podjetja, morajo biti med seboj soodvisne, s čimer prihaja do ustreznih sinergij. Namesto enosmerne kontrole mora podjetje znati ustrezno koordinirati tokove blaga, vire in informacije med hčerinskimi družbami in sedežem podjetja (Bartlett in Ghoshal, 2000, str. 626-632). Hollensen poleg tega navaja, da mora multinacionalno podjetje med svojimi enotami po svetu stalno izvajati »benchmarking« ter med njimi prenašati ugotovljeno dobro prakso (best practices).

Posebej dober in napreden model za svetovno učenje in prenos znanja so razvile finske multinacionalke. Ta t. i. »harmonizacijski model« skuša racionalizirati in standardizirati produkte, organizacijske strukture, delovanje in poslovne procese na globalnem nivoju. Hrbtenica tega modela je nov finančni in kontrolingški informacijski sistem, poleg tega pa so matična podjetja razvila poslovna pravila za razvoj in učenje njihovih enot po svetu. Na ta način se je izboljšala tudi kontrola podjetij, komunikacijska struktura in procesi pa so se standardizirali. S skupnim sistemom, načini

dela in procesi se je poslovanje skupine harmoniziralo, še večji uspeh pa so finske multinacionalke imele, ker so na področju prodajnih aktivnosti pustile svojim tujim podjetjem precej proste roke (Geppert, 2005, str. 162).

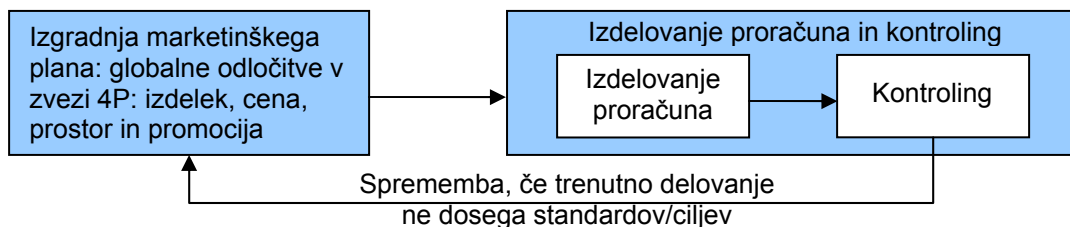
3.3 Kontrola podjetij v globalnem okolju

Ko se neko podjetje razvija iz popolnoma domačega v multinacionalno podjetje, se morajo ob drugačnih pogojih poslovanja spreminjati skladno z njimi tudi organizacijska struktura ter koordinacijski in kontrolni mehanizmi. Enega ključnih dejavnikov poslovanja multinacionalnega podjetja predstavlja poleg organizacije tudi kontrola, ki pa je kot zadnja faza planiranja pri vstopanju na tuje trge pogosto zapostavljena. Ta ni pomembna le za ocenjevanje nekih aktivnosti na tujih trgih, ampak končuje krog planiranja s povratnimi informacijami, ki jih podjetje uporabi pri naslednjem ciklu planiranja trženjskih dejavnosti za neposredno tujo investicijo v hčerinsko družbo.

3.3.1 Izgradnja kontrole za hčerinske družbe

Ocenjevanje in kontrola hčerinskih družb je v praksi eno izmed zelo šibkih področij multinacionalnih podjetij. Celo tista, ki so pri izdelavi globalnih strateških planov zelo močna, imajo včasih zelo nerazvite sisteme ocenjevanja in kontrole. Osnova za izvajanje kontrole je organizacijska struktura, toda samo z njo ni mogoče doseči ciljev, pač pa bistveno vpliva na vedenje posameznikov in poslovanje neke tuje podružnice. Ključen problem pri tem je, koliko kontrole je najbolj primerno imeti, da se podjetje lahko dovolj zgodaj odziva na probleme v lokalnem okolju, pri tem pa ne ovira preveč dela v hčerinskih družbah. Podjetje največkrat izvajajo v odvisnih družbah kontrolo nad njihovo **prodajo, profiti, tržnim deležem, stroški in denarnimi tokovi**.

Slika 4: Proračun in kontrolni sistem podjetja



Vir: Hollensen, 2004, str. 658.

Slika 4 prikazuje povezavo med trženjskim planom, marketinškim proračunom in kontrolnim sistemom. Iz nje je razvidno, da je najprej potrebno izdelati globalen trženjski plan za (prodajne)

hčerinske družbe, ki se ga nato kvantificira v obliki proračuna. Slednji je nato osnova za izdelavo trženjskega kontrolnega sistema, ki bo lahko dal potrebno povratno informacijo za spremembo globalnega plana trženja. Trženjski proračun mora vključevati projekcijo aktivnosti in pričakovane rezultate, ti pa morajo biti merljivi, da se jih lahko kontrolira.

Namen globalnega marketinškega proračuna je zbrati vse dohodke in stroške v procesih trženja, ker je za menedžerja zelo dober pripomoček za kontroliranje poslovanja hčerinskih družb v praksi. Pri tem je potrebno biti pazljiv, da posamezni zaposleni v hčerinskih družbah ne gledajo na kontrolo kot na negativno dejanje. Če se ti bojijo, da kontrola ne bo namenjena samo ocenjevanju njihovih aktivnosti, ampak utegne biti osnova za njihovo kaznovanje, je ne bodo sprejeli in se ji bodo izmikali.

Pri izgradnji vsakega kontrolnega sistema mora menedžment primerjati stroške izgradnje in vzdrževanja sistema s prednostmi, ki jih bo dobilo z njim. Vsak sistem kontrole namreč zahteva investicijo v upravljalno strukturo in v samo sestavo sistema. Kakšen bo nek sistem kontrole, je odvisno predvsem od cilja, ki ga želimo z njo doseči. Hollensen (2004) navaja dve vrsti kontrole:

1. kontrolo outputov (tipično temelji na kontroli finančnih meril) in
2. kontrolo vedenja (tipično temelji na kontroli nefinančnih meril).

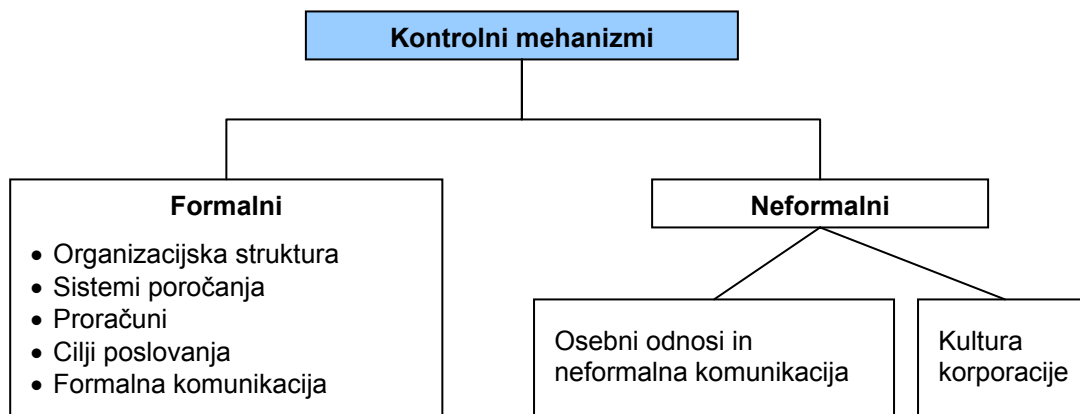
Kontrola outputov je lahko sestavljena iz kontrole izdatkov hčerinskega podjetja, ki vključuje redno primerjavo slednjih s plani in proračuni. Na osnovi povečanja ali premajhnih izdatkov podjetje lahko ukrepa dalje. Ta vrsta kontrole se mora izvajati v rednih intervalih in jo običajno izdelata hčerinsko podjetje. Posredovana je matičnemu podjetju, ki nato po potrebi preveri ali ponovno oceni podatke ter jih analizira oz. primerja s poslovnimi plani in proračuni hčerinske družbe.

Kontrola vedenja zahteva izvrševanje vpliva na vedenje v neki hčerinski družbi. Ta vpliv je lahko dosežen s prezaposlovanjem prodajnega osebja iz matične v hčerinsko družbo ali s zaposlovanjem novih ljudi, ki se vključujejo v kulturo multinacionalnega podjetja. Kontrola vedenja pogosto zahteva obsežen proces socializacije, za to pa je potrebna tesna neformalna, osebna oblika interakcij med matično in hčerinsko družbo.

Multinacionalna podjetja se pri nadzoru hčerinskih družb pogosto preveč opirajo na kontrolo outputov, zanemarjajo pa kontrolo vedenja, ki je manj otipljiva in težje merljiva. Ker se kriteriji za kontrolo vedenja zaradi prej omenjenih pomanjkljivosti do sedaj v praksi še niso izoblikovali, so menedžerji v tujih podružnicah plačani predvsem po finančnih kriterijih oz. outputih, in ne po vedenjskih merilih, čeprav so ta pogosto ključna za uspeh poslovanja podružnice na daljši rok.

Dowling in Welch delita kontrolo v multinacionalnem poslovanju podobno kot Hollensen na dve vrsti kontrolnih mehanizmov – na formalne in neformalne, kar je razvidno iz spodnje slike. Tudi onadva omenjata, da je za pospeševanje kontrole in koordinacije potrebno podati čedalje večji poudarek neformalnim kontrolnim mehanizmom. Mednje spadajo osebni odnosi in neformalna komunikacija ter kultura korporacije.

Slika 5: Kontrolni mehanizmi



Vir: Dowling in Welch, 2004, str. 47.

Za razliko od ameriških ali tudi nemških multinacionalnih podjetij, kjer izvajajo predvsem formalne oblike kontrole, skušajo japonske multinacionalke izvajati kontrolo nad svojimi družbami v tujini zlasti s kulturo – npr. s prenosom korporacijskih vrednot, s vseživljenjsko zaposlitvijo, nespecializirano poklicno potjo itd. V povezavi s tem kontrolirajo japonska multinacionalna podjetja svoje odvisne družbe predvsem na dva načina: (1) skrbno ravnavo s človeškimi viri pri kadrovanju, usposabljanju in ocenjevanju ter (2) s svojimi izseljenimi delavci. Obiski japonskih delavcev v tujini in njihovih družb tam ne pomenijo toliko stroge kontrole, ampak gre predvsem za nudenje opore (Kranias, 2000, str. 646).

Metode ocenjevanja poslovanja tujih enot se lahko deli na neodvisno in relativno ocenjevanje. S prvo metodo ocenjevanja lahko matično podjetje nadzira že omenjene finančne kazalnike (vrednost prodaje, dobičkonosnost, celotne stroške itd.) kot tudi nefinančne (količinsko rast prodaje, zadovoljstvo kupcev, produktivnost itd.).

Ta vrsta ocenjevanja pa ni dovolj za kontrolo poslovanja hčerinskih družb, saj ne pove, kako uspešno je bilo tuje podjetje v primerjavi s konkurenti. Zaradi tega je potrebno ocenjevati tudi uspešnost poslovanja relativno glede na konkurente. Tipičen primer relativne ocene je tržni delež.

Ocenjevanje hčerinskih družb mora zato temeljiti na obeh pristopih, saj rast prodaje (avtonomno ocenjevanje) ne pomeni nujno dobro poslovanje, če tuje podjetje izgublja tržni delež nasproti konkurentom. Multinacionalno podjetje mora znati uravnorežiti ti dve metodi ocenjevanja, poleg tega pa mora svoja podjetja ocenjevati tudi globalno in lokalno. To pomeni, da mora neodvisno in relativno ocenjevanje izvajati na globalnem in lokalnem nivoju. Trend ocenjevanja gre seveda v smeri relativnega in globalnega, saj je izredno pomembno, kako neko tuje podjetje s prenosom znanja ali dobre prakse prispeva k uspešnosti celotnega podjetja. Leontiades zato predlaga, da multinacionalno podjetje pri kontroli poslovanja svojih tujih družb uporablja globalne uravnorežene sisteme merjenja uspešnosti (**global balanced scorecard**), s čimer uravnoreži finančne, nefinančne in relativne mere uspešnosti tuje enote na lokalnem in njegove na globalnem nivoju.

Kontrola v hčerinskih podjetjih je vedno povezana s procesom planiranja. Kot nujen element tega procesa pove, kako dobro so bili izpolnjeni planirani cilji z danim proračunom. Poleg tega je kontrola vedno povezana tudi z določitvijo ene ali več odgovornih oseb za izpeljavo nekega načrta. Da bo neka kontrola uspešna v praksi, se mora matično podjetje pri izdelavi in implementaciji kontrolnega sistema posvetovati z menedžerji hčerinskih podjetij in jih obenem prepričati, da je kontrola namenjena izključno izboljšanju njihovega uspeha in uspeha podjetja kot celote.

Menedžerji podružnic morajo biti poleg tega vključeni tudi pri določanju ciljev svoje organizacije, ki jih spremlja matično podjetje. Nujnost vključevanja menedžerjev v oblikovanje ciljev potrjuje tudi raziskava med nemškimi hčerinskimi družbami v Veliki Britaniji, ki je pokazala, da so res uspešnejše tiste, ki so bolj samostojne oz. imajo večji vpliv na oblikovanje strategije ter obenem tudi bolj samostojne pri razvoju distribucije, postavljanju cen ali promocijskih aktivnostih. Ocenjevanje poslovanja hčerinske družbe mora biti glede na postavljene standarde in cilje podprto z učinkovitim informacijskim sistemom.

Pri kontroliranju dela hčerinskih družb je nujno tudi to, da se določi pogostost merjenja rezultatov. Lahko se izvaja dnevno, tedensko, mesečno, četrtno ali letno. Bolj pogosto in bolj podrobno merjenje običajno pomeni večje stroške, ti pa ne smejo presegati koristi procesa kontrole.

Pri nadziranju poslovanja hčerinskih družb je zelo koristna tudi vnaprejšnja kontrola. Označimo jo lahko kot proaktivno kontrolo, ker vrednoti plan in obenem opazuje okolje, da zazna kakršne koli spremembe, ki bi zahtevale popravek ciljev in strategij. Vnaprejšnja kontrola se osredotoča na informacije, ki so prognostičnega značaja in skuša s tem ugotoviti probleme, ki se bodo zgodili v prihodnosti. Ena izmed takih informacij je nenaden padec povpraševanja po izdelkih. Ta zgoden kazalec poslovanja je lahko posledica slabe trženjske strategije ali njene implementacije, in če ima podjetje proaktivno kontrolo, se lahko elegantno izogne hujšim posledicam (Hollensen, 2004, str. 662-663).

Mnogo podjetij uporablja pri nadzorovanju svojih hčerinskih družb tudi mehanizme, ki od lokalnih menedžerjev poleg kontrole zahtevajo njihovo večje vključevanje v oblikovanje strategij podjetja. Ti mehanizmi sedeža podjetja so istočasno lahko kontrola in globalna navodila za politiko poslovanja, postavljanje globalne strategije, potrjevanje strateških načrtov, odobritev investicij (Czinkota, Ronkainen, 2001, str. 271).

3.3.2 Ključna področja kontrole v trženju

Kotler razlikuje štiri tipe trženjske kontrole. Vsaka od njih vsebuje različne pristope, različne cilje in različno razporeditev odgovornosti. To je prikazano v tabeli 9. Majhna in srednja podjetja se zaradi omejenosti sredstev osredotočajo zlasti na kontrolo letnega plana in kontrolo dobičkov. Namen kontrole letnega plana je ugotavljanje, ali so bile med letom trženjske aktivnosti uspešne. Ta kontrola je usmerjena k merjenju in ocenjevanju prodaje glede na plan prodaje, analizo tržnega deleža in analizo stroškov trženja.

Tabela 9: Tipi trženjske kontrole

Tipi kontrole	Glavna odgovornost	Namen kontrole	Primeri tehnik/pristopov
Strateška kontrola	Top management, srednji management	Ugotoviti, ali so bili doseženi planirani rezultati	Ocena trženjske učinkovitosti Pregled računov trženja
Kontrola učinkovitosti	Linijski ali štabni menedžment, nadzornik trženja	Ugotoviti načine, kako izboljšati učinkovitost trženja	Učinkovitost prodajnega osebja Učinkovitost oglaševanja Učinkovitost distribucije
Kontrola letnega plana	Top management, srednji management	Ugotoviti, ali so bil doseženi planirani rezultati	Analiza prodaje Analiza tržnega deleža Delež stroškov trženja glede na prodajo
Kontrola dobičkonosnosti (kontrola proračuna)	Nadzornik trženja	Ugotoviti, kje podjetje dobiva ali izgublja denar	Dobičkonosnost po izdelkih, skupinah kupcev, distribucijskem kanalu

Vir: Hollensen, 2004, str. 664.

Ker je v tej nalogi poudarek predvsem na prodajnih hčerinskih družbah v tujini, so v tabeli 10 posebej navedene različne vrste trženjskih podatkov, ki se lahko uporabijo v praksi pri ocenjevanju in kontroli tujih podružnic. Podjetje mora za vsako svojo družbo v tujini definirati standarde merjenja oz. merila ter cilje, ki jih mora doseči hčerinsko podjetje. Merila in cilji se lahko pri ocenjevanju spreminjajo od podjetja do podjetja, prav tako pa so lahko odvisni od ciljev v trženjskih planih.

Tabela 10: Merila pri ocenjevanju trženjskih aktivnosti

IZDELEK	DISTRIBUCIJA
<ul style="list-style-type: none"> • Prodaja po tržnih segmentih • Prodaja novih produktov • Delež prodaje glede na tržni potencial • Stopnja rasti prodaje • Tržni delež • Stopnja pokritja • Stroški reklamacij • Čista donosnost prihodkov iz prodaje • Donosnost investicije (ROI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prodaja, stroški in stopnja pokritja po distribucijskem kanalu • Obračanje zalog izdelkov • Delež prodaje glede na tržni potencial distribucijskega kanala • Odstotek pravočasnih dobav • Delež stroškov prodaje glede na celotno prodajo za distribucijski kanal • Dobavni rok za distribucijski kanal • Stroški logistike za distribucijski kanal
CENA	PROMOCIJA
<ul style="list-style-type: none"> • Odzivni čas na spremembe cen konkurence • Cena glede na konkurenco • Spremembe cen glede na prodajno količino • Struktura popustov glede na prodajno količino • Uspešnost ponudb glede na nove kontakte • Struktura marže glede na stroške trženja 	<ul style="list-style-type: none"> • Učinkovitost oglaševanja glede na vrsto medija • Stroški novega kontakta • Število klicev, povpraševanj, zahtev po informacijah glede na vrsto medija • Stroški prodaje glede na prodajo • Število novih strank glede na časovno obdobje • Število izgubljenih strank glede na časovno obdobje

Vir: Hollensen, 2004, str. 661.

3.3.3 Vloga sedeža podjetja pri kontroli hčerinskih družb

Tako kot vsaka ekipa v športu, sestavljena iz več igralcev, potrebuje tudi multinacionalno podjetje neko stopnjo koordinacije oz. trenerja, če se želi uspešno odzivati na spremembe v globalnem okolju. To funkcijo koordinatorja seveda prevzema center oz. sedež podjetja. Menedžment matičnega podjetja mora imeti hiter dostop do informacij z vseh podružnic, prav tako pa moč odločanja in ustrezne komunikacijske kanale za izpeljavo globalno koordiniranih aktivnosti. To zahteva neko obliko centralnega zbiranja informacij in nek organ odločanja, kar se običajno opravlja na sedežu podjetja. Kot je pokazala neka raziskava odnosov med matično družbo in odvisnimi družbami nemških podjetij v Veliki Britaniji, imajo uspešnejše podružnice večjo stopnjo avtonomije, zlasti pri vsakodnevnih marketinških odločitvah. Kljub temu so nemška podjetja nad svojimi podružnicami izvajala formalne oblike kontrole. Najbolj pogosta je bila kontrola proračuna. To obliko so uporabljala kar v 80 % podjetij.

Vprašanje, kako učinkovito opravljati koordinacijo v multinacionalnem podjetju, je predmet zelo različnih debat. Glavni izziv pri snovanju koordinacijskih mehanizmov je, kako porazdeliti odgovornosti in moči med centralo podjetja in njenimi perifernimi enotami. Multinacionalna

podjetja skušajo zato pri razmerju med sedežem podjetja in hčerinskimi družbami najti neko ravnovesje med koordinacijo centra in svobodo odločanja lokalnega menedžmenta – se pravi skušajo najti pravo ravnovesje med lokalnim in globalnim vidikom. Kakšno bo dejansko razmerje med sedežem podjetja in njenimi podružnicami v tujini, povedo trije različni tipi vlog sedeža podjetja do njenih lokalnih enot po svetu. Te tri vloge so: vloga bankirja, vloga povezovalca in globalna vloga (Leontiades; 2001, str. 132).

Če ima sedež podjetja **vlogo bankirja**, zbira center podjetja informacije glede prodaje, dobičkov in druge finančne podatke od svojih hčerinskih družb in na ta način kontrolira njihovo poslovanje. Te informacije omogočajo multinacionalnemu podjetju, da preverja, ali so stroški poslovanja, realizacija prodaje, likvidnost v skladu z načrti in proračuni. Sedež podjetja zahteva torej od svojih podružnic zgolj določene finančne podatke, ne vpleta pa se toliko v njihove lokalne poslovne odločitve.

Tabela 11: Prednosti in slabosti vlog sedeža podjetja

Vloga bankirja:	Vloga povezovalca:	Vloga povezovalca:
<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jasna lokalna odgovornost in kontrola. • Manj osebja sedeža podjetja (manjši stroški). • Manj nivojev menedžmenta med sedežem podjetja in lokalnimi enotami. • Prispeva k zgodnejšemu razvoju glavnih managerjev. 	<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jasna lokalna odgovornost in kontrola. • Omogoča priložnost za izmenjavo in koordinacijo z drugimi lokalnimi enotami. • Omogoča lokalnim menedžerjem pogled na priložnosti izven njihovega lokalnega okolja. • Prispeva k zgodnejšemu razvoju glavnih menedžerjev. 	<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omogoča mobilizacijo virov in idej lokalnih enot po vsem podjetju. • Omogoča kontroliranje globalne konkurenčnosti in tržnega okolja. • Omogoča identifikacijo tržnih in konkurenčnih priložnosti, ki niso vidne na lokalnem nivoju. • Omogoča razvoj globalnih sposobnosti. • Omogoča lokalnim menedžerjem pridobitev mednarodnih izkušenj.
<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimalno medsebojno sodelovanje med lokalnimi enotami. • Prevelik poudarek na letnih rezultatih. • Nezmožnost mobiliziranja virov celotnega podjetja. • Minimalna globalna strategija (ali je sploh ni) 	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prostovoljno sodelovanje lokalnih menedžerjev dela globalno načrtovanje in strategijo težavno in nepredvidljivo. • Težavno usklajevanje odgovornosti za lokalno poslovanje z globalnim sodelovanjem in koordinacijo. 	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izguba jasne odgovornosti na lokalnem nivoju. • Izguba svobode lokalnih menedžerjev pri njihovih lokalnih odločitvah. • Višji stroški. • Možno zmanjšanje fleksibilnosti in hitrosti v procesih odločanja.

Vir: Leontiades, 2001, str. 135

Če ima sedež podjetja **vlogo povezovalca**, je ta precej bolj aktivna od prejšnje vloge. Poleg vloge bankirja deluje matično podjetje kot pospeševalec povezovanja svojih družb po svetu. Organizira npr. srečanja svojih menedžerjev iz različnih delov sveta, da si izmenjajo informacije in ideje, pomaga svojim podjetjem z informacijami glede globalnih trendov, jih obvešča o potezah in

strategijah konkurence, novih tehnoloških rešitvah, daje predloge in ideje glede zmanjšanja stroškov in povečanja prodaje. Nadalje lahko sedež podjetja priskrbi tujim družbam tehnične specialiste, jim pomaga pri razvoju novih produktov ali pri implementiranju nove marketinške strategije. Vloga centra temelji na prepričevanju, informacijah in komunikaciji s svojimi družbami, moč odločanja pa še vedno ostane v rokah lokalnih menedžerjev. Hčerinske družbe torej niso prisiljene prevzeti pomoči ali informacij od sedeža podjetja.

Globalna vloga sedeža podjetja pomeni, da matično podjetje ne samo koordinira poslovanje svojih podružnic po svetu, ampak ima tudi moč odločanja glede posameznih aktivnosti. Lokalni menedžerji morajo slediti določenim planom, ki jih postavi in koordinira sedež podjetja. Ta mora znati ne samo zbirati informacije od svojih podružnic, ampak jih mora znati tudi pravilno interpretirati. Pri tem niso dovolj le finančni podatki o poslovanju, ampak tudi informacije o konkurenci, trendih izdelkov ali trženju itd. Informacije morajo krožiti v obe smeri (do in od sedeža podjetja), zato pa je potreben tudi namensko razvit informacijski sistem. Vloga sedeža podjetja je v tem primeru precej bolj proaktivna.

Če primerjamo vse tri vloge, ne moremo trditi nedvoumno, katera je najboljša. Verjetno je še najboljša kombinacija oz. ravnovesje vseh treh vlog, kako so med seboj porazdeljene, pa je odvisno od tipa multinacionalnega podjetja, njegovih ciljev in strategije ter sprememb v okolju. Posamezne prednosti in slabosti vlog so razvidne iz tabele 11.

Če povzamem, je dejanska vloga sedeža podjetja, da doda neko vrednost. Lahko poveča prihodke celotnega podjetja ali na drugi strani zmanjša njegove stroške. Največji potencialni stroški globalne koordinacije in kontrole so pogosto ravno izguba morale in motiviranosti lokalnih menedžerjev (Leontiades, 2001, str. 137).

4 PREDSTAVITEV SKUPINE KOVINOPLASTIKA LOŽ

Po analizi ključnih dejavnikov uspeha neposredne tuje investicije je potrebno pred praktičnim delom naloge, ki bo vseboval poslovni načrt vstopa podjetja na nemški trg, predstaviti skupino Kovinoplastika Lož, njene motive in strategijo za internacionalizacijo. Poleg tega bodo predstavljeni tudi kadri, organizacija in kontrola v skupini Kovinoplastika Lož.

