

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA STRATEGIJE, ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN
KULTURE V INTERNACIONALIZACIJI PODJETJA: PRIMER
TRIMO**

Ljubljana, avgust 2016

MARJETA ŠTEPEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Marjeta Štepec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vloga strategije, organizacijske strukture in kulture v internacionalizaciji podjetja: primer Trimo d.d., pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Tanjo Dmitrović

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, 30. 8. 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA	3
1.1 Opredelitev internacionalizacije	3
1.2 Motivi in ovire za internacionalizacijo	4
1.3 Globalizacija in proces internacionalizacije	7
1.4 Internet in internacionalizacija.....	9
1.5 Izbor trgov.....	10
1.6 Metode vstopa na tuje trge.....	13
1.7 Strategije izstopa.....	17
2 INTERNACIONALNO PODJETJE	18
2.1 Definicija internacionalnega podjetja	18
2.2 Vizija, poslanstvo in cilji internacionalnega podjetja.....	20
2.3 Strategije poslovanja internacionalnega podjetja.....	21
2.4 Organizacijska kultura internacionaliziranega podjetja.....	23
3 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA INTERNACIONALNEGA PODJETJA.....	24
3.1 Korporativna strategija	24
3.2 Organizacijska struktura	28
3.3 Kultura	31
3.4 Management človeških virov v globalnem okolju.....	35
3.5 Kontrola povezanih podjetij in predstavništav	38
3.6 Prenos znanja in dobre prakse	41
4 VLOGA STRATEGIJE, ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN KULTURE V PODJETJU TRIMO	44
4.1 Trimo kot internacionalno podjetje.....	44
4.1.1 Razvoj Trima kot internacionalnega podjetja.....	44
4.1.2 Predstavitev Skupine Trimo	45
4.1.3 Razvoj Trimo tržne mreže	46
4.2 Strategija internacionalizacije Trima	47
4.2.1 Rast prodaje na tujih trgih	47
4.2.2 Gradnja partnerstev s kupci	50
4.2.3 Strategija in strateški cilji	51
4.3 Organizacijska struktura	52
4.4 Kultura	55
4.5 Prenos informacij, znanja in dobre prakse na tržno mrežo.....	56
4.6 Kontrola povezanih podjetij in predstavništav	57
5 ANALIZA OBVLADOVANJA KLJUČNIH DEJAVNIKOV USPEHA INTERNACIONALNEGA PODJETJA V TRIMU.....	58
5.1 Kvalitativna raziskava.....	58

5.1.1	Metodologija	58
5.1.2	Določitev vzorca in potek intervjujev	59
5.1.3	Opredelevanje ključnih vprašanj za globinski intervju	60
5.2	Analiza globinskih intervjujev.....	60
5.2.1	Značilnosti respondentov	60
5.2.2	Motivi za internacionalizacijo in tveganja	61
5.2.3	Vstop in izstop iz trga ter oblika nastopa na trgu.....	62
5.2.4	Ključni dejavniki uspeha internacionalizacije podjetja.....	64
6	UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PRIPOROČILA.....	69
6.1	Vsebinska presoja rezultatov analize.....	69
6.2	Preverjanje raziskovalnih izhodišč	71
6.3	Priporočila za boljše obvladovanje tržne mreže Trimo	73
	SKLEP.....	73
	LITERATURA IN VIRI.....	76

KAZALO SLIK

Slika 1:	Tržna segmentacija v mednarodnem okolju	10
Slika 2:	Potencialni faktorji odločitve podjetja za vstop na tuje trge.....	11
Slika 3:	Matrika tržne privlačnosti in konkurenčnih prednosti	12
Slika 4:	Neposredne tuje investicije – zaporedje odločitev.....	15
Slika 5:	Značilnosti deležnikov internacionalnega podjetja in njihov vpliv na oblikovanje strategije	19
Slika 6:	Formiranje globalne strategije	25
Slika 7:	Dve obliki planiranja: (a) decentraliziran proces globalnega planiranja in (b) globalno integriran proces planiranja	28
Slika 8:	Standardi učinkov trženja	40
Slika 9:	Portfelj proizvodov Skupine Trimo	44
Slika 10:	Prihodek Trimo d.d. v obdobju 1994 – 2014 in plan prihodka v obdobju 2015 - 2020	45
Slika 11:	Hčerinske družbe v Skupini Trimo na dan 31. 12. 2015	46
Slika 12:	Razvoj Trimo tržne mreže po letih	47
Slika 13:	Struktura skupnega prihodka Skupine Trimo po letih	48
Slika 14:	Regionalna struktura prodaje družbe in Skupine Trimo v letu 2015.....	49
Slika 15:	Zadovoljstvo kupcev z blagovno znamko Trimo po letih	50
Slika 16:	Gibanje povprečnega števila zaposlenih po letih za družbo in skupino Trimo ...	52
Slika 17:	Funkcijski organigram Skupine Trimo	53
Slika 18:	Procesni model Trimo.....	54
Slika 19:	Merjenje zadovoljstva zaposlenih na Trimo tržni mreži – NPS v primerjavi z merjenjem zadovoljstva kupcev	55

Slika 20: Povprečno število dnevni uporabnikov Trimoneta	56
Slika 21: Zadovoljstvo s programom na srečanju tržne mreže.....	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavni motivi podjetij za internacionalizacijo.....	5
Tabela 2: Prednosti in slabosti različnih oblik vstopa na tuje trge	16
Tabela 3: Informacije za globalno trženjsko odločanje.....	26
Tabela 4: Primerjava birokratske in kulturne kontrole.....	39
Tabela 5: Vrste tržne kontrole	41
Tabela 6: Potencialni novi trgi za Trimo do leta 2020	49
Tabela 7: Značilnosti vzorca in podatki o izvedbi.....	59

UVOD

Svet ponuja številne prednosti za razširitev mednarodnih poslovnih aktivnosti. Naraščanje svetovnega prebivalstva pomeni nove potencialne kupce, odpirajo se nova tržna gospodarstva, povečuje se povpraševanje. Tržni potencial razvijajočih se držav je ogromen. Prilagoditev na spremembe ponuja številne priložnosti za mednarodna podjetja. Število podjetij, ki se odločajo za poslovanje na tujih trgih, se je v zadnjih nekaj desetletjih povečalo, kar je okrepilo globalno konkurenco. Večino podružnic mednarodna podjetja ustanovijo v najbolj razvitih regijah posamezne države, relativno malo podružnic mednarodnih podjetij je ustanovljenih v manj razvitih državah.

Navkljub finančni krizi je delež mednarodne menjave v svetovnem bruto domačem proizvodu (v nadaljevanju BDP) danes bistveno višji kot pred dvajsetimi leti. Po oceni Svetovne trgovinske organizacije (v nadaljevanju WTO) se je povprečni delež izvoza in uvoza blaga ter storitev v svetovnem BDP, merjen vrednostno, povečal iz 20 % v letu 1995 na 30 % v letu 2014. Na današnji BDP v veliki meri vpliva mednarodno poslovanje podjetij. Finančna kriza je leta 2009 prizadela mednarodno poslovanje, saj je povprečni delež mednarodne menjave v svetovnem BDP padel za pet odstotnih točk (iz 31 % leta 2008 na 26 % leta 2009). Kljub okrevanju v obdobju 2010–2011 delež mednarodnega poslovanja v svetovnem BDP ostaja pod doseženo ravno v letu 2008 (International Trade Statistics 2015, 2016).

Kaj motivira podjetja, da se odločijo vstopiti na tuji trg? Katere koristi pričakujejo od neposredne prisotnosti na tujem trgu? Internacionalizacija omogoča nove, potencialno bolj donosne trge in kupce, dviguje konkurenčnost podjetja, omogoča dostop do novih idej pri razvoju produktov ali dostop do najnovejših tehnologij. Podjetja vidijo potencialen dobiček, ki pa ni hitro in enostavno dosegljiv, zato morajo pravočasno in premišljeno vstopiti na tuje trge, da si zagotovijo dolgoročen uspeh. Vendar pa hitra globalizacija skrajšuje razpoložljiv čas za prilagajanje na nov trg.

Odločitev za internacionalizacijo v podjetju pomeni odločitev za poslovanje v tujini, odločitev o izboru trgov, odločitev, na katere trge želi podjetje vstopiti, odločitev o načinu vstopa na posamezen trg, odločitev za program prodora in nenazadnje odločitev o organizaciji poslovanja. Podjetje, ki želi zadovoljiti potrebe globalnih kupcev bolje od konkurence, tj. globalno tržiti svoje proizvode ali storitve, mora razviti globalno tržno strategijo, ki temelji na podobnostih in razlikah med posameznimi trgi, izkoriščati znanje matičnega podjetja, ga razširiti po vsem svetu, prenašati in ustrezno prilagajati ter prenašati znanje in dobre prakse iz kateregakoli posameznega trga in ga implementirati na ostale mednarodne trge (Hollensen, 2004, str. 4).

Uspeh globalnih podjetij je odvisen od uravnoveženja lokalnih in globalnih poslov. Podjetja, ki so začela z uvajanjem globalnega koncepta, so pogosto naletela na težave zaradi lokalnih

razlik med posameznimi trgi. Uspešna globalna podjetja so torej lahko tista, ki bodo dosegla ravnotežje med managerji na trgu in globalnimi managerji v matičnem podjetju. To ravnotežje lahko dosežejo z aktivnostmi za izboljševanje razvoja in implementacije globalne strategije. Te aktivnosti pa se nanašajo na proces vodenja in upravljanja, organizacijsko strukturo in korporativno kulturo podjetja (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2005, str. 398).

Nacionalna kultura predstavlja vrednote, prepričanja, norme in vzorce obnašanja posameznega naroda. Njen pomen v globalnem poslovanju podjetja se je v zadnjih treh desetletjih povečal, k čemer je veliko prispevala študija Hofstedeja iz leta 1980. Njegov model preučevanja kulture velja za izhodiščni model za mnoge raziskovalce v mednarodnem trženju (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 55). Nacionalne kulture vplivajo na večino poslovnih aktivnosti v globalnem poslovanju podjetja (Leung et al., 2005, str. 357).

Razvoj podjetja iz lokalnega proizvajalca in ponudnika izdelkov ali storitev v internacionalno podjetje zahteva od podjetja poleg spremembe strategije tudi prilagoditev organizacijske strukture in sistema kontrole. Za tako podjetje pomenita izziv oblika organizacijske strukture, ki mora na eni strani zagotavljati najboljši možni okvir za razvoj korporativne globalne strategije, hkrati pa ohraniti zadostno fleksibilnost ob implementaciji na posamezen trg; in vrsta ter stopnja kontrole matičnega podjetja, ki mora biti prilagojena na način, da maksimira vloženi napor (Czinkota et al., 2003, str. 506). Razvoj kompetenc, ki so v ozadju globalne konkurenčne prednosti podjetja, zahteva od podjetja spremembe v organizaciji, sposobnostih, virih in podpornem sistemu (Leontiades, 2001, str. 72).

V magistrskem delu preučujem ključne dejavnike internacionalizacije, to so strategija, organizacijska struktura in kultura. **Namen magistrskega dela** je:

1. sistematizirati spoznanja iz prakse in jih primerjati s teoretičnimi spoznanji s področja internacionalizacije podjetij,
2. evalvirati obstoječa orodja in instrumente merjenj, ki jih koristijo v podjetju Trimo,
3. izvesti kvalitativno raziskavo med prodajnimi managerji v skupini Trimo.

Cilj magistrskega dela je torej ugotoviti pomen strategije, organizacijske strukture, kulture, managementa človeških virov ter kontrole odvisnih podjetij in predstavništev za uspeh podjetja Trimo kot internacionalnega podjetja.

Temeljna raziskovana izhodišča magistrskega dela, ki jih postavljam na osnovi preteklih opazanj in teoretičnih spoznanj, so:

RI1: V Trimu se zavedajo, da je za uspeh na globalnem trgu nujna globalna strategija.

RI2: Za učinkovitejše obvladovanje procesov in nadaljnjo uspešno širitev na mednarodnih trgih Trimo potrebuje ustrezno organizacijsko strukturo.

RI3: V Trimu razumejo, da morajo pri vstopanju v drugačna kulturna okolja poleg razumevanja poslovnih priložnosti razumeti in spoštovati temeljne vrednote tega okolja.

Magistrsko delo temelji na izsledkih različnih tujih in domačih avtorjev, ki jim dodajam informacije, pridobljene iz internih virov podjetja in lastna spoznanja iz prakse. Za pregled literature uporabim opisno-primerjalno metodo in metodo sinteze, v empirični raziskavi uporabim metodo polstrukturiranih globinskih intervjujev.

Magistrsko delo začnjam z **uvodom**, kjer predstavim namen raziskave, cilje dela, temeljna raziskovalna izhodišča in metode raziskovanja. V **prvem delu** magistrskega dela izvedem pregled domače in tuje strokovne literature ter člankov s področja internacionalizacije podjetij. Pogledam, kako različni avtorji vidijo glavne motive in ovire za internacionalizacijo, kakšen je proces globalizacije ter v kolikšni meri in na kakšen način na internacionalizacijo poslovanja vpliva internet in sodobni načini elektronske komunikacije. Prvi del zaključim s pregledom različnih avtorjev na izbor trgov v internacionalizaciji podjetja, seznanim z različnimi metodami vstopa na tuje trge ter z razlogi za umik podjetij iz posameznega tujega trga. V **drugem delu** se posvetim internacionalnemu podjetju, predstavim definicije internacionalnega podjetja različnih avtorjev ter vizijo, poslanstvo, cilje, strategijo poslovanja in organizacijsko kulturo internacionalnega podjetja. V **tretjem delu** predstavim teoretični pregled ključnih dejavnikov uspeha internacionalnega podjetja, to so korporativna strategija, organizacijska struktura, kultura, management človeških virov v globalnem okolju ter kontrola. Nadalje izhajam iz teoretičnih spoznanj in jih uporabim na konkretnem praktičnem primeru, kjer v **četrtm delu** analiziram kvantitativne podatke, pridobljene z obstoječimi metodami merjenja v podjetju Trimo ter v **petem delu** kvalitativne podatke, pridobljene z globinskimi intervjuji med prodajnimi managerji v skupini Trimo. Cilj globinskih intervjujev je pridobiti čim bolj individualizirane in poglobljene odgovore za obravnavano temo, ki jih nato z metodo kvalitativne analize opišem, analiziram in interpretiram. Na podlagi analize intervjujev v **šestem delu** izluščim bistvene ugotovitve in primerjam spoznanja iz analize praktičnega primera izbranega podjetja s teoretično podanimi osnovami ter jih predstavim v obliki lastnih predlogov za boljše obvladovanje tržne mreže v podjetju Trimo.

1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

1.1 Opredelitev internacionalizacije

V strokovni literaturi zasledimo številne definicije internacionalizacije. Tako na primer Beamish, Morrison, Rosenzweig in Inkpen (2000, str. 3) razumejo internacionalizacijo kot dvigovanje zavedanja vpliva mednarodnih aktivnosti na prihodnost podjetja, zato le-ta ustanavljajo in upravljajo transakcije s podjetji iz drugih držav. Czinkota et al. (2003) pravijo: »Internationalizacija pomeni transakcijo, ki je izvedena preko nacionalnih meja z namenom zadovoljiti cilje posameznikov, podjetij in organizacij.« O internacionalizaciji

govorimo tedaj, ko podjetje razširi raziskave in razvoj, proizvodnjo, prodajo in ostale poslovne funkcije na mednarodni trg (Hollensen, 2004, str. 30). Makovec-Brenčič in Hrastelj (2003, str. 23) pravita, da internacionalizacija poteka kot nezaustavljiv proces mednarodne rasti in razvoja podjetij, z njo nastajajo novi načini in oblike mednarodnega trženja. Povzamemo lahko, da je internacionalizacija kompleksen proces, ki je sestavljen iz posameznih komponent. Odločitev za internacionalizacijo v podjetju pomeni odločitev za poslovanje v tujini, odločitev o izboru trgov, odločitev, na katere trge želimo vstopiti, odločitev o načinu vstopa na posamezen trg, odločitev za program prodora in nenazadnje odločitev o organizaciji poslovanja.

Odločitev za mednarodno poslovanje podjetja je v veliki meri odvisna od predvidevanj in prepričanj managerjev. Pristop podjetja do mednarodnih aktivnosti je lahko (Hollensen, 2004, str. 4):

- Etnocentrični: pomembne so potrebe domačega trga, vse aktivnosti so osredotočene na poslovanje znotraj domačega trga.
- Policentrični: vsak trg je poseben, zato so pristopi in aktivnosti do vsakega posameznega trga drugačni.
- Regiocentrični: svet je sestavljen iz regij, podjetje standardizira aktivnosti znotraj posameznih regij, nikakor pa ne med posameznimi regijami.
- Geocentrični: globalen pristop, svet je vedno manjši, podjetja nudijo na trg globalne proizvode, vendar z lokalnimi prilagoditvami.

1.2 Motivi in ovire za internacionalizacijo

Kateri motivi vodijo podjetja, da se odločajo za razširitev svojega poslovanja izven nacionalnih meja? Beamish et al. (2000, str. 134) delijo glavne motive za internacionalizacijo na faktorje pospeševanja internacionalizacije in nujne industrijsko-specifične faktorje. Faktorji pospeševanja internacionalizacije vključujejo vedno bolj svobodno in prosto trgovino, globalno dostopne finančne storitve in trg kapitala ter prednosti, ki jih prinaša komunikacijska tehnologija. Našteti dejavniki pomenijo možno, ne pa tudi nujno zeleno globalno konkurenčno delovanje za podjetja. Da bi podjetje ocenilo, ali naj posluje globalno, mora poznati tudi industrijsko-specifične dejavnike, kot so univerzalne potrebe globalnih kupcev, globalna konkurenca, velika intenzivnost investiranja in pritiski po zniževanju stroškov.

Czinkota et al. (2005, str. 352) ter Hollensen (2004, str. 31) delijo motive podjetij za internacionalizacijo na proaktivne in reaktivne motive (Tabela 1). Proaktivni motivi predstavljajo lastno pobudo podjetij za sprejem odločitve za mednarodno poslovanje. Reaktivni motivi so odgovor oziroma prilagoditev podjetja na spremembe iz okolja. Podjetje se odloči vstopiti na tuje trge zato, ker je v to primorano.

Tabela 1: Glavni motivi podjetij za internacionalizacijo

Proaktivni motivi	Reaktivni motivi
Pričakovan dobiček, rast in razvoj podjetja	Pritiski s strani konkurence
Managerska spodbuda	Majhen in nasičen domači trg
Tehnološka kompetenca / unikaten proizvod	Prevelika proizvodnja / presežne kapacitete
Priložnosti, ki jih prinašajo tuji trgi / tržne informacije	Slučajno naročilo iz tujine
Davčna ugodnost	Razširjena prodaja sezonskih proizvodov
Ekonomija obsega	Neposredna bližina mednarodnih kupcev / psihološka distanca

Vir: S. Hollensen, Global Marketing, 2004, str. 31.

Trompenaars in Woolliams (2004, str. 36) pravita, da so vzvodi, ki spodbujajo podjetja k internacionalizaciji: prihranki obsega, priprava na globalno zблиževanje trgov, razširitev območja delovanja in vstop na nove trge, nižji transakcijski stroški, nižji stroški po enoti in mednarodni sloves podjetja. Hollensen (2004, str. 14) deli razloge za mednarodno poslovanje podjetja na sile h globalni koordinaciji in integraciji ter sile za tržno dovzetnost. H globalni koordinaciji in integraciji silijo: odstranitev tržnih ovir (deregulacija), globalni kupci z globalnimi potrebami, odnosi z odjemalci in mrežna organiziranost, standardizirana tehnologija, svetovni trgi, pojav t.i. globalne vasi, pojav novih oblik komunikacije in globalna stroškovna gonila. K tržni dovzetnosti pa podjetja silijo kulturne razlike, regionalizem in sistem trgovinskih zaščit ter trend protiglobalizacije.

Czinkota et al. (2005, str. 176) vidijo globalna podjetja kot iskalce, izkoriščevalce nepopolnosti in podjetja, ki ustanavljajo svojo podružnico v tuji državi z namenom ohranitve zaupnih informacij in specifičnega znanja, ki predstavljajo konkurenčno prednost (angl. *internalizers*). Podjetja kot iskalci so podjetja, ki razširijo svoje poslovanje preko meja z namenom poiskati specifične vire dobička ali poslovne priložnosti. Taka podjetja lahko:

- Iščejo vire: predvsem gre tu za naravne vire, potrebne za lastno proizvodnjo.
- Iščejo prednosti: viri so pogosto kombinirani z določenimi prednostmi, ki so neločljivo povezane s samo proizvodnjo. Primer je cenejša delovna sila.
- Iščejo znanje: prevzemajo podjetja, ki posedujejo tehnično ali konkurenčno znanje ter ustanavljajo lastna podjetja v centrih s specifičnim znanjem.
- Iščejo varnost: predvsem gre tu izpostaviti politično varnost in stabilnost.
- Iščejo trge: sposobnost pridobiti in obdržati dostop do trga je v bistvu glavni motiv internacionalnih podjetij.

Podjetja kot izkoriščevalci nepopolnosti so podjetja, ki izkoriščajo tržne nepopolnosti, ki jih ustvarjajo oblasti. Take nepravilnosti so na primer uvozne kvote, davčna politika in davčne spodbude, preferenčni nakupni dogovori s strani vlade, finančne omejitve za dostop tujih podjetij do kapitala ipd. Tako lahko podjetja izkoriščajo (Czinkota et al., 2005, str. 176):

- Nepopolnost v dostopu: internacionalna podjetja so na primer v državah, kjer veljajo prepovedi uvoza zaradi zaščite domačih proizvajalcev, ustanovila lastne proizvodne enote ter tako obšla prepoved.
- Nepopolnost v mobilnosti proizvodnih dejavnikov: nekatera internacionalna podjetja so izkoristile nizko stroškovne nemobilne vire proizvodnje, pogosto locirane v tretjih državah, na primer cenejšo delovno silo.
- Nepopolnost v managementu: sposobnost internacionalnega podjetja, da uspešno izkorišča določene nepravilnosti, je v ustvarjanju neke prednosti, ki je lahko stroškovna prednost, ekonomija obsega, proizvodna diferenciacija, tržni prijemi, znanje, finančni viri ipd.

Ostali razlogi za internacionalizacijo so še želja po nadaljnji rasti podjetja, slučajno naročilo iz tujine, zasičenost domačega trga, potencial za izkoriščanje tehnoloških prednosti ipd., vendar pa glavni razlog ostaja poslovni uspeh podjetja. Ne gre pa zanemariti dejstva, da internacionalizacija prinese tudi probleme in izzive pri izvedbi strategij ter organizaciji in poslovanju na mednarodnih trgih, ki je običajno bolj kompleksno in negotovo (Bartlett & Ghoshal, 2000, str. 1). Najpogostejši vzrok neuspešne internacionalizacije je nezadostna priprava in informiranost, trdijo Czinkota et al. (2005, str. 314). Nerazumevanje kulturnih razlik, zanemarjanje dejstva, da so si kupci od države do države različni, pomanjkljivo tržno raziskovanje pred vstopom na trg pomenijo za internacionalizacijo visoko tveganje.

Hollensen (2004, str. 43) meni, da se ključna tveganja v procesu internacionalizacije lahko umeščajo v tri skupine: generalna tržna tveganja, prodajna tveganja in politična tveganja. Med generalna tržna tveganja sodijo relativna tržna oddaljenost, konkurenca na tujih trgih, razlike v uporabi proizvodov na tujih trgih, jezik in kulturne razlike, težave pri iskanju ustreznega distributerja na tujem trgu, razlike v specifikaciji proizvoda na tujih trgih in zapletenost pri dostavi, še zlasti kadar gre za čezmorsko oddaljenost trgov. Prodajna tveganja vključujejo spremembe deviznega tečaja, kadar gre za poslovanje v tuji valuti, tveganje neplačila s strani tujega kupca, zamude in poškodbe v distribucijskem procesu in težave pri izvoznem financiranju. Politična tveganja so restrikcije tujih vlad, nacionalna izvozna politika, tuje menjalne kontrole, pomanjkanje vladne pomoči pri premagovanju izvoznih ovir, pomanjkanje davčnih spodbud za izvozna podjetja, visoka vrednost domače valute, visoke carine na uvožene proizvode, zmedena tuja uvozna pravila in procedure, kompleksnost trgovinske dokumentacije, vsiljevanje nacionalnih pravnih pravil pri reguliranju izvoza, civilni spor in nasprotovanja tujim trgov. Martinez (2014) kot tveganje izpostavlja tudi izbiro trga. Podjetje mora pred odločitvijo o vstopu na trg poznati poslovno okolje države, kamor vstopa, vladno politiko in inštitucije, delovno silo, odnos, ki ga imajo do tujih podjetij ipd.

Podjetje ne sme zanemariti tveganj pri odločanju za vstop na tuje trge in jih mora vključiti v strategijo internacionalizacije. Tako podjetje (Hollensen, 2004, str. 43):

- Ne posluje v visoko tveganih državah.
- Posluje na več tujih trgih in si zagotovi, da ni pretirano odvisno od enega samega tujega trga.
- Zavaruje tveganja povsod, kjer je to mogoče.
- Strukturira izvozno poslovanje tako, da kar največ tveganja preloži na kupce.

1.3 Globalizacija in proces internacionalizacije

Globalizacija poslovanja je zgodovinski proces, rezultat človeške inovativnosti in tehnološkega napredka. Nanaša se na naraščajočo povezanost gospodarstev sveta, posebej še na premikanje blaga, storitev in kapitala preko nacionalnih meja. Z globalizacijo včasih razumemo tudi premikanja ljudi (delovne sile) in znanja (tehnologije) preko nacionalnih meja. Ne gre zanemariti tudi širših kulturnih, političnih in okoljskih dimenzij globalizacije. Izraz globalizacija se je začel bolj pogosto uporabljati v 80ih letih 20. stoletja in je odražal tehnološke izboljšave, ki so olajšale in pospešile mednarodne transakcije tako blaga kot finančnih tokov. Nanaša se na razširitev tržnih sil, ki so stoletja delovala na vseh ravneh ekonomskih aktivnosti, od vaške tržnice do urbane industrije in finančnih centrov, preko nacionalnih meja (Globalization: A Brief Overview, 2016). Globalno industrijo lahko razumemo kot industrijo, kjer na konkurenčni položaj podjetij v posamezni državi vpliva položaj teh podjetij v drugih državah in obratno (Kotabe & Helsen, 2004, str. 236). Neposredni vzroki globalizacije (Buckley & Ghauri, 2004, str. 83) so lokacijska reorganizacija proizvodnje, mednarodna trgovina in integracija finančnih trgov. Globalizacija torej vpliva na vse tri ravni trgov, to je na finančne trge, trge blaga in storitev ter trge delovne sile.

Gonila globalizacije Czinkota et al. (2005, str. 381) vidijo v zunanjih in notranjih dejavnikih in jih v delijo na tržne dejavnike, stroškovne dejavnike, okoljske dejavnike in konkurenčne dejavnike. Trompenaars in Woolliams (2004, str. 36) pravita, da so nekateri glavni spodbujevalci globalizacije:

- Vse večje število trgov, ki se odpirajo za tuja podjetja, na primer Kitajska in ostala Azija.
- Prednosti, ki jih prinaša informacijska in komunikacijska tehnologija, še posebej internet.
- Vedno več podjetij išče nove trge za svoje proizvode in storitve, možnosti za zniževanje stroškov in optimizacijo logistike.
- Spodbude Svetovne Banke, Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) in ostalih agencij ter organizacij za dvigovanje svetovne gospodarske rasti.

Odlika globalnih poslovnih sistemov in podjetij je v njihovem globalnem pristopu do vseh poslovnih dejavnosti, od raziskav in razvoja do izdelave, nabave, trženja ipd. (Hrastelj, 1995, str. 245). Tudi Kumar & Puranam (2011) ugotavljata, da zaradi tehnološkega napredka

postajajo inovacije vedno bolj globalne. Danes se srečujemo z globalnimi divizijami razvojnih oddelkov, posamezne specializirane naloge se opravljajo tam, kjer obstajajo najboljše strokovnjaki za njihovo izvedbo, z najnižjimi možnimi stroški; hkrati izkoriščajo možnosti stalnega delovanja v različnih časovnih pasovih ter zmanjšujejo tveganja.

Pred globalizacijo so podjetja širila svoje poslovanje trg za trgom, razvila so strategije, kjer je vsak trg deloval kot svoj profitni center. S tem, ko si nacionalni trgi postajajo vedno bolj podobni, se je povečal pritisk na vpliv virov in koordinacijo aktivnosti med trgi. Hkrati tudi vedno več kupcev deluje globalno, podjetje se na različnih trgih srečuje z isto ali podobno konkurenco, zato je nujna potreba po koordinirani strategiji in integraciji (Czinkota et al., 2005, str. 380). Globalna strategija pomeni razporeditev konkurenčnih prednosti ter graditev globalne prisotnosti, obramba prevlade na domačem trgu in premagovanje drobitve na posamezne države (Kotabe & Helsen, 2004, str. 236).

Vendar pa globalizacijo spremljajo tudi dvomi in nezadovoljstvo. Glavni nasprotniki globalizacije poudarjajo, da globalizacijo spremljajo destabilizacija, izguba delovnih mest v razvitih regijah kot rezultat preselitev proizvodnje v države s cenejšo delovno silo ipd. (Leung et al., 2005, str. 358). Kljub temu se pretok blaga in storitev, kapitala in know-howa preko nacionalnih meja povečuje. Odločitev, ali naj podjetje posluje globalno, je seveda stvar posameznega podjetja, saj prednosti in slabosti globalizacije različno vplivajo na različne industrijske ali storitvene panoge.

Navkljub spodbudnim zunanjim dejavnikom, planiranju in globalni strategiji, nekaterim podjetjem uspe v globalni tekmi, drugim ne. Quackenbos et al. (2016) so predstavili sedem področij, ki so po njihovi oceni kritična za uspeh pri širjenju na globalne trge. To so odnos podjetja (angl. *attitude*; prioriteta, ki jo ima v podjetju širitev na globalne trge), sposobnost (angl. *aptitude*; znanje in veščine), razsežnost (angl. *magnitude*; sposobnost izkoristiti priložnosti), širina (angl. *latitude*; sposobnost prilagajanja), pravičnost (angl. *rectitude*; v pravnem in etičnem pogledu), točnost (angl. *exactitude*; tolerantnost do nepredvidenih dejavnikov), odločnost (angl. *fortitude*; zavezanost globalni miselnosti). V raziskavi, ki je vključevala več kot 300 strokovnjakov s področja internacionalnega poslovanja, so ugotovili, da imajo uspešna globalna podjetja fleksibilne interne procese, jasno vizijo globalne širitve in večjo odločenost spopadanja z izzivi, ki jih čakajo na poti globalizacije (Quackenbos et al., 2016). Prav tako Kelly (2015) pravi, da so globalno uspešna podjetja tista, ki imajo prirojeno težnjo po globalizaciji, poudarjajo pomen spleta, sodelujejo s praviimi partnerji, natančno spremljajo svoje rezultate, cenijo priložnosti, ki jim jih nudi globalno okolje, na prvo mesto postavijo kupca ter si zastavijo jasno globalno strategijo in ji sledijo.

1.4 Internet in internacionalizacija

Internet ostaja eden od revolucionarnih medijev, ki je radikalno spremenil dinamiko poslovanja in ustvaril nove vzorce delovanja v poslovnem svetu. Danes elektronsko poslovanje za globalna podjetja sploh ni več vprašanje. Razvoj tehnologije, predvsem elektronske komunikacije, predstavlja enega glavnih dejavnikov zблиževanja različnih kultur in pospeševanja širjenja globalnega poslovanja. Posamezne poslovne enote globalnega podjetja so v stalni povezavi, v globalni elektronski mreži (Leung et. al., 2005, str. 360). Fizična razdalja zato ne pomeni več glavne ovire pri internacionalizaciji poslovanja podjetja.

Posebej koristno orodje predstavljata internet in elektronsko poslovanje v B2B (angl. *business to business*) sektorju, saj poenostavljata zbiranje in prenos podatkov, pospešujeta inovacijske aktivnosti, izboljšujeta sodelovanje s strateškimi partnerji, skratka nudita številne priložnosti za povečevanje vrednosti (Singh, Gordon & Purchase, 2007, str. 36). Zatorej je očitno, da imajo lahko globalna podjetja z vključevanjem interneta v svoje globalne strategije trženja velike koristi. V globalnem B2B poslovanju lahko internet pospeši določene aktivnosti, kot je komuniciranje z dobavitelji, kupci in ostalimi partnerji, ki so locirani globalno. Nadalje lahko pomaga pri zniževanju stroškov razvoja novih proizvodov in s pospeševanjem učinkovitejšega zbiranja in širjenja informacij povečuje produktivnost.

Ne gre pa zanemariti tudi številnih ovir, ki lahko omejijo potencialno uporabo interneta. V globalnem okolju so te ovire še izrazitejše, kar pomeni izziv za globalno e-poslovanje (Singh, Gordon & Purchase, 2007, str. 37–38):

1. Da bi podjetje uspelo pri razvoju globalnega e-poslovanja, mora uvesti standarde poslovnih procesov in izmenjavo informacij znotraj panoge, to pa pomeni, da mora globalno podjetje premagati strah pred zlorabo zaradi širjenja informacij.
2. Občutljivi temi na področju uporabe interneta sta tudi zasebnost in varnost. Pomanjkanje varnosti pri prenašanju podatkov in shranjevanju občutljivih informacij na spletnih straneh sta pogosta razloga za previdnost pri uporabi internetnih aplikacij v globalnem poslovanju.
3. Podjetja, ki so se pri svojem nastopu na globalnem trgu odločila za e-poslovanje, ni nujno, da le-tega tudi koristno uporabljajo. Razlogi so lahko v pomanjkanju človeške interakcije in v primerih, kjer internetno poslovanje ni omogočilo boljše, hitrejše ali cenejše izvedbe posla. Preveč podjetij se je namreč osredotočilo na tehnologijo, namesto na poslovne procese in potrebe kupcev.

Ovire e-poslovanja so torej finančni strošek, pomanjkanje standardov, tehnična nezrelost in nezadostna pripravljenost poslovnih partnerjev, odpor do informacijske tehnologije, odpor s strani uporabnikov, tako zaposlenih kot dobaviteljev, kupcev in ostalih partnerjev.

Povzamemo lahko, da so koristi interneta pri globalnem poslovanju v B2B sektorju spremljanje konkurence (angl. *competitive intelligence*), management strateških partnerstev,

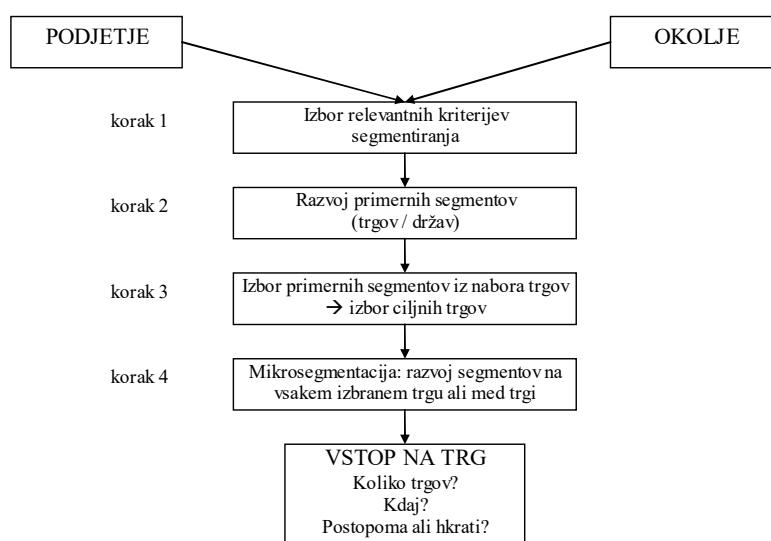
povezljivost (angl. *connectivity*), ustvarjanje skupnosti (angl. *community*), izvrševanje aktivnosti (angl. *transaction*) in zniževanje stroškov. Ovire pri implementaciji interneta se nanašajo na tehnološko omejenost, vprašanje varnosti in razlik v poslovnih procesih. Uporaba interneta, pa naj bo kot orodja kratkoročnega zniževanja stroškov ali orodja za razvoj strateških partnerstev v globalnem okolju, pomeni potencialno spremembo konkurenčnega okolja. Udeleženci se ne bodo mogli izogniti vplivu e-poslovanja, ne glede na to, če so proaktivni pri sprejemanju in uvajanju. Vendar pa strukturni (tehnološko okolje) in funkcionalni (tehnološka dosegljivost in tehnološke kompetence) dejavniki v globalnem okolju lahko vplivajo na stopnjo uporabe interneta v globalnem poslovanju (Singh, Gordon & Purchase, 2007, str. 39–40).

Prihodnost uporabe interneta obsega elemente, ki jasno nakazujejo, da je internet ne le del trenutne strategije globalnih podjetij, temveč pomemben element prihodnjih strategij. To pomeni, da podjetja vidijo uporabo interneta v globalnem poslovanju, planirajo investicije v internetno tehnologijo, pričakujejo povečanje uporabe interneta v prihodnjem poslovanju in pričakujejo povečanje marketinške učinkovitosti kot posledico rabe interneta. Te dimenzije pomenijo, da bo internet igral pomembno vlogo tudi v prihodnji globalni strategiji podjetij.

1.5 Izbor trgov

Podjetja se različno odzivajo na priložnosti, ki jih nudi globalno okolje. Odločitev za vstop in delovanje na mednarodnih trgih od podjetja zahteva, da mora selekcionirati potencialno zanimive trge ter nato z ustreznimi načini, modeli in postopki selekcioniranja ali izbora trgov in segmentov izbrati nekaj trgov za bolj podrobno preučitev in nenazadnje za odločitev o vstopu na posamezen trg (Slika 1).

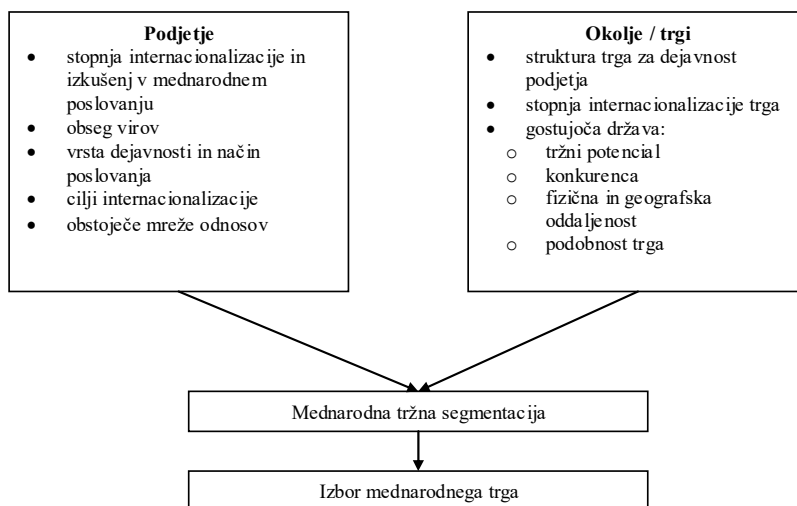
Slika 1: Tržna segmentacija v mednarodnem okolju



Vir: S. Hollensen, *Global Marketing*, 2004, str. 220.

Neposredno in soodvisno sta z odločitvijo o izboru trga povezana tudi način oziroma oblika vstopa za izbrani trg in oblikovanje strategije vstopa. Pri širitvi na tuje trge se podjetja običajno najprej osredotočijo na tiste trge, ki jih najbolj poznajo in so jim kulturološko najbolj blizu (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 98-99). Pri izboru ciljnega trga mora podjetje izhajati iz analize okolja (npr. tržni potencial in konkurenca) in značilnosti podjetja (npr. vrsta dejavnosti in cilji internacionalizacije), kot prikazuje Slika 2.

Slika 2: Potencialni faktorji odločitve podjetja za vstop na tuje trge



Vir: S. Hollensen, Global Marketing, 2004, str. 220.

Podjetja običajno presejejo nabor držav preden definirajo potencialne trge, ki nudijo priložnosti za njihove proizvode ali storitve. Za to uporabljajo različne inštrumente, odvisno od narave proizvoda oziroma storitve. Pogosteje uporabljeni kriteriji so kulturna distanca, tržna privlačnost v smislu ekonomske prosperitete in ekonomska infrastruktura države (Kotabe & Helsen, 2004, str. 205).

Ko mednarodno podjetje segmentira potencialne tuje trge, se mora odločiti, katere od trgov bo nadalje razvijalo in kakšno strategijo pozicioniranja bo uporabilo. Kotabe in Helsen (2004, str. 220) za definiranje strategije pozicioniranja uporabljata naslednje korake:

1. Identificirati relevanten nabor konkurenčnih proizvodov ali blagovnih znamk. Kakšen je konkurenčen okvir?
2. Določiti, kako kupci trenutno zaznavajo proizvod / blagovno znamko podjetja in konkurence.
3. Razviti možne osnove za pozicioniranje.
4. Preveriti različne alternative pozicioniranja in izbrati najboljšo varianto.
5. Razviti strategijo za implementacijo izbrane strategije pozicioniranja.
6. Čez določeno obdobje preveriti učinkovitost strategije pozicioniranja.

Za izbor ciljnega trga podjetja uporabljajo različne pristope. Ena izmed možnosti je matrika tržne privlačnosti in konkurenčnih prednosti podjetja (Slika 3), kjer podjetje matrično pozicionira trge v matriko glede na merila privlačnosti trga oz. države in konkurenčne moči podjetja. Nekatera izmed meril privlačnosti trga so velikost trga, rast trga, kupna moč porabnikov, sezone in tržna nihanja, povprečna marža v dejavnosti, konkurenčne značilnosti, tržne omejitve, vladne regulative, infrastruktura, ekonomska in politična stabilnost ter fizična oddaljenost. Med merili konkurenčne moči podjetja lahko izpostavimo tržni delež, trženjske sposobnosti, specifična znanja, prilagojenost proizvoda povpraševanju, ceno, maržo, image, tehnološki položaj, kakovost proizvoda, tržno podporo, kakovost distribucije in storitev, finančne vire ter dostop do distribucijskih kanalov (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 124).

Slika 3: Matrika tržne privlačnosti in konkurenčnih prednosti

privlačnost trga / države	nizka	investiraj / rasti TRGI A		dominiraj / skupna vlaganja / dezinvestiraj
			TRGI B selektivne strategije	
	visoka			TRGI C žanji / kombiniraj / licenčno poslovanje
		visoka	konkurenčna moč / prednost	nizka

Vir: M. Makovec-Brenčič & T. Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, str. 123.

Potem ko je podjetje izbralo ciljne trge, se mora odločiti, ali želi vstopati na trge hkratno ali postopoma. Podjetje, ki vstopa na trge posamično, torej najprej na en trg in nato postopoma še na druge trge, izkorišča krivuljo učenja. Postopni vstop je primeren takrat, ko želi podjetje postopoma večati obseg mednarodnega poslovanja in trženja, in pa za mala podjetja, zaradi omejenosti finančnih in vodstvenih resursov, konkurenčnih sposobnosti in intenzivnosti razvoja. Na drugi strani je za podjetja z dobro razvitimi sistemi in sposobnostmi prepoznavanja tržnih priložnosti, obsežnimi viri ter nagnjenostjo k prevzemanju tveganj primeren hkraten vstop na več trgov, ki jim omogoča doseganje prihrankov obsega. Takšna podjetja lahko kreativneje usmerjajo življenjske cikle svojih proizvodov, nastopajo na trgu z inovacijami in diverzificiranimi proizvodi oz. storitvami ter tako vzdržujejo korak pred konkurenco (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 129).