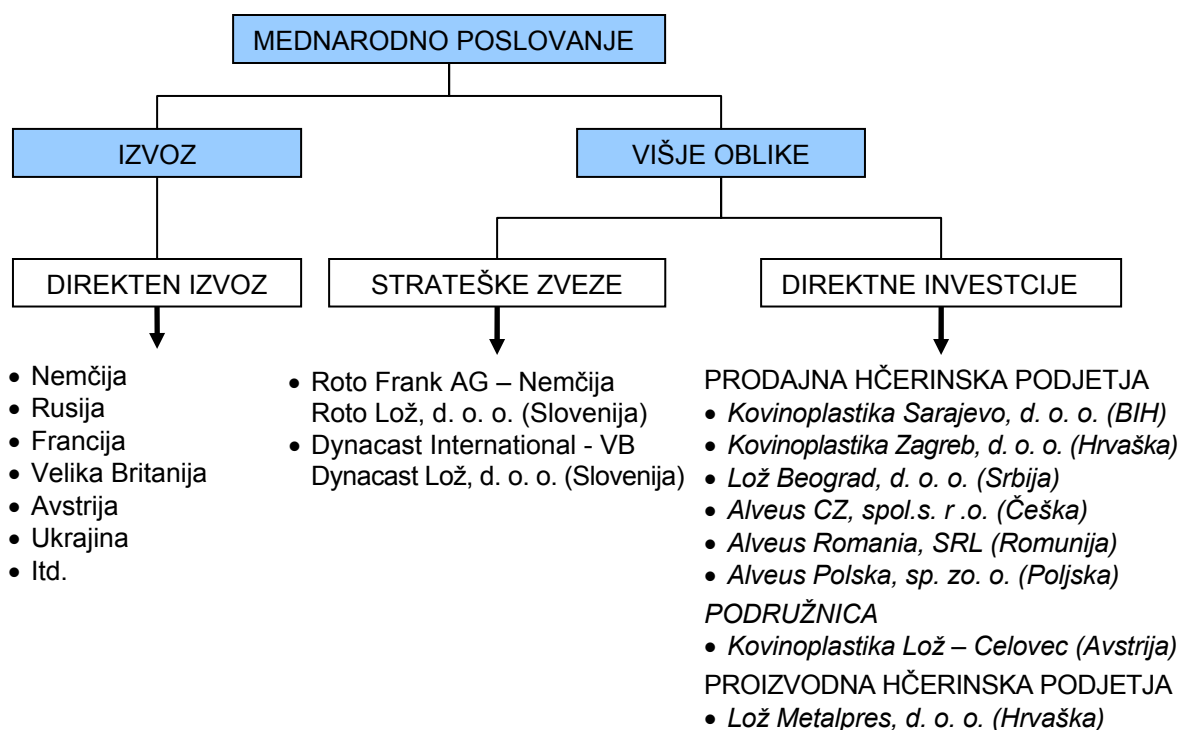
4.1 Kovinoplastika Lož kot multinacionalno podjetje

Kovinoplastika Lož, d. d. s sedežem v Ložu je podjetje z več kot 50-letno tradicijo, usmerjeno v zadovoljevanje potreb uporabnikov po kakovostnih in funkcionalnih izdelkih s področja kovinsko-

predelovalne industrije. Organizirano je kot enovita delniška družba s petimi profitnimi centri, službami in s številnimi hčerinskimi podjetji v tujini in doma, pri katerih izvaja aktiven menedžment. Matično podjetje skupaj s hčerinskimi družbami tako sestavlja Skupino Kovinoplastika Lož d.d.⁴, ki je konec leta 2005 zaposlovala 1.567 ljudi in dosegla promet v višini ca. 89 mio €. Deluje pretežno na evropskem trgu, poleg tega sodeluje z vrsto dobavitelji izven meja Slovenije. Glede na zgoraj opisane dejavnike tako podjetje izpolnjuje vse kriterije za multinacionalno podjetje.

Kovinoplastika Lož je stkala poslovne vezi v več kot 40 državah sveta, pri tem pa je v skladu s strategijo in tržnimi priložnostmi ustanovila več podjetij doma in v tujini, kar je razvidno s slike 6.

Slika 6: Mednarodno poslovanje podjetja Kovinoplastika Lož



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož

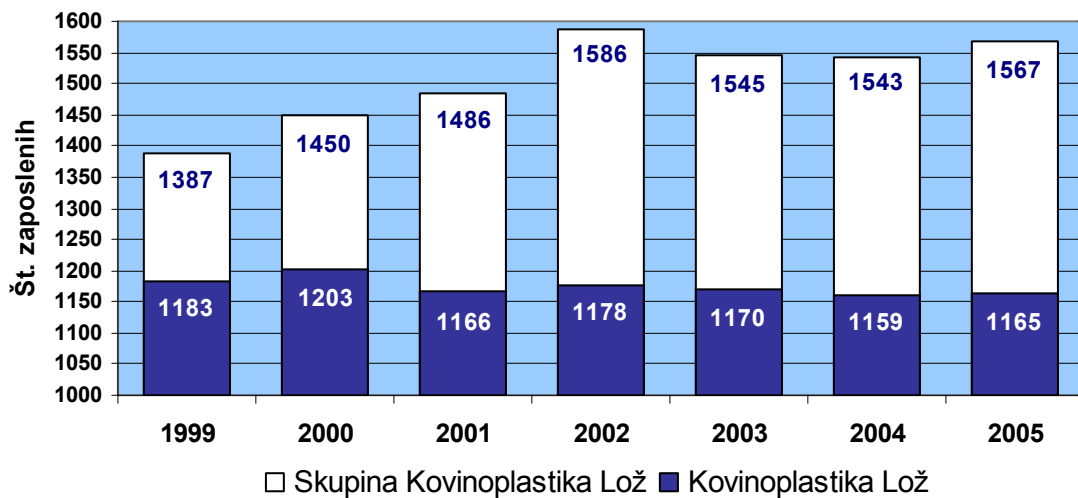
Višje oblike internacionalizacije so se začele že sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja. V letu 1974 se je podjetju priključilo podjetje Metalpres iz Plešc (Hrvaška), istega leta pa se je začelo tudi strateško sodelovanje z nemškim podjetjem Wilhelm Frank-Roto iz Leinfeldna, kar je pomenilo v takratni Jugoslaviji eno prvih pogodb o skupnih vlaganjih s tujim partnerjem. Rezultat tega sodelovanja je bila izgradnja proizvodnih prostorov v Novi vasi in leta 1976 registracija tozda Roto Lož. Intenzivnejša internacionalizacija se je nato začela šele sredi devetdesetih let, zlasti ko je

⁴ Vir podatkov v tem poglavju o višini prometa, številu zaposlenih in mednarodnem poslovanju Skupine Kovinoplastika Lož so interni podatki Kovinoplastike Lož.

podjetje v letu 1995 postalo delniška družba. Zaradi razpada Jugoslavije je bilo podjetje namreč prisiljeno reorganizirati svojo prodajno mrežo, tudi z ustanavljanjem trgovskih podjetij in s povezovanjem s strateškimi partnerji. V novoustanovljenih državah bivše Jugoslavije so začela delovati prenovljena hčerinska podjetja: Kovinoplastika Zagreb, d. o. o., Kovinoplastika Sarajevo, d. o. o. in Lož Beograd, d. o. o. 1. aprila 1992 je bila slovesnost odprtja podjetja Dynacast Lož, d.o.o., katerega sta ustanovila Dynacast International in Kovinoplastika Lož. V decembru leta 1992 so se uspešno končali razgovori vodstva podjetji FGV in Kovinoplastike Lož o ustanovitvi podjetja Techno Lož, d. o. o., ki je pričelo poskusno obratovanje leta 1993 v proizvodnem objektu na Babnem Polju (pred leti pa je šlo to podjetje v stečaj). Na osnovi dolgoletnega uspešnega sodelovanja sta 21. 11. 1995 podjetji Roto Frank AG in Kovinoplastika Lož ustanovili Roto Lož, d. o. o., katerega osnovni program je bil proizvodnje vratnih zapor in posebnih okenskih zapor.

Približevanje kupcem in razvoj novih trgov je podjetje spodbudilo k uvedbi blagovne znamke ALVEUS, pod katero je začelo tržiti kuhinjske pomivalnike. Blagovna znamka Alveus je bila prvič celostno predstavljena na Ljubljanskem pohištvenem sejmu leta 1996. Po letu 2000 je sledila ustanovitev novih prodajnih hčerinskih družb: Alveus CZ, spol. s. r. o., Češka, Alveus Romania, SRL, Romunija in Alveus Polska, SP. Z. O. O., Poljska ter Iset Adria, d. o. o., Rusija (sedaj v likvidaciji). Po ureditvi odnosov med Slovenijo in Jugoslavijo, sedaj Srbijo, je Kovinoplastika Lož registrirala podjetje Lož Beograd, d. o. o., ki je ponovno pričelo delovati.

Slika 7: Gibanje števila zaposlenih v Kovinoplastiki Lož (in Skupini) po letih

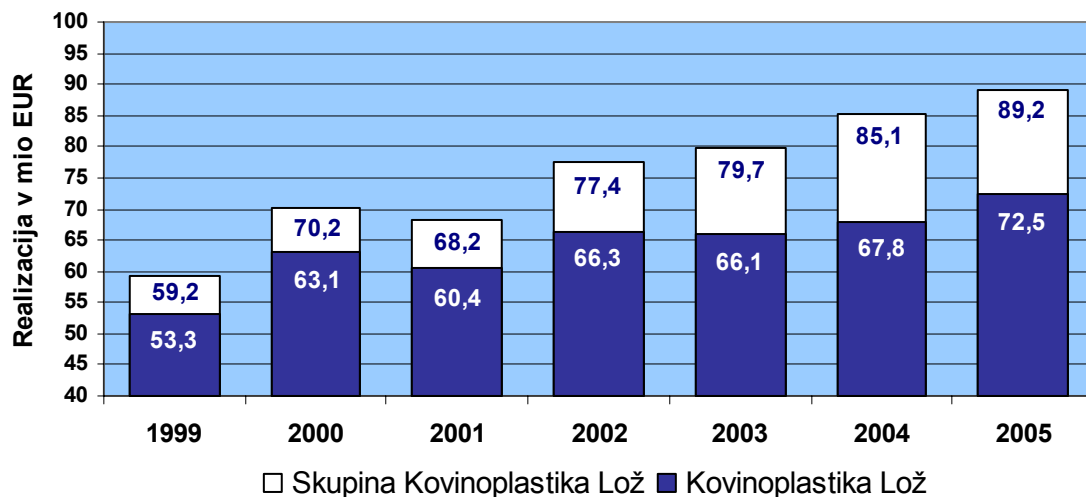


Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož.

Pretresi v letu 1999 so podjetje vzpodbudili k izdelavi dolgoročne razvojne vizije in strateških poslovnih načrtov za posamezne jedrne programe. Na osnovi teh je bilo organizirano pet profitnih centrov, ki delujejo še danes:

- **PC OKOVJE** – proizvaja sodobno stavbno okovje za stavbno pohištvo in komponente iz jekla, barvnih kovin in polimernih materialov - Kovinoplastika Lož je vodilni slovenski proizvajalec sodobnega stavbnega okovja. Razvija in trži ga v sodelovanju z vodilnim evropskim in svetovnim proizvajalcem stavbnega okovja - podjetjem Roto Frank, A. G.; (realizacija v letu 2005 - 40 mio € oz. 55 % realizacije matične družbe).
- **PC INOX** – pod svojo blagovno znamko ALVEUS proizvaja izdelke za opremo kuhinj; glavni proizvod predstavljajo pomivalniki iz nerjaveče pločevine, poleg tega proizvaja še gastronom posode, kuhalni program ter različne komponente iz nerjaveče pločevine za zunanje naročnike; v okviru blagovne znamke ALVEUS ponuja kupcem tudi druge proizvode za opremo kuhinj, kot so pomivalniki iz kompozitnih materialov, sifoni, nape, armature, sistemi za ločeno zbiranje odpadkov itd. (realizacija v letu 2005 - 20,7 mio € oz. 28,7 % delež).
- **PC ORODJARNA** – trgu ponuja tehnološko opremo, stroje in orodja za tehnologijo tlačnega litja (lastna blagovna znamka INTER CAST), avtomatizacijo montažnih linij in orodja za avtomobilsko industrijo (realizacija v letu 2005 – 4 mio € oz. 5,5 % delež).
- **PC GRADBENI ELEMENTI** – proizvaja stavbno pohištvo iz trdnih polimernih profilov – okna za novogradnjo, obnovitvena okna, zimske vrtove in vrata (realizacija v letu 2005 - 5,4 mio € oz. 7,5 % delež).
- **PC KOVIND** – izdeluje razne izdelke predvsem iz umetnih mas med drugim tudi za avtomobilsko industrijo (realizacija v letu 2005 - 2,4 mio € oz. 3,3 % delež).

Slika 8: Realizacija v Kovinoplastiki Lož in Skupini v mio EUR po letih

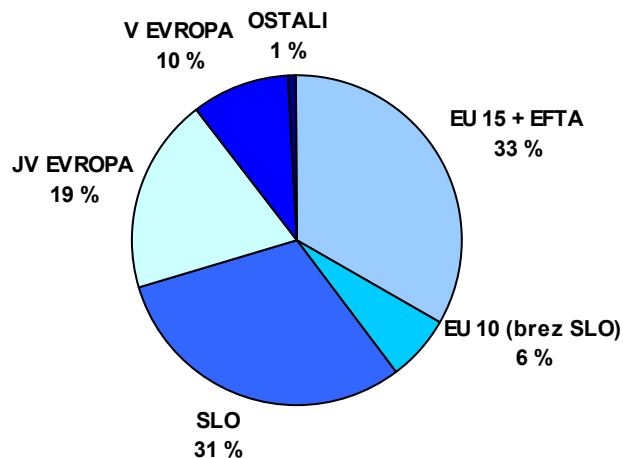


Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož.

Rast obsega poslovanja družbe in skupine ter stabilnost rezultatov sta potrdila pravo razvojno smer podjetja. Velik izziv je za podjetje predstavljala neuravnotežena in nestabilna lastniška struktura podjetja. Ureditev teh razmerij v letih od 2001 do 2003 in podpora sedanjih lastnikov uresničevanju razvojne vizije in strateških načrtov je podjetju velika opora pri načrtovanju in uresničevanju novih poti.

Po vstopu Slovenije v Evropsko Unijo in sklenitev novih pogodbenih razmerij s ključnim partnerjem Roto Frank je podjetje v začetku leta 2004 sprejelo prenovljeno razvojno vizijo in postavilo temeljne strateške usmeritve, ki bodo vodile Kovinoplastiko Lož v naslednjem obdobju. Te strateške usmeritve so usmerjenost na trg, usmerjenost v optimalno organizacijo in informatizacijo delovnih procesov, doseganje primernih finančnih rezultatov ter zagotovitev perspektive zaposlenim in ostalim deležnikom podjetja.

Slika 9: Prodaja po področjih za leto 2005



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož

4.2 Motivi za internacionalizacijo in mentaliteta podjetja

Želja podjetja po internacionalizaciji se izraža v prvi meri že z njegovo vizijo, ki se glasi:

»Z razvojem lastnih zmogljivosti in sposobnosti, s strateškimi povezavami in akvizicijami na jedrnih poslovnih področjih bomo postali srednje veliko mednarodno kovinskopredelovalno podjetje, ki posluje po evropskih merilih obsega, kakovosti, dodane vrednosti in donosnosti.«

Najpomembnejši motivi za dosedanjo internacionalizacijo so bili v primeru Kovinoplastike Lož do sedaj izključno tradicionalni. Pri teh je prevladovala predvsem želja po širjenju trga oz. tržnega deleža zaradi majhnosti slovenskega trga, kar je povezano z ekonomijo obsega. V ta namen so bile

ustanovljene prodajne hčerinske družbe na Hrvaškem, v BIH, Srbiji, Poljski, Češki in Romuniji. Drugi tradicionalni razlog, dostop do nižjih stroškov proizvodnih faktorjev, je v primeru Kovinoplastike Lož zanemarljiv. Kovinoplastika Lož ima v večinski lasti sicer samo še proizvodno hčerinsko družbo na Hrvaškem, ki pa predstavlja v realizaciji skupine relativno majhen delež.

V Skupini Kovinoplastika Lož do sedaj vidik globalnega šaha oz. novejši motivi (npr. izboljšanje zmožnosti učenja) za internacionalizacijo niso bili pomembni. Ravno tako med že ustanovljenimi hčerinskimi podjetji v tujini in matičnim podjetjem bistveno premalo krožijo informacije, znanje, viri itd. Tako Skupina Kovinoplastika Lož ne more dovolj izkoristiti prednosti in priložnosti, ki jih prinaša mednarodno poslovanje. Ker ta strateška igra v zadnjih letih postaja vse pomembnejša oz. nujna za obstoj in rast podjetja, ji mora zato Skupina Kovinoplastika Lož že v bližnji prihodnosti posvetiti bistveno več pozornosti.

Gledano s 3P modela internacionalizacije Kovinoplastika Lož počasi, a vztrajno prehaja k njenim višjim oblikam. Trenutno se nahaja na zgornjem nivoju 2. stopnje oz. v neodvisni internacionalizaciji. Z razvojem internacionalizacije se je spreminjala tudi mentaliteta podjetja. Danes prevladuje multinacionalna mentaliteta, ki je zlasti prisotna do prodajnih hčerinskih podjetij v tujini. Matična družba v zadnjih letih namreč vse bolj spoznava, da obstajajo razlike med nacionalnimi trgi, zato skuša prilagajati zlasti produkte, manj pa strategije in menedžersko prakso okoljem posameznih držav. R&D in proizvodnja potekata izključno v matičnem podjetju v Ložu, zaradi česar se na tem mestu ne more govoriti o popolni multinacionalni mentaliteti. Sicer se s strateškimi odločitvami v Skupini Kovinoplastika Lož kaže tudi globalna mentaliteta, saj so njene enote popolnoma centralizirane. Premalo pozornosti pa se posveča proizvodnji v visoko učinkovitih proizvodnih obratih na različnih lokacijah v tujini (stroškovna učinkovitost, kot je npr. nižji stroški delovne sile).

Za Kovinoplastiko Lož je v prihodnosti izziv in smer preskok iz pretežno multinacionalne mentalitete v transnacionalno. Izdelki bi morali biti bolj prilagojeni posameznim trgom in proizvedeni na najbolj učinkovit način. Podjetje bi se moralo bolj odgovorno obnašati do lokalnih potreb, hkrati pa ohranjati globalno učinkovitost. Ključne funkcije bi morale biti enakovredno globalno porazdeljene. Pri tem bi bila potrebna visoka stopnja povezanosti in koordinacije med podjetji v svetu ter njihova soodvisnost. Rezultat bi bil istočasno visoka učinkovitost in fleksibilnost. Vizija Kovinoplastike Lož se v praksi v zadnjih letih premalo udejanja – ni strateških povezav, direktnih investicij ali akvizicij na novih trgih. Za to obstaja pomanjkanje strateškega, organizacijskega ter menedžerskega znanja, kar bo ključen problem za hiter vklop transnacionalne mentalitete.

4.3 Strategija internacionalizacije

Strategija internacionalizacije z vidika glavnih poslovnih funkcij vključuje naslednje:

- **strategijo trženja** – planira se ustanavljati nova hčerinska prodajna podjetja v tujini. Za tak način internacionalizacije oz. vstopa na tuje trge obstajajo tako tradicionalni kot novejši motivi, večji poudarek pa bo moral biti na proaktivnih. Glavni namen teh neposrednih tujih investicij je vsekakor razvoj tesnejših stikov s strankami, hitrejši odziv na trgu ter boljši nadzor trga. Cilji te strategije so seveda tudi strateški, kot so obramba pred konkurenco, rast podjetja in diverzifikacija rizika.
- **strategijo R&D** – centralni razvoj na nivoju Skupine Kovinoplastika je trenutno razdeljen po produktnih skupinah oz. profitnih centrih, kar je tudi edino smiselno. Cilj je ponuditi strankam celovito tehnološko rešitev od razvoja izdelka, orodij, opreme do končnega izdelka. Vendar obstajajo pri tem še precejšnje rezerve znotraj povezanosti trženja hčerinskih podjetij in razvoja v posameznih profitnih centrih z namenom »Design to Market«.
- **strategijo proizvodnje** – proizvodnja je popolnoma centralizirana. V bližnji prihodnosti bo potrebno bistveno več pozornosti nameniti kombiniranju internih in eksternih proizvodnih virov (outsourcingu) ter proizvodnji na cenejših lokacijah.
- **strategijo financiranja** – strateško financiranje je za celotno skupino načrtovano in vodeno iz matičnega podjetja. Planirano financiranje je vezano na razvojno strategijo in rast Kovinoplastike Lož.

4.4 Kadri, organizacija in kontrola v Skupini Kovinoplastika Lož

4.4.1 Kadri v Skupini Kovinoplastika Lož

V kontekstu internacionalizacije se lahko podrobneje opiše ključne vloge in odgovornosti različnih tipov menedžerjev v Skupini Kovinoplastiki Lož, ki so nastali kot posledica novih izzivov multinacionalnega podjetja. Tako bodo opisane najnovejše vloge in naloge globalnih poslovnih in globalnih funkcijskih menedžerjev, menedžerjev geografskih podružnic in top-level menedžerjev v podjetju.

Za podjetje je značilno, da nima tipičnega globalnega menedžerja, kot ga navaja teorija. Glede na rast podjetja in internacionalizacijo poslovanja v zadnjih nekaj letih vedno več funkcij, ki so značilne za globalnega menedžerja, odpade na top-level korporacijskega menedžerja (predsednika uprave). Zaenkrat sta torej dve vlogi združeni v eni osebi. Nadaljnji trend rasti podjetja bo prav gotovo zahteval ločitev teh dveh funkcij, če bo podjetje želelo zagotoviti učinkovit nadaljnji razvoj oziroma internacionalizacijo poslovanja podjetja.

Tudi vloge globalnega funkcijskega menedžerja v okviru Kovinoplastike Lož ni mogoče opredeliti. Tej vlogi se približujejo edino vodje služb trženja posameznih profitnih centrov, ki naj bi bili po organigramu pristojni za spremljanje izvajanja politike trženja matične družbe in hčerinskih družb.

Kovinoplastika Lož ima v tujini šest hčerinskih trgovskih podjetij (na Hrvaškem, v BiH, Srbiji, Poljski, Češki in Romuniji) in proizvodno podjetje na Hrvaškem. Značilnost vseh teh je, da ima v njih lokalne country menedžerje, kar ima po eni strani prednost v tem, da so to ljudje, ki zelo dobro poznajo trg in tamkajšnjo kulturo, po drugi strani pa so to še vedno države, kjer je poslovno tveganje relativno na visoki stopnji in ne veljajo ustaljeni poslovni običaji, značilni za razvite zahodne trge. Ker izkušnje iz preteklosti kažejo na težave pri uresničevanju oziroma implementaciji korporacijske strategije in težave v komuniciranju ter to, da je nad poslovanjem teh podjetij potreben dodaten nadzor, je zanimivo, da podjetje tam nima zaposlene nobene osebe iz domačega okolja, pač pa uporablja pri zaposlovanje v tujih hčerinskih družbah popolnoma policentričen pristop.

Vlogo top-level korporacijskega menedžerja predstavljajo v podjetju predsednik in člana uprave. Njihovo osnovno delovanje naj bi bilo podajanje dolgoročnih usmeritev in namena delovanja podjetja, jasno delegiranje odgovornosti, koordinacija medorganizacijskih tokov dobrin, virov in informacij, podajanje skupne strategije ter promoviranje orientiranosti navzven, kar pomeni manj birokracije in usmerjenost h kupcu.

Odgovornost za izdelavo strateškega razvoja kadrov v Skupini Kovinoplastika Lož nosi po Poslovniku kakovosti (Točka 5.5 - Odgovornosti, pooblastila in komuniciranje) vodja kadrovske in pravne službe.

4.4.2 Organizacijska struktura Skupine Kovinoplastika Lož

Z začetkom leta 2002 se je družba reorganizirala iz funkcijske v divizijsko strukturo, s čimer so se proizvodna področja oblikovala v t. i. profitne centre, medtem ko so podporna (kadrovska, finančno, tehnično, informacijsko) oz. sektorji ohranili v družbi centralno vlogo. Kovinoplastika Lož je torej organizirana kot enovita delniška družba s petimi profitnimi centri in podpornimi službami. V zadnjih 15-ih letih je bilo ustanovljenih tudi več proizvodnih in hčerinskih podjetij doma in v tujini, kar so narekovale tržne potrebe in potrebe po povezovanju. Skupino Kovinoplastika Lož tako sestavljajo matična družba ter odvisne in pridružene družbe, v katerih ima matična več kot 20 % vpliv. Organigram Skupine Kovinoplastika Lož je razviden iz priloge 1.

Ta oblika organiziranosti je smiselna z vidika produktnega portfelja in proizvodne usmerjenosti. Gre za precej neodvisne razvojne in proizvodne procese prav tako dobavne verige. Posamezne divizije predstavljajo profitni centri (v nadaljevanju PC) z jedrnimi dejavnostmi (core business) kot temeljnimi poslovnimi procesi podjetja. V okviru PC so organizirane osnovne funkcije: razvoj,

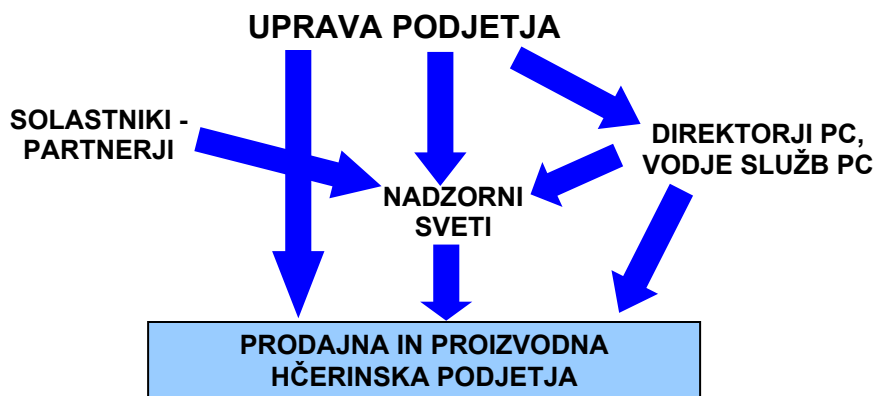
proizvodna logistika, proizvodnja, trženje. Procesi trženja, razvoja, proizvodne logistike in proizvodnje izražajo z vizijo in strategijo vodstva profitnega centra njegov temeljen poslovni proces. Podporni poslovni procesi ne dodajajo vrednosti direktno, vendar so pomembni za celotno organizacijo in vplivajo na učinkovitost temeljnih procesov. Izvajajo se v skupnih oz. podpornih službah na nivoju družbe.

4.4.3 Kontrola v Skupini Kovinoplastika Lož

Vsaka hčerinska družba ima tako kot matična organ nadzora, ki ga postavi Kovinoplastika Lož. Ta organ je ali nadzorni svet ali upravni odbor, ki mora že po samem statutu opravljati funkcijo nadzora. Imenovanje članov nadzornih svetov in skupščin v povezanih družbah je pristojnost predsednika uprave Kovinoplastike Lož. Nadzorne svete sestavljajo predstavniki solastnikov, člani uprave, direktorji profitnih centrov in vodje posameznih služb. Nadzor pogosteje opravljajo vodje služb trženja v posameznih profitnih centrih in vodja finančne službe. Namestnik predsednika uprave je zadolžen za nadzor gospodarnosti poslovanja hčerinskih družb, član uprave pa je zadolžen za koordinacijo sodelovanja s proizvodnimi hčerinskimi družbami.

Glede na postavljeno organizacijsko strukturo je odgovornost za spremljanje izvajanja politike trženja v univerzalnih⁵ prodajnih hčerinskih družbah vezana na vodje trženja posameznega PC. To pomeni, da naj bi vsak vodja trženja poskrbel za koordinacijo in nadzor trženja samo lastnega programa. Za razliko od univerzalnih družb je v Alveus hčerinskih družbah (Poljski, Češki, Romuniji) za spremljanje izvajanja politike trženja odgovoren samo vodja trženja v PC Inox.

Slika 10: Izvajanje nadzora v Skupini Kovinoplastika Lož



Vir: Lastno delo.

⁵ V univerzalnih družbah naj bi se prodajali izdelki vseh profitnih centrov, dejansko pa se prodajajo predvsem izdelki PC Okovje in PC Inox. Te družbe so: Kovinoplastika Zagreb, Kovinoplastika Sarajevo, Lož Beograd.

Poleg trženjskega nadzora se izvaja tudi finančni nadzor. Ta se opravlja preko Službe računovodstva in kontrolinga v Kovinoplastiki Lož, kjer se skrbi za računovodski in finančni del planiranja, analiziranja in poročanja, ki se ga nato za potrebe konsolidacije in tromesečnega poročanja upravi Kovinoplastike Lož ter drugim zainteresiranim objavi na intranetnih straneh. Večino podatkov morajo hčerinske družbe posredovati četrtletno na predizpolnjenih obrazcih. Podatke se nato v Kovinoplastiki še nadalje obdela in se jih pripravi v poročila. Predvsem za finančni nadzor se za odgovorne nadzornike hčerinskih družb izdelata naslednja poročila:

- izkaz uspeha;
- bilanco stanja;
- izkaz denarnih in finančnih tokov;
- odprte terjatev za 15 največjih kupcev;
- obveznosti do 15 največjih dobaviteljev;
- seznam zaposlenih po poslovnih funkcijah.

Poleg računovodskih poročil morajo hčerinske družbe kvartalno izdelati **Poročilo poslovanja**, ki vključuje informacije o situaciji na trgu, tržnem položaju in tržnem deležu posameznih programov, tržnem komuniciranju, prodajnih poteh, cenah, konkurenci ter organizaciji in zaposlenih.

Po potrebi oz. letno se za upravo podjetja izdelata **Analiza hčerinskih družb**, za nadzorni svet družbe pa se pripravi **Informacija o poslovanju hčerinskih družb**. O njihovem poslovanju se letno izdelata tudi **Revizijsko poročilo**. Vsaka hčerinska družba mora jeseni izdelati **Načrt poslovanja za prihodnje leto**.

5 IZGRADNJA PRODAJNE HČERINSKE DRUŽBE V NEMČIJI

Po predstavitvi mednarodnega poslovanja Skupine Kovinoplastika Lož bo v tem poglavju izdelan konkreten primer vstopa PC INOX na zelo zahteven nemški trg v obliki neposredne tuje investicije v prodajno hčerinsko družbo. Poslovni načrt bo vseboval analizo okolja v Nemčiji, analizo panoge in konkurentov, koncept prodajnega hčerinskega podjetja, SWOT analizo ter finančno konstrukcijo podjetja. Še pred načrtom pa bo predstavljena strategija internacionalizacije PC INOX.

5.1 Strategija internacionalizacije PC INOX

PC INOX v zadnjem desetletju beleži dokaj hitro rast obsega poslovanja, saj se je promet od dobrih 10 mio € v letu 1995 več kot podvojil na 21 mio € v letu 2005. Tudi v naslednjem 5-letnem obdobju se načrtuje podobna rast. Postavljen je velik cilj 30/50, kar pomeni 30 mio € prihodkov od prodaje izdelkov ter 50.000 € dodane vrednosti na zaposlenega v letu 2010.

Vzrok za visoko rast obsega poslovanja v zadnjih desetih letih je mogoče pripisati predvsem internacionalizaciji poslovanja. V tem času je bilo odprtih kar nekaj specializiranih prodajnih družb v tujini (v Poljski, Romuniji, Češki ter državi Ex-Jugoslaviji) in na teh trgih je imelo podjetje praviloma višji tržni delež kot v državah, kjer je prodaja potekala preko distributerjev. PC INOX ima trenutno svoje kupce v 40 državah sveta, z novim strateškim načrtom do leta 2010 pa se načrtuje še nadaljnja internacionalizacija poslovanja. Glede na postavljeno vizijo najpomembnejši trgi ostajajo države Evropske unije ter vzhodna in južna Evropa.

Neodvisni razvoj, ki trenutno sloni na lastnem razvoju brez strateških povezav, bo zahteval dobro tržno organizacijo ter velika vlaganja v trg in promocijo blagovne znamke. Temeljno izhodišče novega strateškega načrta je zato tržna usmerjenost, kar naj bi v večji meri omogočilo prodajo izdelkov z višjo dodano vrednostjo oz. pomivalnikov srednjega in višjega cenovnega razreda.

Podatki o prodaji kažejo, da so pomivalniki ključni nosilec s povprečno 7,5 % letno rastjo prodaje. Prodajajo se v velikem številu držav, kljub temu pa bo potrebno posvetiti bistveno več pozornosti določenim državam, kjer prodaja ni zadovoljiva oz. je situacija glede nadaljnjo prodajo zelo negotova, ter državam, kjer PC INOX trenutno sploh ni prisoten. V prvo skupino držav spadajo države bivše Sovjetske zveze, vključno z Rusijo, Srbija, Francija in nenazadnje tudi Nemčija, kjer je potencial zelo velik, podjetje pa ga ne izkoristi zlasti zaradi odvisnosti od konkurentov. V drugo skupino držav sodijo predvsem Velika Britanija, Italija in ZDA. Glavne aktivnosti bodo sicer usmerjene na delovanje ciljnih trgov, kjer je PC INOX že prisoten, pozornosti pa bodo deležni tudi manjši trgi, in sicer v smislu boljše logistične podpore in hitrejšega servisiranja kupcev.

Na področju internacionalizacije bo PC INOX skušal izkoristiti možnosti za razvojno in proizvodno povezovanje s podobnimi ali komplementarnimi proizvajalci iz tujine, predvsem v smislu doseganja ustreznih sinergijskih učinkov na stroškovnem področju. Vse bolj izraženi pritiski na cene namreč zahtevajo ustrezen odziv v smeri kooperacijskega povezovanja z drugimi proizvajalci oz. iskanje primernih partnerjev za proizvodnjo pomivalnikov nižjega cenovnega razreda.

Izhajajoč iz dejstva, da razvoj izdelkov in proizvodnja za nadaljnjo rast ne predstavljata posebnega omejitvenega faktorja, bo posebna pozornost posvečena razvoju tržne dejavnosti, vključno z ustreznim obvladovanjem hčerinskih prodajnih družb in strateških partnerjev. Pomembno vlogo pri tem bo imelo dokončno oblikovanje marketinške dejavnosti z jasno začrtano strategijo skupnega nastopa in upoštevanja specifičnosti posameznega trga. Obenem bo potrebno kadrovsko okrepiti sedanje trgovske firme v delni ali celotni lasti Kovinoplastike Lož v smislu angažiranja več prodajnih ljudi na terenu. To posebej velja za Hrvaško, BIH ter Srbijo, kjer je na terenu trenutno premalo ljudi, ki bi aktivno delali za prodajo izdelkov. Poleg omenjenega bo potrebno ustanoviti tudi nove prodajne ali proizvodne družbe v strateško pomembnih državah, med katere vsekakor sodi

tudi Nemčija, kjer je možno organizirati distribucijski center za centralno in zahodno Evropo (Nemčijo, Benelux, Švico in morebiti delno Francijo).

5.2 Analiza okolja v Nemčiji

Pri ocenjevanju okolja je potrebno izluščiti ključen razvoj v najširšem okolju podjetja v prihodnosti. Zatem je smiselno oceniti še ožje oziroma t. i. ciljno okolje podjetja. Ocenjevanje slednjega mora vsebovati vsaj ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri podjetje deluje, in analizo trga podjetja (Pučko, 2003, str. 119). Podjetje mora v širšem oz. v makrookolju opazovati trende in vplive v naslednjih podokoljih: geografskem, demografskem, socialnem in kulturnem, tehnološkem, pravnem, političnem in ekonomskem. Posamezna podokolja bodo predstavljena v tej točki, vendar ne podrobno, ker to ni osrednja tema tega dela. V naslednjem podpoglavju pa bo predstavljena panoga in analiza konkurentov.

5.2.1 Geografsko in demografsko okolje

Nemčija je s 356.970 kvadratnih kilometrov za Ukrajino, Francijo, Španijo in Švedsko peta največja evropska država, po številu prebivalcev (82,6 milijona leta 2004) in BDP (2.755 milijard dolarjev v letu 2004, kar je 24 odstotkov BDP nerazširjene Evropske unije) pa prva (Wikipedija, 2006). Umeščena je na sredo Evrope. Na severu meji na Severno morje, Dansko in Baltsko morje, na vzhodu na Poljsko in Češko, na jugu na Avstrijo in Švico ter na zahodu na Francijo in države Beneluxa. Glavno mesto je Berlin in ima 3,5 mio prebivalcev. Po površini je skupno 61. država v svetu, po številu prebivalstva pa 13..

91,5 % prebivalstva je Nemcev, sledijo Turki (2,4 %), ostalih 6,1 % prebivalstva pa sestavljajo Italijani, Grki, Poljaki, Srbi, Hrvati, Rusi in Španci. Število prebivalcev je v letu 2005 padlo za ca. 50.000, kar je povezano s povečano stopnjo umrljivosti. Do še večjega padca števila prebivalcev ni prišlo samo zaradi tega, ker se je lani v Nemčiji priselilo okoli 100.000 oseb več, kot se jih je izselilo. Ocenjujejo, da bo število prebivalcev Nemčije tudi v bodoče možno vzdrževati edino z okrepljenim priseljevanjem. Samo tako bo mogoče še nadalje zadržati sedanjo raven gospodarskih dejavnosti. Demografi menijo, da so za t. i. atraktivne imigrantske skupine, denimo visoko izobraženih in materialno situiranih ljudi, klasične imigracijske države - ZDA, Kanada ali Avstralija, še vedno privlačnejše kot Nemčija. Nemški državljani nad priseljevanjem sicer niso navdušeni, zlasti ne nad tistim iz muslimanskih držav, ker se to prebivalstvo ne asimilira in do določene mere izkorišča socialni sistem v ne preveč dobri gospodarski situaciji. Zaradi tega namerava vlada zaostriti pogoje za pridobivanje nemškega državljanstva.

5.2.2 Socialno in kulturno okolje

Uradni jezik je nemščina, v poslovnem svetu pa je precej razširjena tudi uporaba angleškega jezika. 34 % prebivalstva je rimokatoliške vere (živijo predvsem na jugu države), 34 % protestantske (na severu), v državi pa je tudi 3,7 % muslimanov (Wikipedija, 2006). Nemška podjetja so pri iskanju poslovnih partnerjev zelo izbirčna, zato v splošnem iščejo dolgoročne strateške partnerje, na katere se lahko zanesejo. V nemškem poslovnem svetu je velik poudarek namenjen redu in formalnosti. Priporoča se dobro planiran pristop k (potencialnemu) nemškemu poslovnemu partnerju. Pomemben je osebni stik s poslovnimi partnerji, zato so obiski precej pogost način komunikacije. Prav tako pomemben je nemškim poslovnežem čas, posebej cenijo točnost, zato se je potrebno držati dogovorjenega termina. Nemški poslovneži spoštujejo hierarhijo, kar pričakujejo tudi od drugih. Najava sestanka je običajna 6 tednov vnaprej, nemški poslovneži pa želijo biti že vnaprej natančno obveščeni o temi razgovora. Na splošno so poslovni običaji zelo podobni tistim, ki veljajo v Sloveniji, zato se velja ravnati po pravilih, kot jih upoštevajo poslovneži v domačem, slovenskem poslovnem okolju.

Nemški potrošniki v splošnem veljajo za konzervativne, zato kupcev, ki radi eksperimentirajo, ni veliko. Zaradi velike konkurenčnosti nemškega trga sta značilna cenovno elastično povpraševanje in zahteva po visoki kakovosti. Izjemnega pomena so tudi storitve in tehnična podpora pred nakupom in po njem. Nemčija ima kot vsak razvit trg razvite vse oblike tržnega komuniciranja. Zelo priljubljeno in pogosto uporabljajo neposredno trženje, predvsem elektronsko, a tudi trženje po pošti in kataloško prodajo. Pri promociji proizvodov in storitev imajo v Nemčiji močno tradicijo sejmi. Ti so pomembno trženjsko orodje in tradicionalen način oblikovanja poslovnih stikov, ki pomagajo pri premagovanju razdrobljenosti nemškega trga. Vstop na nemški trg je drag, toda z dolgoročnega vidika stroške vstopa na trg odtehta njegova velikost.

5.2.3 Tehnološko okolje

Nemčija je v gospodarskem pomenu za ZDA in Japonsko tretja najpomembnejša država na svetu. Z ameriško pomočjo se je država po drugi svetovni vojni hitro industrializirala in postala sinonim za kakovost delovne sile in proizvodov. Gospodarski uspehi so se s priključitvijo manj razvitih vzhodnih dežel precej poslabšali. Industrija je imela v letu 2003 27-odstotni delež v BDP, med storitvami pa so najpomembnejše finančne in poslovne (30,7 %) ter trgovske, gostinske, transportne in telekomunikacijske – 18 % (Izvozno okno, 2006). Za leto 2003 so storitve predstavljale skupaj okoli 65-odstotni delež v BDP. V izvozu predstavljajo za leto 2002 velik delež predvsem visoko tehnološki izdelki, kot so: motorna vozila (19 %), stroji in oprema (14 %), kemični izdelki (12 %), telekomunikacijska tehnologija (5 %).

5.2.4 Pravno in politično okolje

Nemčija je zvezna republika, ki jo sestavlja 16 zveznih dežel, od katerih ima vsaka svojo vlado in svoj parlament. Zahodna Nemčija se je združila z Vzhodno 3. oktobra 1990 in je članica vseh pomembnejših svetovnih združenj (WTO, OECD itd.) ter ena najbolj vplivnih v Evropski uniji. Predsednik države je Horst Köhler. Po skoraj izenačenem izidu dveh največjih strank, Socialdemokratske (SPD) in Krščansko demokratske unije (CDU/CSU) je bila na predčasnih parlamentarnih volitvah septembra 2005 vzpostavljena velika koalicija, ki jo vodi prva kanclerka v zgodovini Nemčije, predsednica krščanskih demokratov Angela Merkel. Naslednje parlamentarne volitve bodo septembra 2009, predsedniške pa maja 2008.

Država pridobiva davke z različnimi dajatvami. Dohodnina znaša progresivno od 15 % do 42 %. Davek na dohodke pravnih oseb (Körperschaftssteuer) znaša 25 %. Temu je potrebno prišteti še obrtni (Gewerbesteuer) in solidarnostni dodatek, kar skupaj zneso 38,6 % davkov na dobiček. Ti so za nemško gospodarstvo zelo obremenjujoči, zato planira nova nemška vlada na tem področju s 1. januarjem 2008 reforme. Davek na dodano vrednost znaša 16 % oz. 7 % in ga namerava nova vlada v letu 2007 povišati na 19 % (GZS, 2006).

5.2.5 Ekonomsko okolje

Nemško gospodarstvo v zadnjih letih doživlja velike spremembe. Združitvev z bivšo Vzhodno Nemčijo je bila zanj velika obremenitev, stopnje gospodarske rasti so se prepolevile, v letu 2003 celo izničile, proračunski primanjkljaji pa naraščajo. Vlada si sedaj prizadeva povečati učinkovitost gospodarstva, zmanjšati davčne in socialne obremenitve ter pospešiti prestrukturiranje v regijah, predvsem v vzhodnih deželah, kjer še prevladuje težka industrija.

BDP in struktura potrošnje: Potem ko se je BDP v letu 2003 zmanjšal za 0,2 odstotka, je gospodarska rast v letu 2004, v veliki meri tudi zaradi večjega števila delovnih dni, znašala 1,6 odstotka (Izvozno okno, 2006). V prvem četrtletju 2005 je rast BDP znašala 0,8 odstotka, v drugem četrtletju pa je stagnirala. Rast celotnega domačega povpraševanja je bila po dveh četrtletjih negativne rasti spet pozitivna (0,3 odstotka), vendar je to predvsem posledica povečanja zalog zaradi padca izvoznega povpraševanja. Rast zasebnega povpraševanja ostaja zaradi skromne rasti plač in visoke stopnje brezposelnosti negativna. Rahlo se je okrepila rast javne porabe (v prvi polovici leta 2005 je v povprečju znašala 0,6 odstotka), prav tako so naraščale naložbe v stroje in opremo (v povprečju za 1,1 odstotek). V drugem četrtletju 2005 je rast uvoza prehitela rast izvoza, zato je zunanjetrgovinska bilanca negativno vplivala na gospodarsko rast. Tako se je ta v letu 2005 znižala na 0,8 odstotka, v letu 2006 pa naj bi se zaradi krepitve zasebnega in naložbenega povpraševanja povečala in znašala 1,5 odstotka.

Industrijska proizvodnja: Industrijska proizvodnja se je v letu 2004 zaradi visokega izvoznega povpraševanja krepila in je beležila 2,4-odstotno rast (Izvozno okno, 2006). Okrevanje industrije se je nadaljevalo tudi v letu 2005, ko je industrijska proizvodnja v drugem četrletju beležila 2,3-odstotno rast na letni ravni. Proizvodnja predelovalne industrije je bila v tem obdobju večja za 2,7 odstotka. Najvišje stopnje rasti so beležili izvozni sektorji, kot sta proizvodnja trajnih potrošnih dobrin ter strojev in opreme, medtem ko se je proizvodnja netrajnih potrošnih dobrin, ki je namenjena predvsem domačemu trgu, zmanjšala za 0,6 odstotka. Gradbeništvo ostaja v krizi, obseg dejavnosti je bil v drugem četrletju leta 2005 za 4,7 odstotka manjši kot v enakem obdobju leto poprej. Najbolj se je zmanjšala stanovanjska gradnja. Rast storitvenih sektorjev se je upočasnjevala in je v drugem četrletju leta 2005 v trgovini, gostinstvu in transportu znašala 1 odstotek, v sektorju finančnih in poslovnih storitev pa 0,9 odstotka.

Tabela 12: Temeljni ekonomski kazalci

LETO	2006	2005	2004
Število prebivalcev (v mio):	-	82,5	82,6
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah):	-	-	2.755
BDP per capita (v USD):	-	-	33.350
Rast BDP (v %):	1,5	0,8	1,6
Rast zasebne potrošnje (v %):	0,6	-0,1	0,6
Rast javne potrošnje (v %):	1,0	0,4	-1,6
Rast investicij (v %):	2,4	-0,2	-0,2
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %):	0,9	0,4	0,5
Rast industrijske proizvodnje (v %):	1,9	1,7	2,4
Stopnja nezaposlenosti (v %):	11,4	11,6	10,6
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	2,1	2,0	1,7
Proračunski primanjkljaj / presežek (v % BDP):	-3,8	-4,0	-3,6
Kratkoročna medbančna obrestna mera (v %):	2,0	2,1	2,1
Letna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	4,7	4,5	9,3
Letna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	3,7	3,7	7,0
Saldo tekočega računa (v % BDP):	4,4	4,2	3,8
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD):	1,293	1,257	1,244
Slovenski izvoz (v mio EUR):	-	1.156*	2.676
Slovenski uvoz (v mio EUR):	-	1.207*	2.688
Stopnja rizičnosti države (maksimalno 100 točk):	92	91	92
Rizičnostni razred (A-E):	A	A	A
Uvoz blaga (v mlrd USD):	868,1	801,0	717,9
Izvoz blaga (v mlrd USD):	1.096,9	1.016,4	909,7

OPOMBE(2006): Podatki za leto 2006 so projekcija.

OPOMBE(2005): Podatki za leto 2005 so projekcija. * Podatki veljajo za obdobje januar-maj 2005.

Vir: Izvozno okno, Podatki o državah – Nemčija.

Nezaposlenost in plače: Stopnja brezposelnosti je tudi v letu 2005 narasla in je znašala 11,6 odstotka, merjeno po nemški metodologiji; po metodologiji EU je znašala 9,6 odstotka. (Izvozno okno, 2006). Stopnja brezposelnosti se je v začetku leta 2005 povečala predvsem zaradi tega, ker se morajo od januarja 2005 vsi tisti, ki so sposobni delati in so doslej prejeli socialno pomoč,

prijaviti na zavodu za zaposlovanje, če želijo še naprej prejemati pomoč, odslej v obliki nadomestila za delo. Razlika v stopnji brezposelnosti med nekdanjo Zahodno in Vzhodno Nemčijo ostaja visoka: v zahodnih deželah znaša 9,8 odstotka, v vzhodnih pa 18,5 odstotka. Število zaposlenih se je v letu 2005 rahlo povečevalo, predvsem zaradi vladnih spodbud. Poraslo je število zaposlitev za polovični delovni čas, gre za tako imenovane "mini-službe", za katere delodajalcu ni potrebno plačevati socialnih prispevkov.

Fiskalna politika in proračun: Zmanjševanje proračunskega primanjkljaja je bilo od sredine leta 2001, ko se je drastično poslabšal fiskalni položaj, poleg zmanjševanja brezposelnosti najpomembnejši ekonomski cilj vlade. Proračunski primanjkljaj se je v letu 2004 sicer nekoliko znižal in je predstavljal 3,6 odstotka, vendar je bil že tretje leto nad mejo 3 odstotkov BDP, ki jo postavlja Evropska monetarna unija (Izvozno okno, 2006). Po pričakovanjih se je proračunski primanjkljaj v letu 2005 še povečal in je predstavljal 4 odstotke. Ker pa vlada ni uvedla nobenih ukrepov, s katerimi bi v letu 2006 primanjkljaj bistveno zmanjšala, ji je evropski komisar za gospodarstvo in finance zagrozil, da bo začel postopek za določitev kazni za prekoračitev določil Pakta stabilnosti in rasti. Fiskalna konsolidacija v ekonomskem programu nove koalicije sicer ne bo na prvem mestu, vendar se bo morala vseeno spopasti z visokim javnim primanjkljajem, za kar bo primorana znižati nekatere socialne dodatke in davčne olajšave.

Inflacija: Stopnja inflacije se je v letu 2004 zaradi višjih cen energije in administrativnih dvigov cen povečala in je v povprečju znašala 1,7 odstotka (Izvozno okno, 2006). V letu 2005 je inflacija naraščala in je v prvih devetih mesecih v povprečju znašala 1,8 odstotka, septembra pa se je na letni ravni povečala na 2,7 odstotka. Povečanje v septembru je posledica višjih trošarin za tobačne izdelke in visokih cen nafte, ki so se v septembru preteklega leta nekoliko znižale. Če ne upoštevamo cen energije in nepredelane hrane, so bile cene avgusta 2005 nižje za 0,9 odstotka. Višje cene nafte dvigujejo proizvodne cene in zmanjšujejo razpoložljivi dohodek, namenjen za nakup drugih dobrin. Zaradi visokih cen nafte bo stopnja inflacije v letu 2006 po pričakovanjih naraščala.

Napoved gospodarskih gibanj in ukrepov vlade: Velika koalicija se po pričakovanjih ne bo lotila dramatičnih reform, vendar se bo morala odzvati na pereče probleme v gospodarstvu, predvsem na brezposelnost, visok proračunski primanjkljaj in nizko gospodarsko rast. Obe koalicijski stranki zagovarjata davčno reformo, ki naj bi zaustavila selitev proizvodnje v srednjo in vzhodno Evropo, kjer so davčne stopnje bistveno nižje. Pričakuje se tudi ukinitve prispevka za zavarovanje za brezposelnost ter nekaj drugih ukrepov, s katerimi naj bi se povečala fleksibilnost trga delovne sile. V letu 2006 se bosta po pričakovanjih začela krepiti zasebno in naložbeno povpraševanje, zato bo gospodarska rast začela naraščati in bo po ocenah znašala 1,5-1,7 odstotka (Izvozno okno, 2006). Stopnja inflacije bo v letu 2006 zaradi visokih cen nafte in njihovega vpliva na višje cene pri proizvajalcih naraščala, medtem ko bodo domači inflatorni pritiski zaradi visoke stopnje

brezposelnosti in skromne rasti plač ostali šibki. Po zadnjih napovedih Banke Slovenije (aprila 2006) se v letu 2006 pričakuje nadaljevanje dobre rasti industrije, ki izvira predvsem iz hitre rasti izvoza, in izboljšanje rasti trošenja gospodinjstev. Ključni pri opazovanju bodo predvsem indikatorji potrošnje, ki v začetku leta 2006 kažejo izboljšanje rasti v trgovini na drobno in izboljšanje kazalcev zaupanja potrošnikov. Izrazitejša rast trošenja gospodinjstev se pričakuje ob koncu leta 2006 zaradi povečanih nakupov pred uvedbo višjega DDV januarja 2007. Za 1. januar 2007 je namreč predvideno zvišanje stopnje DDV s 16 % na 19 %, kar bo povzročilo v prihodnjem letu zmanjšanje rasti domačega trošenja. Zato so tudi napovedi gospodarske rasti za leto 2007 razmeroma nizke in se gibljejo okoli 1,0 %.

5.2.6 Zunanja trgovina in tuje naložbe

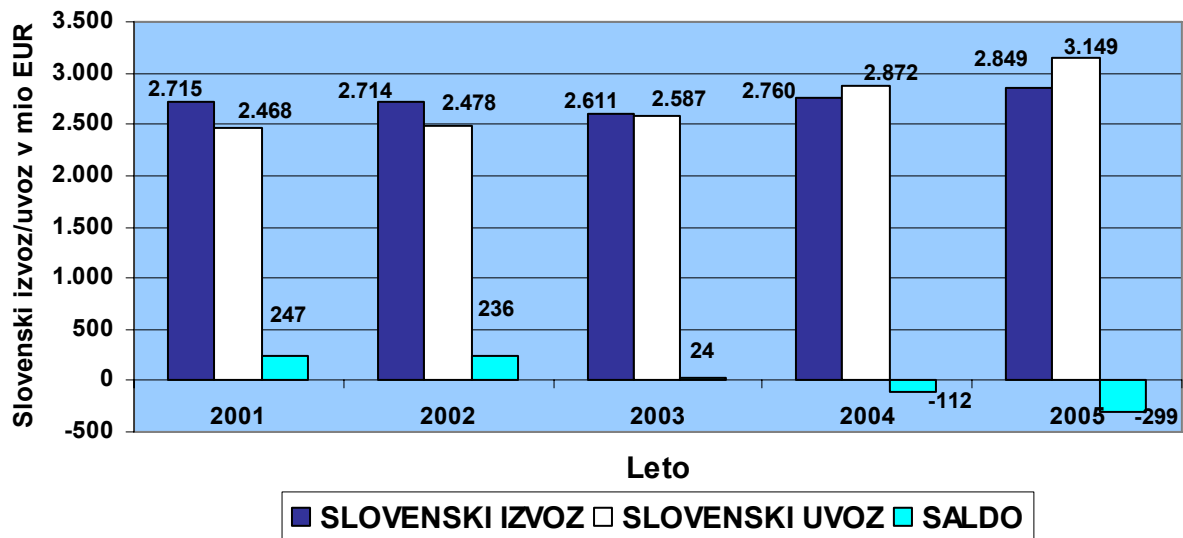
Nemčija je bila v letu 2004 drugo leto zapored največja izvoznica na svetu, kljub temu da je njen BDP veliko nižji od BDP ZDA ali Japonske (Izvozno okno, 2006). K temu sta pripomogla predvsem odprtost gospodarstva in povečana konkurenčnost kot posledica nižje rasti plač v zadnjih letih. V prvi polovici leta 2005 je uvoz naraščal hitreje od izvoza (9,1 odstotka v primerjavi s 6,2 odstotka), zato se je presežek trgovinske bilance zmanjšal za 3,5 odstotka in je znašal 41,5 milijarde evrov. Dve tretjini povečanja uvoza je posledica višjih cen nafte, hitro pa je naraščal tudi uvoz industrijskih polizdelkov. Na izvozni strani je najhitreje naraščal izvoz potrošnih dobrin, pri čemer je najbolj naraščal izvoz v države članice EU, ki so imele v izvozu skoraj 75-odstotni delež. Največ izvoza je namenjenega v Francijo, ZDA, Veliko Britanijo in Italijo, med dobavitelji pa so vodilne Francija, Nizozemska, ZDA in Velika Britanija. V izvozu prevladujejo stroji, cestna vozila in kemični izdelki, v uvozu pa stroji, kemični izdelki in goriva. Zaradi manjšega trgovinskega presežka se je v drugem četrtletju 2005 zmanjšal tudi presežek tekočega računa, ki pa se bo v celem letu po pričakovanjih v primerjavi z letom 2004 povečal in bo predstavljal 4,2 odstotka BDP, v letu 2006 pa se bo po ocenah še krepil.