Makovec-Brenčič in Hrastelj (2003, str. 129) menita, da je zaradi časovnega pritiska in dinamike sodobnih trgov danes primeren predvsem hkraten pristop ali t.i. pristop prhe, saj lahko podjetja hkrati vstopajo z različnimi oblikami in načini vstopa v istem časovnem obdobju. Razloge lahko najdemo v izkoriščanju tržnih priložnosti, ki se običajno na trgih pojavljajo koncentrirano, pritisk s strani konkurenčnih podjetij in časovni pritisk, ki vedno pogosteje ne dovoljuje stopenjskih rasti.

1.6 Metode vstopa na tuje trge

Pri odločitvi za vstop na tuje trge podjetje lahko izbira med množico različnih oblik in načinov vstopa. Na odločitev o načinu vstopa vpliva vrsta različnih odločitvenih dejavnikov, ki jih Kotabe in Helsen (2004, str. 268–271) delita na notranje, za podjetje specifične dejavnike, in zunanje, za okolje specifične dejavnike. Zunanji odločitveni dejavniki so velikost trga in tržni potencial, tveganje, zakonodaja, konkurenca in lokalna infrastruktura. Med notranje odločitvene delavnike sodijo cilji podjetja, potreba po nadzoru, sredstva in viri podjetja, zmožnosti podjetja in fleksibilnost.

Makovec-Brenčič in Hrastelj (2003, str. 138) pravita, da idealne vstopne strategije ni. Načine in oblike vstopa običajno delimo glede na oceno tveganja, kontrole oz. nadzora in fleksibilnosti podjetja v tri glavne skupine:

- Izvozne oblike: za njih so značilni nizka stopnja nadzora, majhno tveganje in visoka stopnja fleksibilnosti.
- Pogodbene oblike: tveganje, nadzor in lastništvo so deljeni.
- Investicijske oblike: za njih so značilni visoka stopnja nadzora, visoko tveganje in nizka stopnja fleksibilnosti.

Tako Makovec-Brenčič in Hrastelj (2003, str. 140) povzemata po Doole in Lowe vstopne oblike in ravni vključevanja v procese mednarodnega trženja z vidika tveganja, nadzora in fleksibilnosti:

- izvozni nakupi,
- oprtni izvoz,
- izvozna združenja,
- izvozne trgovinske družbe,
- potniki,
- zastopniki in distributerji,
- franšizing,
- neposredno trženje,
- pogodbeno proizvodnja,
- licenčno poslovanje,
- strateške zveze,

- skupna vlaganja,
- sestavljalnica / skladišče,
- prevzem,
- lastna podružnica na tujem.

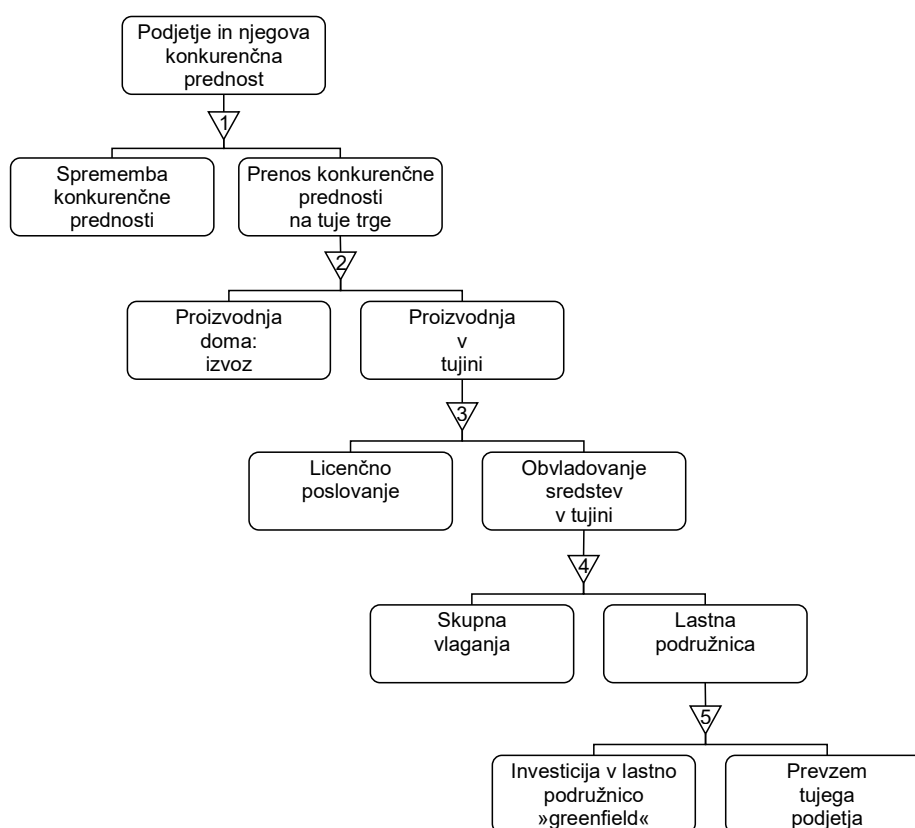
Večina podjetij začne svoje mednarodno poslovanje z izvozom. Hollensen (2004, str. 293) razlikuje tri vrste izvoza:

- Posreden izvoz, za katerega je značilno, da proizvodno podjetje ne skrbi direktno za izvozne aktivnosti, pač pa jih namesto njega prevzame podjetje, ki ima sedež v isti državi kot proizvodno podjetje. Primeri oblik posrednega izvoza so izvozno posredniška hiša, komisionar (broker), trgovinska združenja ipd.
- Neposreden izvoz, o katerem govorimo tedaj, ko podjetje vodi vse izvozne aktivnosti in stopa v direkten kontakt s posrednikom na tujem trgu. Oblike neposrednega izvoza so na primer distributerji in agenti.
- Kooperativen izvoz, kjer podjetje sklene pogodbo o sodelovanju s podjetjem, ki se ukvarja z izvršitvijo izvozne funkcije.

Na tuji trg podjetje lahko vstopi tudi z neposredno tujo investicijo, ki jo s tržnega vidika delimo na investicijo v tujo prodajno hčerinsko družbo in investicijo v tuje prodajno predstavništvo. Zaporedje odločitev pri neposrednih tujih investicijah je razvidno iz spodnje slike (Slika 4). Prodor na tuje trge lahko podjetja izvedejo z licenčnim poslovanjem, ki pomeni pogodbeno sodelovanje, kjer dajalec licence ponudi tujemu podjetju lastniška sredstva, kot so blagovne znamke, tehnološki know-how, patenti ali proizvodni procesi v zameno za licenčnino. Predvsem storitvene dejavnosti za uresničitev svojih priložnosti v globalnem okolju pogosto uporabljajo franšizing. Gre za dogovor, kjer franšizor podeli franšiziju pravico do uporabe franšizorjeve blagovne znamke, poslovnega modela in/ali know-howa na določenem področju v določenem časovnem obdobju, npr. 10 let. Pogodbena proizvodnja pomeni, da se podjetje dogovori z lokalnim proizvajalcem, da bo proizvajal dele proizvoda ali celoten proizvod, medtem ko trženje proizvoda ostane v rokah internacionalnega podjetja (Kotabe in Helsen, 2004, str. 273-278).

Skupna vlaganja predstavljajo za mnoga podjetja, ki se odločijo za vstop na tuje trge, najbolj cenjeno obliko vstopa. S skupnim vlaganjem se podjetje zaveže, da bo delilo kapital in ostale vire s partnerjem, s katerim ustanavlja novo podjetje v ciljni državi. Partner je v takih primerih običajno lokalno podjetje, ni pa nujno. Glede na vloženi kapital ločimo tri oblike partnerstva: večinsko lastništvo, kadar ima podjetje več kot 50 odstotkov lastništva, enakovredno lastništvo, kadar imata oba partnerja 50-odstotni delež in manjšinsko lastništvo, kadar ima podjetje manj kot 50 odstotkov lastništva (Kotabe & Helsen, 2004, str. 279).

Slika 4: Neposredne tuje investicije – zaporedje odločitev



Vir: M. R. Czinkota et al., *International Business*, 2005, str. 175.

Mednarodna podjetja na nov trg lahko vstopijo tudi s 100-odstotnim lastništvom. Lastniške strategije vstopa so lahko akvizicije, kjer mednarodno podjetje kupi obstoječe podjetje ali tako imenovane »greenfield« investicije, kjer podjetje starta iz nič in zgradi lastno podružnico v tujini (Kotabe & Helsen, 2004, str. 282–283). Prednosti investiranja v popolnoma novo podjetje so, da podjetje vstopi na tuji trg brez dolgov in presežnih delavcev ter s tako obliko, ki se lahko najboljše integrira z matičnim podjetjem. To sicer pomeni višje investicijske stroške in daljši čas vstopanja na tuji trg. Nevarnosti za podjetje so, da podjetje nima prihodkov v fazi izgradnje in začetka poslovanja na tujem trgu, nima razvite baze dobaviteljev in kupcev, potrebno je najeti primerno lokalno poslovodstvo; srečuje pa se lahko tudi s problemi lokalnega okolja.

Prevzemi ustvarijo za razliko od investicije v popolnoma novo podjetje takojšnje prihodke, imajo obstoječ tržni delež, znane proizvode in blagovne znamke ter zgrajeno infrastrukturo za poslovanje. Prevzemi podjetij so najprimernejši način vstopa na tuje trge, kadar je za podjetje izredno pomembna hitrost vstopa. Vendar pa podjetje s prevzemom sprejme tudi obveznosti podjetja, neprimerno opremo, presežno delovno silo, težave lahko predstavljajo razlike v kulturi podjetja in stilu vodenja. Tako lahko rečemo, da so prevzemi primerni zlasti za podjetja, ki imajo omejeno znanje o internacionalizaciji in ne poznajo dobro lokalnega trga. Prevzemi so lahko tudi edini primeren način vstopa na tuji trg, kadar je ta zasičen ali

ima vstopne ovire (Hollensen, 2004, str. 343). Vsaka od navedenih oblik vstopa ima svoje prednosti, nosi pa tudi določena tveganja. Prednosti in slabosti različnih oblik vstopa na tuje trge so prikazane v spodnji tabeli (Tabela 2).

Tabela 2: Prednosti in slabosti različnih oblik vstopa na tuje trge

Oblika vstopa	Prednosti	Slabosti
Posredni izvoz	Nizka stopnja prevzemanja obveznosti Nizko tveganje	Pomanjkanje kontrole Pomanjkanje kontakta s tujim trgom Ni izkušnje z učenjem Potencialni oportunitetni stroški
Direkten izvoz	Večja stopnja kontrole v primerjavi s posrednim izvozom Večji pritisk na prodajo	Potreba po izgradnji izvozne organizacije Večje zahteve po virih
Licenčno poslovanje	Majhna investicija Hiter način vstopa Pomeni most preko uvoznih ovir Nizko tveganje	Pomanjkanje kontrole Potencialni oportunitetni stroški Potreba po nadzoru kakovosti Tveganje za ustvarjanje konkurence Omejen razvoj trga
Franšizing	Majhna investicija Hiter način vstopa Motivacija za vodenje	Potreba po nadzoru kakovosti Pomanjkanje kontrole Tveganje za ustvarjanje konkurence
Pogodbena proizvodnja	Majhna investicija Premaga uvozne ovire Stroškovni prihranek	Potreba po nadzoru kakovosti Tveganje slabe publicitete Odklon od sivega oz. črnega trga
Skupna vlaganja	Delitev tveganja Manj zahtev po virih v primerjavi s 100 % lastništvom Potencial za izkoriščanje sinergij	Tveganje konflikta s partnerjem Pomanjkanje kontrole Tveganje za ustvarjanje konkurence
Prevzem (akvizicija)	Popolna kontrola Dostop do lokalnih sredstev Manjša konkurenca	Finančno zahtevno Visoko tveganje Potreba po integraciji različnih nacionalnih / korporativnih kultur Kulturna nesoglasja
Lastna podružnica (greenfield)	Popolna kontrola Najnovejša tehnologija Ni tveganja kulturnih konfliktov	Finančno zahtevno Časovno potratno Visoko politično in finančno tveganje

Vir: M. Kotabe & K. Helsen, Global Marketing Management, 2004, str. 293.

Podjetja se običajno odločajo za kombinacijo različnih vstopnih oblik. V začetku mednarodnega poslovanja začnejo s strategijo najmanjšega možnega tveganja, ob zaznavi

zmanjšanja tveganja pa preklopijo na oblike, ki zahtevajo večjo stopnjo obveze, kot je na primer lastna podružnica.

Odločitev za vstop na tuje trge zahteva od podjetja tudi odločitev o najprimernejšem času vstopa. Kotabe in Helsen povzemata izsledke raziskave, ki je na vzorcu 19 multinacionalk preverjala vzorec časa vstopa na tuje trge. Izsledki raziskave kažejo (Kotabe & Helsen, 2004, str. 290):

- Znanje o bližnjih trgih ima pomemben vpliv na čas vstopa na tuji trg. Znanje, pridobljeno na osnovi uspešnih vstopov na tuje trge, bo vodilo k zgodnejšim vstopom na podobne trge.
- Kulturna sorodnost ni povezana s časom vstopa na tuji trg. Kulturna sorodnost lahko sicer ima vpliv pri prvem vstopu na tuji trg, nima pa vpliva pri kasnejših vstopih.
- Največji pomen imajo nekatere privlačne ekonomske spremenljivke. Tako bo na primer v države s premožnimi potrošniki, države z bolj razvito infrastrukturo in lažje dostopnimi kupci vstop zgodnejši.
- Pri odločitvi o času vstopa na tuji trg so ekonomski dejavniki pomembnejši od kulturnih dejavnikov.

1.7 Strategije izstopa

Do sedaj sem se osredotočila na vstopne strategije, vendar pa tudi umik s trga ni v globalnem poslovanju nič izjemnega. Mnogo je uspešnih globalnih podjetij, ki so se iz takšnih ali drugačnih razlogov odločila za izstop iz posameznega trga. Vendar odločitev za umik s trga ni enostavna, podjetja morajo imeti mnogo dobrih razlogov, da se odločijo zapustiti tuji trg, na katerem so prisotna. Razlogi za izstop so lahko (Kotabe & Helsen, 2004, str. 290–291):

- Prenesene izgube: ko podjetje izbere trg, ima običajno na njem dolgoročne cilje. Podjetja po vstopu ne pričakujejo takojšnje povrnitve investicije, vendar pa je izguba lahko sprejemljiva samo do določene točke.
- Nestanovitnost: podjetja pogosto podcenjujejo tveganja ekonomskega in političnega okolja tujega trga in se odločijo za vstop na potencialno zanimive trge, ki pa so pogosto nestanovitni.
- Prezgodnji vstop: vstop na tuji trg je lahko prezgodnji, kadar trg še nima razvite tržne infrastrukture, kadar je kupna moč majhna in primanjkuje močnih lokalnih partnerjev.
- Etični razlogi: prisotnost na trgih z vprašljivo politiko človekovih pravic lahko oslabi ugled podjetja na ostalih trgih, zato se podjetja raje odločijo zapustiti trg kot tvegati izgubo ugleda.
- Močna konkurenca: določeni trgi privlačijo veliko število konkurentov, posledica česar je prezasedenost, cenovne vojne in izguba za vse konkurente, ki tekmujejo med seboj na trgu. Posebno v primerih, ko konkurenti posedujejo konkurenčne prednosti, ki jih je težko premagati, je trg bolje zapustiti.

- Prerazporeditev virov: strateški pregled poslovanja na tujih trgih pogosto vodi k reorganizaciji portfelja trgov podjetja in prerazporeditve virov po trgih.

Umik s posameznega trga običajno ni enostaven, saj ga spremljajo izstopne ovire in tveganja, povezani z izstopom, kot so fiksni stroški izstopa, razporeditev sredstev, negativni signal za ostale trge in dolgoročne priložnosti (Kotabe & Helsen, 2004, str. 291).

2 INTERNACIONALNO PODJETJE

2.1 Definicija internacionalnega podjetja

Različni avtorji različno definirajo internacionalno podjetje, pojavljajo se izrazi, kot so transnacionalno, internacionalno, multinacionalno, nadnacionalno, globalno podjetje. V literaturi ni jasnega konsenza o delitvi teh tērminov, mnogi se prepletajo in za praktično identično definicijo se pri različnih avtorjih pojavljajo različni tērmini, posamezen avtor pa pri opredeljevanju svoje vsebine črpa iz del različnih avtorjev z različnimi pojmovanji. Sama sem se v tem delu odločila za uporabo tērminov internacionalno podjetje in globalno podjetje.

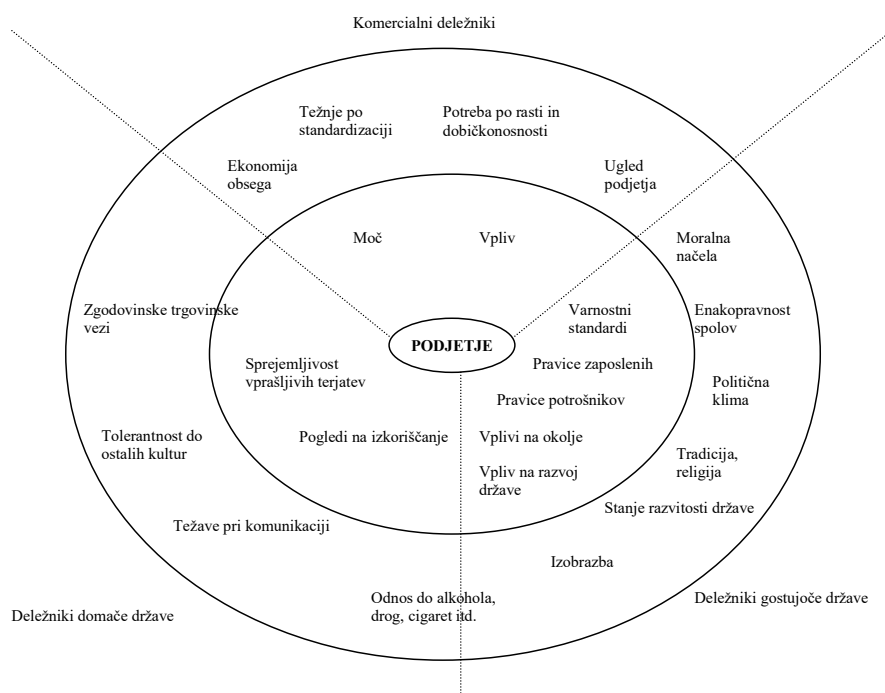
Internationalno podjetje lahko opredelimo kot podjetje, ki vodi in kontrolira aktivnosti v različnih državah (Buckley & Casson, 2002, str. 1). Sodobno internacionalno podjetje lahko razumemo tudi kot skupino, ki na globalno konkurenčnost odgovarja skozi mrežo diferenciranih podružnic, ki se razlikujejo med seboj glede na svojo vlogo v skupini. Tako razlikujemo tri tipe vlog, ki jih lahko prevzemajo podružnice in vplivajo na strateški pristop h globalni konkurenčnosti internacionalnega podjetja: okrnjena miniatura kopija (angl. *truncated miniature replica*), racionalna proizvodna podružnica (angl. *rationalised product subsidiary*) in svetovna ali regionalna proizvodna podružnica (angl. *world or regional product mandate subsidiary*) (Manea & Pearce, 2006, str. 239). To sta dve od mnogih teoretičnih definicij internacionalnega podjetja, ki temeljijo na različnih karakteristikah, kot so velikost podjetja glede na prodajo, delež prodaje na tujih trgih v skupni prodaji, število podružnic v tujini, število zaposlenih v tujini, pri čemer v literaturi kot merilo internacionalizacije podjetja najpogosteje zasledimo prav delež prodaje na tujih trgih v skupni prodaji in število podružnic v tujini (Aggarwal, Berrill, Hutson & Kearney, 2010). Faze internacionalizacije podjetje prikazuje slika v Prilogi 2.

Pri opredeljevanju internacionalnega podjetja lahko uporabimo ekonomske, organizacijske, motivacijske ali pravne kriterije. Ekonomska definicija upošteva predvsem velikost podjetja, geografsko razprostranjenost in tujo vsebino. Organizacijska definicija upošteva obseg, organizacijo, centralizacijo sistema odločanja, globalno strategijo, ipd. Motivacijska definicija najbolj poudarja filozofijo in motivacijo v odnosu do internacionalnosti. Tu se razlikujejo etnocentrični, policentrični in geocentrični pristop. Pravniki pa se nagibajo k mnenju, da internacionalna podjetja pravno ne obstajajo, pač pa raje govorijo o skupini internacionalnih podjetij in s tem izrazom opredeljujejo le matično družbo (Svetličič, 1996).

Uspešno poslovanje na globalnem trgu zahteva usklajevanje interesov številnih deležnikov. Tipični deležniki internacionalnega podjetja so kupci, dobavitelj, lokalni konkurenti, delničarji, domača vlada, izseljeni delavci, posamezni politiki in javni uslužbenci, lokalni delavci in njihove organizacije, lokalne skupnosti na tujem trgu, vplivne skupine, globalna konkurenca, distributerji ipd. (Doole & Lowe, 1997, str. 376). Internacionalna podjetja razvijajo model deležnikov, ki vodi njihove aktivnosti. Značilnosti komercialnih deležnikov, deležnikov domače države in deležnikov gostujoče države ter njihov vpliv na oblikovanje strategije internacionalnega podjetja prikazuje spodnja slika (Slika 5).

Internationalna podjetja izkoriščajo koncept trajnostnega razvoja, kar pomeni, da uresničujejo potrebe sedanje generacije brez ogrožanja možnosti prihodnjim generacijam, da izpolnjujejo svoje potrebe. V tem kontekstu internacionalna podjetja iščejo ravnotežje med ekonomskimi, okoljskimi in socialnimi odgovornostmi. Vendar pa je učinkovitost strategij trajnostnega razvoja v veliki meri odvisna od sposobnosti podjetja, da pretvori principe trajnostnega razvoja v prednosti za kupce, kar globalno podjetje doseže skozi ustrezno tržno pozicioniranje in ustvarjanje močne globalne blagovne znamke (Barthel & Ivanaj, 2007, str. 72).

Slika 5: Značilnosti deležnikov internacionalnega podjetja in njihov vpliv na oblikovanje strategije



Vir: I. Doole & R. Lowe, International Marketing Strategy, 1997, str. 380.