Glede investicijskega okolja in tujih naložb je bila Nemčija do pred nekaj leti za tuje vlagatelje dokaj neprivlačna, predvsem zaradi močne vloge države v gospodarstvu, nefleksibilne delavske zakonodaje in dragega socialnega sistema. Podjetja morajo pri poslovanju upoštevati tudi ukrepe socialne politike ter strogo okoljevarstveno, delavsko in potrošniško zakonodajo. Reforma davčnega sistema skupaj z liberalizacijo trgov energije in telekomunikacij je naredila državo bolj privlačno za tuje vlagatelje in leta 2000 so tuje naložbe znašale rekordnih 175 milijard dolarjev. V zadnjih treh letih se zaradi gospodarske recesije v razvitem svetu zmanjšujejo. Leta 2003 so neto tuje naložbe znašale 27,4 milijarde evrov, v letu 2004 pa so bile zaradi umika kapitala tujih vlagateljev iz podružnic v Nemčiji negativne v višini 22,2 milijarde evrov. Nemške neto naložbe v tujini so leta 2004 znašale 5,9 milijarde evrov. Neto tuje naložbe ostajajo negativne tudi v letu 2005.

5.2.7 Slovenske naložbe v Nemčiji in blagovna menjava med državama

Nemčija predstavlja za Slovenijo najpomembnejšo trgovsko partnerico. V prvih petih mesecih leta 2005 so bile največje postavke v slovenskem izvozu v Nemčijo naslednje: sedeži in njihovi deli (11,4 odstotka), deli in pribor za traktorje, avtobuse in tovorna vozila (4,9 odstotka), osebni avtomobili in druga motorna vozila za prevoz ljudi (4,2 odstotka), elektrotermični aparati in naprave za gospodinjstvo (3,6 odstotka), elektromehanski gospodinjski aparati z elektromotorjem (3,1 odstotka) ter žerjavi, viličarji, valjarji in buldožerji – 2,6 odstotka (Izvozno okno, 2006). Največji izvozniki so bili: Prevent Global, d. d., Gorenje, d. d., Impol, d. d., BSH hišni aparati, d. o. o., Revoz, d. d. in Boxmark Leather, d. o. o..

Slika 11: Blagovna menjava med Slovenijo in Nemčijo v obdobju 2001-2005 v mio EUR



* Opomba: Podatki za leto 2005 so začasni.

Vir: Statistični urad Republike Slovenije

V uvozu iz Nemčije so v prvih petih mesecih leta 2005 prevladovali naslednji proizvodi: osebni avtomobili in druga motorna vozila za prevoz ljudi (7,5 odstotka), zdravila (2,7 odstotka), traktorji, avtobusi in tovorna vozila (1,9 odstotka), motorna vozila za prevoz blaga (1,7 odstotka), odpadki in ostanki železa ali jekla (1,6 odstotka) in električna energija (1,5 odstotka). Največji uvozniki so bili: Porsche Slovenija, d. o. o., Gorenje, d. d., Prevent Global, d. d., Acroni, d. o. o., Adria Mobil, d. o. o. in AC-Intercar, d. o. o..

V Nemčiji imajo svoja predstavništva ali lastna podjetja skoraj vsa večja slovenska podjetja. Med njimi prevladujejo predvsem prodajne hčerinske družbe, zelo redko pa imajo slovenska podjetja v Nemčiji odprta proizvodna podjetja. Podjetja v Nemčiji, ki so v večinski ali stodontni lasti

slovenskih podjetij so: Krka Aussenhandels GmbH, Gorenje Vertriebs GmbH, Nemčija, Mura-Trendline GmbH, Trimo Trimex GmbH, Iskraemeco GmbH, Calex Logistik GmbH, Cimos Brd GmbH, Rudis Zweigniederlassung Deutschland, Prevent DEV GmbH, Intereuropa Transport & Spedition GmbH itd. (SloExport, 2006).

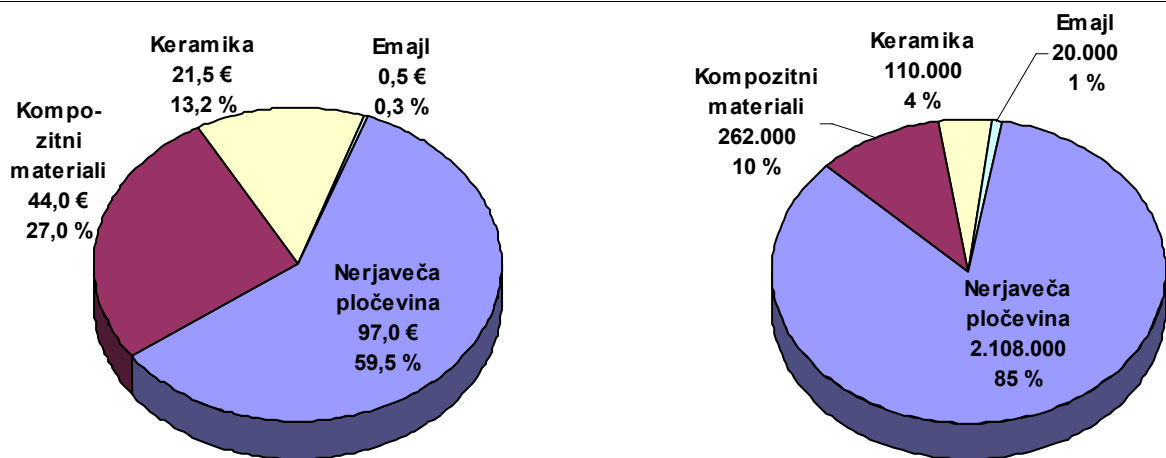
5.3 Analiza panoge in konkurentov Kovinoplastike Lož na nemškem trgu

Če želimo analizirati panogo, v kateri naj bi delovalo hčerinsko podjetje na nemškem trgu, in konkurente v njej, je potrebno analizirati tri med seboj precej različne trge. Te trge se deli na: (1) izdelke za privatna gospodinjstva (tukaj je mišljena predvsem panoga kuhinjskih pomivalnikov), (2) izdelke za transport hrane (Catering) in (3) komponente iz nerjaveče pločevine. Vsak trg oz. panoga in konkurenti v njej bodo v nadaljevanju podrobneje analizirani.

5.3.1 Analiza panoge kuhinjskih pomivalnikov

Trg kuhinjskih naprav in sanitarnih delov se v Nemčiji že 12 mesecev nahaja v stalnem nazadovanju. Zmanjševanje povpraševanja je povzročilo kar nekaj žrtev med ponudniki teh naprav in delov. Kljub temu se samo v Nemčiji prodaja letno še vedno od 2,5 do 2,7 milijona kuhinjskih pomivalnikov. Delež tistih iz nerjaveče pločevine znaša od tega 84 %. V naslednjih nekaj mesecih se bo ta trg konsolidiral še nadalje. Po trenutnem obdobju stagnacije se zato v naslednjih mesecih ponovno pričakuje zmerna rast te panoge. Zaradi tega je to pravi trenutek za vstop na nemški trg preko lastne hčerinske družbe. Glavni ponudniki kuhinjskih pomivalnikov na nemškem trgu so FRANKE, BLANCO, RIEBER, TEKA, PYRAMIS, EURODOMO. Ti konkurenti bodo v nadaljevanju predstavljeni podrobneje.

Slika 12: Volumen kuhinjskih pomivalnikov v Nemčiji (vrednostno v mio EUR in v kosih)



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož.

Celotni volumen trga kuhinjskih pomivalnikov v Nemčiji je v letu 2004 znašal 163 mio € oz. 2,5 mio kosov. Ta trg se nadalje deli glede na vrsto materiala za kuhinjski pomivalnik. Prevladujejo predvsem nerjaveča pločevina in kompozitni materiali (granitni pomivalniki), kar je razvidno s slike 12. Kovinoplastika Lož oz. PC INOX je specialist izključno za pomivalnike iz nerjaveče pločevine, v svoji ponudbi pa ima sicer tudi kompozitne pomivalnike, ki jih pod Alveus blagovno znamko izdelujeta podjetji v Sloveniji in Italiji.

Pri analizi panoge kuhinjskih pomivalnikov je potrebno omeniti tudi situacije na posameznih prodajnih poteh. V **trgovini**⁶ povsem dominirata proizvajalca Blanco in Franke. Njihov položaj je zelo trden, oba pa skušata zaokrožiti svoj program kuhinjskih pomivalnikov s komponentami iz nerjaveče pločevine. Franke stavi zelo veliko na svojo premium blagovno znamko »Eisinger«, Blanco pa mu konkurira v tem segmentu z znamko »Steelart«. Material keramika še vedno raste, kompozitni materiali (granitni pomivalniki) ohranjajo svoj tržni delež. Pomivalniki iz emajla in plastičnih mas so skoraj v celoti izginili, povpraševanje po pomivalnikih iz nerjaveče pločevine pa ostaja neoslabljeno. Podjetje Rieber direktno ne oskrbuje več specializirane trgovine, firma Teka pa beleži rast v nižjem cenovnem razredu pomivalnikov v tem segmentu.

Pri **kuhinjskih proizvajalcih** je trenutno absolutni tržni vodja firma Franke s ca. 70 % tržnega deleža. Blanco se bolj koncentrira na specializirane trgovine in se zato počasi umika iz industrije. Teka je ustavila negativen trend, Rieber pa ima konstanten promet. V industriji raste predvsem povpraševanje po pomivalnikih iz nizkega cenovnega razreda in onih, posebej prilagojenih kupcu. Model pomivalnika z dimenzijami 860 x 435 mm je še vedno dominanten. Trije največji kuhinjski proizvajalci (Alno, Nobilia, Nolte) imajo skupaj letne potrebe v višini ca. 350.000 kosov. V zvezi s tem manjka še firma Wellman, ki jo je leta 2003 prevzela firma Alno. Pred prevzemom je imel Wellman letno potrebo po 100.000 kosov pomivalnikov. Industrija kuhinj dosega rast predvsem z izvozom in z razstavljenim pohištvo. V standardnem programu se išče predvsem manjše pomivalnike za omarico širine 40 cm.

V »**trgovinah naredi si sam**« (angl. DIY/nem. Baumarkt) je Eurodomo (prodajna hčerinska družba firme Franke) v Nemčiji prevzel vodilno vlogo firmi Rieber in je sedaj tržni vodja. Firma Rieber je v zadnjem času izgubila precejšen tržni delež, ki sta ji ga prevzela firmi Eurodomo in Pyramis. Blanco v tem segmentu nima strateških planov, Teka in Astracast pa sta prisotna samo pri nekaterih kupcih, Teka v podjetju OBI, Astracast v podjetju TOOM. Potencial teh vrst trgovin je konstanten.

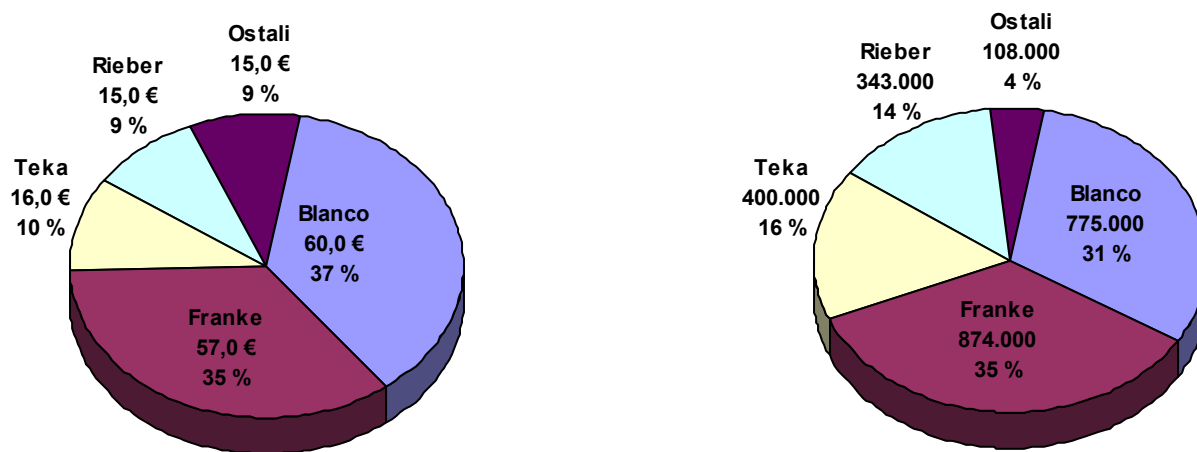
Specializirani grosisti s sanitarno opremo se močno koncentrirajo na nabavo pri posameznih združenjih. Nivo povpraševanja je konstanten od začetka leta 2000.

⁶ Nem. **Handel** – k temu prištevamo trgovine s pohištvo in specializirane trgovine s kuhinjsko opremo oz. kuhinjske studie.

5.3.2 Analiza konkurentov v panogi kuhinjskih pomivalnikov

Konkurenca na trgu kuhinjskih pomivalnikov v Nemčiji je izredno močna. Prevladujeta predvsem domača proizvajalca FRANKE (sedež podjetja je sicer v Švici) in BLANCO. Poleg teh dveh imata dobra tržna deleža še firmi TEKA (Španija) in RIEBER (Nemčija). V DIY trgovinah prevladuje z nižjim cenovnim razredom firma EURODOMO, ki je v lasti firme Franke. Pomivalnike prodaja pod svojo blagovno znamko.

Slika 13: Vrednostni in količinski tržni deleži konkurentov v Nemčiji (v mio EUR in v kosih)



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož.

Ker Kovinoplastika Lož prodaja ca. 90 % (ca. 50.000 kosov) vseh pomivalnikov firmama Franke in Eurodomo pod njihovo blagovno znamko, je težko govoriti o tržnem deležu Kovinoplastike Lož na nemškem trgu. Pomivalnike se pod lastno blagovno znamko Alveus prodajajo namreč v izredno majhnih količinah. Če vseeno izračunamo tržni delež pomivalnikov Kovinoplastike Lož v Nemčiji, skrit predvsem v tržnem deležu firme Franke, lahko govorimo o 2 % količinskem tržnem deležu v Nemčiji. Vrednostno predstavlja to še precej manjši delež, saj se tja prodaja predvsem pomivalnike najnižjega cenovnega razreda.

Firma **BLANCO** je nemški proizvajalec pomivalnikov in gastro programa, obenem pa v svojem programu ponuja tudi kuhinjske pipe, koše za smeti in ostale manjše dele za opremo kuhinj. V letu 2005 je imel skupno realizacijo v višini ca. 230 mio €, kar pomeni, da je po obsegu prometa ca. 10 krat večji kot PC INOX. V zadnjem času se predvsem koncentrira na prodajo specializiranim trgovinam s kuhinjsko opremo. Skušaja se pozicionirati predvsem v višji in premium cenovni razred (z blagovno znamko »Steelart«) in zato ne kaže nobenih ambicij v DIY trgovinah. V svojem programu ima zelo veliko paleto izdelkov višjega cenovnega razreda, ki so tehnološko zelo dovršeni in v skladu z najnovejšimi trendi v kuhinjskih industriji. Kljub ne največjemu količinskemu tržnemu

deležu ima podjetje največji obseg prometa na nemškem trgu. Ta podatek potrjuje, da prodaja Blanco predvsem dražje pomivalnike. V ta namen ima zelo razvito tehnologijo proizvodnje, izredno veliko vlaga tudi v inovacije. Poleg pomivalnikov iz nerjaveče pločevine ima v svoji ponudbi izredno pestro ponudbo kompozitnih pomivalnikov in pip, ki pa jih ne proizvaja sam. V Nemčiji ima to podjetje stabilen tržni delež, svojo rast pa generira predvsem z izvozom.

Firma **FRANKE** je največji globalni ponudnik kuhinjskih pomivalnikov. Po nekaterih ocenah proda letno ca. 2,5 mio pomivalnikov po vsem svetu oz. ima skupno 1.628 mio CHF realizacije v letu 2004. Sedež te multinacionalne družbe je v Švici. Koncern ima skupaj 85 proizvodnih in prodajnih podjetij na vseh celinah sveta. V njih je zaposlenih 7.500 ljudi. Pomivalnike proizvaja tudi v Nemčiji. Širi se predvsem horizontalno z nakupi zanimivih podjetij, in to ne samo na področju kuhinjskih pomivalnikov. V prejšnjem letu je tako prevzel italijanskega proizvajalca nap firmo FABER. Prodajni program je podoben firmi Blanco, vse bolj pa se razvija v popolnega ponudnika kuhinjske opreme. Tako poleg pomivalnikov iz raznih vrst materialov prodaja tudi nape, pipe, koše za smeti itd. V zadnjem času se v Nemčiji koncentrira predvsem na proizvajalce kuhinj. Pospešuje zlasti količinsko rast prodaje, v ta namen pa je ne dolgo nazaj odprl popolnoma avtomatizirano linijo za proizvodnjo cenejših vrst pomivalnikov, pri katerih je pritisk na cene izredno velik. Pomivalnike za prodajo v Nemčiji proizvaja tudi v državah s cenejšo delovno silo ali pa jih kupuje pri ostalih proizvajalcih pomivalnikov, kot v primeru Kovinoplastike Lož. Kuhinjski industriji dobavlja Franke predvsem standardni program pomivalnikov. Ker pri tem obstaja velika možnost hitre zamenjave dobavitelja, skuša to nevarnost pri proizvajalcih kuhinj zmanjšati z dobrim servisom in učinkovito logistiko. V najvišjem cenovnem razredu se uvršča s svojo blagovno znamko »Eisinger«. Ravno tako kot Blanco ima zelo dobro tehnologijo in veliko vlaga v inovacije.

Firma **TEKA** je veliko špansko multinacionalno podjetje, ki poleg pomivalnikov proizvaja tudi kuhinjske aparate ter druge izdelke, ki niso direktno povezani s kuhinjsko industrijo. V Nemčiji, kjer ima svoje prodajno hčerinsko podjetje, ni mogoče prepoznati jasne prodajne strategije. Sicer je podjetje ponovno močnejše prisotno v trgovini in v industriji. Nima nobene premium blagovne znamke, temveč se uvršča v agresivni prodajni segment (srednji in nižji cenovni razred). Rast beleži predvsem z agresivnimi cenami ter s prodajo trgovskega blaga. Ima povprečno tehnologijo in inovacije.

Firma **RIEBER** je nemški proizvajalec kuhinjskih pomivalnikov, gastro programa in komponent iz nerjaveče pločevine. Trenutno je na področju kuhinjskih pomivalnikov nedvomno v fazi poraženca. Od julija 2005 ima novega lastnika, ki ne izvira iz kuhinjske panoge, temveč ima svoje interese v gostinstvu oz. Cateringu. Podjetje masivno izgublja tržni delež proti firmama Pyramis in Eurodomo zlasti na DIY področju in ima zato precejšnje poslovne težave. Pri tej firmi ni mogoče zaslediti jasne prodajne strategije. Umika se iz direktne oskrbe specializiranih trgovin za kuhinjsko opremo in

svoje izdelke prodaja preko distributerjev (firme Naber). Vzrok za izgubljanje tržnega deleža je med drugim tudi zelo šibka moč inovacij.

Tudi firma **SCHOCK** je nemški proizvajalec, vendar proizvaja izključno kompozitne pomivalnike. Gre za nišnega ponudnika, ki je nepomemben na področju nerjavečih pomivalnikov, čeprav je včasih kazal tendence za prodajo tudi na tem področju. Je torej specialist za kompozitne materiale in ima v lasti zelo pomemben patent za material »Cristalite«. Gre za zelo kvaliteten material za pomivalnike, vendar patent poteče že leta 2008. Zaradi tega izredno veliko napora vlaga v raziskavo in razvoj novih materialov, pri čemer pa ni preveč uspešen. Trenutno je v precej negotovi situaciji, ker bodo njegovi konkurenti ta material lahko prosto uporabljali. Precej pomivalnikov prodaja pod lastno blagovno znamko, obenem pa ima tudi precejšnje število OEM poslov.

Poleg podrobno opisanih ponudnikov kuhinjskih pomivalnikov je potrebno omeniti tudi druge evropske in ostale proizvajalce, ki si skušajo izboriti svoj tržni delež na nemškem trgu. Med ostale pomembnejše ponudnike je treba vsekakor prišteti firme **PYRAMIS**, **RODI**, **ASTRACAST** in **LEISURE**. **PYRAMIS** je grški proizvajalec pomivalnikov ranga velikosti Kovinoplastike Lož. Pred nekaj leti (2002) je ustanovil svojo prodajno firmo v Nemčiji, prodaja pa pomivalnike nižjega cenovnega razreda, predvsem DIY trgovskim verigam. Cenovno je zelo agresiven in je zato še do nedavnega beležil rast. Probleme ima predvsem s kvaliteto izdelkov in z nezanesljivimi dobavnimi roki. **RODI** je portugalsko podjetje. Tudi to ni dolgo prisotno na nemškem trgu; svoje izdelke je do nedavnega tržilo preko nemškega distributerja firme Rudolph, ki je šla februarja 2006 v stečaj. Firma Rodi prav tako kot Pyramis svoj tržni delež osvaja z zelo agresivnimi cenami. **ASTRACAST** in **LEISURE** sta proizvajalca iz Velike Britanije in sta na nemškem trgu prisotna že dlje časa, vendar jima nikakor ne uspe zrasti v pomembnejšega konkurenta. Probleme imata z uvrščanjem blagovne znamke ter z angleškimi modeli pomivalnikov, ki z vidika dizajna niso popolnoma prilagojeni za nemški trg.

Nanj bodo v večjem obsegu že v bližnji prihodnosti prodrli tudi proizvajalci pomivalnikov iz Turčije ter proizvajalci z Daljnega vzhoda, predvsem s Kitajske. Na te proizvajalce se zaradi izredno ugodnih cen že sedaj obračajo določeni nemški proizvajalci kuhinj. Zaenkrat ti še nimajo tako dodelane tehnologije, vendar se iz leta v leta zelo hitro razvijajo in dohitevajo evropske proizvajalce. Poleg tega so dobavni roki s Kitajske razmeroma zelo dolgi, naročati pa je mogoče samo velike, kontejnerske pošiljke, kar je v nasprotju s trendom na trgu. Kupci zahtevajo namreč zelo hitre dobave, ravno tako v čedalje večji meri naročajo paletno ali celo kosovno.

5.3.3 Analiza panoge izdelkov za transport hrane

Med izdelke za shranjevanje in transport hrane (Catering) se v glavnem prišteva gastronomske posode in pokrove zelo različnih dimenzij ter termo posode za transport hrane. Posode in pokrovi so

izdelani predvsem iz nerjaveče pločevine, v zadnjem času pa so čedalje popularnejši tudi posode in pokrovi iz polikarbonatnih materialov. Trg gastro posod in pokrov se ocenjuje na vsaj 15 mio €, kar ustreza letni količini ca. 1,2 mio kosov. Struktura prodaje na tem trgu je klasično dvostopenjska. To pomeni, da gre prodaja od proizvajalcev naprej na specializiranih grosistov za gostinstvo in od tam naprej do kupcev iz gastronomije. Ravno tako se na trgu nahajajo veliki kupci, ki kupujejo določen sortiment izdelkov direktno pri proizvajalcih. Sicer so dosedanje klasične prodajne poti v prihodnosti zelo vprašljive, saj ima prodaja preko interneta vse možnosti za uspeh. Trg gastro posod in pokrovov je bil v letih 2003 in 2004 dokaj šibak, trenutno pa je tržni trend zadržano pozitiven, tako da se sedaj ponovno beleži nizka rast. Poleg proizvajalcev iz Nemčije pritiskajo na nemški trg tudi ponudniki iz tujine.

5.3.4 Analiza konkurentov v panogi izdelkov za transport hrane

Glavni konkurenti na trgu gastro posod in pokrovov so podjetja Blanco, Rieber, Hupfer (Nemčija) in Mori (Italija). Tržni vodji v tej panogi sta vsekakor firmi Blanco in Rieber. Pritisk na stroške je v tej panogi izredno velik, saj ni možna posebna diferenciacija izdelkov. Gre namreč za dimenzijsko standardne izdelke, zato je pri nakupu odločilni dejavnik cena. Blanco skuša zaradi tega sklepati kooperacije s tujimi podjetji v državah, kjer so stroški proizvodnje nižji kot v Nemčiji. Tuji ponudniki so v Nemčiji uspešni le, če se uporabljajo nemške prodajne strukture oz. nemške distributerje. Kovinoplastika Lož do sedaj ni prodajala teh vrst izdelkov na nemškem trgu, zato tam nima tržnega deleža.

5.3.5 Analiza panoge komponent iz nerjaveče pločevine

Volumen nemškega trga komponent iz nerjaveče pločevine je zelo težko oceniti. Dejstvo je le, da so komponente iz nerjaveče pločevine zaradi dobrih lastnosti materiala čedalje bolj priljubljene. Sedaj se vgrajujejo v končne izdelke iz zelo različnih panog. Glavni odjemalci so iz živilske, kuhinjske in kemijske industrije, avtomobilski dobavitelji in iz industrije potrošnih dobrin. Poleg tega se nerjaveča pločevina uporablja tudi v visokem cenovnem razredu za opremo stanovanj in prostorov (npr. kuhinjske omarice in pulti iz nerjaveče pločevine). Število ponudnikov za zahtevnejše komponente je omejeno s tehnologijo. Te vrste komponent namreč ne more ponujati vsakdo, saj je možnost proizvodnje odvisna od zelo zahtevne tehnologije globokega vleka⁷ in nadaljnje obdelave pločevine (poliranja itd.). Število ponudnikov je zato znano, tržni vodja pa realizira letni promet v

⁷ Globoki vlek je tehnološki postopek hladnega preoblikovanja pločevine, pri čemer iz ravne rondele v eni ali več vlečnih stopnjah izdelamo različne t. i. votle izdelke (posode), ne da se pojavijo na izdelku napake: gube, lokalna stanjšanja ali porušitev. S to tehnologijo lahko izdelamo različne cilindrične izdelke, izdelke škatlaste ali druge geometrijske oblike.

višini preko 15 mio € na tem področju. Kot že nekaj časa je v tem segmentu rast trga izredno hitra, kar se pričakuje tudi v prihodnosti.