Za internacionalna podjetja je značilna velika dinamika, koncentracija podjetij na področju visoke tehnologije in industrije, ki zahteva visoko usposobljeno delovno silo. Podjetja, ki

delujejo na mednarodnih trgih, običajno več vlagajo v raziskave in razvoj, kakor tudi v usposabljanje in razvoj zaposlenih, imajo nadpovprečno produktivnost in nadpovprečen dobiček (Buckley & Casson, 2002, str. 27).

2.2 Vizija, poslanstvo in cilji internacionalnega podjetja

S postavitvijo vizije, poslanstva in ciljev se začne celovito strateško načrtovanje. Za internacionalna podjetja je proces strateškega planiranja še zahtevnejši, saj vključuje mednarodne komponente, kar pomeni potrebo po vključitvi vseh notranjih in zunanjih razsežnosti in organizacijskih nivojev v proces planiranja.

Vizija internacionalnega podjetja so v enem stavku zapisane skoraj »neuresničljive sanje«, pravi Kotler (1996, str. 68). Poslanstvo ali namen delovanja podjetja daje odgovore na temeljna vprašanja, ki si jih zastavlja vodstvo podjetja. Poslanstvo sestoji iz zgodovine podjetja, od katere se organizacija na sme preveč oddaljiti, trenutnih preferenc lastnikov in vodstva, tržnega okolja, virov organizacije in specifičnih znanj (Kotler, 1996, str. 66). Z opredelitvijo poslanstva se določijo glavna konkurenčna področja, znotraj katerih bo delovalo podjetje. Poslanstvo mora motivirati, poudariti glavno politiko poslovanja, ki jo podjetje želi voditi in ki opredeli odnose podjetja do vseh pomembnih déležnikov podjetja ter ponuditi vizijo in nakazati smer delovanja podjetja za srednjeročno obdobje.

Ko podjetje opredeli svoje poslanstvo, razvije cilje oziroma splet ciljev za določeno obdobje. Kot posebnost pri postavljanju ciljev v mednarodnem podjetju velja izpostaviti dejstvo, da mednarodno podjetje opredeli cilje na najvišjem nivoju kot skupen rezultat vseh mednarodnih postopkov in nato še na nižjem regionalnem in državnem nivoju kot rezultat postopkov posameznih enot v tujini. Internacionalno podjetje kot dinamična in raznolika mreža povezanih družb ob ustanavljanju podružnic sledi trem strateškim ciljem: iskanje trgov (angl. *market-seeking*), iskanje učinkovitosti (angl. *efficiency-seeking*) in iskanje znanja (angl. *knowledge-seeking*) (Manea & Pearce, 2006, str. 239).

Cilje in smotre podjetja, ki predstavljajo izhodišče za načrtovanje mednarodnega poslovanja, lahko opredelimo kot (Hrastelj, 1995, str. 280):

- Ohranitev ali povečanje tržnega deleža na nekaterih ali vseh trgih, na katerih posluje podjetje.
- Zagotovitev stopenj rasti v mednarodnem poslovanju.
- Povečanje donosnosti poslovanja na nekaterih ali vseh trgih, na katerih posluje podjetje, bodisi s povečanjem deleža trgov z nadpovprečno donosnostjo ali dvigom podpovprečne donosnosti na povprečno donosnost na določenih trgih.
- Zagotovitev varnosti mednarodnega poslovanja z optimalno razporeditvijo poslovanja po trgih.

Internacionalno podjetje določi vizijo, poslanstvo in cilje za celotno skupino podjetij. Vsako povezano podjetje ali druga poslovna enota matičnega podjetja pa izhajajoč iz skupne strateške opredelitve internacionalnega podjetja izpelje svoj strateški načrt za izbrano obdobje. Vsako povezano podjetje mora izpolnjevati tako lastne cilje kot cilje celotne skupine. Cilje poslovanja internacionalizirana podjetja dosegajo z različnimi strategijami, ustreznimi programi in posameznimi ukrepi. V določenem trenutku je posamezna podružnica orientirana k izpolnitvi specifičnega cilja znotraj skupine internacionalnega podjetja, vendar pa se njena vloga znotraj skupine lahko razvije ali spremeni (Manea & Pearce, 2006, str. 237).

2.3 Strategije poslovanja internacionalnega podjetja

Da bi podjetje doseglo zastavljene cilje, mora izdelati strategijo in jo implementirati v prakso. Strategija podjetja pove, kako bo podjetje doseglo postavljene cilje. Lynch (2000, str. 8) definira: »Korporativna strategija je model, ki opredeljuje glavne cilje in namen poslovanja ter bistvene politike ali plane za doseganje teh ciljev tako, da definira sedanji in bodoči posel podjetja, kakor tudi kakšno je podjetje oziroma kakšno želi postati.«

Michalet (Svetličič, 1996, str. 52) loči tri vrste ključnih strategij internacionalnih podjetij:

1. Trgovinska strategija, ki je logično nadaljevanje izvozne politike in nadomeščanje izvoza s ciljem zadržati del svojega tržišča.
2. Proizvodna strategija, ki je motivirana predvsem z željo zmanjšati proizvodne stroške.
3. Tehnološka strategija, kjer podjetje prodaja znanje in tehnologije, ne pa blaga.

Czinkota et al. (2005, str. 389) pravijo, da ima po odločitvi za nastop na mednarodnih trgih podjetje na izbiro naslednje tri konkurenčne strategije:

1. Strategija stroškovnega vodenja, kjer podjetje na trgu nudi enak proizvod ali storitev kot konkurenca, vendar z nižjimi stroški. To običajno pomeni prihranke obsega ali strogo kontrolo stroškov.
2. Strategija diferenciacije, ki izkorišča edinstvenost proizvoda ali storitve, pa naj si bo to dizajn ali po-prodajne storitve.
3. Strategija fokusa, kjer je poudarek na enem samem segmentu, znotraj katerega pa se lahko podjetje orientira ali na nizke stroške ali na diferenciacijo proizvodov.

Podjetje se lahko odloči za katero od navedenih strategij ali ustrezno kombinacijo glede na trg oziroma proizvod. Večina internacionalnih podjetij kombinira visoko diferenciacijo s stroškovno obvladljivostjo za vstop na trg in povečevanje tržnega deleža. Bistvo vsake strategije je pozicioniranje podjetja glede na konkurenčne prednosti podjetja in v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi. Kot pravi Leontiades (2001, str. 77) se mora podjetje v svoji strategiji pozicionirati tako, da ohrani konkurenčne prednosti, hkrati pa si omogoči, da se brani pred napadi konkurenčnih podjetij. Vzpostaviti mora torej pozicijo, ki bo omogočala

izkoriščati potencialne prednosti in razviti kompetence, ki so skladne z viri in sposobnostmi podjetja in mu bodo pomagale ohraniti globalne konkurenčne prednosti ter zagotoviti ovire za konkurenčna podjetja. Podjetja se lahko pozicionirajo kot glavni globalni igralec, globalni nišni igralec, glavni lokalni igralec ali lokalni nišni igralec (Leontiades, 2001, str. 79), vsako pozicioniranje pa pomeni določene prednosti kakor tudi določena tveganja. Važno je, da se podjetje odloči za eno od možnosti in ne ostane nekje vmes, saj slednje najpogosteje pomeni, da podjetje ne izkorišča nobenih prednosti, srečuje pa se z enakim tveganjem.

Po Diaconu (2012, str. 143) globalna podjetja lahko uresničujejo nacionalno strategijo, »multidomestic« strategijo, transnacionalno strategijo ali globalno strategijo. Nacionalna strategija pomeni, da podjetje izkorišča specifične prednosti, pridobljene na domačem trgu za konkuriranje na tujih trgih, kamor vstopa. Podjetje se lahko odloči tudi za t.i. »*multidomestic*« strategijo, ki pomeni, da podjetje razvije proizvod za domač trg ter ga šele nato ponudi za prodajo ali prilagoditev svojim podružnicam. Podružnice imajo sposobnost prevzeti tehnologijo matičnega podjetja, kakor tudi prilagoditi proizvode lokalnim razmeram in okusom. Pomeni, da sta pravzaprav tehnologija in znanje tista, ki se prenašata iz matičnega podjetja na podružnice, ne pa proizvod (Beamish et al., 2000, str. 143, Diaconu, 2012, str. 143). Transnacionalna strategija poskuša kombinirati koristi globalne učinkovitosti z lokalnimi prednostmi. Uresničevanje globalne strategije, t.i. svet je en trg pristop, pomeni razvoj standardiziranih proizvodov ali storitev, s katerimi podjetje uresničuje potrebe globalnih kupcev. Podjetje z globalno strategijo želi doseči ekonomijo obsega tako v trženju kot proizvodnji (Diaconu, 2012, str. 144-145).

Beamish et al. (2000, str. 143) razumejo globalno strategijo kot maksimiranje mednarodne učinkovitosti z lokalizacijo aktivnosti v nizko stroškovne države, proizvodnjo standardiziranih proizvodov, globalno integrirane postopke in bojem za povečanje tržnega deleža v posamezni državi. Globalni proizvodi običajno poudarjajo mednarodne podobnosti in ne kulturnih razlik. Proizvod je tako lahko proizveden kjerkoli na svetu, da so le zagotovljeni ustrezni standardi kvalitete. Čeprav je po Beamish et al. (2000, str. 145) globalna strategija idealna, je dejstvo, da niso vsa podjetja vpeta v globalno tekmo, niti niso vsa podjetja sposobna slediti globalni strategiji. Wills, Samli & Jacobs (1997, str. 60) pravijo, da leži ključ za uspešen razvoj in implementacijo globalnih proizvodov in strategij trženja v tezi »bodi globalen, deluj lokalno« (angl. *being global and acting local*). Uspešna implementacija te teze se začne z razumevanjem obnašanja potrošnikov in mednarodnih trgov na makro ravni.

Segmentacija trgov je strategija mednarodnega podjetja, s katero razdeli celoten trg na podtrge oziroma segmente, za katere smatra, da podobno reagirajo na enake marketinške inpute. Cilj segmentacije je identifikacija tistih trgov, na katerih bo podjetje s koncentracijo resursov in naporov doseglo maksimalno penetracijo na tem trgu za razliko od strategije razpršitve, katere cilj je biti prisoten na čim več trgih, ne glede na to, v kako majhnem deležu (Doole, Hall & Shaw, 1997, str. 100). Učinkovita segmentacija omogoča globalnim podjetjem

izkoriščanje koristi, ki jih nudi standardizacija, in hkrati zadovoljevati posebne potrebe in pričakovanja specifičnih ciljnih skupin kupcev (Czinkota et al., 2005, str. 392).

2.4 Organizacijska kultura internacionaliziranega podjetja

Stephen P. Robbins (Treven, 2001, str. 79) pravi, da je organizacijska kultura značilni duh organizacije, je skupek prepričanj njenih članov in se kaže v vrednotah in normah, sprejetih v organizaciji, tako glede načina vedenja, komunikacije med ljudi kot tipa delovnih odnosov, ki jih razvijajo. Omenjene vrednote in norme delujejo kot samoumevna prepričanja in pogosto niso javno izražena, vendar jih zaposleni sprejmejo za svoja.

Praksa je pokazala, tako Vallaster (2004 str. 103), da so kulturni vzorci v globalnih podjetjih - kako ljudje razmišljajo in interpretirajo svoje okolje, kako se počutijo in na kakšen način komunicirajo med seboj – običajno zelo različni, kar ustvarja okoliščine, ki lahko ustavijo razvoj skupnega razmišljanja in razumevanja. Vendar pa organizacija lahko deluje učinkovito samo tedaj, kadar si zaposleni delijo enake vrednote, zato je še toliko bolj pomembno da so vrednote zaposlenih skladne z vrednotami podjetja (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2003, str. 32).

Značilne lastnosti organizacijske kulture so (Treven, str. 79–80):

- primerno vedenje, pod kar razumemo skupen jezik, terminologijo in obrede,
- norme, kot so določeni standardi vedenja,
- prevladujoče vrednote, ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni (npr. visoka kakovost),
- filozofija, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju s kupci in zaposlenimi,
- pravila, kot natančne smernice ravnanja v podjetju,
- organizacijska klima, ki pomeni ozračje v organizaciji in se odraža v načinu vedenja zaposlenih, njihovih medsebojnih odnosih, kakor tudi v odnosih do kupcev in ostalih deležnikov.

Organizacijska kultura je lahko močna ali šibka. Močna organizacijska kultura izraziteje vpliva na vedenje zaposlenih kot šibka organizacijska kultura. Za močno organizacijsko kulturo je značilno, da so pomembne vrednote splošno sprejete med zaposlenimi, značilna je nizka stopnja prekinjanja delovnega razmerja, enotnost glede ciljev ustvarja med zaposlenimi zaupanje, povezanost in lojalnost podjetju. Pozitivno usmerjene močne organizacijske kulture pripomorejo k oblikovanju izjemno učinkovitih organizacij (Treven, 2001, str. 83). Organizacijska kultura se kaže v odnosu matičnega podjetja do svojih podružnic v tujini kot tudi v drugih pogodbenih načinih mednarodnega poslovanja. Makovec-Brenčič in Hrastelj (2003, str. 261) pravita, da je organizacijska kultura lahko etnocentrična, policentrična, regiocentrična in geocentrična in je diferencirana glede na posamezne naloge.

3 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA INTERNACIONALNEGA PODJETJA

3.1 Korporativna strategija

Podjetja danes delujejo v dinamičnem globalnem okolju, zato učinkovito doseganje zadanih ciljev poslovanja zahteva nenehno spremljanje razmer na mednarodnih trgih ter hitro odzivanje na spremembe. Internacionalna podjetja oblikujejo strategijo z namenom združevanja specifičnih virov podjetja s tržnimi priložnostmi, da bi tako dosegla konkurenčno prednost (Harrell & Kiefer, 1997, str. 97). Razvoj internacionalne strategije je bistveno bolj kompleksen proces kot razvoj strategije poslovanja na domačem trgu. Diaconu (2012, str. 141–142) navaja, da mora internacionalna strategija vključevati tudi odnos do političnega in pravnega sistema držav, kamor podjetje vstopa, odnos do različnih kulturnih okolij, različnih jezikov, plačilnih sistemov ipd.

Ali obstaja razlika med globalno strategijo in internacionalno strategijo? Twarowska & Kałol (2013) vidita tri bistvene razlike. Prva se nanaša na stopnjo vpletenosti centrale. Po njenem mnenju internacionalna strategija ne zahteva močne koordinacije iz centrale, globalna strategija na drugi strani zahteva koordinacijo aktivnosti centrale in podružnic. Druga razlika se nanaša na stopnjo standardizacije proizvodov in stopnjo odzivnosti na lokalno poslovno okolje. Internacionalna strategija predpostavlja, da se morajo podružnice v največji možni meri prilagajati potrebam lokalnega trga, na drugi strani globalna strategija predpostavlja, da centrala standardizira proizvode in poslovanje v različnih državah. Tretja razlika se nanaša na integracijo in odzivnost na konkurenčne poteze. Internacionalna strategija daje podružnicam možnost, da samostojno planirajo in izvajajo aktivnosti za konkuriranje na trgu, na drugi strani globalna strategija pomeni enotno konkuriranje na globalni ravni.

Internationalno poslovanje pomeni implementacijo in koordinacijo strategije v vse podružnice internacionalnega podjetja, ki so lahko locirane na različnih koncih sveta, pri čemer je potrebno upoštevati različen ekonomski, socialni in kulturni okvir (Diaconu, 2012, str. 142). Ko je internacionalna strategija pripravljena in implementirana, nudi priložnost za izkoriščanje nekaterih ključnih prednosti, ki podjetjem, ki delujejo izključno na domačem trgu, niso dosegljive, to so globalna učinkovitost, multinacionalna fleksibilnost in proces globalnega učenja (Diaconu, 2012, str. 149).

Vsako podjetje mora načrtovati svoje strategije na treh glavnih področjih, in sicer (Lynch, 2000, str. 8): notranje vire, zunanje okolje, v katerem posluje podjetje in sposobnost podjetja, da ustvari dodano vrednost. Cilji strateškega načrtovanja v internacionalnem poslovanju so (Hrastelj, 1995, str. 288):

- Usklajevanje in povezovanje prihodnjih usmeritev in ciljev na mednarodnih trgih.

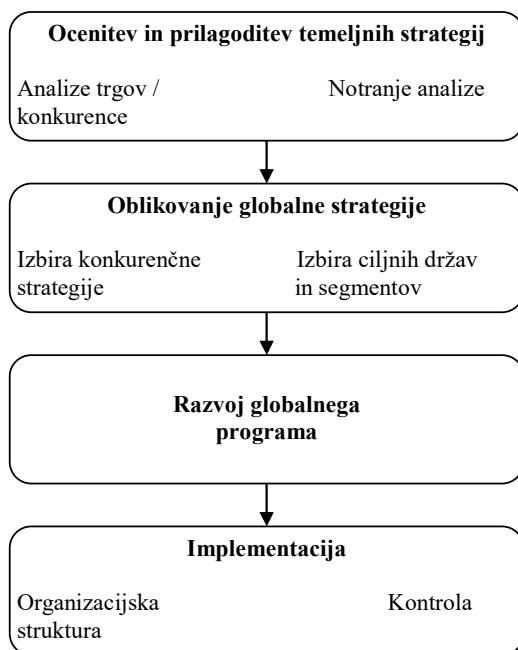
- Predvidevanja sprememb v zvezi z mednarodnim razvojem in priprava nanje.
- Povezovanje poslovnih enot v tujini in opredelitev ciljev sistemu teh enot.
- Oblikovanje temeljnih strategij mednarodnega poslovanja, ki se nanašajo na globalne probleme.

Pri določanju primerne strategije mora internacionalno podjetje upoštevati naslednje korake (Beamish et al., 2000, str. 145):

1. Opredeliti, kje so ključne ekonomske in ostale koristi internacionalizacije.
2. Pogosto izmenjavati področne direktorje (angl. *country manager*) in jim pomagati razvijati globalno vizijo.
3. Ponovno oceniti sistem merjenja učinkov in sistem nagrajevanja.

Globalna strategija ne pomeni, da mora podjetje tržiti svoje proizvode ali storitve po celem svetu. Ključen izbor se nanaša na razdelitev virov podjetja med različnimi državami in segmenti. Pri globalnih podjetjih trije dejavniki določajo izbor držav, in sicer: privlačnost trga, če ga gledamo v luči samostojnega trga, globalna strateška pomembnost trga ter možnost sinergij (Czinkota et al., 2005, str. 392). Formiranje globalne strategije se začne z analizo podjetja, trga in konkurence, v fazi oblikovanja strategije podjetje izbere ciljne trge in segmente ter izbere konkurenčno strategijo, sledi razvoj globalnega programa in implementacija, kot prikazuje spodnja slika (Slika 6).

Slika 6: Formiranje globalne strategije



Vir: M. R. Czinkota et al., International Business, 2005, str. 387.

Globalna podjetja za vodenje in implementacijo strateških in taktičnih odločitev običajno pripravijo letni strateški trženjski plan. Vsebina takega plana je lahko izjemno široka in vključuje (Kotabe & Helsen, 2004, str. 540):

1. Analizo tržne situacije: analizo kupcev (tržni segmenti, trendi povpraševanja ipd.), analizo konkurence, analizo podjetja, analizo dobaviteljev in dobavne verige ipd.
2. Cilje: opredelitev konkretnih in merljivih ciljev za posamezno obdobje za vsak trg.
3. Strategije: opredelitev strategije za doseg ciljev za vsak posamezen trg.
4. Akcijski plan: strategije morajo biti pretvorjene v konkretne aktivnosti, ki bodo uresničile začrtano strategijo.

Hollensen (204, str. 137) predstavi pomembne informacije za trženjsko odločanje za vsako posamezno fazo odločitve, od odločitve za internacionalizacijo do implementacije in kontrole globalnega trženjskega programa (Tabela 3). Pri razvoju globalnega programa morajo managerji sprejeti štiri pomembne odločitve (Czinkota et al., 2005, str. 395):

1. Stopnja standardizacije proizvodov: proizvodna standardizacija namreč lahko v veliki meri izkazuje stroškovne prihranke.
2. Program trženja: upoštevati je potrebno predvsem, da je lokalni pristop kritičen dejavnik tržnega programa. Medtem ko je na eni strani težnja k enotnosti v strateških elementih, je na drugi strani potrebno skrbno lokalizirati taktične elemente.
3. Lokacija in obseg aktivnosti, ki prinašajo dodano vrednost: namesto podvajanja aktivnosti v posameznih državah podjetje koncentrira svoje aktivnosti na izbranih lokacijah.
4. Konkurenčne poteze: globalno podjetje mora odgovoriti na napade s strani konkurence kjerkoli na svetu in ne nujno tam, kjer je napadeno.