Kovinoplastika Lož je pred dvema letoma pridobila na tem področju pomembno stranko iz Nemčije, firmo Rational AG. Gre za največjega proizvajalca parnokonvekcijskih aparatov na svetu in je vodilni v razvoju in inovacijah na svojem področju. Letno ima podjetje s tem kupcem ca. 1,3 mio € realizacije. Občasno je podjetje imelo tudi stike z drugimi velikimi potencialnimi kupci iz Nemčije (Miele, Winterhalter), vendar do realizacije posla ni prišlo. Na tem področju manjkata v Kovinoplastiki Lož predvsem sistematična obdelava potencialnih kupcev in stalna prisotnost na nemškem trgu preko določene osebe (najbolje iz Nemčije), ki se ukvarja le s tem področjem.

5.3.6 Analiza konkurentov v panogi komponent iz nerjaveče pločevine

Za trg komponent iz nerjaveče pločevine je značilno zelo tesno in kooperativno sodelovanje med proizvajalcem in stranko na področju svetovanja in razvoja. Navezanost stranke na proizvajalca je relativno tesna, saj mora stranka pogosto investirati v orodja. Glavni ponudniki komponent iz nerjaveče pločevine izvirajo iz Nemčije in so: Rieber, Blanco, Kohl&Sohn in PWO. Tržni vodja je firma Rieber. V tem segmentu se prodajajo kompetence, kvaliteta in tehnologija. Pritisk na cene ni tako velik kot pri standardnih ali serijskih produktih. Kot že omenjeno, glavni faktorji za uspeh so hkratno obvladovanje tehnologije globokega vleka in nadaljnje obdelave nerjaveče pločevine na enem mestu, inženirstvo, skrb za kupca in svetovanje, projektno vodenje in po možnosti lastna orodjarna. Vse to pa bi Kovinoplastika Lož preko svoje družbe v Nemčiji lahko ponudila na enem mestu.

5.4 Koncept prodajnega hčerinskega podjetja Alveus Vertrieb GmbH

5.4.1 Izhodiščna situacija za Kovinoplastiko Lož

Nemški trg kuhinjskih pomivalnikov je največji znotraj Evrope. Na njem so prisotni vsi največji proizvajalci oz. ponudniki kuhinjskih pomivalnikov. Trg se trenutno nahaja v fazi očiščenja tako na strani proizvajalcev kot na strani kupcev. Sam trg kuhinjskih pomivalnikov je bil zadnjih nekaj let v fazi stagnacije oz. se je celo zmanjševal. V drugem polletju 2005 se je gospodarska klima izboljšala. Iz tega izhaja, da se je faza konsolidacije končala in v tej panogi je tako možna ponovna rast.

Kovinoplastika Lož je eden izmed zadnjih večjih evropskih proizvajalcev pomivalnikov, ki še ni direktno prisoten na nemškem trgu, čeprav je imela pred nekaj leti pozitivno zasnovo do kuhinjskih proizvajalcev v obliki konsignacijskega skladišča v Nemčiji. V času koncentracije proizvajalcev pri strankah pa se ti zasnutki niso izkazali kot dovolj dobri. Zlasti je manjkal direkten dostop do

nemškega trga, kar je se je pokazalo tudi v zaprtju konsignacijskega skladišča ob izgubi večjega kupca.

Podjetje Kovinoplastika Lož oz. PC INOX posluje na nemškem tržišču sicer že mnogo let. Po obsegu realizacije je za PC INOX to najpomembnejše tržišče, na katerem je ustvarilo 15% vseh prihodkov iz poslovanja v letu 2005 oz. skupaj 3,0 mio €. V letu 2005 je bilo v Nemčijo prodanih 58.000 pomivalnikov v vrednosti 1,3 mio €, vendar pretežno firmi FRANKE in njeni hčerinski družbi EURODOMO, nekaj tisoč kosov pa firmi INTRA. Vsi trije kupci so dejansko konkurenti Kovinoplastiki Lož in njim se je prodalo kar 53.000 kosov pomivalnikov oz. 91 % vseh količin. Franke in Eurodomo kupujeta samo okrogle pomivalike in jih prodajata pod njihovo blagovno znamko v naslednjih Baumarktih: Praktiker, Obi, Bauhaus, Hornbach in morda še v nekatere manjše DIY. V zadnjem kvartalu 2005 je bil pridobljen novi kupec DOMO Haustechnik, ki bo distribuiral predvsem dražje pomivalnike kuhinjskim studiem. Na področju komponent so nakupi firme Rational v letu 2005 znašali 1,3 mio €, na področju gastro posod pa za nemške uporabnike ni bilo poslov. Nemčija je torej absorbirala pomivalnike in komponente v vrednosti 2,6 mio €, skupaj s štedilniškimi ploščami (Pantry) pa 3,0 mio €.

Iz prejšnjega odstavka je razvidno, da dela podjetje na področju pomivalnikov predvsem za konkurenco. Posli so sicer dokaj veliki, vendar cene relativno zelo slabe. Prodaja se predvsem pomivalnike najnižjega cenovnega razreda in to pod tujo blagovno znamko. Ti posli so zato nestabilni (danes so – jutri jih ni), saj gre v bistvu za neke vrste »Lohn posle«. Posebej so občutljivi še na cenovne spremembe. Tem kupcem pravzaprav kljub povišanju cen vhodnih materialov (zlasti nerjaveče pločevine) ni mogoče povečati prodajne cene, saj indirektno grozijo z ukinitvijo celotne nabave. Blagovna znamka Alveus tako praktično na nemškem trgu sploh ni poznana in ker je bilo v zadnjih dveh letih razvito kar nekaj modelov pomivalnikov iz srednjega in višjega cenovnega razreda, ki bi bili primerni zanj, obstajajo zelo velike realne možnosti, da se blagovna znamka postopoma etablira na tem trgu.

Za uspešen prodor na nemški trg pa je nujno potrebno imeti lastno hčerinsko podjetje v Nemčiji, najeto skladišče in zaposlene ljudi, ki dobro poznajo trg ter osebe pri potencialnih kupcih. Poleg tega so nujne tudi hitre dobave in dobave v manjših količinah. Zaradi tega je nemogoče obdelovati nemški trg kvalitetno direktno iz Loža. Projekt ustanovitve nove hčerinske družbe vsaj kratkoročno naj ne bi ogrožal poslov, ki jih podjetje že ima sklenjene v Nemčiji (Eurodomo, Franke, Domo). Ti posli se namreč lahko razvijajo še naprej vzporedno/koordinirano z dejavnostjo prodajne hčerinske družbe.

Sam material nerjaveča pločevina ima odlične lastnosti pri obdelavi in se ga lahko uporabi na najrazličnejše načine. Posebej velik in zelo hitro rastoč tržni potencial je zlasti nemški trg komponent iz nerjaveče pločevine, ki letno raste v dvomestnih odstotkih. Sistematična obdelava trga

tako kuhinjskih pomivalnikov kot komponent pa s sedanjo strukturo Kovinoplastike Lož ni možna. Brez poznavanja posebnih tržnih mehanizmov, specifik nemškega trga ter stalne navzočnosti na kraju samem, je dostop do strank zelo težak oz. skoraj nemogoč. Neposredna tuja investicija v prodajno hčerinsko družbo je zato edino smiselna, če želi podjetje aktivno nastopati na zelo zahtevnem nemškem tržišču.

Nemški trg je znotraj Evrope ključnega pomena. Na njem je namreč koncentracija proizvajalcev in ponudnikov kuhinjskih pomivalnikov največja, kar pomeni zelo ostro konkurenco pri prodaji, oglaševanju in na področju inovacij. Ne nemškem trgu se določajo tudi novi trendi glede oblik pomivalnikov, novi modeli in novi materiali zanje. Zaradi vsega naštetega bi direktna prisotnost na trgu zelo dvigovala konkurenčnost podjetja Kovinoplastike Lož, tako da neposredno tujo investicijo na nemškem trgu lahko ocenjujemo ne samo kot potrebno, ampak tudi kot nujno investicijo.

5.4.2 Opredelitev ciljev hčerinske družbe

Namen nove družbe je tržiti pomivalnike in dopolnilni program kuhinjske tehnike pod lastno blagovno znamko ALVEUS, gastronomsko posodo in nerjaveče komponente za industrijsko uporabo (postopoma tudi druge izdelke Kovinoplastike Lož) na teritoriju Nemčije, Beneluxa in Švice, razviti in utrditi neposredno prisotnost na teh trgih ter postopoma doseči 6-7 %-ni tržni delež na nemškem trgu pomivalnikov, kar številčno pomeni postopno povečanje prodaje od sedanjih 58.000 na 166.000 kosov v letu 2010, vrednostno pa od sedanjih 1,3 mio € na 4,6 mio € ter do 5 % deleža na preostalih delih teritorija.

Podjetje bo osredotočeno na prodajo kuhinjskih pomivalnikov, ne bodo pa to edini proizvodi za prodajo. Koncept hčerinskega podjetja temelji namreč na treh prodajnih segmentih:

- izdelkih za privatna gospodinjstva (kuhinjski pomivalniki, pipe itd.);
- komponentah iz nerjaveče pločevine;
- izdelkih za transport hrane.

Na ta način se bo na nemškem trgu s produktno diverzifikacijo zmanjšal riziko neposredne tuje investicije.

Vključno s trženjskimi bo podjetje zasledovalo tudi finančne cilje. Najpomembnejša sta doseganje dolgoročne rasti prihodkov od prodaje in doseganje primerne rasti dobička. Nima smisla, da je ta v nemškem podjetju prevelik, saj je efektivna davčna stopnja na dobiček v Nemčiji višja kot v Sloveniji.

5.4.3 Prodajni načrt hčerinske družbe

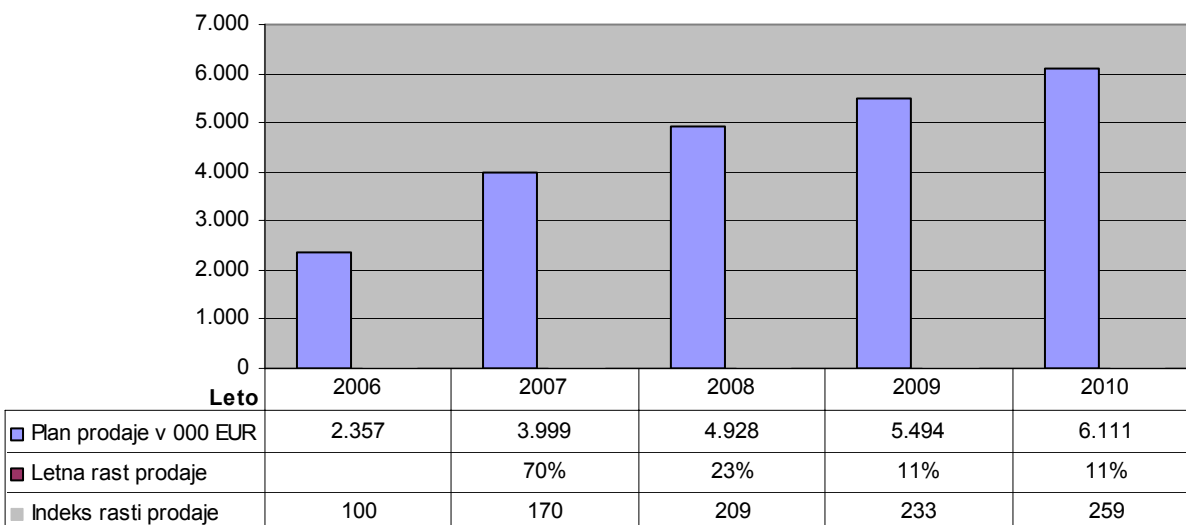
Prodajni načrt hčerinske družbe obsega okvirne količine izdelkov in njihove vrednosti, za katere matično podjetje pričakuje, da se jih bo prodalo v naslednjih 5 letih, tj. v obdobju od leta 2006 do leta 2010. Napoved prodaje je dana za vsako panogo izdelkov posebej, metoda napovedovanja prodaje hčerinske družbe pa temelji na podlagi ocene, izkušenj in intuicije podjetja Kovinoplastika Lož ter svetovalca iz Nemčije, ki razpolaga z zaupnimi podatki o potencialu posameznih strank, zlasti tistih, ki niso trdneje vezane na posamezne konkurenčne dobavitelje pomivalnikov in jih je zato lažje prevzeti. Napoved prodaje je bila izdelana na osnovi kvalitetnih podatkov in je zato v tem trenutku najbolj verjetna. Pričakovana prodaja v prihodnosti je realna, na bistvene spremembe napovedi pa bi lahko vplivala npr. hujša recesija nemškega gospodarstva, še bolj agresivna konkurenca z Daljnega vzhoda ali bistvena sprememba pri tehnologiji izdelave pomivalnikov.

Tabela 13: Napoved prodaje hčerinske družbe po panogi izdelkov

Panoga izdelkov / leto	2006	2007	2008	2009	2010
Kuhinjski pomivalniki v 000 kos	66	116	138	151	166
v 000 EUR	1.797	3.129	3.778	4.144	4.561
Izdelki za transport hrane v 000 kos	20	29	38	41	45
v 000 EUR	290	420	550	600	650
Komponente iz nerjav. ploč. v 000 EUR	270	450	600	750	900
SKUPAJ v 000 EUR	2.357	3.999	4.928	5.494	6.111

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož.

Slika 14: Prodaja po letih od 2006 do leta 2010 in letni koeficienti rasti prodaje.



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož.

Podrobnejši podatki o planu prodaje do leta 2010 so za posamezne najbolj tipične modele pomivalnikov in gastro posod podani v prilogi 2 in 3, na sliki 14 pa so razvidni letni koeficienti rasti prodaje.

5.4.4 Prodajna strategija podjetja Alveus Vertrieb GmbH

5.4.4.1 Pravna oblika hčerinske družbe

Najpogostejše oblike družb v Nemčiji so kapitalske družbe (Kapitalgesellschaften), kamor sodita delniška družba (Aktiengesellschaft, Ag), ki jo ureja Zakon o delniški družbi (Aktiengesetz) in družba z omejeno odgovornostjo (Gesellschaft mit beschränkter Haftung, GmbH), ki jo ureja zakon o družbi z omejeno odgovornostjo, GmbH-Gesetz (GZS, 2006). Družb z omejeno odgovornostjo je v Nemčiji manj kot delniških družb, vendar pa so za tujce primernejše, saj je postopek ustanovitve enostavnejši in cenejši. Zakon ne predpisuje nobenih omejitev glede državljanstva, sedeža ali stalnega bivališča ustanoviteljev.

Družbo z omejeno odgovornostjo lahko ustanovi ena sama pravna ali fizična oseba, ni pa tudi omejena navzgor (na maksimalno število družbenikov). GmbH je ustanovljena s podpisom uradnih listin (Gesellschaftsvertrag ali Satzung) pred nemškim notarjem. Pogodba mora vsebovati namen, ime, registriran domicil in razdelitev deležev kapitala družbe. Poleg registriranega sedeža ima lahko družba tudi neomejeno število podružnic v Nemčiji.

Najnižji ustanovitveni kapital (Stammkapital) znaša 25.000 €, razdeljen na deleže (Geschäftsanteile), ki imajo lahko različne nominalne vrednosti. Ob ustanovitvi mora biti vpisan ves kapital, vplačanih pa mora biti najmanj 12.500 € (v to vrednost se lahko vštejejo tudi stvarni vložki). Vrednost stvarnih vložkov ocenijo ustanovitelji. Kakršnakoli sprememba deležev v podjetju mora biti zapisana v obliki notarske listine.

Družbo upravlja skupščina družbenikov, ki se mora sestati najmanj enkrat letno. Za sprejem večine odločitev zadošča navadna večina (npr. več kot 50 % glasov družbenikov), za pomembne odločitve (npr. prenos deležev) pa se zahteva tričetrtinska večina (več kot 75 % glasov družbenikov).

Družbo vodi direktor (Geschäftsführer) ali upravni odbor družbe (Vorstand), kot to določa statut družbe. Družba mora imeti najmanj enega izvršnega direktorja, zgornja meja ni določena. Ni pa potrebno, da je izvršni direktor podjetja nemški državljan, kot tudi ne, da je delničar družbe. Če ima družba nadzorni svet (Aufsichtsrat ali Beirat), veljajo zanj enaka pravila kot pri delniški družbi.

Ustanovitveni stroški znašajo od 1.000 do 2.500 EUR, odvisno od načina pridobitve vseh potrebnih dokumentov (družbena pogodba, preverjanja in overovitve, registracije in članstva). Stroški za objavljanje so enaki kot pri delniški družbi. Taks za ustanovitev ni.

Prodajno podjetje v Nemčiji bo družba z omejeno odgovornostjo (GmbH) v 100 % lasti Kovinoplastike Lož. Ustanovni kapital bo znašal 50.000 EUR, v prvih mesecih delovanja pa bo podjetje za pokrivanje obratnih stroškov potrebovalo še kredit v višini 100.000 EUR, ki ga bo nato postopoma odplačevalo matični družbi do konca leta 2008 po dogovorjeni obrestni meri. Ime podjetja bo **ALVEUS Vertrieb GmbH**. Prvi kandidat za direktorja družbe je nemški državljan Erich Dieterle.

Koraki registracije družbe z omejeno odgovornostjo so v Nemčiji torej naslednji:

1. imenovanje svetovalcev/preglednikov/pravnikov;
2. priprava potrebnih členov družbene pogodbe (die GmbH Satzung), pooblastil, sklepov, ostalih aktov in otvoritvene bilance ter imenovanje direktorjev;
3. preverjanje ustreznosti imena pri notarju ali območni gospodarski zbornici (Industrie- und Handelskammer);
4. postopek overovitve pri notarju;
5. odprtje transakcijskega računa pri izbrani banki in vplačilo imenovanega ustanovnega kapitala na bančni račun;
6. registracija podjetja v gospodarskem registru (Handelsregister); pridobitev registracijske številke (HRB-Nummer) za tiste, ki jih vzdržuje lokalno sodišče (Amtsgericht);
7. seznanitev območnega gospodarskega združenja (Gewerbeamt) o namenu poslovanja in pridobitev registracijskega potrdila (Gewerbeanmeldeschein);
8. registracija pri območnem davčnem uradu (Gewerbsteueramt) in finančnem uradu (Finanzamt);
9. nove družbe se morajo pridružiti tudi območnemu gospodarskemu združenju.

5.4.4.2 Analiza izdelkov

Kot že omenjeno, bo prodaja sprva temeljila na treh različnih skupinah izdelkov, in sicer na izdelkih za privatna gospodinjstva (sem spadajo predvsem pomivalniki in dodatna oprema), za transport hrane in na komponentah iz nerjaveče pločevine. Ker gre za dokaj različne skupine izdelkov, so tudi njihove prodajne poti in kupci zelo različni. Zaradi tega je potrebno analizirati vsako skupino izdelkov posebej.

Na področju kuhinjskih pomivalnikov bo hčerinsko podjetje prodajalo pomivalnike pod lastno blagovno znamko Alveus iz vseh cenovnih razredov, razen premiuma. V najnižjem cenovnem

razredu popolnoma prevladuje pomivalnik dimenzije 860 x 435 mm (model 8 x 4) z enojno posodo in odcejalnikom. Gre za najbolj standardni pomivalnik na nemškem trgu, ki se prodaja v izredno velikih količinah. Samo prvi štirje največji nemški proizvajalci kuhinj potrebujejo letno slabe pol milijona kosov teh pomivalnikov. Ker gre za standarden model, ki ga proizvaja sleherni proizvajalec pomivalnikov, je ponudba teh izdelkov ogromna, to pa se seveda kaže na zelo nizkih prodajnih cenah na trgu. Gre za izjemno pomemben pomivalnik, saj je prodaja dražjih odvisna ravno od prodaje tega osnovnega modela. V nižjem cenovnem razredu je precej povpraševanja tudi po okroglih modelih, še vedno pa se proda veliko število nasadnih pomivalnikov, predvsem dimenzij 1000 x 500 mm in 1000 x 600 mm.

V srednjem cenovnem razredu prevladujejo klasični pomivalnik z eno posodo in pol ter odcejalnikom za omarico 60 cm, enojni pomivalnik z odcejalnikom dolžine ca. 800 mm ter kotni pomivalniki. V višjem cenovnem razredu se prodajajo pomivalniki, ki imajo večje dimenzije (okrog 1 m), debelejšo pločevino, vrsto dodatne funkcionalne opreme (npr. desko za rezanje, ki se lahko pomika po celotni dolžini pomivalnika). Podjetje lahko ponudi pomivalnike v vseh treh cenovnih razredih, vendar bodo potrebne posamezne prilagoditve izdelkov. V nižjem cenovnem razredu bo zaradi pritiskov na cene potrebno prilagoditi izvedbo pomivalnikov 8 x 4. Kovinoplastika Lož trenutno cenovno ni konkurenčna, saj prodaja predobro opremljene pomivalnike. Za nemški trg tako ni potrebno pranje teh pomivalnikov, ravno tako se tudi tesnilo prilaga posebej in ni že montirano na pomivalniku. Potrebno bo povečati tudi število kosov na paleti, da se bodo zmanjšali stroški transporta in skladiščenja. V srednjem cenovnem razredu bo potrebno spremeniti obliko malih posod pri pomivalnikih z eno posodo in pol (1 + 1/2). Trenutno imajo posode prevelike radije v vogalih, zato z vidika dizajna niso popolnoma primerne za nemški trg, kjer prevladujejo preproste in ravne linije posod in odcejalnikov. V srednjem cenovnem razredu manjka tudi cenovno ugodni kotni model, ki bi moral biti izdelan po monoblock⁸ tehnologiji (pomivalnik iz enega kosa pločevine, pri čemer posoda ni privarjena).

V višjem cenovnem razredu ima podjetje v bistvu le eno družino pomivalnikov (VISION). Gre za zelo sodobne, ki so bili kot prvi v podjetju izdelani po predlogu oblikovalskega studia. Na tem področju bo zato potrebno dopolniti program (npr. posode z zelo majhnim radijem 25 mm v vogalih), prav tako pa tudi pomivalnike s področja kompozitnih materialov. Trenutno ima podjetje dve družini takih pomivalnikov. Ena od teh FUTUR z vidika dizajna ni primerna za nemški trg, druga (ABLUO) pa se nabavlja pri italijanskemu proizvajalcu, ki svoje pomivalnike preko distributerjev že prodaja na nemškem trgu. Kovinoplastika sicer trenutno za vse trge razvija novo družino pomivalnikov iz kompozitnih materialov, ki bo z vidika dizajna ustrezna tudi za nemške kupce.

⁸ Monoblock tehnologija je strokovni izraz, ki se uporablja med proizvajalci kuhinjskih pomivalnikov iz nerjavečega jekla in opisuje tehnološki postopek, pri katerem se proizvede celoten pomivalnik iz enega kosa pločevine. Sestavni del monoblock tehnologije je tudi tehnološki postopek globokega vleka.

Pri pomivalnikih je potrebno omeniti še prodajo kuhinjskih pip. Njihova trenutna izbira z vidika dizajna ni primerna za nemški trg, zato bo potrebno izbrati novega dobavitelja pip. Možno je, da jih hčerinsko podjetje nabavlja pri novem dobavitelju direktno in se tako izogne dodatnim stroškom, če bi nabavo opravljali preko Kovinoplastike Lož. V prodajnem programu je potrebno imeti ustrezne pipe, saj se veliko pomivalnikov zlasti v srednjem in višjem cenovnem razredu proda skupaj s pipami kot set. Določeni kupci namreč želijo nabavljati vse na enem mestu.

Na področju gastro posod bo podjetje prodajalo svoj celotni program, ki pa za nemški trg ni popolnoma ustrezen. Manjkajo namreč določene dimenzije. Če želi podjetje s tem segmentom konkurirati uspešno, mora imeti popolno ponudbo. Zaradi tega bi bilo potrebno dopolniti program gastro posod z manjkajočimi dimenzijami. Z vidika kvalitete lahko pride do problemov na zelo zahtevnem nemškem tržišču pri gastro pokrovih s tesnilom. Ti pogosto odstopajo, zato bi bilo potrebno spremeniti tehnologijo pritrjevanja tesnila na pločevino. Dobro rešitev za ta problem ima konkurenčna firma Blanco.

Povpraševanje po raznih komponentah iz nerjaveče pločevine je zaradi dobrih lastnosti materiala zelo v porastu. Vsak tak izdelek je zgodba zase, zato je treba na tem področju delati projektno. Hčerinska družba naj bi se skoncentrirala predvsem na prodajo zahtevnejših komponent s področja globokega vleka, torej na izdelke kuhinjske industrije, saj lahko ponudi celovito rešitev – od izdelave orodij do proizvodnje izdelkov.

Za nemškega potrošnika velja, da je zelo etnocentričen, kar pomeni, da so zanj precej bolj cenjeni domači izdelki kot uvoženi. To se kaže tudi v zelo velikih tržnih deležih domačih proizvajalcev in veliki prepoznavnosti njihovih blagovnih znamk. Zato se mora hčerinsko podjetje Kovinoplastike Lož osredotočiti na določene lastnosti izdelkov, ki bi pomenili prednost pred nemškimi in drugimi proizvajalci. Ena takih je npr. nekoliko drugačen, vendar še vedno moderen in nemškemu trendu prilagojen dizajn pomivalnikov. Druga taka lastnost izdelkov je lahko njihova boljša opremljenost za isto ali celo nekoliko nižjo ceno, kot jo imajo konkurenti (npr. pomivalniku že priložena deska za rezanje).

5.4.4.3 Analiza cen

Določanje cen je zelo pomembna menedžerska odločitev, ki vpliva na prodajalčev denarni tok, dobiček in konkurenčnost. Sleherno podjetje se mora zato odločiti, kako naj uvršča svoje izdelke glede na kakovost in ceno. Če pazljivo izbere ciljni trg in uvrščanje na njem, potem lahko dokaj enostavno oblikuje strategijo trženjskega spleta, vključno z določitvijo cene izdelka, istočasno pa podjetje lahko zasleduje tudi druge nefinančne cilje. Podjetja, ki na trgu ne morejo konkurirati s ceno, poskušajo to nadoknaditi s kakovostjo izdelka. K tej se poleg njegovih praktičnih lastnosti

štejeta tudi njegov dizajn in dolgotrajnost in ti dve lastnosti bi v svoji prodajni strategiji lahko poudarjalo tudi hčerinsko podjetje v Nemčiji.