Tabela 3: Informacije za globalno trženjsko odločanje

Faza odločitve	Potrebne informacije
Odločitev za internacionalizacijo	Ocenitev globalnih tržnih priložnosti (globalnega povpraševanja) za proizvode podjetja Odločitev managementa za internacionalizacijo Konkurenčnost podjetja tako na lokalni kot mednarodni ravni Primerjava domačih z mednarodnimi tržnimi priložnostmi
Odločitev, na katere trge vstopiti	Razvrstitev svetovnih trgov glede na tržni potencial države / regije Lokalna konkurenca Politična tveganja Trgovinske ovire Kulturne razlike

Se nadaljuje

nadaljevanje

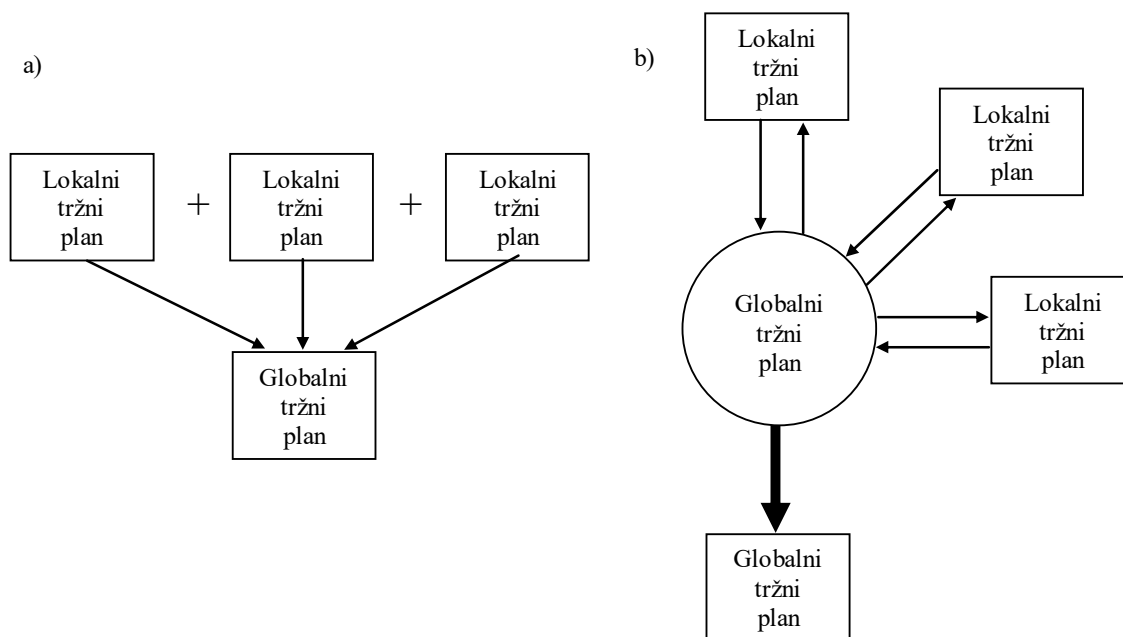
Faza odločitve	Potrebne informacije
Odločitev o načinu vstopa na tuje trge	Narava proizvoda (standardni ali kompleksni) Velikost trgov / segmentov Obnašanje potencialnih posrednikov Obnašanje lokalne konkurence Transportni stroški Vladne zahteve
Oblikovanje globalnega trženjskega programa	Obnašanje potrošnikov Konkurenčna praksa Razpoložljivi distribucijski kanali Medijski in promocijski kanali
Implementacija in kontrola globalnega trženjskega programa	Pogajalski slogi v različnih kulturah Prodaja glede na proizvod, kupce, države / regije Marža Stroški trženja glede na trg

Vir: S. Hollensen, Global Marketing, 2004, str. 137.

Pri načrtovanju se globalna podjetja lahko odločijo za decentraliziran proces globalnega planiranja ali globalno integriran proces planiranja (Slika 7). Pri tem se srečujejo z določenimi težavami, ki se pojavljajo v razmerju med matičnim podjetjem in njegovimi podružnicami v tujini. Tako Makovec-Brenčič in Hrastelj (2003, str. 314) povzemata nekatere najpogostejše probleme načrtovanja:

- Pri poslovanju matičnega podjetja: nejasna razdelitev odgovornosti in pooblastil, pomanjkljiva večnacionalna usmeritev, nerealistična pričakovanja, pomanjkanje zavedanja tujih trgov, nejasne usmeritve, neobčutljivost za krajevne odločitve, nezadostna oskrba s koristnimi informacijami.
- Pri poslovanju podružnic na tujem: odpori proti načrtovanju, pomanjkanje kvalificiranega osebja, neustrezne sposobnosti, napačna razlaga informacij, nesporazumi glede ciljev, odpori glede vključevanja matičnega podjetja, pomanjkanje strateškega razmišljanja, pomanjkanje trženjskih ekspertiz.
- Glede postopkov matičnega podjetja: pomanjkanje standardiziranih podlog za ocenjevanje, skromen informacijski sistem in podpora, skromne povratne informacije in nadzorni sistemi, čezmerni birokratski kontrolni postopki, čezmerne trženjske in finančne omejitve, nezadostno sodelovanje z drugimi podjetji v skupini.
- Glede postopkov pri podružnicah v tujini: pomanjkljiva kontrola, nepopolne in zastarele informacije, skromno razviti postopki, premalo komunikacij z matičnim podjetjem, nenatančne povratne informacije, nezadostna uporaba večnacionalnih trženjskih ekspertiz, čezmerne finančne in trženjske omejitve.

Slika 7: Dve obliki planiranja: (a) decentraliziran proces globalnega planiranja in (b) globalno integriran proces planiranja



Vir: C. J. Leontiades, *Managing the Global Enterprise*, 2001, str. 110.

Ko je globalna strategija enkrat sprejeta, lahko matično podjetje dovoli lokalnim managerjem razvoj prilagojenih lokalnih programov, vendar morajo le-ti ostati znotraj vnaprej začrtanih parametrov ter biti predloženi v potrditev. Czinkota et al. (2005, str. 399) svetujejo uporabo motivacijskih politik, kot na primer: zagotoviti lokalnim managerjem možnost sodelovanja pri razvoju strategij, spodbujanje lokalnih managerjev h generiranju idej tako za lokalni kot globalni razvoj, vzdrževanje proizvodnega portfelja, ki vključuje tako lokalne kot globalne blagovne znamke ter dovoliti lokalnim managerjem, da kontrolirajo svoj proračun ter jim tako omogočiti, da odgovorijo na lokalne potrebe kupcev in kljubujejo konkurenci.

Strategije in razpoložljivi viri vodstva podružnic so odvisni od strateške pozicije posamezne podružnice. Pri večini globalnih podjetij niso vse podružnice enakovredne. Strateška pozicija posamezne podružnice je določena v korporativnih strateških dokumentih, odvisna pa je tudi od dojemanja in ocenjevanja korporativnega vodstva in od dnevne komunikacije vodstva matične družbe z vodstvom podružnice. Vodstvo podružnice lahko vpliva na strateški položaj svoje enote tako, da sledi inovativni politiki in vzpodbuja spremembe in stalno napredovanje (Frenkel & Royal, 1998, str. 179).

3.2 Organizacijska struktura

Vprašanje, s katerim se soočajo podjetja ob širjenju poslovanja v tujino je, katere procese prenesti na tuje trge, kam jih prenesti, kako jih povezati, kako doseči, da zaposleni delajo

učinkovito, kljub organizacijskim, kulturnim, nacionalnim in ostalim preprekam. Kako torej postaviti ustrezno organizacijo za učinkovito internacionalno poslovanje?

Organizacijska struktura je formalni vzorec aktivnosti in medsebojnih odnosov med različnimi enotami znotraj organizacije (Gibson et al., 2003, str. 13). Cilj podjetja, ki deluje na mednarodnih trgih, je vzpostaviti organizacijsko strukturo, ki bo podjetju omogočala odgovoriti na relevantne spremembe v okolju ter zagotoviti razpršitev korporativnega znanja in izkušenj iz matičnega podjetja na celotno mednarodno mrežo podjetja (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 524). Do danes so bile v podporo globalizacijskim naporom razvite in preizkušene številne organizacijske strukture. Ključno vprašanje organizacije globalnih podjetij pa ostaja, kako doseči ravnotežje med avtonomijo, ki jo potrebujejo podružnice, da se prilagodijo lokalnemu okolju, in integracijo, ki je nujna za implementacijo globalne strategije (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 524).

Kumar in Puranam (2011) ugotavljata, da se organizacijska struktura spreminja zelo počasi in pogosto ne sledi spremembi strategije. Podjetja poskušajo voditi globalno poslovanje z obstoječo organizacijsko strukturo, zaradi česar ne morejo povsem izkoristiti potenciala, ki ga ponuja širitev na globalni trg. Glede na raziskavo Accenture kar 95 % vodilnih managerjev (angl. *senior executives*) dvomi v to, ima njihova družba ustrezno organizacijsko strukturo za današnji način poslovanja.

Czinkota et al. (2005, str. 408) glede na stopnjo internacionalizacije razlikujejo tri vrste organizacijske strukture, ki jo vzpostavijo podjetja, ko se odločijo za mednarodno poslovanje, in sicer:

1. Malo ali sploh nič formalizacije mednarodnega poslovanja, kar je značilno tako za podjetja z občasnimi enkratnimi mednarodnimi posli kot za podjetja z ločenimi izvoznimi oddelki.
2. Internacionalne divizije, kar je značilno za podjetja, ki se zavedajo pomena mednarodnega poslovanja.
3. Globalne organizacije, ki so lahko strukturirane glede na proizvod, področje, funkcije, procese ali kupce, značilno zanje pa je, da ne upoštevajo delitve na domači in tuji trg.

Delitev moči med matičnim podjetjem in podružnico je delikatna, vendar izjemno pomembna tema. Podjetje se namreč lahko odloči za eno izmed dveh skrajnih možnosti, centralizacijo ali decentralizacijo. Z decentralizirano organizacijo lokalne podružnice pridobijo visoko stopnjo avtonomije, same sprejemajo odločitve, matično podjetje pa zagotavlja usmerjanje in svetovanje. Pri centralizirani organiziranosti prevzema funkcijo sprejemanja odločitev matično podjetje. V praksi je večina globalnih podjetij nekje vmes. Najpogosteje finance ter raziskave in razvoj ostajajo v domeni matičnega podjetja, podružnicam pa ostajajo odločitve o tržnih aktivnostih, cenah ipd. (Kotabe in Helsen, 2004, str. 554).

Podjetja se med seboj razlikujejo tako po velikosti kakor po tržnem potencialu in kompetencah vodstva na različnih trgih. Konflikti se lahko pojavljajo na različnih področjih in državah in so posledica potrebe po tehničnem znanju, trženju, financah ipd. Keegan & Schlegelmilch (2001, str. 526) pravita, da ni dveh podjetij, ki bi šli skozi posamezne organizacijske faze na popolnoma enak način. Kljub vsemu so se izoblikovali nekateri splošni vzorci organizacijskih struktur. Pri kreiranju organizacijske strukture mora globalno podjetje upoštevati okoljske dejavnike in podjetju specifične dejavnike. Okoljski dejavniki so (Kotabe & Helsen, 2004, str. 541–542):

- Konkurenčno okolje: globalna konkurenca sili podjetje k implementaciji organizacijske strukture, ki bo omogočala hitro sprejemanje odločitev.
- Odnos do okoljskih sprememb: drastične okoljske spremembe so naš vsakdan. Podjetja se temu ne morejo izogniti, zato je lahko koristna organizacijska struktura, ki pospešuje stalno preverjanje globalnega okolja in omogoča hiter odgovor na priložnosti ali nevarnosti, ki prihajajo iz okolja.
- Regionalna trgovinska združenja: v luči povezovanja, ki smo mu priča, se mnoga globalna podjetja odločajo za racionalizacijo organizacijske strukture, na primer obdržijo lokalne podružnice, vendar pa odločanje prepustijo vseevropski centrali.
- Narava kupcev: globalno podjetje mora razviti organizacijsko strukturo, ki bo dovoljevala globalne raziskave in hkrati dopustila podjetju, da ostane blizu kupcu.

Kotabe in Helsen (2004, str. 542) navajata tudi podjetju specifične dejavnike:

- Strateški pomen mednarodnega poslovanja: z rastjo deleža prihodka iz naslova mednarodnega poslovanja se mora razvijati tudi organizacijska struktura tako, da odseva naraščajoč pomen globalnih aktivnosti podjetja.
- Raznolikost prodajnega programa: podjetja z bistveno raznolikim prodajnim programom se običajno nagibajo k produktno-divizijski obliki.
- Zgodovina podjetja: razlike v organizacijskih strukturah med podjetji znotraj iste panoge lahko pojasnimo z razlikami v korporativni kulturi.
- Kvaliteta lokalnih managerskih sposobnosti: decentralizirana organizacijska struktura lahko postane problem v primeru pomanjkanja ustreznih lokalnih managerjev.

Podjetje lahko pri organizaciji svojih globalnih aktivnosti prevzame eno izmed naštetih osnovnih oblik (Kotabe & Helsen, 2004, str. 542–543):

- Mednarodne divizije, kjer ima podjetje domačo divizijo, ki je odgovorna za aktivnosti na domačem trgu in mednarodno divizijo, ki je odgovorna za mednarodno dejavnost podjetja.
- Globalna proizvodna struktura, kjer so globalne aktivnosti podjetja organizirane znotraj različnih proizvodnih divizij.

- Globalna geografska struktura, kjer podjetje svojo organizacijo oblikuje glede na geografska področja: države, regije ali kombinacija obojega.
- Matrična struktura, kjer podjetje integrira dva pristopa, na primer proizvodno in geografsko dimenzijo.

V strokovni literaturi zasledimo različne klasifikacije organizacijskih struktur. Tako avtorji omenjajo še globalno funkcionalno strukturo, internacionalno strukturo, transnacionalno strukturo, mešano ali hibridno strukturo. Ob naglem razvoju informacijske tehnologije ne smemo pozabiti na vpliv interneta na organizacijo. Razdalje med oddaljenimi trgi so se zaradi interneta 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), zato lahko trdimo, da internet vpliva na obliko organizacijske strukture. Vsaka od omenjenih organizacijskih struktur ima seveda svoje značilnosti ter prednosti in slabosti. Podrobno opisovanje vsake izmed njih presega okvir tega dela.

Organizacijska struktura današnjega globalnega podjetja mora biti fleksibilna in odzivna, omogočati mora timsko delo, v smislu hierarhije pa mora biti čim bolj sploščena (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 544). Vendar pa se moramo zavedati, da ni organizacijske strukture, ki bi bila idealna.

3.3 Kultura

»Kulturo lahko definiramo kot kolektivno delitev enakega sistema referenc.« (Trompenaars & Woolliams, 2004, str. 48). Czinkota et al. (2005, str. 37) definirajo kulturo kot integriran sistem naučenih vzorcev obnašanja, ki si jih delijo člani določene družbene skupine. Hofstede (Kotabe & Helsen, 2004, str. 95) kulturo razume kot kolektivno programiranje mišljenja, ki ustvarja razlike med posameznimi skupinami ljudi. Kultura je kompleksna celota znanja, prepričanj, veščin, načel, morale, navad in ostalih sposobnosti in lastnosti, ki jih pridobijo posamezniki znotraj neke družbe, pravita Keegan & Schlegelmilch (2001, str. 103). Nekaj definicij kulture omenjam, obstajajo seveda še številne druge, vse pa vključujejo nekatere skupne elemente. Povzamem lahko, da je kultura priučena, sestavljena iz različnih delov, ki vplivajo eden na drugega, da si jo deli skupina ljudi in da se prenaša iz generacije v generacijo. Skozi proces globalizacije podjetij posamezne kulture vplivajo druga na drugo.

Czinkota et al. (2005, str. 40) opredelijo elemente kulture kot:

- Jezik, tako verbalni kot neverbalni.
- Religija, katere vpliv na mednarodno poslovanje podjetja se vidi skozi odnos do podjetništva, potrošnje in socialno organiziranost.
- Vrednote in vedenje, ki vplivajo na način planiranja, način sprejemanja odločitev, način implementacije strategije in način ocenjevanja zaposlenih.

- Običaji in navade, katerih razumevanje je še zlasti pomembno pri pogajanjih, kakor tudi pri morebitnem obdarovanju.
- Materialni elementi, s katerimi razumemo dosegljivost in ustreznost osnovne ekonomske, socialne, finančne in tržne infrastrukture za mednarodno poslovanje.
- Estetika, ki se izraža skozi umetnost in simboliko barv, forme in glasbe. Pomembno je poznati, kaj je in kaj ni sprejemljivo za posamezno kulturo.
- Izobrazba, tako formalna kot neformalna, ki vpliva na različne poslovne funkcije v mednarodnem poslovanju.
- Družbene navade, ki vplivajo na to, kako so ljudje med seboj povezani, kateremu družbenemu sloji in katerim referenčnim skupinam pripadajo ipd., kar nadalje vpliva na zaposlovanje in odnose med zaposlenimi v globalnem podjetju.

Občutljivost in prilagodljivost podjetja na našete elemente vpliva na stopnjo vpletenosti podjetja na posamezen trg, kakor tudi izdelek ali storitev, ki ga podjetje trži (Czinkota et al., 2005, str. 40). Kultura se spreminja izjemno počasi in jo najpogosteje razumemo kot relativno stabilno spremenljivko v mednarodnem poslovanju (Leung et. al., 2005, str. 361).

Z analizo kultur in njihovo različnostjo so se ukvarjali številni avtorji. Tako Hollensen (2004, str. 197) predstavlja Hallov koncept visoko kontekstne in nizko kontekstne kulture, kot način razumevanja različne kulturne usmerjenosti. O nizko kontekstni kulturi govorimo tedaj, kadar pomen sporočila nedvoumno sporočata govorjeni in pisani jezik, medtem ko o visoko kontekstni kulturi govorimo tedaj, kadar je za razumevanje sporočila potrebno interpretirati več elementov okolja sporočila, kot na primer socialni položaj pošiljatelja sporočila. Primer nizko kontekstne kulture so kulture severne Evrope, medtem ko drug ekstrem predstavlja japonska in arabska kultura kot primera visoko kontekstne kulture.

Trompenaars in Woolliams (2004, str. 50) predstavljata model, ki omogoča karakterizacijo pogosto izpostavljenih dilem pri postopkih vrednotenja, pri čemer se posamezne kulture različno razvrščajo na lestvici dilem. Dileme lahko nastanejo med naslednjimi dimenzijami:

- Univerzalizem – partikularizem: gre za vprašanje, ali imajo ljudje rajši standardizirana pravila ali fleksibilen pristop do reševanja problemov.
- Individualizem – kolektivizem: gre za vprašanje, ali posamezna kultura goji individualni pristop in kreativnost ali se bolj osredotoča na skupine, kar vodi do kohezije in konsenza.
- Specifičnost – razpršenost: gre za vprašanje stopnje vpletenosti v osebne odnose.
- Nevtralnost – emocionalnost: gre za vprašanje, v kolikšni meri ljudje obvladujejo čustva in emocije.
- Dosežek – pripis: gre za vprašanje, ali sta status in moč rezultat dosežkov ali jih določa stopnja izobrazbe, starost, spol, priimek ipd.
- Zaporednost – sočasnost: gre za vprašanje, ali se ljudje organizirajo tako, da delajo eno stvar za drugo ali lahko vzporedno obvladujejo več aktivnosti.

- Interni nadzor – eksterni nadzor: gre za vprašanje, ali ljudje nadzorujejo svoje okolje ali z njim sodelujejo.

Kot izhodiščni model za mnoge raziskovalce v mednarodnem trženju pa velja Hofstedejev model preučevanja kulture (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 55). To je model petih dimenzij, ki jim je bila kasneje dodana še šesta dimenzija, na osnovi katerih lahko analiziramo, kako ljudje v različnih državah in kulturoloških okoljih prepoznavajo in interpretirajo svet okoli sebe. Dimenzije Hofstedejevega (2011, str. 8) modela so:

- Odmik moči, ki temelji na stopnji neenakosti med ljudmi v fizičnem in izobrazbenem smislu.
- Izogibanje negotovosti, ki predstavlja stopnjo sprejemanja formalnih pravil in okvirov življenja znotraj neke družbe ter stopnjo sprejemanja tveganj.
- Individualizem / kolektivizem predstavlja stopnjo, do katere pripadniki neke družbe delujejo kot posamezniki ali pa so vključeni v skupine.
- Moškost / ženskost predstavlja stopnjo prevladovanja t.i. moških vrednot, kot so dosežki, denar, uspeh ipd. nad t.i. ženskimi vrednotami, kot so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, solidarnost ipd.
- Dolgoročnost / kratkoročnost, kjer dolgoročnost temelji na vrednotenju vztrajnosti in izbiri odnosov glede na status v družbi, kratkoročnost pa temelji na osebni stabilnosti.
- Užitek / omejevanje, kar pravzaprav predstavlja merilo za srečo in kjer se užitek nanaša na družbo, ki dopušča uživanje življenja in zabavo, omejevanje pa se nanaša na družbo, kjer je zadovoljstvo kontrolirano v smislu strogih socialnih norm.

Hollensen (2004, str. 196) pravi, da na obnašanje posameznika vplivajo različni sloji kulture, in sicer:

- Nacionalna kultura, ki daje okvir kulturnemu konceptu in zakonodaji.
- Poslovna / industrijska kultura, ki je povezana s panogo, v kateri deluje podjetje in označuje obnašanje in etiko podjetij, ki delujejo v isti panogi.
- Kultura podjetja oz. organizacijska kultura, ki pomeni delitev vrednot, prepričanj, mnenj in obnašanja znotraj posameznih funkcij v podjetju.
- Individualno obnašanje, za katerega je značilno, da nanj vplivajo ostali sloji kulture, vendar pa je posameznik tisti, ki vstopa v interakcijo z drugimi posamezniki in posamezniki se med seboj razlikujejo.

Vodenje internacionalnega podjetja zahteva vzporedno usklajevanje nacionalnih kultur s kulturo organizacije. Medtem ko je organizacijsko kulturo mogoče spreminjati, pa je nacionalna kultura za vodstva internacionalnih podjetij dano dejstvo (angl. *given fact*). Enotna organizacijska kultura obdrži skupaj globalno podjetje (Hofstede, 1994, str. 1).

Podjetja se pogosto sprašujejo, na kakšen način se spopasti z medkulturno različnostjo. Dejstvo je, da kultura vpliva na posameznikovo razmišljanje, obnašanje, sprejemanje odločitev. Czinkota et al. (2005, str. 64) pravijo, da je na kulturno različnost potrebno gledati kot na priložnost, ki jo je potrebno izrabiti, zato predlagajo šest pravil, kako spoštovanje kulture lahko služi kot orodje, ki zagotavlja uspeh:

1. Vključitev v lokalno kulturo: s tem, da podjetje pokaže občutek za lokalne navade, pomaga, da ga skupnost lažje in hitreje sprejme medse in krepi moralo zaposlenih ter prispeva k boljšemu razumevanju trga.
2. Graditev odnosov: ustvarjanje in krepitev lokalnih vezi razvije odnose, ki so lahko nepogrešljivi pri nadaljnji širitvi in obvladovanju tveganj.
3. Zaposlovanje lokalne delovne sile in pridobitev kulturnega znanja: najboljši način, da podjetje zares razume trg je, da hkrati z rastjo razvija človeške vire in poslovna partnerstva.
4. Zaposlovanje lokalne delovne sile: lokalna delovna sila pomeni za podjetje neprecenljivo sredstvo pri razvoju trga. Seveda pa ti zaposleni potrebujejo čas za prilagoditev, da so lahko uspešni.
5. Prilagoditev proizvodov in procesov lokalnim trgov: prilagoditev lokalnemu trgu je najbolj očitna ravno preko prilagoditve prodajnega programa.
6. Koordinacija po posameznih regijah: prenos dobre prakse je ključen, še posebej v primeru, ko gre za področja s podobno kulturo.

Uspeh na tujem trgu torej zahteva razumevanje lokalnih običajev in navad kupcev, učinkovito komunikacijo s kupci, dobavitelji in zaposlenimi in dobre odnose z državnimi organi. Zaradi vsega navedenega se podjetja pri začetkih mednarodnega poslovanja običajno raje odločajo za vstop na trge, s katerimi imajo relativno podobno kulturo. Tako internacionalna podjetja pridobijo izkušnje, ki jim pomagajo pri vstopu na trge z različno kulturo (Beamish et al., 2000, str. 168). Czinkota et al. (2003, str. 477) pa trdijo, da je vodstvo podjetja v zgodnjih fazah internacionalizacije osredotočeno na razumevanje medkulturnih razlik, medtem ko se kasneje v razvoju ukvarja z upravljanjem in uravnoteževanjem medkulturne različnosti in integracijo razlik v skupno korporativno kulturo internacionalnega podjetja.

Globalna podjetja sestavlja mreža lokalnih podjetij, ki se združujejo na globalni ravni in med katerimi poteka stalni recipročni proces oblikovanja organizacije na obeh ravneh, lokalni in globalni. Tako na primer podjetje, ki deluje na globalnih trgih, razvije skupna pravila in vrednote, ki mu omogočajo ustvarjanje sinergije med različnimi regijami in različnimi deli podjetja. Ta globalna pravila se prelivajo navzdol do lokalnih podjetij, ki tvorijo globalno podjetje in čez čas preoblikujejo lokalno podjetje. Recipročno pa lokalna podjetja znotraj globalne organizacije uvajajo nujne spremembe, da globalno podjetje lahko učinkovito premaguje različne kulturne prepreke (Leung et al., 2005, str. 363).

Kulturna kompetenca mora biti prepoznana kot ključna managerska veščina. V mednarodnem poslovanju je kulturno tveganje ravno tako pomembno kot komercialno tveganje (Czinkota et al., 2005, str. 36). Zato je izjemnega pomena, da ustrezno pristopamo k izzivom, ki jih nudi kulturna različnost, saj jih lahko pretvorimo v konkurenčno prednost podjetja. Corkindale (2007) povzema po Barsouxu, da je kultura kot globok ocean in managerji ne smejo gledati zgolj valov na površju, pač pa morajo videti tudi v globino, kar je običajno veliko težje. Proces prilagoditve na drugo kulturo je eden od ključev uspešnega mednarodnega poslovanja podjetja.

3.4 Management človeških virov v globalnem okolju

Številni avtorji zagovarjajo stališče, da je razvoj tehnologije in ekonomije v zadnjih nekaj desetletjih ustvaril svet, za katerega niso več značilne tako velike razlike med posameznimi trgi. Napredek v tehnologiji in komunikaciji, naraščajoča neodvisnost globalnih podjetij in sodelovanje med podjetji in državami, brišejo razlike med podjetji in praksami vodenja ter pospešujejo prenos dobrih praks med globalnimi podjetji. Tehnike in stili vodenja se zblížujejo, ne glede na kulturne razlike. Globalna podjetja manj vključujejo vpliv kulture, kar pomeni, da se pojavljajo univerzalna pravila pri vodenju in managementu človeških virov (v nadaljevanju HRM). Seveda pa tudi v globalni ekonomiji, kjer podjetja tekmujejo na podobnih trgih, najdemo razlike v pristopih pri vodenju in managementu človeških virov (Collings, 2003, str. 191).

HRM v globalnem okolju uvrščamo med najbolj kritična področja mednarodnega poslovanja podjetja, saj je od človeškega kapitala odvisno tako snovanje poslovanja kakor tudi njegova izpeljava (Hrastelj, 1995, str. 230). Sposobnost zaposlovanja in razvijanja multikulturnih managerjev postaja ena ključnih konkurenčnih prednosti internacionalnih podjetij (Soo, 2012). Czinkota et al. (2005, str. 627) navajajo dva cilja, ki ju zasleduje podjetje na HRM področju. Prvi cilj je pridobiti najboljše možne ljudi za posamezno delovno mesto, drugi pa povečati uspešnost vseh zaposlenih. Za uresničitev obeh ciljev podjetja v mednarodnem okolju izvajajo naslednje aktivnosti:

1. Planiranje zaposlovanja, ocenjevanje potreb, kadrovanje in izbira.
2. Razvoj in usposabljanje zaposlenih s ciljem zagotoviti ustrezne kadre za posamezno nalogo.
3. Ocenjevanje dela glede na doseženo učinkovitost ter nagrajevanje.
4. Razumevanje odnosov vodje – zaposleni glede na to, kako se skupini vidita med sabo ter v kolikšni meri je doseženo spoštovanje pozicije moči.

Internacionalizirano podjetje lahko pri kadrovanju in HRM pri svojih enotah v tujini uporabi enega izmed treh različnih pristopov (Treven, 2001, str. 238–239):

- Etnocentričen pristop, ki pomeni prenos uporabljene prakse iz matične države, torej podružnice pri HRM sledijo zgledu vodstva podjetja iz matične države.

- Policentričen pristop, ki pomeni, da se vsako podružnico vodi na lokalni osnovi, torej se tudi HRM izvaja lokalno.
- Geocentričen ali globalen pristop, kjer podjetje, ki uporablja globalno integrirano poslovno strategijo, HRM izvaja na globalni ravni.

V internacionalnih podjetjih razlikujemo tri kategorije zaposlenih, in sicer izseljene zaposlene, zaposlene, ki so državljani države gostiteljice in zaposlene, ki so državljani tretjih držav. Kategorija, v katero je mogoče uvrstiti večji del zaposlenih, je odvisna od pristopa h kadrovanju, ki ga uporabljajo (Treven, 2001, str. 242). Izseleni delavci so zaposleni, ki jih podjetje pošlje v tujo državo z namenom kontrole poslovanja poslovne enote v tujini in zagotavljanja tehnične in vodstvene podpore. Z naraščanjem števila izseljenih delavcev in povečevanjem finančnih stroškov, povezanih z izseljenimi delavci, to HRM področje pridobiva na pomenu (Jun, Gentry & Hyun, 2001, str. 370–371).

Kadrovanje in izbira novozaposlenih v globalnih podjetjih zahtevata preučitev metod in postopkov, ki jih uporabljajo v matični družbi, kakor tudi metod in postopkov držav, v katerih so vzpostavljene podružnice podjetja (Treven, 2001, str. 243). Tako si globalna podjetja pri izbiri kandidatov prizadevajo uskladiti interne metode, ki jih uporabljajo v matičnem podjetju, z lokalnimi metodami.

Razvoj zaposlenih vključuje načrtovano učenje posameznika, izobraževanje, osebni razvoj ter razvoj kariere in usposabljanje. Razvoj zaposlenih je toliko pomembnejši v podjetjih, ki delujejo na mednarodnih trgih, saj mora pokrivati tudi naslednja področja (Treven, 2001, str. 244):

- Razvoj in usposabljanje zaposlenih, ki opravljajo svoje delo v podružnicah na različnih koncih sveta.
- Posebno usposabljanje zaposlenih, ki bodo napoteni na nova delovna mesta v tujini in jih je potrebno ustrezno pripraviti na novo okolje.
- Razvoj posebne skupine managerjev, ki so globalno usmerjeni in glede na potrebe opravljajo določene naloge ali pomagajo pri reševanju specifičnih problemov v podružnicah v tujini.

Številna globalna podjetja se soočajo z vprašanjem izgradnje sposobnosti lokalnih zaposlenih, kar vpliva na globalno konkurenčnost podjetja. Ko odnosi zaposlenih enkrat temeljijo na medsebojnem spoštovanju in zaupanju, je lažje sodelovati in najti rešitve za nastale probleme. Šele ko se vzpostavi zaupanje med zaposlenimi, je mogoče razviti kompetence lokalnih zaposlenih, začevši s transparentno selekcijo zaposlenih, izmenjavo zaposlenih, delitvijo odgovornosti med lokalnimi zaposlenimi in izseljenimi delavci in končno delegiranjem popolne odgovornosti lokalnim managerjem (Petison & Johri, 2007, str. 10–13).

Ocenjevanje dela in rezultatov zaposlenih v mednarodnih podjetjih, kjer morajo oceniti delo zaposlenih iz različnih držav, ki opravljajo svoje delo v različnih podružnicah, naj bi bila opravljena skladno v vseh podružnicah, kar pa je pogosto v nasprotju s potrebo po upoštevanju kulturne pripadnosti zaposlenih. Pri nagrajevanju zaposlenih je potrebno biti pozoren na konkurenčnost in stroške. Učinkovit sistem nagrajevanja namreč zaposlenim omogoča take plače, ki so primerljive znotraj podjetja, hkrati pa so konkurenčne na trgu dela. Na drugi strani pa si v vsakem podjetju prizadevajo poslovati z optimalnimi stroški, prav plače zaposlenih pa običajno predstavljajo enega največjih stroškov. Internacionalno podjetje naj torej na področju oblikovanja sistema nagrajevanja razvije politiko, ki jo bo mogoče uporabiti globalno (Treven, 2001, str. 246-247).

Najpomembnejšo kategorijo zaposlenih predstavljajo managerji, tako po vplivu na dosežke poslovanja podružnic v tujini, kakor tudi po vplivu na dolgoročni dobiček in rast enote v tujini. Zato je še toliko bolj pomembno vprašanje rekrutiranja tega nivoja zaposlenih. Obstajajo tri možnosti (Hrastelj, 1995, str. 231–232):

1. Vodilna in pomembnejša vodstvena delovna mesta v enotah v tujini zasedajo t.i. gostujoči managerji, to so državljani države matičnega podjetja.
2. Vodilna in pomembnejša vodstvena delovna mesta v enotah v tujini zasedajo domačini, to so državljani domicilnih držav.
3. Vodilna in vodstvena delovna mesta prevzemajo profesionalci, to so državljani tretjih držav, ki gradijo kariero na podobnih delih v različnih podjetjih.

Vsaka izmed navedenih rešitev ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Gostujoči managerji so bolj seznanjeni s cilji in strategijo matičnega podjetja, so tehnično in poslovno kompetentnejši, oblikujejo učinkovite vezi z matičnim podjetjem, da le-ta lažje kontrolira poslovanje svoje enote v tujini. Običajno pa slabše poznajo jezik, lahko imajo težave pri prilagajanju na družbenogospodarsko okolje države, kjer je enota, večji so tudi stroški. Lahko pride tudi do problemov ob povratkih, pritiska domicilnih držav po zaposlitvi domačinov, do težav z izdajanjem vizumov, osebnih in družinskih problemov teh managerjev ipd. Prednost domicilnih managerjev je pomanjkljivost gostujočih managerjev, na drugi strani je pomanjkljivost domicilnih managerjev prednost gostujočih managerjev. Kompromisna varianta je, ko vodilna in vodstvena delovna mesta prevzemajo profesionalci (Hrastelj, 1995, str. 232).

Hrastelj (1995, str. 236) navaja pravila, ki veljajo pri prenašanju procesov poslovanja iz matične v tujo državo:

- postopki načrtovanja so manj formalni in vsebujejo manj spremenljivk,
- manjša je stopnja formalizacije organizacije,
- zasedba delovnih mest je manj programirana, manj je formalnega priučevanja,
- postopki napredovanja so bolj subjektivni,

- slog vodenja ne temelji toliko na medosebnih soočanjih,
- kontrola dosežkov je manj formalna,
- managerji niso tako natančni, niti ko gre za urgentne odločitve.

Beamish et al. (2000, str. 180) so oblikovali profil učinkovitega globalnega managerja, ki ima:

- sposobnost razvoja in uporabe globalnih strateških veščin,
- sposobnost managementa sprememb,
- sposobnost managementa medkulturne različnosti,
- sposobnost oblikovanja in delovanja v fleksibilni organizacijski strukturi,
- sposobnost sodelovanja in timskega dela,
- željo po znanju ter prenaša znanja znotraj organizacije in
- je komunikativen.

Del priprav podjetja na globalno poslovanje je tudi izmenjava zaposlenih. Podjetja vzpodbujajo predvsem srednji nivo vodij, da si nabirajo izkušnje z delom v tujini, saj tako spoznajo ostale trge in okolico, kar pozitivno vpliva na globalno filozofijo podjetja, strategijo in aktivnosti, ki bodo lokalno integrirane (Czinkota et al., 2005, str. 398).

Področni prodajni manager (angl. *field sales manager*) je odgovoren za skupino prodajalcev in igra ključno vlogo pri implementaciji prodajne strategije. Njegova odgovornost je usmerjanje in ocenjevanje prodajnega osebja in doseganje učinkovitosti prodajne enote, ki jo vodi (Baldauf, Cravens & Piercy, 2001, str. 476).

Uspešna kulturna prilagoditev izseljenih delavcev na tuji trg pozitivno vpliva na uspeh poslovne enote in obratno. Medkulturni problemi se lahko jasno izkazujejo pri delu na tujem trgu, posebej v primerih, ko izseljeni delavci ne razumejo ali ne sprejemajo lokalnih potrošnih navad in tržne prakse, ki je posledica različnega kulturnega ozadja. Dokazano je tudi, da je nezadovoljstvo izseljenih delavcev močno povezano s tendenco prihodka (Jun, Gentry & Hyun, 2001, str. 370–371).

Vloga zaposlenih v matičnem podjetju je koordinacija in vpliv na vire korporacije. To pomeni na primer zbiranje in kombiniranje dobrih idej iz različnih delov sveta ter njihovo vključevanje v globalno planiranje. Globalna podjetja pogosto zaposlujejo strokovnjake, katerih naloga je svetovanje podružnicam, da nadgradijo tehnične sposobnosti ter osredotočajo svoje aktivnosti poleg lokalnega trga tudi na globalni vpliv (Czinkota et al., 2005, str. 398).

3.5 Kontrola povezanih podjetij in predstavništav

Kontrola je proces, s katerim vodje zagotavljajo, da so doseženi zastavljeni cilji podjetja s čim bolj učinkovito izrabo virov (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 551). Za

internacionalna podjetja je kontrolna funkcija velikega pomena. Razloge Czinkota et al. (2005, str. 434) vidijo v variabilnosti rezultatov poslovanja, ki so posledica različnega lokalnega okolja posamezne podružnice in usklajevanja lokalnih ciljev poslovanja s korporativnimi cilji. Medtem ko je pomembno do neke meje ohraniti avtonomijo podružnice, da se lahko odziva na potrebe lokalnega trga, je za doseganje korporativne učinkovitosti potrebno zagotoviti tesno sodelovanje med podružnico in matičnim podjetjem, kakor tudi med posameznimi enotami.

Glede na učinek, ki ga želimo doseči in zeleno vedenje lahko ločimo dva tipa kontrole podružnic, birokratsko kontrolo in kulturno kontrolo (Czinkota et al., 2005, str. 430). Primerjava birokratske in kulturne kontrole glede na učinek in vedenje je predstavljena v tabeli (Tabela 4).

Tabela 4: Primerjava birokratske in kulturne kontrole

Dejavnik kontrole	TIP KONTROLE		Značilnosti kontrole
	Birokratska kontrola	Kulturna kontrola	
Učinek	Formalno poročilo o rezultatih dela	Skupna prepričanja o rezultatih dela	Matično podjetje postavi kratkoročne cilje in od podružnic zahteva redna poročila
Vedenje	Politika podjetja, pravilniki	Sprejeta filozofija vodstva podjetja	Aktivna soudeležba matičnega podjetja pri formiranju strategije posameznih podružnic

Vir: M. R. Czinkota et al., International Business, 2005, str. 430.

Elementi birokratske kontrole so mednarodni sistem določanja proračuna in planiranja, funkcionalni sistem poročanja in priročniki, ki se uporabljajo za uravnavanje funkcionalne izvedbe (Czinkota et al., 2005, str. 429). Podjetja izjemno redko uporabljajo čisto birokratsko ali čisto kulturno kontrolo, večina globalnih podjetij se odloča za kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih sistemov.

Ločimo lahko tudi formalno in neformalno kontrolo (Keegan in Schlegelmilch, 2001, str. 551). Medtem ko formalna kontrola vključuje standarde in merila učinkov, ocenjevanje ter takojšnje ukrepanje ob nedoseganju začrtanih ciljev, pa o neformalni kontroli govorimo, kadar presojamo vrednostni sistem podjetja. Kot najpogostejša orodja neformalne kontrole navajata korporativno kulturo, razvoj človeških virov in programe za razvoj vodij. Keegan in Schlegelmilch (2001, str. 552) ločita tudi strateško in operativno kontrolo. Strateška kontrola se nanaša na cilje ter strategije podjetja, operativna kontrola pa odgovarja na vprašanje, kako dobro podjetje (podružnica) izvaja planirane aktivnosti, oziroma ali dela stvari prav. Če se strateška kontrola osredotoča na usmeritev podjetja, pa operativna kontrola

predpostavlja, da je usmeritev podjetja prava in se osredotoča na možne izboljšave pri izvedbi posamezne naloge. Ne glede na tip kontrole pa je potrebno ločeno obravnavati tudi stopnjo delegiranja, ki je odvisna od položaja in pomena podružnice znotraj podjetja.

Czinkota et al. (2005, str. 433) pravijo, da je pred postavitvijo sistema kontrole, potrebno upoštevati stroške vzpostavitve in vzdrževanja v primerjavi s pričakovanimi koristmi. Ne gre pa zanemariti tudi vpliva okolja: kontrolni sistem mora meriti samo tiste dimenzije, na katere ima podružnica lahko vpliv, istočasno pa mora biti skladen z lokalno regulativo in navadami. Sistem kontrole se prične s postavitvijo plana aktivnosti in implementacije (Hollensen, 2004, str. 660). Ta mora biti rezultat ciljev in strategij, ki morajo biti dosežene v okviru začrtanega proračuna. Dober kontrolni sistem vsebuje tri ključne elemente, in sicer postavitev standardov, merjene učinkov ter analizo odklonov (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 554). Postavitev standardov merjenja je odvisna od začrtanih ciljev (Hollensen, 2004, str. 661). Standardi učinkov trženja so prikazani v sliki (Slika 8).

Slika 8: Standardi učinkov trženja

Proizvod	Distribucija
Prodaja po segmentih	Prodaja, stroški in marža glede na distribucijski kanal
Vpeljani novi proizvodi za vsako leto	Odstotek trgovin, ki držijo proizvod
Prodaja glede na potencial	Prodaja glede na tržni potencial po distribucijskih kanalih
Rast prodaje	Odstotek pravočasnih dobav
Tržni delež	Stroški na prodajo po distribucijskih kanalih
Marža	Cikel od naročila do izvedbe po kanalih
Poškodbe na proizvodih	Stroški logistike glede na aktivnosti po distribucijskih kanalih
Stroški garancij	
Odstotek celotnega dobička	
Donos na investicijo	
Cena	Komunikacija
Reakcijski čas na spremembe cene s strani konkurence	Učinkovitost oglaševanja glede na medij
Cena v odnosu do konkurence	Razmerje med trenutno prepoznavnostjo in ciljno prepoznavnostjo
Spremembe cene glede na prodano količino	Stroški na kontakt
Struktura popustov glede na prodano količino	Število klicev, povpraševanj in informativnih zahtevkov za ponudbo glede na tip medija
Strategija ponudbe novim kupcem	Prodaja na prodajni klic
Struktura marže glede na stroške trženja	Prodaja po področjih glede na potencial
Marža glede na učinek posameznega člana distribucijskega kanala	Razmerje med stroški prodaje in prodajo
	Novi kupci v določenem časovnem obdobju
	Izgubljeni kupci v določenem časovnem obdobju

Vir: S. Hollensen, Global Marketing, 2004, str. 661.

Naslednji korak je razdelitev odgovornosti. Hollensen (2004, str. 661) pravi, da je odgovorna lahko posamezna oseba (npr. prodajni manager) ali skupina (npr. prodajno osebje). Učinke merimo glede na postavljene standarde, ocena uspešnosti se postavi glede na stopnjo

doseženega in glede na to, katere korektivne ali podporne aktivnosti je potrebno sprejeti. Hollensen (2004, str. 662) trdi, da je potrebno sprejeti ustrezne ukrepe tako pri negativnih kakor tudi pri pozitivnih odstopanjih.

Opredeliti je potrebno tudi frekvenco merjenja, pri čemer se je potrebno zavedati, da pogostejša in podrobnejša merjenja pomenijo večje stroške za podjetje. Potrebno je zagotoviti, da stroški merjenja, kakor tudi celotnega kontrolnega procesa, ne presežejo vrednosti meritev in da ne ovirajo preveč aktivnosti, ki jih merimo.

Globalna podjetja imajo pogosto vzpostavljen sistem kontrole, ki odgovarja potrebam različnih funkcij. Običajno so bolj kontrolirane proizvodne podružnice kakor prodajne, stopnja kontrole pa je odvisna tudi od karakteristik podružnice, kot je na primer lokacija (Czinkota et al., 2005, str. 432). Vrste tržne kontrole predstavlja Tabela 5.

Tabela 5: Vrste tržne kontrole

Vrsta kontrole	Primarna odgovornost	Namen kontroliranja	Primer pristopa
Strateška kontrola	Najvišje vodstvo Srednji nivo vodij	Pregled doseganja planiranih rezultatov	Ocena uspešnosti trženja Tržna revizija
Kontrola učinkovitosti	Vodje, tržni analitik	Preveriti možnost izboljšanja učinkovitosti trženja	Učinkovitost prodaje Učinkovitost oglaševanja
Kontrola letnega plana	Najvišje vodstvo Srednji nivo vodij	Pregled doseganja planiranih rezultatov	Analiza prodaje Analiza tržnega deleža Delež stroškov v prodaji Sledenje kupcem
Kontrola dobička (proračunska kontrola)	Tržni analitik	Preveriti, kje podjetje dosega dobiček in kje izgublja denar	Dobičkonosnost po proizvodih, prodajnih kanalih, kupcih ipd.