Tako kot analizo izdelkov je potrebno tudi analizo cen izdelati za vsak prodajni segment posebej. Na področju kuhinjskih pomivalnikov iz nerjaveče pločevine je konkurenca na nemškem trgu izredno močna. To se zelo pozna na cenah, zlasti v najnižjem cenovnem razredu (pomivalniki 8 x 4, okrogli pomivalniki ter nasadni pomivalniki 1000 x 500 in 1000 x 60), v katerem se prodajna cena bliža proizvodnim stroškom. V naslednjih letih se bo nadaljeval trend zaostrovanja konkurence tudi pri pomivalnikih srednjega cenovnega razreda, kar se kaže že sedaj. Glavni proizvajalci pomivalnikov ponujajo standardne modele (1 + 1/2) že sedaj v monoblock verziji, ki pomeni nižje proizvodne stroške in zato tudi nižje prodajne cene. Zaradi cenovnega zaostrovanja konkurence se bo nadaljeval tudi trend selitve proizvodnih kapacitet na področja z nižjo ceno delovne sile. Izredno pomemben dejavnik pri prodaji izdelkov iz nerjaveče pločevine je tudi zelo hitro naraščanje cen materiala. Podražitve nerjaveče pločevine je izredno težko prevaliti na kupce, saj nekateri proizvajalci z navzkrižnim subvencioniranjem ne spreminjajo cen izdelkov najnižjega razreda. Dvig stroškov pri prodaji teh izdelkov kompenzirajo z dvigom cen dražjih izdelkov in si na ta način ohranjajo svoj tržni delež ali ga celo še povečujejo.

V Prilogi 2 so razvidne okvirne nabavne in prodajne cene hčerinske družbe za najbolj tipične modele pomivalnikov. Nabavne cene za hčerinsko družbo so oblikovane tako, da se je stroškom dodalo določen pribitek (metoda pribitka). Njegova stopnja je odvisna od cenovnega razreda, v katerega spada posamezen model, pribitek pa naj ne bi bil nižji od 10 % na proizvodne stroške (nižji cenovni razred – minimalni pribitek, višji cenovni razred – večji pribitek). Pri oblikovanju nabavnih in prodajnih cen se je upoštevalo tudi ceno in kakovost ponudbe konkurentov. Po združitvi vseh teh cen v skupen model je razvidno, da določenih modelov na nemškem trgu ni mogoče prodajati, saj so želene cene kupcev nižje od proizvodnih stroškov. Zlasti to velja za nasadne pomivalnike in pomivalnik 8 x 4. Ker je prodaja dražjih modelov pogosto vezana na prodajo osnovnih, je potrebno imeti kompletno ponudbo pomivalnikov. Zato sta za ta problem možni dve rešitvi: (1) pocenitev izdelave cenovno problematičnih modelov v Ložu ali (2) hčerinska družba nabavi te pomivalnike direktno pri proizvajalcu z nižjimi stroški izdelave (npr. v Turčiji ali Iranu). Vsekakor je večja avtomatizacija in pocenitev stroškov v Ložu za določene modele (8 x 4) smiselna in nujna, saj proizvodne kapacitete v Ložu niso dovolj izkoriščene, poleg tega pa se podjetje s podobnimi problemi srečuje tudi na tujih trgih.

Poseben problem pri določevanju cen je tudi primerjava naših cen in cen konkurentov najbolj konkurenčnih modelov pomivalnikov (npr. 8 x 4). Potencialni kupci namreč pogosto primerjajo jabolka in hruške. Dimenzijsko gre pri pomivalniku 8 x 4 namreč za isti model, vendar ima konkurenca slabše obdelanega (ni opran, nima nanesenega tesnila), zato ga lahko ponuja za boljšo ceno. Kovinoplastika Lož oz. njeno hčerinsko podjetje mora zato opremljenost tega pomivalnika

prilagoditi, saj bo drugače pri kupcih še naprej dajalo napačen vtis, da so cene višje kot pri konkurenci. Prilagoditev opremljenosti je nujna tudi zato, ker trg ne zahteva tako »dobrega« modela, zato tudi kupci niso pripravljeni plačati nekoliko več.

Pri analizi cen konkurence se je pokazalo tudi nadvse zanimivo dejstvo, da je proizvodnja v Sloveniji stroškovno dražja kot proizvodnja v Nemčiji pri najcenejših pomivalnikih. Kovinoplastika Lož pred nemško konkurenco torej nima stroškovne prednosti, podrobnejša analiza pa je za tako stanje pokazala več vzrokov. Prvi razlog je večja avtomatiziranost proizvodnje nemške konkurence, drugi je boljši izkoristek materiala, ki ga dosežejo s takim razrezom pločevine za pomivalnik, da je manj odpada, in tretji, da konkurenca verjetno kupuje pri dobaviteljih nerjavečo pločevino po boljših cenah. To predstavlja za njih izredno pomembno cenovno prednost, če vemo, da predstavlja pri modelih v nižjem cenovnem razredu samo material (nerjaveča pločevina) 70 ali več odstotkov proizvodnih stroškov.

Ker je ponudba podjetja podobna ponudbi glavnih tekmecev, bo hčerinsko podjetje določilo podobne cene kot konkurenca, sicer izdelkov ne bo prodalo. Pri določevanju cen pa je potrebno upoštevati tudi različne vrste popustov, kot so popusti na vzorce, na prodajo novega izdelka, za sortiment, za oglaševanje, superpopusti in popusti za razne prodajne akcije.

Na področju izdelkov za transport hrane bo Kovinoplastika Lož za hčerinsko podjetje ravno tako oblikovalo nabavne cene z pribitkom na proizvodne stroške. V tem primeru naj ne bi bil pribitek nižji od 20 %. Ker gre za standardne produkte z zelo široko konkurenco na trgu, ki v zadnjem času narašča še z agresivnim nastopom turških proizvajalcev, bo težko konkurirati samo s ceno. Konkurenčna prednost Kovinoplastike Lož naj bi bila zato dobra kakovost in fleksibilnost pri dobavah. Ker podjetje ne dosega ustrezne dodane vrednosti, bo potrebno poiskati ustrezne rešitve za znižanje proizvodnih stroškov.

Na področju komponent se bodo cene oblikovale od primera do primera. Kljub temu da se v tem programu trenutno ne dosegajo posebno visoke dodane vrednosti, nudi možnost hitre rasti z relativno nizko stopnjo potrebnih investicij ter večjo varnost in stabilnost proizvodnje na daljši rok kot pri pomivalnikih. Pri tem bo potrebno še naprej uvajati in uporabljati visoke standarde proizvodnje, ki jih kupci zahtevajo v tem segmentu, ter maksimalno izkoristiti sinergijske učinke PC Inox in PC Orodjarna.

5.4.4.4 Analiza distribucijskih področij, kanalov in ciljnih skupin kupcev

Distribucija izdelkov na nemškem trgu do končnih kupcev se bo opravljala preko pravno samostojnega hčerinskega podjetja, ki bo specializirano za prodajo kuhinjskih produktov specializiranim in velikim trgovcem. Podjetje bo poleg storitev logistike nudilo tudi storitve s

področja servisa – od svetovanja do poprodajnih storitev. Celotna logistika se bo opravljala preko špedicijskega skladišča, saj v začetku gradnja lastnega skladišča ekonomsko ni smiselna. Storitve te špedicije obsegajo skladiščenja blaga, komisioniranje in transport blaga do kupca. Prednost uporabe špedicije so variabilni stroški logistike, ki so odvisni od velikosti prometa (manj prometa – nižji stroški, več prometa – višji stroški). Podjetje v tem primeru ne potrebuje graditi ali najemati skladiščnih mest, ampak plačuje samo dejanske storitve špedicijskega skladišča. Poleg tega je to s svojo specializacijo pri oskrbovanju z izdelki bolj učinkovito in omogoča zelo hitro dostavo kupcem, nudi pa tudi storitve posamičnega pošiljanja izdelkov in njihovega dodatnega pakiranja. Špedicijsko skladišče je po sedanjih načrtih predvideno v pokrajini Baden-Württemberg južno od Stuttgarta ob avtocesti številka A81, in sicer v bližini hčerinske firme. Najresnejši kandidat je priznana špedicija DACHSER.

V primeru večjih pošiljk, npr. kamionskih, se načrtuje direktna dobava kupcu, saj zaradi dodatnih stroškov skladiščenja in transporta robe ni smiselno pošiljati najprej v skladišče. Za take pošiljke se bo potrebno sproti dogovarjati med matično in hčerinsko družbo.

Poleg prodaje in distribucije izdelkov po celotni Nemčiji bo hčerinsko podjetje pokrivalo tudi naslednje države, v katerih Kovinoplastika Lož nima kupcev ali pa so zelo majhni: Švico, Belgijo, Nizozemsko, Luxemburg. Primarni trg bo seveda Nemčija, v ostalih državah pa se postopoma želi doseči 5 % tržni delež. Distribucija izdelkov se bo v te države opravljala seveda preko špedicijskega skladišča v Nemčiji.

Na področju kuhinjskih pomivalnikov bo hčerinsko podjetje pri prodaji izdelkov do končnega kupca uporabilo vse možne distribucijske kanale. Sprva se bo osredotočilo na prodajo kuhinjskim proizvajalcem in velikim trgovskim verigam (Baumarktom), saj za to vrsto prodaje ni potrebna obsežna organizacija podjetja, poleg tega pa je mogoče hitro priti do večjega obsega prometa za pokrivanje dokaj visokih fiksnih stroškov. Distribucijski kanali za prodajo pomivalnikov in gastro posod (manj za nerjaveče komponente) so naslednji:

1. kuhinjska pohištvena industrija (Alno, Wellman, Nobilia, Nolte, Häcker, Optifit itd.);
2. DIY trgovine oz. Baumarkti (Bauhaus, Obi, Praktiker, Max Bahr, Hornbach itd.);
3. trgovine na drobno s pohištvom;
4. specializirane trgovine s kuhinjsko opremo (t. i. kuhinjski studii);
5. industrija polizdelkov;
6. specializirani grosisti za gastronomijo;
7. C&C trgovine (Metro itd.);
8. diskonti (Lidl itd.);
9. specializirani grosisti s sanitarno opremo.

Po nadaljnji temeljitejši preiskavi tržne situacije na področju pomivalnikov je potrebno nato definirati prodajni sortiment in marketinški koncept ter pozicionirati cene za vsak omenjeni distribucijski kanal posebej. Izdelki, njihove cene in prodajni koncept ne morejo biti enaki za vsako prodajno pot. V Baumarktih in specializiranih trgovinah nima smisla prodajati istih izdelkov srednjega cenovnega razreda, saj se na ta način razvrednoti te vrste izdelkov v specializiranih trgovinah. V teh oz. kuhinjskih studii kupujejo predvsem kupci s srednjim in višjim dohodkom, ki želijo imeti modele pomivalnikov, katerih ni mogoče kupiti v vsakem Baumarktu. Kupci v specializiranih trgovinah dajejo tudi velik pomen blagovni znamki in funkcionalnosti izdelka oz. dodatni opremljeni (deska za rezanje, odcejalnik, pop-up sifon). Kupci iz Baumarktov so popolnoma drugega tipa. Za njih je pomembna predvsem cena izdelka. Kovinoplastika Lož ima v ponudbi sicer preko 120 modelov pomivalnikov, a bo težko definirati modele, ki bi se prodajali samo preko enega distribucijskega kanala. Rešitev za ta problem so lahko mali marketinški triki, ki jih izvaja tudi konkurenca. Pomivalnike za določen distribucijski kanal se pripravi v drugačno embalažo, lahko se jim spremeni ime, lahko se doda ali odvzame dodatna oprema ali pa se jim rahlo spremeni dizajn odcejalnika.

Za kuhinjsko pohištveno industrijo je pomembno, da ima dobavitelj velik asortiman izdelkov, hkrati pa zelo ugodne cene najosnovnejših modelov. Ponudba pomivalnikov Kovinoplastike Lož je sicer zelo raznolika, vendar ne še dovolj velika za kuhinjske proizvajalce. Zato bo moralo podjetje razviti še kakšen dodaten model (npr. cenovno ugoden kotni model mono verzije), pri prodaji pa se bo potrebno sprva osredotočiti na srednje in male proizvajalce kuhinj, ki ne zahtevajo zelo obsežnega prodajnega programa. Te kupce je tudi lažje pridobiti kot velike proizvajalce, saj z dobavitelji kuhinjskih pomivalnikov pogosto nimajo sklenjenih pogodb za daljše časovno obdobje.

Z večanjem tržnega deleža bo potrebno postaviti tudi strategijo optimiziranja zalog na področju logistike. Ta naloga vključuje natančno planiranje prodaje, ki se količinsko in časovno temeljito uskladi s proizvodnjo. S tem se zmanjšajo obratna sredstva in podjetje se zato lahko tudi hitreje prilagaja spreminjajočim tržnim potrebam.

5.4.4.5 Analiza tržnega komuniciranja in pospeševanja prodaje na nemškem trgu

Hčerinsko podjetje na nemškem trgu bo izvajalo samostojno tržno komuniciranje, ki pa bo moralo biti prilagojeno finančnim zmožnostim in ciljem, katere želimo doseči z orodji tržnega komuniciranja. Ker se podjetje s svojo blagovno znamko Alveus želi uvrstiti v srednji in višji cenovni razred, bo veliko napora in denarja potrebno vložiti v primerno oglaševanje. Dejstvo je, da za vse distribucijske kanale niso primerna ista orodja tržnega komuniciranja. Medtem ko je za kupce v kuhinjskih studii primernejše oglaševanje v specializiranih kuhinjskih revijah, so za kupce v Baumarktih bolj primerni »jumbo plakati« ali letaki. Kuhinjska industrija za razliko od prejšnjih dveh distribucijskih kanalov zahteva popolnoma drug način trženja. Pri njej gre v bistvu za

medorganizacijsko trženje, ki zahteva veliko bolj aktivno sodelovanje z osebno prodajo kot z mediji za široko potrošnjo.

Medijev za oglaševanje, kot sta televizija ali radio, se po začetnih predvidevanjih zaradi visokih stroškov ne bo uporabljalo. Oglaševanje se bo na splošno bolj nagibalo k uporabi tiskanih medijev (predvsem v specializiranih revijah o kuhinjski opremi) in atraktivnih konceptov pri opremi prodajnih mest. Ker se v zadnjem času poleg klasičnih orodij tržnega komuniciranja vse bolj uveljavljajo tudi promocijski dogodki oz. demonstracije, na katere se povabi obstoječe in potencialne stranke, ter se jim z določenim programom predstavi novosti in ostali prodajni program, bo hčerinsko podjetje uporabljalo tudi te novejšje koncepte oglaševanja in pospeševanja prodaje.

Pri opremi prodajnih mest bo potrebno, kot zahteva konkurenca, financirati razstavne artikle in razstavne panoje. Razstavni panoji se običajno dajejo strankam brezplačno, za razstavne artikle pa se da kupcem 30 % popust. Strankam je poleg tega potrebno zagotoviti tudi dovolj veliko število promocijskega materiala. K njem spadajo zlasti prodajni katalogi, prospekti in letaki za posamezne družine pomivalnikov, posterji in vzorčniki za kompozitne materiale pomivalnikov. Kovinoplastika Lož ima sicer večino teh komunikacijskih pripomočkov že v nemškem jeziku, vendar kot kaže analiza, bo potrebno določene materiale predelati ali jih narediti dodatno, saj se je potrebno pri oglaševanju prilagoditi posameznemu distribucijskem kanalu.

Ker je blagovna znamka Alveus na nemškem trgu neprepoznava, mora biti cilj oglaševanja sprva informiranje, temu pa sledi še prepričevanje strank o nakupu. Pri umeščanju blagovne znamke bo potrebno zagotoviti, da uporabnik po imenu znamke nemudoma dobi asociacijo na določeno funkcionalno korist ali zelo omejeno število koristi. Zato se bo potrebno pri oglaševanju osredotočiti, če je mogoče, le na eno oziroma največ dve funkcionalni lastnosti ponudbe.

Na nemškem trgu bo poleg orodij oglaševanja stalno potrebno uporabljati tudi orodja pospeševanja prodaje. Pri tem bo potrebno upoštevati specifične trga, cilje pospeševanja prodaje, konkurenčne razmere in ekonomičnost vsakega orodja. Proizvajalci pomivalnikov danes namenjajo več denarja pospeševanju prodaje trgovini na debelo in drobno, da imajo blagovno znamko v svojem sortimentu ter da imajo več blaga na zalogi, kot je v navadi. Prav tako s pospeševanjem prodaje proizvajalci spodbujajo trgovce, da predstavijo posebnosti svojih izdelkov, jih poudarijo na prodajnem mestu ter jim znižajo ceno s prodajnimi akcijami. Poleg tega bo potrebno stimulirati organizacije z letnimi bonusi, ki so odvisni od višini prometa.

Orodje za pospeševanje prodaje so tudi strokovni sejmi. Ta način je za proizvajalce pomemben zaradi dobrih možnosti uvajanja novih izdelkov, ohranjanja stikov in pridobivanja novih strank ter izobraževanja porabnikov.

Kovinoplastika Lož je v Nemčiji zadnje tri leti razstavljal svoje pomivalnike na sejmu FOCUS Küche & Bad. Na tem specializiranem sejmu so zbrani dobavitelji kuhinjski industriji, med njimi tudi vsi konkurenčni proizvajalci. Ciljna skupina kupcev so predvsem kuhinjski studii, ker pa do sedaj podjetje za oskrbo teh kupcev ni imelo prave organizacije, sejem ni beležil velika uspeha. Uspeh je tudi manjši zaradi premajhne razstavne površine in slabe lokacije ter ne dovolj profesionalne organizacije sejma. Udeležba na sejmu v letu 2006 je zato smiselna le, če se zamenja lokacijo, poveča razstavno površino na vsaj 50 m² in izvede strokovnejše vodenje sejma. Alternativa za ta sejem je tudi sejem IMM v Kölnu, ki se bo odvijal v letu 2007. Na njem bodo lahko namreč ponovno razstavljali dobavitelji kuhinjski industriji.

Orodja za pospeševanje prodaje bodo tudi brezplačni uporabni predmeti manjše vrednosti, kot so notesniki, pisala, majice, kape itd. z logotipom blagovne znamke in možnim reklamnim sporočilom podjetja. S temi izdelki pride blagovna znamka preko prodajalca na drobno pred oči potencialnega kupca in s tem ustvari dobro razpoloženje s svojo uporabnostjo. Prodajo trgovcev se lahko pospeši tudi z bonusi, tako da vključijo nove izdelke v prodajni program, kupujejo izven sezone in dobivajo popuste pri nakupu večjih enot istega artikla.

5.4.4.6 Tržna strategija za Alveus pomivalnike

a) Baumarkt

Po vpeljavi in razvoju koncepta ravnanja s strateško pomembnimi kupci (KAM – Key Account Management) bodo na terenu nujni še trgovski zastopniki (Handelsvertreter), ki delajo na osnovi provizij. Cilj v letu 2006 je aktivno sodelovanje s 180-imi Baumarkti, v letu 2007 še z dodatnimi 120-imi in v letu 2008 še z nadaljnjimi 100-imi. Prodajna področja bodo razdeljena na Zahod, Vzhod, Sever in Jug.

b) Kuhinjska industrija

V Nemčiji je trenutno ca. 60 pomembnih proizvajalcev kuhinj. Te bo preko koncepta KAM oskrboval neposredno direktor podjetja.

c) Trgovina

V tem segmentu dominirata Blanco in Franke. Obstaja ca. 18.000 potencialnih strank, kot so kuhinjski studii (Küchenstudios), trgovine s pohištvo (Möbelhäuser), specializirane trgovine (Fachgeschäfte). K temu je potrebno prišteti še ca. 42.000 ponudnikov opreme za notranje prostore (Innenausbauer). Za doseg tržnega uspeha so nujno potrebne velike investicije v prodajno strukturo. S trenutnimi sredstvi se zato v prvi fazi načrtuje izgradnja KAM koncepta za kuhinjsko industrijo, velike trgovske hiše in druge večje kupce. V drugi fazi pa se prodajo razširi.

5.4.4.7 Organizacija, kadri in geografska lokacija podjetja Alveus Vertrieb

Ob ustanovitvi hčerinske družbe je nujno treba imenovati tudi direktorja podjetja. Prvi kandidat za direktorja podjetja je Erich Dieterle, svetovalec podjetja za nemški trg ter dolgoletni vodja prodaje pri konkurenčni firmi Rieber. Pred odprtjem samostojnega podjetja za svetovanje v Nemčiji je bil zaposlen tudi v firmi Schock, tako da ima obilo izkušenj s prodajo pomivalnikov in gastro posod na nemškem trgu. Pozna tudi večino pomembnejših kupcev v vseh distribucijskih kanalih - od Baumarktov, kuhinjskih proizvajalcev, kuhinjskih studiev do grosistov in trgovcev s sanitarno opremo.

Po določitvi direktorja bo potrebno definirati še organizacijo podjetja. Ta bo sprva zelo preprosta. Poleg direktorja podjetja se predvideva vodjo prodaje in pisarniškega referenta za obdelavo naročil ter operativne stike s špedicijskim skladiščem.

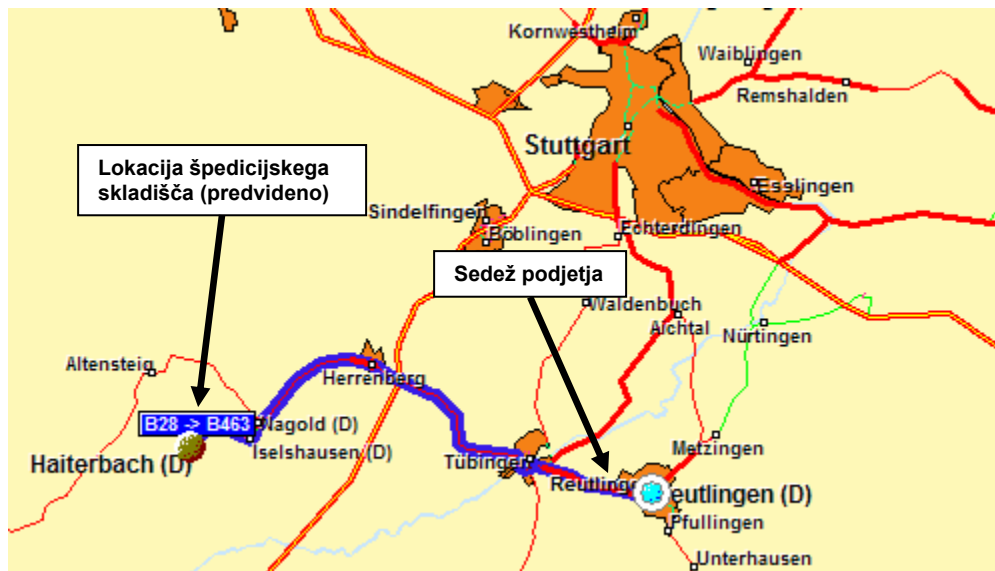
Direktor, vodja prodaje in referent tvorijo skupaj ustanovitveno skupino in organizacijo podjetja, ki je razmeroma majhna. Direktor podjetja bo zato moral prevzeti naloge prodaje za vse distribucijske kanale, vodja prodaje pa bo prevzel predvsem naloge prodaje komponent iz nerjaveče pločevine. Za prvo leto se ne načrtuje njegova redna zaposlitev, ampak bo delal kot svetovalec podjetja. Šele v letu 2007 se ga bo, odvisno od njegovih rezultatov, v hčerinskem podjetju zaposlilo redno. Kandidat za vodjo prodaje je Reinhold Ott, prav tako več let zaposlen na vodstvenem položaju v podjetju Rieber, sedaj pa ima odprto lastno svetovalno podjetje.

Po fazi konsolidacije v letu 2006 bo potrebno v letu 2007 zaposliti še dodatnega referenta. Točen čas njegove zaposlitve je trenutno nemogoče napovedati, saj bo odvisen od rasti obsega poslov.

V organizaciji podjetja bodo torej sprva delovale tri osebe, nadaljnje zaposlovanje pa se načrtuje šele v letu 2007. Podjetje seveda ne bo imelo nobenega zaposlenega v špedicijskem skladišču. Storitve računovodstva se bodo opravljale pri davčnem svetovalcu, pravno svetovanje pa se bo najelo po potrebi.

Po definiranju organizacijske strukture se lahko takoj začnejo z prodajne aktivnosti na trgu. Še pred tem je seveda potrebno določiti kraj sedeža podjetja. Ta bo v deželi Baden-Württemberg, in sicer v bližini mesta Reutlingen na dobri lokaciji ob avtocesti. Najeta pisarna v poslovni stavbi bo vključno z razstavnim prostorom merila 100 m². Špedicijsko skladišče bo najeto v bližini podjetja v radiju 50 km, saj je tam kar nekaj ponudnikov teh storitev. Med njimi je tudi že omenjena špedicija DACHSER.

Slika 15: Lokacija sedeža podjetja in špedicijskega skladišča



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož.

5.4.4.8 Časovni okviri ustanovitve podjetja Alveus Vertrieb

Pri odpiranju prodajne hčerinske družbe je na začetku potreben določen čas, da je družba polno operativno sposobna. Ta čas od odločitve za hčerinsko družbo do začetka aktivne prodaje na nemškem trgu se ocenjuje na 3 mesece. Sam postopek registracije podjetja do njenega vpisa v sodni register traja ca. 1 mesec. V teh treh mesecih je potrebno tudi definirati organizacijsko strukturo, pripraviti pogodbe za zaposlene, najeti poslovne prostore in jih opremiti s pohištvom, z računalniško opremo in informacijskim sistemom. Obenem se je potrebno natančno dogovoriti s špedicijskim skladiščem o načinu poslovanja. V prvih treh mesecih je že potrebno obiskati tudi prve potencialne kupce in jim predstaviti hčerinske družbo ter njeno ponudbo. Po preteku treh mesecev mora biti družba sposobna že prve realizacije naročil.

Pri odpiranju hčerinske družbe je potrebno upoštevati tudi tržne cikle. V kuhinjski industriji se npr. proces izbire dobaviteljev začne v mesecu marcu. Takrat se jim dobavi prve vzorce. Do konca maja nato kupci izberejo dobavitelje, redne dobave pa se začnejo v mesecu septembru. Baumarkti sklenejo običajno dobavne pogodbe za obdobje treh let. V trgovini se začnejo letni razgovori v oktobru. V novembru se nato že opremi trgovine z novimi modeli kuhinj, tako da morajo biti takrat na voljo tudi ustrezni pomivalniki. Na področju komponent in gastro programa se sklepajo običajno pogodbe za 12 mesecev. Letni pogovori se začnejo v oktobru, nova povpraševanja po komponentah pa so odvisna od potreb kupcev. Iz tega je razvidno, da je zelo pomemben pravi trenutek ustanovitve družbe, saj se v nasprotnem primeru lahko zgubi eno leto. Najboljši čas za ustanovitev družbe je tako v začetku leta.