Vir: S. Hollensen, Global Marketing, 2004, str. 664.

Za ocenjevanje in stalno izboljševanje svojih tržnih prijemov globalna podjetja uporabljajo globalno tržno revizijo, ki pomeni izčrpno, sistematično in periodično preverjanje tržnega okolja podjetja, ciljev, strategije, organizacije in aktivnosti (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 559). Z globalizacijo narašča tudi raznolikost in pogostost zahtevanih poročil s strani matičnega podjetja od svojih podružnic. Pri tem je bistveno, da podružnice vidijo poročila kot racionalna in ne kot kradljivce časa. Za to pa je potrebna participacija obeh strani in povratna informacija s strani matičnega podjetja (Czinkota et al., 2005, str. 430).

3.6 Prenos znanja in dobre prakse

Globalna podjetja predstavljajo izjemno učinkovit mehanizem za prenos predvsem kompleksnega in nezapisanega znanja preko nacionalnih meja. Bartlett and Ghoshal (Adler & Hashai, 2007, str. 641) izpostavljata prenos znanja med tujimi podružnicami kot enega

ključnih faktorjev uspeha internacionalnega podjetja. Ko govorimo o prenosu znanja globalnih podjetij v najširšem smislu, ta obsega prenos znanja znotraj globalnega podjetja (angl. *intra-firm knowledge flow*), prenos znanja med globalnim podjetjem in ostalimi podjetji (angl. *inter-firm knowledge flow*) in prenos znanja med globalnim podjetjem in kupci (angl. *extra-firm knowledge flow*) (Adler & Hashai, 2007, str. 642). V nadaljevanju tega dela se bom osredotočila le na prenos znanja znotraj globalnega podjetja s poudarkom na prenosu znanja med matičnim podjetjem in poslovnimi enotami podjetja v tujini.

Ena izmed pomembnejših prednosti, ki jo je mogoče izkoristiti pri neposrednem investiranju v tuje hčerinske družbe, je vsekakor svetovno učenje. Podjetje PricewaterhouseCoopers v svoji raziskavi iz leta 2002 ugotavlja, da bo potreba po premikanju ključnih ljudi med posameznimi podjetji v različnih državah odločilna za uspeh globalne organizacije (Janež, 2006, str. 47). Torej mora biti globalno podjetje s svojimi podružnicami organizacijsko tako povezano, da poteka med njimi prenos znanja v obeh smereh. Matično podjetje mora pri razvoju inovacij pridobiti ustrezne inpute tudi od svojih podružnic (npr. v obliki specifičnega znanja ali potreb lokalnega trga) in obenem v večji meri vključiti njihove managerje v proces centraliziranega odločanja, podjetje mora biti dovzetno za potrebe hčerinskih družb na tujem trgu ter omogočati izmenjavo zaposlenih med matičnim podjetjem in podružnicami, saj to privede do prenosa odgovornosti in seveda tudi znanja (Bartlett & Ghoshal, 2000, str. 621–624).

Dowling in Welch (2004, str. 22) pravita, da se znanje prenaša skozi proces kodifikacije, razpršitve in absorpcije. Največjo vrednost predstavlja t.i. tiho znanje, to je znanje, ki obstaja v glavah zaposlenih in se veča in širi preko medosebne interakcije in socialnih odnosov. Globalno podjetje lahko omogoči prenos takega znanja s tem, da zagotovi pozitivno okolje, pomeni, da uporablja sistem nagrajevanja in komunikacijske mreže, ki pospešujejo širjenje znanja. Ključno vlogo pri prenosu tihega znanja imajo izseljeni delavci, ki s tem, ko se selijo na tuje trge, prenašajo in implementirajo procese in pravila organizacije, sistem in splošno sprejeto prakso podjetja.

Internacionalizacija zahteva prenos informacij med matičnim podjetjem in podružnicami, kot tudi znotraj posamezne podružnice. S pospeševanjem toka informacij se izmenjujejo ideje in se krepi vrednost organizacije. Izmenjavo informacij lahko zagotovimo s periodičnimi sestanki marketing managerjev ali konferenco, kjer lahko zaposleni diskutirajo o lokalnih pristopih, težavah in možnih rešitvah (Czinkota et al., 2005, str. 398). Na prenos znanja in dobre prakse vplivajo tudi kulturni dejavniki, ki so značilni za posamezno državo.

Mednarodna trženjska koordinacija ima lahko, eno od naslednjih oblik (Hrastelj, 1995, str. 250):

- uporaba enakih pristopov, metod in instrumentov ne glede na trg,
- prenos specifičnega znanja in veščin s trga na trg,

- fazni pristop k programu trženja po trgih,
- povezava različnih trženjskih skupin iz različnih držav.

Oblikovanje in prenos mednarodnih programov razvoja zaposlenih lahko poteka centralizirano ali decentralizirano. V etnocentričnem modelu upravljanja podružnice se pri centraliziranem načinu razvoja in usposabljanja zaposlenih program oblikuje v matičnem podjetju, od koder nato managerji, odgovorni za usposabljanje, potujejo v podružnice in program pogosto prilagajajo lokalnim okoliščinam v konkretni državi, kjer se posamezna podružnica nahaja. Na drugi strani pa se program razvoja in usposabljanja zaposlenih pri centraliziranem načinu pri geocentričnem pristopu oblikuje na podlagi sodelovanja strokovnjakov za usposabljanje iz matičnega podjetja in podružnic. Decentraliziran način razvoja in usposabljanja zaposlenih v podružnicah poteka na lokalni ravni, pri čemer se upošteva policentričen pristop k upravljanju podružnic (Treven, 2001, str. 244–245).

Kompetence se nanašajo na znanja, veščine in sposobnosti, ki so zahtevane za uspešno opravljeno delo in so ključne za razvoj organizacije (Dowling & Welch, 2004, str. 22). Leontiades (2001, str. 47) trdi, da v današnjem tekmovalnem svetu, kompetence niso samo potencialni vir novega posla ali konkurenčne prednosti, temveč velikokrat tudi nujen pogoj za obstanek na konkurenčnem globalnem trgu. Kompetence, pridobljene v globalnem delovanju podjetja, podjetje namreč lahko izkoristi v konkurenčnem boju na kateremkoli trgu, domačem ali tujem. Tako vsako podjetje, ko se odloča za vstop na globalni trg ter ocenjuje stroške in prednosti, ki mu jih lahko prinese globalizacija, natančno pregleda in ovrednoti nove globalne vire kompetenc ter kolikšen prispevek pomenijo k povečanju konkurenčnosti podjetja. Nekateri primeri takih kompetenc so: kompetence na osnovi globalne storitve, kompetence na osnovi univerzalne uporabe, kompetence na osnovi globalne tržne moči ipd.

Najlažji način prenosa kompetenc na tuji trg je ustanovitev podružnice, ki je običajen način vstopa podjetij na tuje trge. Nove globalne multinacionalke so globalni koordinatorji, kot jih imenuje Leontiades (2001, str. 55). To so podjetja, ki lahko ohranijo nekatere ali celo vse lokalne kompetence, hkrati pa so na osnovi koordinacije poslovanja po svetu sposobna razviti nove globalne kompetence. Te združujejo veščine, inovacije in vire iz različnih koncev sveta, ki jih ostala podjetja ne morejo posnemati. Ustvarjanje take globalne kompetence pa od podjetja zahteva vizijo, ustvarjalnost, trud in planiranje. Ne glede, kakšne kompetence ima podjetje, pa so le-te malo ali sploh neuporabne, v kolikor niso vtakane v ustrezno globalno strategijo podjetja.

4 VLOGA STRATEGIJE, ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN KULTURE V PODJETJU TRIMO

4.1 Trimo kot internacionalno podjetje

Trimo je podjetje z več kot petdesetletno tradicijo in je eden vodilnih evropskih ponudnikov celovitih rešitev na področju ovoja zgradb, modularnih prostorskih rešitev in jeklene konstrukcije. Danes visoko tehnološko usposobljeno podjetje svojim kupcem zagotavlja funkcionalne in estetsko dovršene proizvode in rešitve (Predstavitev Trima, 2016). Slika 9 predstavlja portfelj proizvodov Skupine Trimo.

Slika 9: Portfelj proizvodov Skupine Trimo

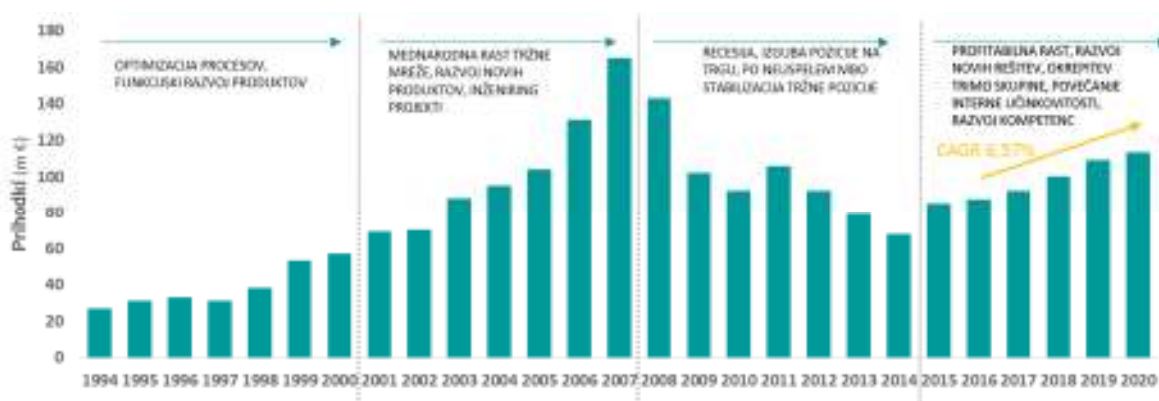


Vir: Trimo d.d., *Monetizing Innovation and Differentiation for Profitable Growth*, 2016, str. 2.

4.1.1 Razvoj Trima kot internacionalnega podjetja

Začetki razvoja Trima kot internacionalnega podjetja segajo v devetdeseta leta, rast prihodkov je temeljila na optimizaciji procesov, razvoju novih proizvodov in širitvi tržne mreže. Po letu 2008 se je podjetje soočilo z upadom prodaje in izgubo pozicije na trgu. Gibanje prihodka po letih prikazuje Slika 10.

Slika 10: Prihodek Trimo d.d. v obdobju 1994 – 2014 in plan prihodka v obdobju 2015 - 2020



Vir: Trimo d.d., *Strateški poslovni načrt 2016–2020*, 2016, str. 7.

Danes je Trimo s svojimi blagovnimi znamkami prisoten v več kot 60 državah sveta. Neposredno je s svojimi podjetji, predstavništvi in agenti prisoten v 25 državah. Proizvodne obrate ima v Sloveniji in Srbiji (Trimo d.d., 2016a). Do začetka leta 2016 je bil tudi solastnik proizvodnega podjetja v Rusiji, v letih 2007–2013 pa tudi najprej solastnik in kasneje edini lastnik proizvodnje modularnih objektov v Združenih arabskih emiratih.

Po obdobju krize in finančne negotovosti, ki je trajala od 2011 do sredine 2014, so banke upnice v okviru procesa finančnega prestrukturiranja pretvorile terjatve v kapital in postale večinske lastnice Trima. V začetku leta 2016 je ključni investitor v podjetje Trimo postala družba Innova Capital, ki je eden od vodilnih skladov zasebnega kapitala srednjega razreda v Srednji Evropi. Sklad Innova Capital je bil ustanovljen leta 1994, od tedaj je investiral skoraj 600 mio € v več kot 40 podjetij v 10 državah v regiji (Innova Capital Overview, 2016). Uspešen zaključek transakcije bo omogočil družbi Trimo nadaljnji razvoj na trdnih finančnih temeljih in je prvi ključni korak pri ponovnem uveljavljanju Trima kot ene vodilnih družb na področju panelov in fasadnih rešitev z visoko dodano vrednostjo.

4.1.2 Predstavitev Skupine Trimo

Skupino Trimo sestavljajo poleg matične družbe Trimo d.d. še hčerinske družbe (Slika 11). Hčerinske družbe so družbe, v katerih ima Trimo prevladujoč lastniški delež oziroma prek njih (skupno) obvladuje navedene družbe (Trimo d.d., 2016a).

Slika 11: Hčerinske družbe v Skupini Trimo na dan 31. 12. 2015

IME DRUŽBE	SEDEŽ DRUŽBE	VRSTA DEJAVNOSTI	UDELEŽBA KAPITALU	V DATUM USTANOVITVE
Akripol, d.o.o.	Slovenija	proizvodna družba	77 %	22. 09. 1974
Akripol Zagreb, d.o.o. ¹	Hrvaška	prodajna družba	77 % (posredno)	23. 01. 2004
Akripol-S, d.o.o.	Srbija	prodajna družba	77 % (posredno)	30. 10. 2006
Tinde, d.o.o.	Slovenija	proizvodna družba	40 %	26. 08. 1992
Trimo MSS, d.d.	Slovenija	prodajna družba	55 %	10. 07. 2002
Trimo UK Ltd.	Velika Britanija	prodajna družba	100 %	12. 03. 2001
Trimo UAE, FZE ²	Združeni arabski emirati	proizvodna družba	100 %	07. 02. 2007
Trimo Italia S.r.l. ³	Italija	prodajna družba	100 %	18. 04. 2001
OOO Trimo VSK	Rusija	proizvodna družba	51 %	27. 04. 2001
Trimo Građenje, d.o.o. ⁴	Hrvaška	prodajna družba	90 %	28. 05. 2001
Trimo Polska, Sp. z o.o.	Poljska	prodajna družba	100 %	31. 07. 2001
Trimo Inženjering, d.o.o.	Srbija	proizvodna družba	100 %	12. 04. 2002
OOO Trimo RUS	Rusija	prodajna družba	100 %	22. 04. 2002
OOO Tehnopark Vjazniki ⁵	Rusija	projektna družba	100 % (posredno)	21. 12. 2006
CBS Inštitut, d.o.o.	Slovenija	raziskovalno-razvojna družba	100 %	10. 06. 2005
Trimo Makedonija, dooel	Makedonija	prodajna družba	100 %	17. 10. 2005
Trimo Bulgaria, OOD ⁶	Bolgarija	prodajna družba	70 %	11. 10. 2006
Trimo DE GmbH	Nemčija	prodajna družba	100 %	16. 09. 2015
Akripol SPV, d.o.o.	Slovenija	družba za upravljanje	100 %	20. 10. 2015

Vir: Trimo d.d., Letno poročilo 2015, 2016, str. 5.

4.1.3 Razvoj Trimo tržne mreže

Trimo je že pred letom 1990 izvajal posamične projekte na tujih trgih, predvsem v Rusiji, vendar je bilo to preko jugoslovanskih izvoznih podjetij (npr. Smelt ali Rudis). Za začetek internacionalizacije podjetja Trimo se tako šteje leto 1990, ko je bilo ustanovljeno prvo podjetje v tujini, prodajno podjetje v Nemčiji. Sledilo mu je prodajno podjetje v Franciji leta

¹ Hčerinska družba Akripol je ustanovila obe družbi in je njuna 100-odstotna lastnica, družba Trimo ima posredno prek lastništva družbe Akripol naveden lastniški delež v teh dveh družbah. V letu 2016 je Trimo odprodal hčerinsko družbo Akripol d.o.o.

² Neaktivna družba.

³ Neaktivna družba.

⁴ Neaktivna družba – izbris družbe iz lokalnega registra februarja 2016.

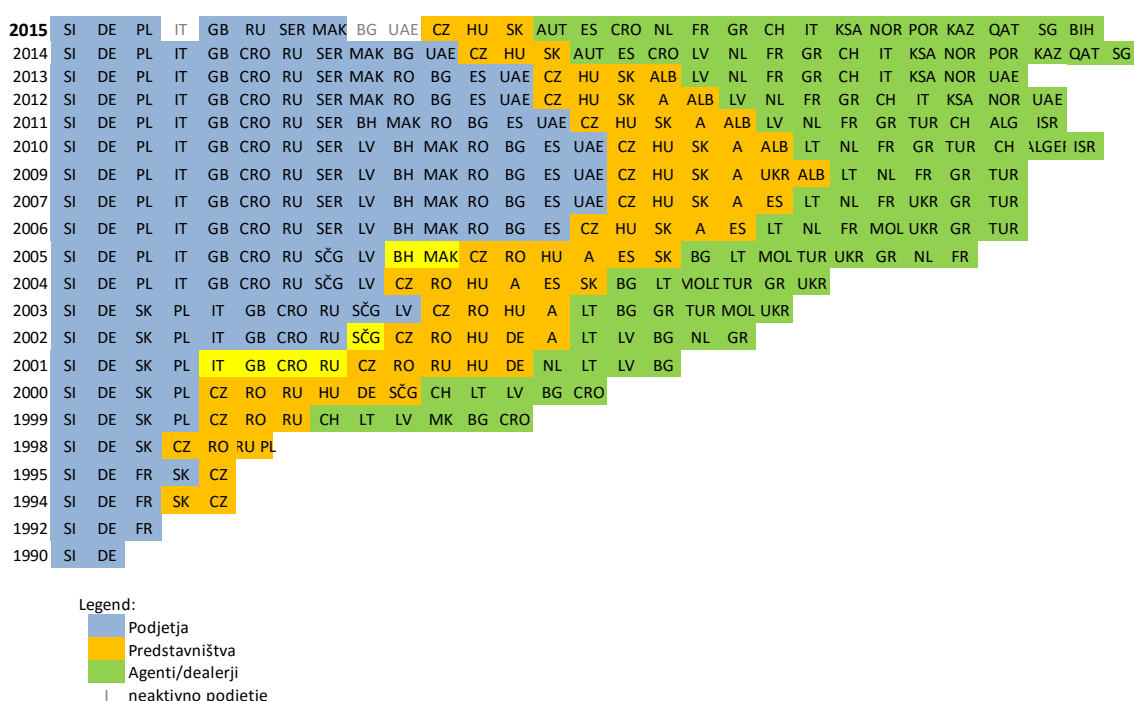
⁵ Družba OOO Tehnopark Vjazniki je bila ustanovljena s strani družbe OOO Trimo Rus kot edinim ustanoviteljem. Družba je neaktivna.

⁶ Neaktivna družba.

1992. Drugi val internacionalizacije se je začel po letu 2000 z ustanovitvijo podjetij v Veliki Britaniji (v nadaljevanju VB), Italiji, na Hrvaškem itd. VB je Trimo zaznal kot veliko priložnost, kljub temu, da tam še ni bil prisoten s svojimi proizvodi. Trg je bil prepoznan kot razvit, inovativen, z velikim potencialom, kar je bil povod za ustanovitev lastnega prodajnega podjetja. Sledila je vzpostavitev organizacije, iskanje kupcev, graditev prepoznavnosti blagovne znamke. Danes je VB eden najpomembnejših Trimovih trgov.

Trimovo tržno mrežo poleg matične družbe v Sloveniji sestavljajo še hčerinske družbe, predstavništva in zastopniki. Trimo je danes neposredno prisoten na 25 trgih Evrope in Bližnjega vzhoda, kot je razvidno iz Slika 12, na kateri je prikazan razvoj Trimo tržne mreže od leta 1990 dalje.

Slika 12: Razvoj Trimo tržne mreže po letih



Vir: Trimo d.d., *Strateški poslovni načrt 2016–2020*, 2016, str. 44.

V magistrskem delu uporabljam tîrmin tržna mreža, kadar govorim o odvisnih družbah, predstavništvih in agentih, ki tržijo Trimo proizvode na tujih trgih, in tîrmin Skupina Trimo, kadar govorim o matičnem podjetju in odvisnih družbah. Osredotočam se na tržno mrežo.

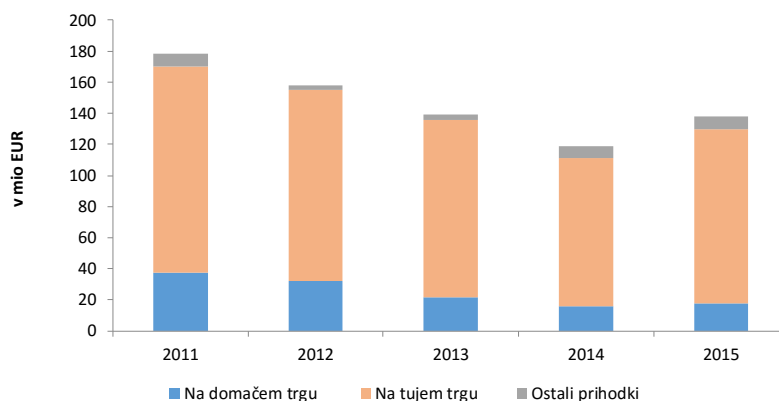
4.2 Strategija internacionalizacije Trima

4.2.1 Rast prodaje na tujih trgih

Strategija Trima je zadnjih 25 let usmerjena v rast in razvoj na tujih trgih. Kot je prikazano na Slika 13, Trimo več kot 80 % prihodkov od prodaje ustvari na tujih trgih (Trimo d.d.,

2016a), kar mu omogoča razvejana mreža odvisnih družb, predstavništev in agentov, t.i. tržna mreža Trimo.

Slika 13: Struktura skupnega prihodka Skupine Trimo po letih



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo 2015, 2016, str. 28.