5.5 SWOT analiza podjetja Alveus Vertrieb

Tabela 14: SWOT analiza podjetja Alveus Vertrieb

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Boljši dostop do trga, tesnejši stiki s kupci in večja kontrola trga. • Sistematična izgradnja vseh treh glavnih distribucijskih kanalov (Kuh. proizvajalci, Baumarkti, trgovina). • Prodajni koncept osnovan na treh stebrih (pomivalniki, gastro posoda, komponente). • Vodstveni kader z veliko znanja in izkušnjami na področju prodaje vseh treh skupin izdelkov. • Razmeroma ugodno razmerje med ceno in kvaliteto za srednji in višji cenovni razred. • Dolgoročnejša diverzifikacija rizika matične družbe. • Možnost pošiljanja kosovnih pošiljk kupcem preko špedicijskega skladišča in hitrejše dobave. • Stroški skladiščenja odvisni od obsega prometa. • Ekonomija obsega za matično družbo in s tem znižanje stroškov poslovanja za enoto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoki marketinški stroški. • Nepoznana blagovna znamka Alveus. • Pomanjkljiv asortiman zlasti izdelkov srednjega in višjega cenovnega razreda. • Razmeroma slaba konkurenčnost na področju pomivalnikov nižjega cenovnega razreda. • Neustrezna ponudba kompozitnih pomivalnikov. • Predolg razvojni čas pri uvajanju novih modelov za nemški trg.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Kljub močni konkurenci vabljava konkurenčna situacija zaradi konsolidacije na trgu na strani proizvajalcev. • Pozitiven efekt na ekspanzijo prodaje pomivalnikov v Baumarktih v ostalih državah, saj se odločitve o nabavi praviloma sprejemajo v centralah v Nemčiji. • Zelo velik tržni potencial. • Uveljavitev blagovne znamke Alveus. • Hitrejša rast obsega prodaje pomivalnikov na največjem evropskem trgu. • Rast obsega proizvodnje zahtevnih komponent za strateške partnerje. • Prenos znanja in poslovnih izkušenj ključnih zaposlenih na matično družbo in s tem boljši razvoj konkurenčnih sposobnosti. • Hitrejši razvoj novih inovativnih produktov in storitev zaradi zelo zahtevnih tržnih pritiskov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visok pritisk na cene, tudi s strani konkurence iz držav z nizkimi stroški proizvodnje. • Močna domača konkurenca, ki skuša izriniti nove ponudnike. • Visoke vstopne ovire na zasičen nemški trg. • Plačilna nesposobnost kupcev. • Razvoj produktov za nemški trg, ki ne bodo tržno uspešni. • Velika navezanost kupcev na domače proizvajalce.

Vir: Lastno delo

5.6 Finančna konstrukcija hčerinskega podjetja

V tem podpoglavju bo v grobem predstavljena finančna konstrukcija prodajnega podjetja Alveus Vertrieb. Vsi izračuni temeljijo na načrtovanih prodajnih količinah (glej Tab. 13, na str. 77), ki so bile predstavljene v poglavju Prodajni načrt hčerinske družbe. Prvi prihodki od prodaje se predvidevajo v 2. četrtletju 2006. Na osnovi prihodkov in odhodkov podjetja bodo izdelane projekcije izkaza uspeha, bilance stanja in izkaza denarnih tokov. Finančna konstrukcija podjetja je pomembna ne samo pri sprejemanju pretehtanih poslovnih odločitev, ampak bo omogočala tudi sprotni nadzor nad poslovanjem in primerjavo z načrtovanim.

5.6.1 Projekcija izkaza uspeha

Pri ocenjevanju posameznih vrst odhodkov je upoštevana odvisnost stroškov od obsega prodaje, pri čemer so nekateri odhodki opredeljeni na podlagi izkušenj iz preteklega poslovanja.

Stroški nabavne vrednosti blaga so izračunani na podlagi normativov in vrednosti blaga ter na osnovi podatkov iz raziskave trga o načrtovani prodaji proizvodov (Glej prilogi 2 in 3). Stroški nabavne vrednosti blaga glede na prihodke od prodaje se razlikujejo med posameznimi skupinami proizvodov. Za pomivalnike je predvideno, da stroški nabavne vrednosti blaga v povprečju predstavljajo 73 % prodajne cene, pri izdelkih za transport hrane predstavlja ta vrednost 67 % prodajne cene, pri komponentah pa predstavlja nabavna vrednost 64 % končne prodajne cene. Ti odstotki ustrezajo običajnim tržnim okoliščinam. Posledica tega so seveda različne prodajne marže hčerinskega podjetja za posamezne skupine izdelkov.

Stroški dela so izračunani na podlagi plačnih normativov, ki veljajo v Nemčiji in so razmeroma zelo visoki ter na načrtovanih kadrovske potrebah za doseganje planiranih prodajnih rezultatov. Skorajšnja podvojitve stroškov dela v letu 2007 glede na leto 2006 je predvsem posledica prehoda vodje prodaje iz pogodbe o svetovanju na redno zaposlitev, če bodo prodajni rezultati ustrezni. Ostali stroški so stroški logistike, prodaje in oglaševanja, svetovanja, prodajne pisarne, najema avtomobila in potni ter ostali manjši stroški. V stroške skladiščenja so zajeti stroški skladiščenja, komisioniranja in pošiljanja izdelkov do kupca.

Med stroške prodaje in oglaševanja so vključeni stroški prospektov, cenikov in katalogov, sejmov in razstavnih prostorov, reklamnih oglasov, »demo« sten s pomivalniki in razstavnih panojev, pogostitev kupcev in reklamnih sredstev, provizij trgovskih zastopnikov, preko katerih bo tekla prodaja v posameznih zveznih deželah, stroški vzorcev izdelkov in članarin v obveznih združenjih.

Med stroške svetovanja so vključeni stroški davčnega svetovalca, pravnega svetovanja (po potrebi) in splošnega svetovanja.

Tabela 15: Projekcija izkaza uspeha za obdobje 2006-2010 v 000 €

	v 000 €	2006	2007	2008	2009	2010
1 Čisti prihodki od prodaje		2.357	3.999	4.928	5.494	6.111
2 Sprememba vrednosti. zalog proiz. in nedok.proiz.						
3 Drugi prihodki od poslovanja						
SKUPAJ PRIHODKI		2.357	3.999	4.928	5.494	6.111
4 Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala		1.801	3.059	3.813	4.279	4.797
5 Stroški dela		123	220	295	328	358
6 Odpisi vrednosti		13	14	14	14	15
7 Drugi odhodki poslovanja		494	651	706	773	841
7.1 Stroški logistike		153	261	322	361	400
7.2 Stroški prodaje in oglaševanja		169	223	247	264	284
7.3 Stroški svetovanja		100	70	20	22	24
7.4 Stroški prodajne pisarne		30	31	34	38	41
7.5 Stroški najema avtomobilov in potni stroški		24	38	47	50	52
7.6 Ostali stroški		18	28	36	38	40
DOBIČEK ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA (EBIT)		-74	55	100	100	100
8 Finančni prihodki						
9 Finančni odhodki		4	4	4	0	0
9.1 Stroški obresti		4	4	4	0	0
DOBIČEK ALI IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA		-78	51	96	100	100
10 Izredni prihodki						
11 Izredni odhodki						
CELOTNI DOBIČEK ALI IZGUBA		-78	51	96	100	100
12 Davek od dobička		0	0	27	39	39
ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA		-78	51	69	61	61

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož.

V stroške prodajne pisarne so všteti stroški opreme prostorov, mesečne najemnine prostorov, fiksne telefonije, mobilnih telefonov in interneta, postavitve in vzdrževanja informacijskega sistema in opreme, stroški drobnega pisarniškega materiala, revij, knjig in dnevnih časopisov.

Med stroške najema avtomobila in poslovnih potovanj spadajo stroški goriva, letalskih potovanj, prenočitev in ostala povračila potnih stroškov.

Skupaj znašajo stroški za prvo leto poslovanja 630.000 €, vsi pa so ovrednoteni realno na osnovi normativov v Nemčiji in konkretnih proizvodov.

Na podlagi predvidenih prihodkov in odhodkov podjetja je iz projekcije izkaza uspeha za prodajno hčerinsko podjetje Alveus Vertrieb razvidno, da je razen v prvem letu v vseh ostalih letih ekonomske dobe naložbe poslovni izid pozitiven in da investicija prinaša dobičke. Iz izkaza uspeha je tudi razvidno, da se od leta 2008 naprej skuša načrtovati konstanten poslovni izid iz poslovanja (EBIT), ki naj ne bi presegal 100.000 €. Razlog za to je precej visoka davčna stopnja na dobičke v

Nemčiji, ki znaša 39 %. Primarni cilj družbe zato niso visoki dobički, ampak povečati rast poslovanja matične družbe.

5.6.2 Projekcija bilance stanja

Tabela 16: Projekcija bilance stanja za obdobje 2006-2010 v 000 €

v 000 €	2006	2007	2008	2009	2010
A STALNA SREDSTVA	32	30	28	35	32
B GIBLJIVA SREDSTVA	729	842	989	1.113	1.261
- Zaloge	255	315	356	390	439
- Kratkoročne terjatve iz poslovanja	356	389	471	531	596
- Denarna sredstva	118	138	162	192	226
AKTIVA SKUPAJ	761	872	1.017	1.148	1.293
A KAPTIAL	72	123	192	253	314
- Osnovni kapital	50	50	50	50	50
- Rezerve	100	22	73	142	203
- Nerazdeljeni dobiček tekočega leta	-78	51	69	61	61
B FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	689	749	825	895	979
- Obveznosti do države	0	0	27	39	39
- Kratkoročne poslovne obveznosti	689	749	798	856	940
PASIVA SKUPAJ	761	872	1.017	1.148	1.293

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož.

Celotno poslovanje bo financirano z lastnimi sredstvi. Podjetje Alveus Vertrieb se bo sicer na začetku zadolžilo pri matični firmi v višini 100.000 €, da bo pokrivalo začetne operativne stroške. Povračilo kredita se predvideva do konca leta 2008. Če bodo potrebna še dodatna sredstva, bo matično podjetje prispevalo dodatna likvidnostna sredstva za občasno pokritje nihanj. Zadolževanja pri bankah se ne predvideva. Podjetje Alveus Vertrieb pričakuje, da bodo kupci terjatve iz poslovanja poravnali v roku od 30 do 60 dni od prejetja blaga, enako velja za obveznosti do dobavitelja blaga oz. matičnega podjetja.

5.6.3 Projekcija izkaza denarnih tokov

Izkaz denarnih tokov je namenjen predvsem pregledu nad zagotavljanjem plačilne sposobnosti podjetja v prihodnosti in učinkovitejšemu razporejanju presežnih denarnih sredstev. Začetni kapital bo prispevalo matično podjetje in bo namenjen predvsem financiranju potrebnih obratnih sredstev do prvih plačil, ki bodo rezultat prihodkov od prodaje. Za podjetje Alveus Vertrieb bo zelo pomembna vsakodnevna plačilna sposobnost, zato bo potrebno zagotoviti zadosten denarni tok pri poslovanju, finančni ali investicijski dejavnosti zlasti v prvem letu poslovanja.

Tabela 17: Projekcija izkaza denarnih tokov za obdobje 2006-2010 v 000 €

v 000 €	2.	3.	4.	2007	2008	2009	2010
	četrtl.	četrtl.	četrtl.				
ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA	-107	-103	-78	51	69	61	61
+ Amortizacija	6	9	13	14	14	14	15
+/- Odprava/kreiranje rezervacij	0	0	0	0	27	39	39
+ Izredni odhodki	0	0	0	0	0	0	0
- Izredni prihodki	0	0	0	0	0	0	0
+/- Odprava/kreiranje rezerv	0	0	0	0	0	0	0
= KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	-101	-94	-65	65	110	114	115

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož.

5.6.4 Kazalniki poslovne uspešnosti

Pri analizi računovodskih izkazov se največkrat uporablja analiza s kazalniki. Ti služijo kot dodatna informacija o določenih kvalitetah naložbe. Bistveno pri analizi kazalnikov je vsebinsko razlaganje izračunane vrednosti ter ugotavljanje ugodnosti in slabosti izkazane vrednosti. Pri tem je težko navesti priporočljive vrednosti kazalnikov, saj se te lahko razlikujejo od države do države, od panoge do panoge in od podjetja do podjetja. Prav tako je slabost teh kazalnikov ta, da se računajo na podlagi statičnih podatkov, torej ne upoštevajo časovne komponente. Zaradi tega jih je potrebno dopolniti tudi z izkazi denarnih tokov in drugimi dinamičnimi modeli, kot so neto sedanja vrednost, izračun dobe povrnitev sredstev in notranje stopnje donosa, analiza občutljivosti investicije, ocenitev tveganja in analiza scenarijev itd. Vse te analize s temo te naloge niso povezane direktno, zato tudi ne bodo predstavljene.

V tabeli 18 so predstavljeni tipični kazalniki, ki se jih pri analizi uporablja najpogosteje. Pri kazalnikih financiranja je delež dolgov v financiranju skozi vsa leta razmeroma visok, na drugi strani pa je zaradi takega razmerja med dolгови in kapitalom razmeroma dobra donosnost kapitala (ROE). Kazalnika plačilne sposobnosti na splošno nista preveč ugodna, se pa vrednosti skozi leta povečujeta, tako da se ne pričakuje težav s plačilno sposobnostjo. Kazalnik obračanja terjatev do kupcev in povprečna doba vezave terjatev do kupcev sta izračunana zelo ugodno. Vprašanje je, če bo tak plačilni rok tudi v praksi. Sicer je dejstvo, da veliko nemških kupcev plačuje v 30-ih dneh, vendar zato pričakuje v zameno dober popust (do 5 %). Realno je treba pričakovati daljši plačilni rok, okoli 60 dni. Koeficient obračanja zalog proizvodov bo znašal ca. 6, kar pomeni 60-dnevno dobo vezave zalog. Kazalniki donosnosti poslovanja so razmeroma nizki, vendar stabilni. Vzrok za zmanjšanje čiste donosnosti prihodkov od prodaje po letu 2008 je tudi načrtovano rahlo povečevanje prodajnih cen v odnosu do podjetja Alveus Vertrieb, saj nima smisla, da se ustvarjajo visoki dobički v Nemčiji.

Tabela 18: Kazalniki poslovne uspešnosti

1. KAZALNIKI FINANCIRANJA		2006	2007	2008	2009	2010
Delež kapitala v financiranju =	kapital	9 %	14 %	19 %	22 %	24 %
	obveznosti do virov sredstev					
Delež dolgov v financiranju =	dolgovi	91 %	86 %	81 %	78 %	76 %
	obveznosti do virov sredstev					
2. KAZALNIKI INVESTIRANJA		2006	2007	2008	2009	2010
Delež stalnih sredstev =	stalna sredstva	4 %	3 %	3 %	3 %	2 %
	sredstva					
Delež gibljivih sredstev =	gibljiva sredstva	96 %	97 %	97 %	97 %	98 %
	sredstva					
3. KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI		2006	2007	2008	2009	2010
Kratkoročni koeficient =	kratkoročna sredstva	1,06	1,12	1,20	1,24	1,29
	kratkoročne obveznosti					
Pospešeni koeficient =	den.sred.+kratk.terjatve+krat.fin.nal. kratkoročni dolgovi	0,69	0,70	0,77	0,81	0,84
4. KAZALNIKI OBRAČANJA		2006	2007	2008	2009	2010
Obračanje terjatev do kupcev =	prihodki od prodaje		10,74	11,46	10,97	10,84
	povprečno stanje terjatev kupcev					
Povp. doba vezave terj. do kupcev =	365		34	32	33	34
	koef. obračanja terjatev do kupcev					
Koeficient obračanja zalog proiz. =	stroški prodanih proizvodov		5,37	5,68	5,74	5,79
	povpr.stanje zalog proizvodov					
5. KAZALNIKI DONOSNOSTI		2006	2007	2008	2009	2010
Kosmata donosnost prihodkov =	kosmati dobiček iz prodaje	-3,14 %	1,38 %	2,03 %	1,82 %	1,64 %
	čisti prihodki od prodaje					
Čista donosnost prihod. iz prodaje =	čisti dobiček	-3,31 %	1,28 %	1,40 %	1,11 %	1,00 %
	čisti prihodki iz prodaje					
Efektivna davčna stopnja =	davek iz dobička	0,0 %	0,0 %	28,1 %	39,0 %	39,0 %
	celotni poslovni izid					
Donosnost sredstev (ROA) =	celotni dobiček + odhodki financiranja		6,7 %	10,6 %	9,2 %	8,2 %
	povprečno stanje sredstev					
Donosnost kapitala (ROE) =	čisti dobiček		52,3 %	43,8 %	27,4 %	21,5 %
	povprečno stanje kapitala					

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož in lastno delo.

Analiza s kazalniki potrjuje upravičenost vlaganj v konkretno investicijo projekta Alveus Vertrieb. Kratka analiza projekta je namreč pokazala, da se je investicija izkazala za izvedljivo in donosno. Tako se že v drugem letu doseže dobiček, čeprav ta ni visok. Na tem mestu je potrebno omeniti še točko preloma, pri kateri bi bil dobiček iz poslovanja enak nič oz. pri katerem podjetje še nima izgube iz poslovanja. Prelomna točka, izražena s prihodki, je določena z razmerjem med stalnimi stroški in stopnjo prispevka za kritje. Fiksni stroški za leto 2006 znašajo ca. 550.000 EUR, stopnja

prispevka za kritje pa je zaokrožena na 20 %. Za leto 2006 izračunana točka preloma je tako enaka vrednosti prodaje 2.750.000 €. Obseg prodaje nad to točko bi podjetju torej prinašal dobiček iz poslovanja. Poleg finančne upravičenosti investicije ostaja glavni cilj neposredne investicije v Nemčiji splošna krepitev strateškega položaja Kovinoplastike Lož, saj je trenutno situacija na tem tržišču precej negotova.

6 PREDLOGI ZA KVALITETNEJŠE OBVLADOVANJE HČERINSKIH DRUŽB

Vežano na preučevano teorijo o internacionalizaciji podjetja ter opravljene raziskave na področju ključnih dejavnikov uspeha neposredne tuje investicije, med katere vsekakor prištevam ravnanje s človeškimi viri, organizacijo in kontrolo multinacionalnega podjetja, bom v nadaljevanju predstavil konkretne predloge za kvalitetnejše obvladovanje tujih hčerinskih družb, zlasti prodajnih. Ti predlogi bodo koristni ne samo za konkreten projekt nove hčerinske družbe Alveus Vertrieb, ampak tudi za vse že obstoječe in nove, ki jih bo Kovinoplastika Lož odprla v prihodnosti.

6.1 Ravnanje s človeškimi viri v hčerinskih družbah

Ravnanje s človeškimi viri je za multinacionalno podjetje zelo kompleksna naloga, uspeh tuje neposredne investicije pa je običajno zelo tesno povezan s pravilnim ravnanjem s zaposlenimi v družbah v tujini. Ker podjetja pogosto podcenjujejo kompleksnost delovanja v globalnem okolju, so spodrseljaji poslov v tujini pogosto povezani s slabim ravnanjem s človeškimi viri. Za podjetje Kovinoplastika Lož predlagam torej v tujih hčerinskih družbah v zvezi z ravnanjem z zaposlenimi naslednje:

1. **kadrovanje** – ključno za uspeh hčerinskega podjetja je imeti pravega direktorja, finančnika in razvojnika ter nadzor nad njimi. Kovinoplastika Lož je uporabljala do sedaj izključno policentričen način kadrovanja. Značilnost tega je, da ima podjetje v njih lokalne menedžerje, kar je po eni strani prednost v tem, da so to ljudje, ki zelo dobro poznajo trg in tamkajšnjo kulturo, po drugi strani pa so to še vedno države, v katerih je poslovno tveganje relativno na visoki stopnji in za katere ne veljajo ustaljeni poslovni običaji značilni za razvite zahodne trge. Izkušnje iz preteklosti kažejo, da je nad poslovanjem teh podjetij potreben dodaten nadzor. Poleg tega se kažejo tudi težave pri uresničevanju oziroma implementaciji korporacijske strategije in določene v komuniciranju. Predlagam, da zato v bodoče Kovinoplastika zaposluje na ključnih položajih tudi zaposlene iz matične države. To lahko naredi z razvojem posebne skupine menedžerjev, ki so usmerjeni globalno in opravljajo določene naloge ali pomagajo reševati probleme v hčerinskih družbah po svetu po potrebi. Poleg tega bi lahko podjetje zaposlovalo tudi menedžerje z izkušnjami v konkurenčnih firmah.

2. **razvoj in usposabljanje v hčerinskih družbah** – v prihodnosti bo potrebno dati bistveno večji poudarek pri usposabljanju vodilnih kadrov v hčerinskih družbah, zlasti tujih. Nekajdnevno usposabljanje ni dovolj, da se vodilni v tuji družbi dobro seznanijo s poslovnimi procesi, produkti in korporacijsko kulturo v Kovinoplastiki Lož. Za tujce bi bilo potrebno vsaj 3-mesečno delo v matičnem podjetju, in sicer v različnih službah. Obenem bi morali obvezno dobro poznavati računovodstvo za menedžerje, kot je branje izkazov uspeha, bilance stanja, denarnih tokov in drugih finančnih kazalnikov poslovanja.
3. **ustanavljanje mednarodnih delovnih skupin** – projektov, v katerih bi bili aktivno vključeni tudi zaposleni iz hčerinskih družb, v Kovinoplastiki Lož praktično ni. Zaradi tega bo pri pomembnih projektih čim prej potrebno ustanoviti tudi mednarodne time. Na ta način se bo pospešilo inovacije, omogočilo učenje v organizaciji in prenos znanja. Laže se bodo razvijale in prenašale tudi vrednote v podjetju, poleg tega pa se bo povečala komunikacija med hčerinskimi družbami in matično družbo. Na ta način se bo z raznolikostjo idej kvalitetneje odločalo pri reševanju problemov in strateških nalogah. Mednarodne time se lahko ustanovi ob razvoju nove družine izdelkov, za katero so običajno potrebne velike investicije. Tak način razvoja bo omogočil, da se bo v večji meri razvilo prave izdelke, torej tiste, ki jih trg potrebuje.
4. **ocenjevanje dela zaposlenih v hčerinskih družbah** – pri ocenjevanju dela zaposlenih bi morali veliko bolj upoštevati razvojni vidik. Pomembni niso namreč le trenutni finančni rezultati družbe, ampak tudi to, koliko dela je bilo v družbi opravljenega za razvoj podjetja v prihodnosti. Pri merjenju in ocenjevanju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja bi lahko tako kot v matičnem podjetju uporabili uravnotežene sisteme merjenja uspešnosti (Balanced Scorecard) in postavili standarde za nagrajevanje ključnih zaposlenih.
5. **ravnanje z izseljenimi delavci** – potrebno bi bilo ustanoviti skupino menedžerjev, ki bi bila pripravljena delati v tujini določeno obdobje. Obenem bi bilo potrebno v podjetju izdelati pravilnik, v katerem bi bili definirani nagrajevanje (plača, dodatki, plačila stroškov in druge ugodnosti) in obveznosti za izseljenega delavca v tujini, tako da kandidat že pred odhodom ve, kaj ga čaka v tujini. Izseljeni delavci bi morali imeti tudi garancijo, da se ob vrnitvi domov zaposlijo v Ložu, če preneha njihov mandat brez lastne krivde. Poleg tega bi bile lahko pogoj za napredovanje na višje položaje v matični firmi tudi delovne izkušnje v tujih hčerinskih družbah.

6.2 Organizacija hčerinskih družb

Ker internacionalizacija multiplicira kompleksnost organizacije in s tem oteži koordinacijo in kontrolo znotraj podjetja, predlagam za večjo globalno učinkovitost, multinacionalno fleksibilnost in svetovno učenje naslednje.

Kot je razvidno iz priloge 1, ima Kovinoplastika Lož divizijsko organizacijsko strukturo. Ta je z vidika produktnega portfelja primerna, problem pa se pojavlja pri koordinaciji in nadzoru dela s hčerinski družbami, posebej pri univerzalnih prodajnih hčerinskih družbah. Iz postavljene organizacijske strukture ni jasno razvidno, kar se kaže tudi v praksi, kdo je odgovoren za koordinacijo in nadzor dela teh družb tako v operativnem kot strateškem smislu. Ta odgovornost se namreč sedaj prelaga med vodji trženja PC, direktorji PC in upravo. Poleg tega je odgovornost za spremljanje izvajanja politike trženja v univerzalnih družbah vezana na vse vodje trženja posameznih PC. Tudi to ni dobro, saj prihaja do konflikta interesov med posameznimi PC in zato razhajanj glede vizije poslovanja in razvoja hčerinske družbe.

Zaradi zgoraj opisanih problemov bi bilo potrebno definirati novo organizacijsko strukturo, iz katere bi bilo jasno razvidno, kdo je odgovoren za nadzor in koordinacijo dela teh družb. Zato bi morali tako za univerzalne kot specializirane hčerinske družbe postaviti skrbnika (ali boljše službo), ki bi skrbel za koordinacijo in nadzor dela nad hčerinskimi družbami ter obenem tudi za razvoj podjetij. Ta služba bi bila v pomoč tudi pri nadaljnji internacionalizaciji podjetja, saj bi bile njene naloge tudi izvajanje aktivnosti pri načrtovanju in postavljanju finančnih in prodajnih projekcij ob ustanovitvi novih hčerinskih podjetij. Glavna naloga tega oddelka bi bila operativna in strateška kontrola (prodajnih) hčerinskih podjetij. Obenem bi služba skrbel tudi za kadrovanje (tj. imenovanje in odpoklic direktorjev) in usposabljanje ključnih kadrov.

Na začetku bi bili v tej službi dve osebi, in sicer »**globalni poslovni manager**«, ki ga podjetje do sedaj še nima, in oseba iz kontrolinga za operativni nadzor. Globalni manager bi bil neposredno odgovoren upravi podjetja, skrbel pa bi predvsem za strateški oz. t. i. menedžerski nadzor hčerinskih podjetij. Izvajal bi predvsem vsebinski pregled, ne toliko številčnega. Pri svojem delu bi seveda moral v korist celotnega podjetja usklajevati interese vseh profitnih centrov, svoje naloge pa bi moral koordinirati in usklajevati tako s funkcijskimi kot geografskimi menedžerji. Prodajni problemi bi se sicer reševali neposredno med hčerinskim podjetjem in profitnim centrom, tako da se v to ta služba ne bi vmešavala, postavila pa bi roke za rešitev problema in zahtevala, da se ga reši ažurno.

Z vzpostavitvijo globalnega menedžerja bi ustvarila večje ravnovesje med proizvodi v prodajnih hčerinskih družbah in večja koordinacija dela med hčerinskimi družbami. Poleg tega bi imela organizacija jasnejše komunikacijske kanale in večdimenzionalen pogled na dogodke (imela bi

pregled na dogajanjem v vseh prodajnih hčerinskih družbah). Tako bi se lahko kvalitetneje in hitreje odzivala na spremembe v okolju – bila bi bolj fleksibilna.

Ta služba seveda ne bi smela odvzeti vseh pristojnosti hčerinskim družbam. Njen cilj ne sme biti centralizacija aktivnosti, ampak naj posameznim enotam po svetu daje možnost in odgovornost, da postanejo vir za razvoj celotne skupine (npr. pri razvoju novih produktov ali izdelavi marketinških strategij). Služba bi morala tako matično kot hčerinske družbe voditi k deljenim in soodvisnim sposobnostim oz. jih združiti v t. i. »integrirano mrežo«.

Za skupino po mojem mnenju ni nujno, da preoblikuje organizacijsko strukturo v popolnoma transnacionalno, potrebno pa je vsekakor bistveno več narediti za prenos znanja in dobre prakse preko formalnih in neformalnih organizacijskih kanalov. Trenutno obstaja zelo nizka izkoriščenost potencialnih sinergij, obenem pa zelo dolgi odzivni časi posameznih odvisnih družb na različnih področjih. Kot je že bilo napisano, je ena izmed najpomembnejših prednosti neposrednega investiranja v tuje hčerinske družbe svetovno učenje. To pomeni, da mora biti multinacionalno podjetje s svojim hčerinskimi družbami organizacijsko tako povezano, da poteka med njimi prenos znanja v obeh smereh. To se pri izpeljavi nekaterih aktivnosti lahko uresničuje z mednarodnimi timi, vzpostavitevijo nujno potrebnih informacijskih povezav s prodajnimi hčerinskimi družbami (SAP ali cenejši inf. sistem, videokonference, itd.) in z medsebojnimi predstavitvami dobre prakse. Do sedaj namreč nobena izmed hčerinskih družb nima neposredne informacijske povezave z matičnim podjetjem.

Pri razvoju inovativnih idej mora matična družba v večji meri pridobiti ustrezne inpute (npr. trende na trgu) od svojih hčerinskih družb ter njene menedžerje tudi vključiti v odločitvene procese korporacije npr. pri razvoju novih izdelkov. Podjetje mora biti v prihodnosti tudi precej bolj dovzetno na raznovrstne potrebe hčerinskih družb na tujem trgu, kot je bilo do sedaj. V matičnem podjetju namreč prevladuje miselnost, da so hčerinska podjetja ločena od matičnega podjetja, ne pa da so sestavni del podjetja oz. podaljšek prodajne službe.

Kovinoplastika Lož bi morala še naprej vsaj dvakrat letno organizirati srečanje vodstev vseh hčerinskih podjetij v Ložu. V jeseni bi organizirali »plansko« konferenco, na kateri bi postavili finančni, prodajni in razvojni cilj hčerinskih podjetij za naslednje leto. Spomladi pa bi organizirali »izobraževalno konferenco«, na kateri bi poleg obravnavanja rezultatov za prejšnje leto izvajali izobraževanje, prenos dobre prakse in razvijali inovativne ideje.

6.3 Kontrola hčerinskih družb

Ocenjevanje in kontrola hčerinskih družb sta v praksi eno izmed zelo šibkih področij multinacionalnih podjetij. To velja tudi za Kovinoplastiko Lož, kjer učinkovito kontrolo otežuje

zlasti neurejena organizacijska struktura skupine. To lepo prikazujeta slika 10 na strani 58 in organigram Skupine Kovinoplastika Lož, iz katerih je razvidno, da naj bi bili za nadzor pristojni tako nadzorni sveti, uprava podjetja, direktorji PC kot vodje služb trženja PC. V tem zelo netransparentnem sistemu nadzor nad hčerinskimi podjetji v Kovinoplastiki Lož tako ni opredeljen jasno, saj vsak dela nekaj. Manjka predvsem določena oseba oz. služba, ki bi bila konkretno odgovorna za poslovanje podjetja in bi sistematično opravljala kontrolo podjetij v tujini.

Določena finančna poročila o poslovanju podjetij se sicer izdelujejo četrtletno, vendar se teh podatkov skoraj ne uporablja. Ne analizira se odmikov niti se ne ukrepa pravočasno. Ukrepi običajno sledijo šele, ko je prepozno. Pri kontroli hčerinskih družb pa manjka predvsem tako imenovana strateška kontrola, ki naj bi preverjala razvoj podjetja na trgu in njegovo konkurenčnost.

Če želimo kakovostno opredeliti načine vodenja in nadzora gospodarske družbe, je nujno potrebno poznavanje lastnosti in sprememb njene kapitalske – ali natančneje – njene delniške strukture. Za odvisne družbe Kovinoplastike Lož (mišljene so prodajne hčerinske družbe) velja, da podjetje ni v vseh 100 % lastnik, je pa v vseh večinski lastnik, vendar po mojem mnenju za kakovostno zasledovanje lastnih interesov to ni dovolj. Podjetje bi si zato moralo najprej zagotoviti 100 % lastniški delež v družbah na Hrvaškem, v BIH in na Češkem.

Kontrola v hčerinskih podjetjih je vedno povezana s procesom planiranja. Kot nujen element tega procesa skupaj z danim proračunom pove, kako dobro so bili izpolnjeni planirani cilji. Zato bi bilo za učinkovitejši nadzor najprej potrebno izdelati **strateški plan razvoja celotne prodajne mreže** (tega podjetje namreč nima) in hkrati **poslovne načrte posameznih prodajnih hčerinskih družb** (pri izdelavi bi morali sodelovati tudi direktorji hčerinskih družb). Strateški plan razvoja celotne prodajne mreže se lahko pojmuje kot **globalno strategijo**, v kateri se določi aktivnosti za izgradnjo globalne verige vrednosti, alokacijo virov in ustanovitev novih podružnic v svetu. Ti načrti bi bili dopolnitev obstoječim strateškim poslovnim načrtom PC-jev. Po izdelavi načrtov bi bilo potrebno implementirati novo organiziranost skupine (kar je bilo predlagano že v prejšnjem podpoglavju) in šele nato vzpostaviti sistem operativnega in strateškega kontrolinga za hčerinske družbe. Pred tem se mora matično podjetje pri izdelavi in implementaciji kontrolnega sistema posvetovati z menedžerji hčerinskih podjetij ter jih obenem ozavestiti in prepričati, da je kontrola namenjena izključno izboljšanju njihovega uspeha in uspeha podjetja kot celote.

Da bi podjetje učinkoviteje obvladovalo odvisne in povezane družbe, bi bilo nujno potrebno ločiti ter vzpostaviti sistem operativnega in strateškega kontrolinga. Operativni kontroling se navezuje predvsem na kontrolo finančnih kazalnikov, strateški pa na kontrolo nefinančnih in je bolj vsebinske narave. Pri obeh tipih kontrole bi morali opredeliti cilje, planiranje, informiranje, nadziranje, analiziranje odmikov, ukrepanje in vrednotenje rezultatov.

Podjetje bi moralo pri operativnem kontrolingu izvajati nadzor nad učinkovitostjo, letnim planom in dobičkonosnostjo hčerinskih družb. Ta vrsta kontrolinga je vezana predvsem na notranjost podjetja, informacijski vir pa je predvsem notranje računovodstvo. Podjetje bi moralo s to vrsto kontrole nadzirati gospodarnost in donosnost ter operativno uspešnost poslovanja hčerinskih družb. Glavni kazalniki kontrole bi bili: doseganje plana prodaje, EBIT, dobičkonosnost, analiza stroškov, likvidnost, terjatve do kupcev, obračanje zalog proizvodov, tečajne razlike itd. Kontrola bi se morala izvajati mesečno, osnova pa bi morali biti operativni kratkoročni in srednjeročni plani. Vsako hčerinsko podjetje bi moralo npr. do desetega v mesecu za pretekli mesec poslati službi za internacionalizacijo v standardizirani obliki izkaz uspeha in bilanco stanja za pretekli mesec ter druge zahtevane podatke.

Pri kontroli poslovanja odvisnih družb ne sme biti v ospredju njihova dobičkonosnost, ampak poslovanje celotne skupine; dobički so koncentrirani v obvladujoči družbi in pri njenih delničarjih. Kar za posamezno odvisno družbo pomeni slab posel, lahko celotni skupini prinaša korist.

S strateškim kontrolingom bi moralo podjetje preverjati obstoj in razvoj hčerinskih podjetij, krepitev tržnega položaja in njihove konkurenčnosti. Informacije bi bilo potrebno zajemati predvsem iz okolja in manj iz podjetja. Rezultati bi bili izraženi predvsem kvalitativno in na strateškem nivoju. Na ta način bi preverjali uspešnost izvajanja dolgoročnih planov. Glavni kazalniki te vrste kontrole so lahko: stopnja rasti prodaje, tržni delež, prodaja novih izdelkov, število novih strank glede na časovno obdobje, zadovoljstvo kupcev itd. Strateški kontroling bi moral biti vezan predvsem na relativno ocenjevanje hčerinskih družb – torej kako uspešno je bilo hčerinsko podjetje v primerjavi s konkurenti. Ta vrsta kontrole bi se morala izvajati vsaj dvakrat letno.

Pri kontroli poslovanja tujih prodajnih družb predlagam tudi to, da matična družba začne uporabljati globalno uravnotežene sisteme merjenja uspešnosti (angl. global balanced scorecard), v katerih uravnoteži finančne, nefinančne in relativne mere uspešnosti tuje enote na lokalnem in globalnem nivoju ter na osnovi tega nagrajuje menedžerje, zaposlene v teh družbah.

7 SKLEP

Rast obsega poslovanja Kovinoplastike Lož in še zlasti PC Inox bo v prihodnjih letih v veliki meri odvisna ravno od obsega rasti poslovanja hčerinskih podjetij. Slovenska podjetja na splošno svoja v tujini preveč prepuščajo naključju, tega pa si ne sme privoščiti Kovinoplastika Lož, saj predstavljajo hčerinske družbe že zelo pomemben del njenega poslovanja. Proizvodne hčerinske družbe Roto Lož, Dynacast Lož in Lož Metalpres so imele v letu 2005 skupaj 18 mio € prodajne realizacije, prek prodajnih hčerinskih družbe v tujini pa je podjetje prodalo skoraj četrtino svoje realizacije. Čvrsta povezava teh družb v Skupino Kovinoplastika Lož, njihov razvoj skladen s strateškimi usmeritvami matične družbe, in njihovo učinkovito obvladovanje morajo biti med prioritetskimi nalogami vodstva podjetja posebej zato, ker trenutno stanje organiziranosti odnosov med Kovinoplastiko Lož kot obvladujočo družbo koncerna in odvisnimi družbami (vertikale) ter medsebojna povezanost posameznih hčerinskih družb (horizontale) ne kažeta ustrezne rešitve.

V začetku internacionalizacije se pojavljajo predvsem problemi, kam, kdaj in kako vstopiti na tuje trge. V njenih kasnejših stopnjah, ko podjetje že ima nekaj odvisnih družb v tujini, prihajajo v ospredje drugi problemi, ki so vezani predvsem na učinkovito obvladovanje teh družb. Kot se je skozi nalogo pokazalo, je za uspešnost neposrednih tujih investicij v prodajne (tudi proizvodne) hčerinske družbe nujno potrebno poznavanje problematike ravnanja s kadri v mednarodnem okolju, organiziranosti multinacionalnega podjetja in kontrole nad poslovanjem odvisnih družb. To so ključni dejavniki uspeha neposrednih tujih investicij, ki se jih mora zavedati vsako multinacionalno podjetje. To velja tudi za Kovinoplastiko Lož, če želi najti rešitev za novo organiziranost in učinkovitejše funkcioniranje skupine. Namen te naloge je bil predstaviti omenjene ključne dejavnike, zato da se bo podjetje lažje soočalo z izzivi in problemi, ki jih prinaša internacionalizacija tako na nemškem kot na ostalih trgih oz. kjer podjetje že ima delujoča prodajna podjetja ali jih namerava še ustanoviti.

To globalno igro multinacionalnega podjetja s kadri, organizacijo in kontrolo se lahko primerja s klubom v športu, kjer vodstvo kluba predstavlja sedež podjetja oz. kontrolo, trener organizacijo podjetja in igralci kadre podjetja. Za uspeh kluba oz. ekipe niso dovolj le vrhunski igralci ali priznan trener. Slednji mora znati organizirati igralce tako, da iz njih izlušči vse njihovo znanje in sposobnosti sodelovanja med seboj, vodstvo pa mora poskrbeti za pravi organizacijski okvir, finance ali nove igralce. Za uspeh kluba so pogostokrat dovolj le povprečni igralci in trener, svoje »pomankljivosti« pa nadoknadijo z dobro »uigranostjo« in dobrim »vzdušjem« v ekipi. Nič drugače ne velja za multinacionalna podjetja oz. Kovinoplastiko Lož. Sedež podjetja mora poskrbeti za vse tisto kot vodstvo športnega kluba, in sicer za organizacijo, kadre, koordinacijo in nadzor poslovanja hčerinskih družb ter za dobre osebne odnose in kulturo korporacije. Ta naloga zgleда na prvi pogled enostavna, vendar je v praksi v mednarodnem okolju zelo težavna in zahteva ogromno znanja in izkušenj.

LITERATURA IN VIRI

Literatura:

1. Anderson Valerie, Boocock Grahame, Stuart Graham: An investigation into the learning needs of managers in internationalising small and medium-sized companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, London, Vol. 8 No. 3, 2001, str. 215-232
2. Bardhan Nilanjana: Multinational corporations and public relation in a historical resistant host culture. *Journal of Communication Management*, B.k., Vol. 8 (3), 2003, str. 246-263.
3. Bartlett A. Christopher, Ghoshal Sumantra: *Transnational management*, Third Edition. Singapore: The McGraw-Hill Companies Inc., 2000. 880 str.
4. Cheng L.C. Joseph, Hitt A. Michael: *Managing Multinationals in a Knowledge company: Economics, Culture and Human Resources*. Oxford: Elsevier Ltd., 2004. 239 str.
5. Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka: *Best Practices in International Business*. Orlando: Harcourt Inc, 2001. 374 str.
6. Daft L. Richard, Marcic Dorothy: *Understanding Management*, Fourth Edition. Ohio: Thomson Learning, 2004, 573 str.
7. Daft L. Richard: *Organization Theory and Design*, 8th Edition. Ohio: Thomson Learning, 2004. 624 str.
8. Dahles Heidi, Stobbe Lineke: *Managing Cohesion in Transnational Organization: An Introduction*. *Culture and Organization*, B.k., Vol. 10(4), 2004, str. 267-272.
9. Dobravc Davorin: *Organizacija multinacionalnih podjetij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 42 str.
10. Dowling J. Peter, Welch E. Denice: *International Human Resource Management*, 4th Edition. London: Thomson Learning, 2004. 333 str.
11. Geppert Mike: Competence development and learning in British and German subsidiaries of MNCs. *Personnel Review*, London, Vol. 34 No. 2, 2005, str. 155-177.
12. Glas Miroslav et al.: *The Internationalization of SMEs in Transition Economies: Evidence from Slovenia*. *Delovni zvezek št. 94*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 20 str.
13. Hearn Jeff: *Tracking the Transnational*. *Culture and Organization*, B.k., Vol. 10(4), 2004, str. 273-290.
14. Hollensen Svend: *Global Marketing*, Third Edition. Harlow: Prentice Hall Europe, 2004. 715 str.
15. Jaklič Marko: Internationalisation strategies, Networking and Functional discretion, *Competition & Change*. *The Journal of Global business and Political economy*, Vol.3, Iss. 4, 1998, str. 359-385.
16. Jaklič Marko: *Poslovanje v mednarodnem poslovanju*. Delovno gradivo za predmet. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.

17. Jones Gary K., Davis Herbert J.: National Culture and Innovations. *Management International Review*. 2000 št. 1, str. 11-39.
18. Karakaya Fahri: Barriers to entry in industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, B.k., Vol. 17 No. 5, 2002, str. 379-388.
19. Kokalj Sašo: Analiza primera rasti in internacionalizacije srednje velikega podjetja na trgu ruske federacije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 114 str.
20. Kotler Philip: *A Framework for Marketing Management, Second Edition*. New Jersey: Pearson Limited, 2003. 363 str.
21. Kranias S. Dimitrios: Cultural control: the case of Japanese multinational companies and their subsidiaries in the UK. *Management Decision*, Kobe, 38/9, 2000, str. 638-648.
22. Leontiades C. James: *Managing the Global Enterprise*. Harlow: Pearson Education Limited, 2001. 215 str.
23. Lewin E. Jeffrey, Johnston j. Wesley: International salesforce management: a relationship model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, B.k., Vol. 12 No. ?, 1997, str. 236-250.
24. Mohrman Susan Albers et al.: *Tomorrow's Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 453 str.
25. Müller Stefan, Kornmeier Martin: *Strategisches Internationales Management*. München: Verlag Vahlen, 2002. 698 str.
26. Pavlovčič Matija: Proces zaposlovanja v podružnicah mednarodnih korporacij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 43 str.
27. Pustovrh Aleš: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij na trge evropske unije s primerom strategije internacionalizacije podjetja Unichem d.o.o.. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 105 str.
28. Roger Mark: How to Identify Foreign Markets for Export. *Franchising World*, Chichago, Vol. 35 Issue 9, 2004, str. 64-65.
29. Rundh Bo: International market development: new patterns in SMEs international market behaviour?. *Marketing Intelligence & Planning*, Karlstadt, 19/5, 2001, str. 319-329.
30. Sabelis H.J. Ida: Global speed: A time view on Transnationality. *Culture and Organization*, B.k., Vol. 10(4), 2004, str. 291-301.
31. Shaw Vivienne: The successful marketing strategies of German companies in the UK. *European Journal of Marketing*, B.k., Vol. 34 No. 1/2, 2000, str. 91-106.
32. Slavnič Niko: Internacionalizacija podjetja kot odločitveni dejavnik pri ustanovitvi hitro rastočih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 104 str.
33. Svetličič Marjan: Slovenska vlaganja v tujini in izvoz. [<http://www.finance-on.net/favs.php?mode=add&id=85473&tip=1>], 27.11.2003.
34. Treven Sonja: Human Resources Management in the Global Environment. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 8 Num. 1, 2006, str. 120-125.
35. Treven Sonja: *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba, 2001. 268 str.

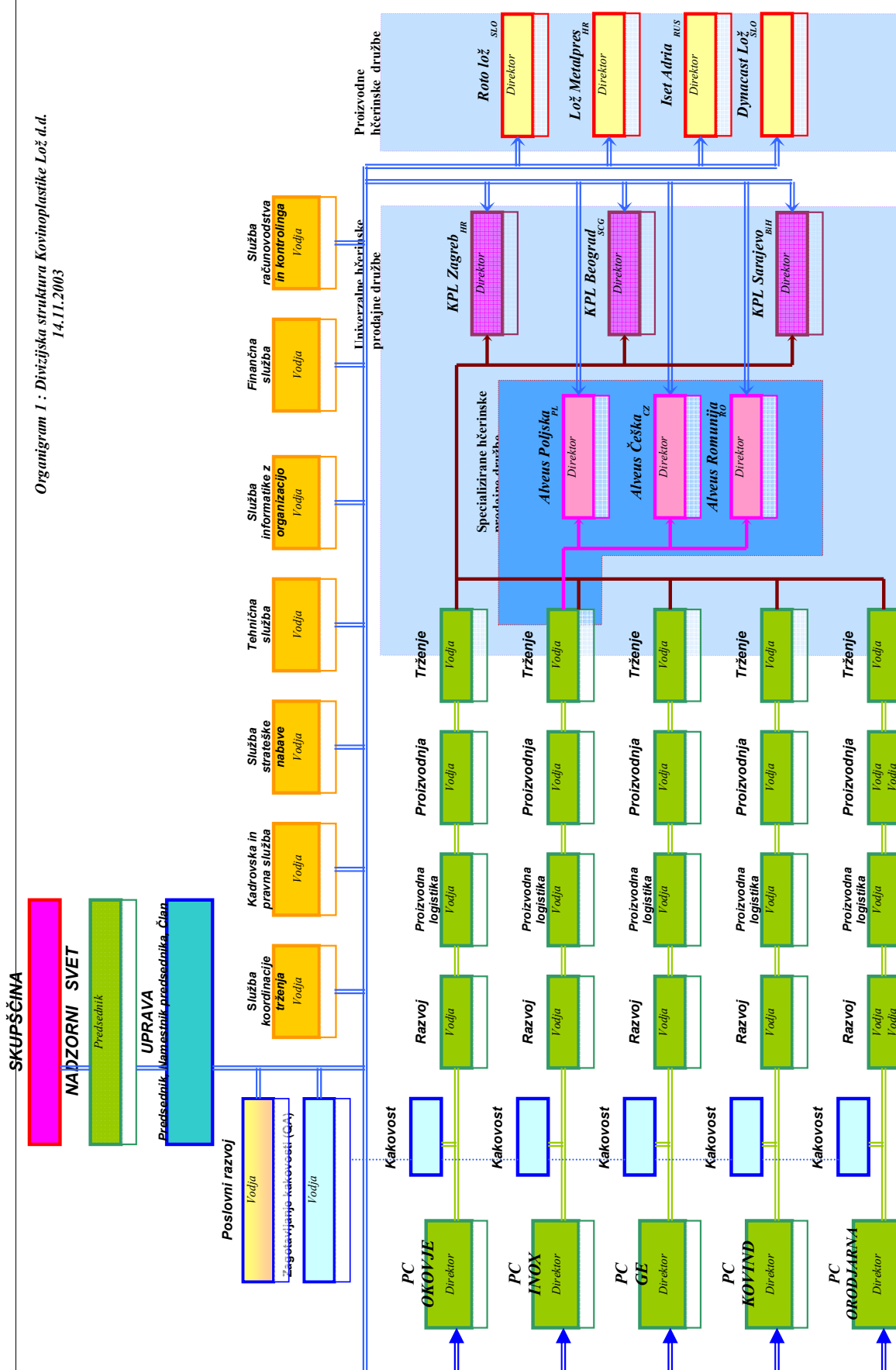
36. Trtnik Alenka: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 113 str.
37. Tseng Yi Ming: International Strategies and Knowledge Transfer Experience of MNCs' Taiwanese Subsidiaries. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 8 Num. 2, 2006, str. 120-125.
38. Ule et al.: Strategija internacionalizacije v podjetju Kovinoplastika Lož d.d.. Projektna naloga. Lož: Kovinoplastika Lož d.d., 2005. 21 str.
39. Voss Chris, Blackmon Kate: The impact of national and parent company origin on world-class manufacturing. International Journal of Operations & Production Management, London, Vol. 15 no. 11, 1996, str. 98-115.
40. Vozel Mojca: Pospešimo prodor slovenskih multinacionalk. [<http://www.finance-on.net/favs.php?mode=add&id=146152&tip=1>], 27.02.2006.
41. Yakhou Mehenna, Dornweiler P. Vernon: Business International: An Analysis of the International Market. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 8 Num. 2., 2006, str. 186-189.

Viri:

1. Gospodarstveniki: Internacionalizacija podjetij je nujna. [<http://www.finance-on.net/favs.php?mode=add&id=132615&tip=1>], Redakcija Financ, 29.09.2005.
2. GZS: Informacije o državi – Nemčija. [<http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=6060>]; 10.5.2006.
3. Interno gradivo Kovinoplastik Lož: Poslovník kakovosti QM 5.5 KP. Odgovornosti, pooblastila in komuniciranje; 02/2005.
4. Interno gradivo Kovinoplastike Lož d.d.: Geschäftsplan Alveus Deutschland GmbH.
5. Interno gradivo Kovinoplastike Lož d.d.: Poročilo z razgovora z firmo Gorenje Beteiligung, 8.4.2004. 2 str.
6. Interno gradivo Kovinoplastike Lož d.d.: Strateški načrt družbe za obdobje 2006 - 2010.
7. Interno gradivo Kovinoplastike Lož: Podatki o realizaciji za obdobje 1999 – 2005.
8. Izvozno okno: Predstavitev države – Nemčija. [http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=&menu=podatki&podnaslov=&&drzava_ID=2002070415471206&vie=]; 10.5.2006.
9. Kovinoplastika Lož: 50 let Kovinoplastike Lož. Kočevje: Kočevski tisk, 2004.
10. Kovinoplastika Lož: Povzetek letnega poročila 2004. Kočevje: Kočevski tisk, 2005.
11. SloExport. [<http://www.gzs.si/sloexport/default.asp>], 10.5.2006.
12. Statistični urad Republike Slovenije: Izvoz in uvoz po kontinentih in državah, Slovenija, letno. [http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2401702S&ti=Izvoz%2C+uvoz%2C+trgovinska+bilanca%2C+pokritost+uvoza+z+izvozom%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Databas e/Ekonomske/24_zunanja_trgovina/24017_izvoz_uvoz_bлага/&lang=2], 10.5.2006.
13. Wikipedija: Nemčija. [<http://sl.wikipedia.org/wiki/Nem%C4%8Dija>], 10.5.2006.

Priloga 1: Organizacijska struktura Skupine Kovinoplastika Lož

*Na spisku manjka podružnica v Celovcu, Iset Adria pa je v likvidaciji



Priloga 3: Potenciali in cenovne kalkulacije za izbrane modele gastro posod

Model / Tip	Letna količina (Potenciali)	Prodajna cena: Alveus Ver.	Skupaj prodaja: Alveus Ver.	Proizvodni stroški (PS):	Okvirna prodajna cena KPL: (PS+20%)	Skupaj nabava Alveus Ver.
GN 1/1 - 1165 BR	25.000	10,00 €	250.000 €	7,76 €	9,32 €	233.000 €
GN 1/2 - 1/2 PT	20.000	22,20 €	444.000 €	12,40 €	13,73 €	274.600 €
GN 1/3 - 1/3 PT	16.000	19,30 €	308.800 €	10,21 €	12,26 €	196.160 €
GN 1/1 - 1/1 PT	15.000	32,90 €	493.500 €	14,58 €	17,50 €	262.500 €
GN 1/2 - 1265 BR	14.000	6,90 €	96.600 €	4,64 €	5,57 €	77.980 €
GN 1/1 - 11100 BR	15.000	11,30 €	169.500 €	9,05 €	10,86 €	162.900 €
GN 1/1 - 1120 BR	13.000	6,50 €	84.500 €	4,70 €	5,64 €	73.320 €
GN 1/2 - 12100 BR	12.000	7,80 €	93.600 €	5,96 €	7,16 €	85.920 €
GN 1/3 - 13100 BR	11.000	8,80 €	96.800 €	4,60 €	5,52 €	60.720 €
GN 1/6 - 1/6 PT	5.000	15,50 €	77.500 €	7,59 €	9,11 €	45.550 €
GN 1/3 - 13200 GR	4.000	17,60 €	70.400 €	10,87 €	13,05 €	52.200 €
SKUPAJ:	150.000		2.185.200 €			1.524.850 €

Model / Tip	Letna količina (Potenciali)	Skupaj prodaja Alveus Ver.	Skupaj nabava Alveus Ver.
15% doseg ciljev	22.500	327.780 €	228.728 €
25 % doseg ciljev	37.500	546.300 €	381.213 €
35 % doseg ciljev	52.500	764.820 €	533.698 €

Leto	Skupaj prodaja Alveus Ver.	Nabavna vrednost blaga 70%	Prispevek h kritju budget-a:
2006	290.000 €	203.000 €	87.000 €
2007	420.000 €	294.000 €	126.000 €
2008	550.000 €	385.000 €	165.000 €
2009	600.000 €	420.000 €	180.000 €
2010	650.000 €	455.000 €	195.000 €