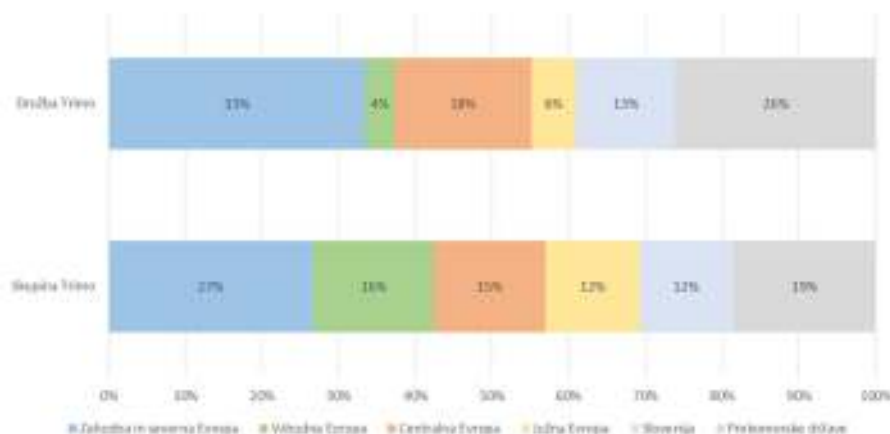
Strategija trženja Trima je usmerjena v globalne niše, na razvite trge, kjer so potrebe kupcev definirane, kar olajša cenovno pozicioniranje za posamezne proizvode podjetja. Širok nabor proizvodov in rešitev za fasadni ovoj omogoča zadovoljitev potreb različnih kupcev. Ciljne skupine kupcev so arhitekti, investitorji in strateški kupci, s katerimi gradijo dolgoročne odnose. Sistematičen razvoj in inovativnost sta bistvena elementa dolgoročne strategije podjetja Trimo in zagotavljata stabilno rast na mednarodnih trgih. Fokus razvojnih aktivnosti ostaja fasadni ovoj; razvojne usmeritve so: preprosto, hitro, funkcionalno, trajnostno in design (Trimo d.d., 2016b).

Trimo trži svoje proizvode in rešitve v B2B segmentu, kjer se fokusira pretežno na nestanovanjski sektor (Trimo d.d., 2016b). V regionalni strukturi prodaje Skupine Trimo, ki je predstavljena na Slika 14, največji delež predstavlja Zahodna Evropa, sledijo ji prekomorske države in Vzhodna Evropa.

V strateškem poslovnem načrtu za obdobje 2016–2020 (Trimo d.d., 2016c) so geografski trgi, na katerih Trimo trži proizvode za ovoj zgradb, razdeljeni po naslednjih skupinah:

- Ciljni strateški trgi: Nemčija, Velika Britanija, Skandinavija, Rusija, Francija.
- Pomembni trgi: Nizozemska, Češka, Slovenija, Poljska, Srbija, Singapur.
- Novi trgi: ZDA, Kanada, Avstralija, Indonezija, Vietnam.
- Ostali trgi.

Slika 14: Regionalna⁷ struktura prodaje družbe in Skupine Trimo v letu 2015



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo 2015, 2016, str. 33.

V podjetju načrtujejo okrepitev trženja na strateških evropskih trgih in vstop na nove hitro rastoče trge, primerne za Trimo proizvode. Potencialni novi trgi za Qbiss One, Qbiss Air in Trimoterm do leta 2020 so prikazani v Tabela 6.

Tabela 6: Potencialni novi trgi za Trimo do leta 2020

	Država	Qbiss One	Qbiss Air	Trimoterm
1.	ZDA	●	◐	◐
2.	Kanada	●	◐	◐
3.	Vietnam	◐		◐
4.	Indija	◐		◐
5.	Indonezija	◐		◐
6.	Avstralija	◐		◐
7.	Skandinavija	◐	●	

Legenda:

- zelo velik potencial
- ◐ velik potencial
- ◑ srednji potencial
- ◒ majhen potencial
- ni potenciala

Vir: Trimo d.d., Strateški poslovni načrt 2016-2020, 2016, str. 35.

⁷ Regije v Trimu so: Zahodna in severna Evropa: Belgija, Danska, Finska, Francija, Islandija, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Švedska, Švica, VB; Vzhodna Evropa: Belorusija, Estonija, Kazahstan, države Kaspijske regije in Kavkaza, Latvija, Litva, Moldavija, Rusija, Ukrajina; Centralna Evropa: Avstrija, Češka, Madžarska, Poljska in Slovaška; Južna Evropa: Albanija, BiH, Bolgarija, Ciper, Črna gora, Grčija, Hrvaška, Italija, Kosovo, Makedonija, Portugalska, Romunija, Srbija, Španija, Turčija; Prekomorske države: države Bližnjega vzhoda in Severne Afrike, Severne in Latinske Amerike, Azije, Avstralije in Subsaharske Afrike

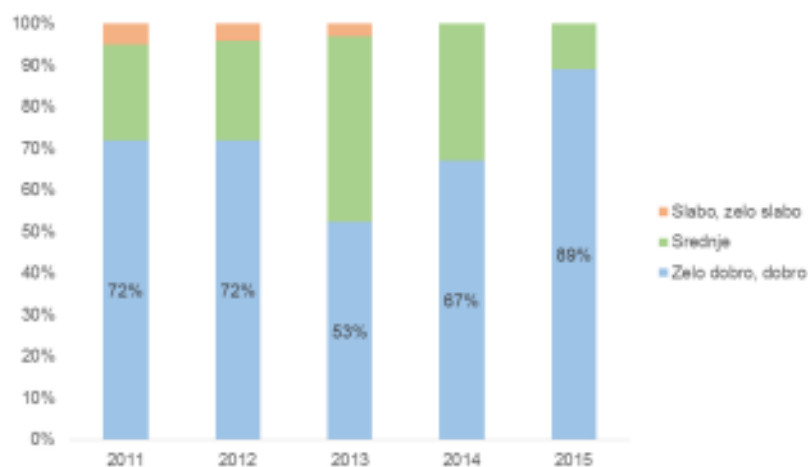
Strateške usmeritve pri razvoju tržne mreže podjetja Trimo temeljijo na segmentaciji trgov: na ciljnih strateških trgih bo podjetje poslovalo preko lastnih podjetij, na pomembnih trgih preko lastnih podjetij in/ali s kvalitetnimi agenti, na novih trgih z agenti ali preko lastnih podjetij, na vseh ostalih trgih z agenti (Trimo d.d., 2016c).

4.2.2 Gradnja partnerstev s kupci

V Trimu se zavedajo, da so zadovoljni kupci pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Z njimi ustvarjajo odnose in gradijo dolgoročna partnerstva. Trimovi kupci so podjetja vseh velikosti, s širokim razponom arhitekturnih in poslovno razvojnih potreb. Med njimi so velike globalne znamke, kot so Mercedes, Airbus, Coca Cola, Ikea, Prologis, DHL, Porsche, Nestle, Heathrow Airport in mnogi drugi (Trimo d.d., 2016a).

Trimo zadovoljstvo kupcev že vrsto let meri po ključnih skupinah, in sicer pri največjih kupcih, arhitektih in projektantih. Na podlagi analiz merjenja zadovoljstva in osebnih razgovorih z njimi izvaja aktivnosti za izboljšanje zadovoljstva, skozi proces izboljšav pa ustvarja večjo dodano vrednost za kupca. V letu 2015 so bili v vzorec zajeti največji kupci glede na vrednost naročil iz 14ih držav, in sicer iz Avstrije, Bosne in Hercegovine, Češke, Francije, Nemčije, Madžarske, Italije, Kazahstana, Nizozemske, Rusije, Srbije, Slovaške, Slovenije in Švice. Vzorec predstavlja 189 kupcev, kar je 23 % vseh kupcev v opazovanem obdobju. Rezultati so agregirani za celotni vzorec in prikazani v sliki (Slika 15). V letih 2013 in 2014 se je splošna ocena kupcev poslabšala. Razlogi so v poslabšanju finančnih razmer v podjetju. V letu 2015 se je na osnovi stabilizacije poslovanja splošna ocena kupcev močno izboljšala, skoraj devetdeset odstotkov kupcev je poslovno sodelovanje s Trimom ocenilo kot zelo dobro ali dobro in nihče ga ni ocenil kot slabo ali zelo slabo (Trimo d.d., 2016c). Trimov fokus so zadovoljni kupci.

Slika 15: Zadovoljstvo kupcev z blagovno znamko Trimo po letih



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo 2015, 2016, str. 50.

4.2.3 Strategija in strateški cilji

Strategija razvoja Trima temelji na trenutnih in bodočih potrebah ter pričakovanjih vseh deležnikov in je pripravljena na osnovi analize trga in analize potreb kupcev, pričakovanj dobaviteljev, strateškega benchmarkinga in analize pričakovanj zaposlenih. Korporativno strategijo za skupino Trimo pripravi matično podjetje, ki jo nato implementira na odvisna podjetja. Odvisna podjetja pripravijo tržno strategijo, ki je usklajena s korporativno strategijo (Trimo d.d., 2013).

Dolgoročni cilji skupine Trimo so (Trimo d.d., 2016d):

- okrepiti **rast** blagovne znamke Trimoterm v **Evropi** z optimizacijo proizvodov in izboljšanjem storitev za stranke,
- uveljaviti blagovno znamko Qbiss One kot **vodilno arhitekturno fasadno rešitev v Evropi**,
- **razširiti** fasadni sistem Qbiss One **na globalni nivo**,
- nadaljevati z razvojem novih inovativnih fasadnih rešitev.

Osrednje točke strategije razvoja Trima so (Trimo d.d., 2016a):

- Osredotočenost na dobičkonosno rast in dobičkonosen portfelj proizvodov.
- Nadaljnje razvijanje in krepitev lastnih blagovnih znamk.
- Diferenciacija in osredotočenje na perspektivne niše.
- Osredotočenost na kupca in uravnotežen portfelj kupcev.
- Gradnja partnerstev s ključnimi kupci, dobavitelji, razvojnimi in drugimi partnerji.
- Osredotočenost na razvoj inovativnih, enostavnih, hitrih, funkcionalnih, trajnostnih in oblikovno dovršenih rešitev.
- Krepitev konkurenčne prednosti proizvodov in rešitev.
- Krepitev trženja na strateških evropskih trgih in izvajanje ciljnega trženja v perspektivnih segmentih na novih trgih izven Evrope.
- Okrepitev prodajne ekipe na ključnih trgih.
- Optimizacija poslovnih procesov v skupini Trimo in stroškovna učinkovitost.
- Zagotavljanje ustreznih investicij za rast.
- Zaveza trajnostnemu razvoju in poslovanju.

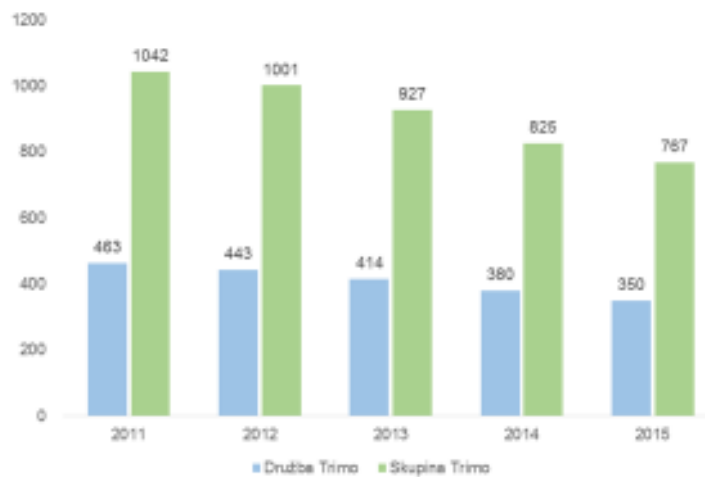
Strategijo odvisnega podjetja oz. predstavništva, ki mora slediti ambicijam in strateškim ciljem matičnega podjetja in skupine, pripravi direktor odvisnega podjetja ali vodja predstavništva. Specifični cilji in indikatorji so definirani v strategiji prihodnjega razvoja odvisnega podjetja ali predstavništva za obdobje minimalno tri leta in letnem planu poslovanja, ki ga vsako leto pripravi odvisno podjetje in predstavništvo. Vsako odvisno podjetje ali predstavništvo mora stalno spremljati uresničevanje strategije in planov in ju, v kolikor je potrebno, ustrezno prilagajati. Strategija trženja je pomemben sestavni del

strategije poslovanja odvisnega podjetja ali predstavništva. Glavni fokus strategije in letnega plana odvisnega podjetja ali predstavništva je na prodaji, prodajni strategiji in poslovnih rezultatih. Proizvodna podjetja vključijo tudi plan nabave, plan proizvodnje, plan montaže in plan konstrukcije (Trimo d.d., 2013).

4.3 Organizacijska struktura

V letu 2015 je bilo v podjetju Trimo povprečno zaposlenih 350, v celotni skupini pa 767 zaposlenih in se je, glede na preteklo leto zmanjšalo, kar je posledica prilagoditve zmanjšanemu obsegu poslovanja in izvajanja optimizacij procesov znotraj podjetij (Trimo d.d., 2016a). Gibanje povprečnega števila zaposlenih v letih 2011 do 2015 je prikazano v sliki (Slika 16).

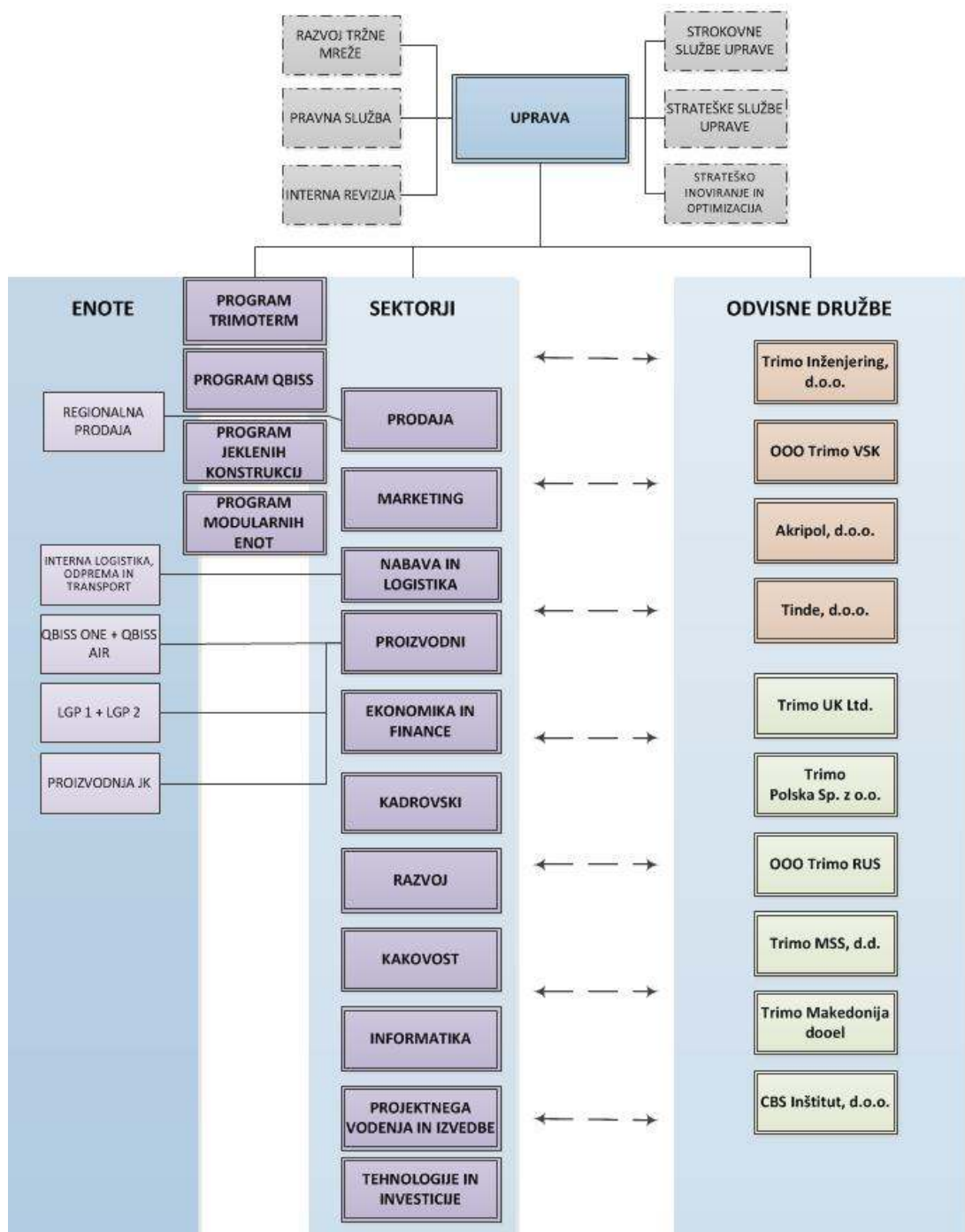
Slika 16: Gibanje povprečnega števila zaposlenih po letih za družbo in skupino Trimo



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo 2015, 2016, str. 44.

Matično podjetje Trimo ima procesno-funkcijsko organizacijsko strukturo (Slika 17). Organizacijska shema sledi procesni organiziranosti znotraj podjetja Trimo in matrični organiziranosti do povezanih podjetij, predstavništev in zastopnikov. Iz organizacijske sheme je razvidna funkcijska povezanost s podjetji v skupini. Direktorji sektorjev so odgovorni za posamezna področja, ki jih pokrivajo tako v matičnem podjetju kot tudi v podjetjih v skupini (Trimo d.d., 2016a).

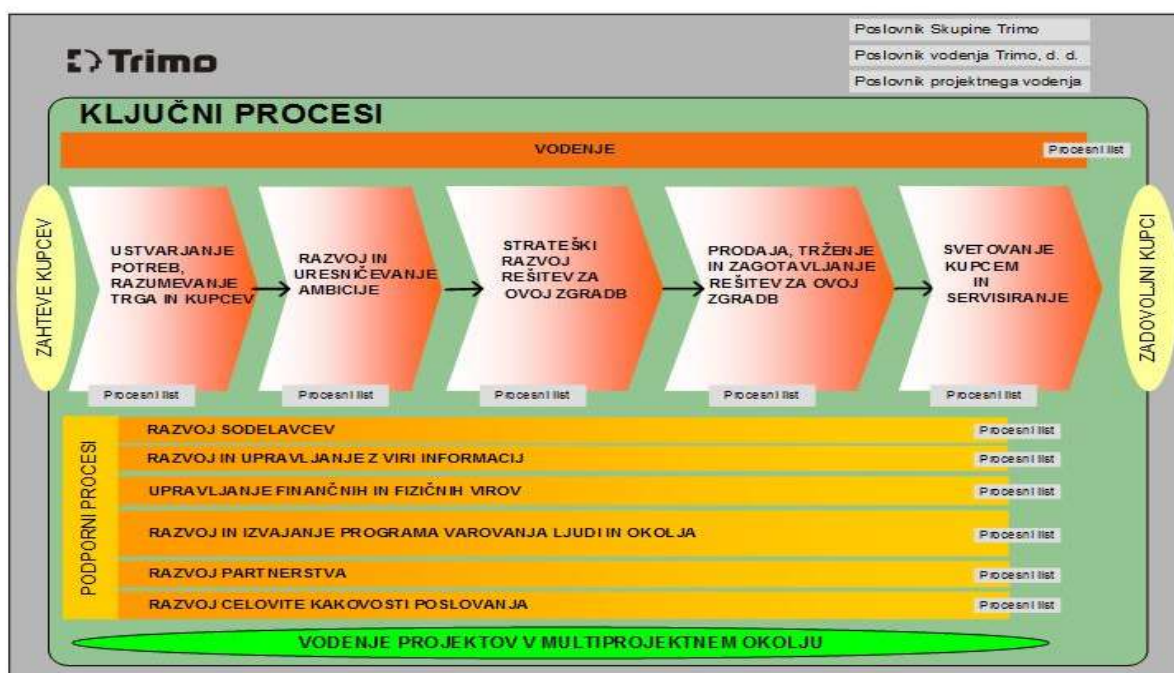
Slika 17: Funkcijski organigram Skupine Trimo



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo 2015, 2016, str. 8.

Trimo strateške cilje in razvoj uresničuje skozi medsebojno povezane procese, kot je predstavljeno v procesnem modelu (Slika 18). Ključni procesi tvorijo verigo vrednosti, podporni procesi zagotavljajo njeno uspešno delovanje (Trimo d.d., 2013).

Slika 18: Procesni model Trimo



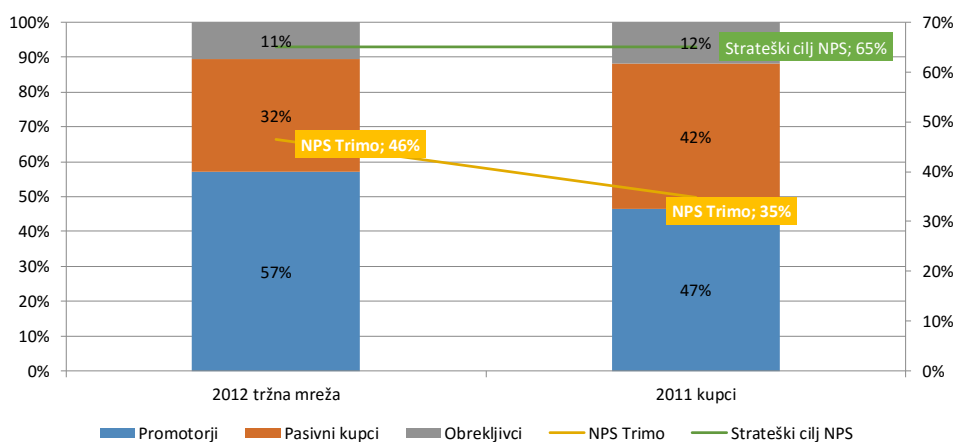
Vir: Trimo d.d., Letno poročilo 2015, 2016, str. 40.

Kadrovska struktura zaposlenih v Trimu je prilagojena strateškim potrebam podjetja in skupine. HRM strategija temelji na naslednjih strateških ciljih (Trimo d.d., 2016c):

- Pridobivati in razvijati zaposlene, ki imajo ambicijo in sposobnosti za uspešno delovanje v globalnem okolju ter izpolnjevanje strateških ciljev podjetja.
- Učinkovito povezati HR cilje s strateškimi cilji za skupino Trimo.
- Management z mednarodno primerljivim znanjem in ustreznimi izkušnjami.
- Kompetence zaposlenih za delovanje v multikulturnem okolju.
- Ustrezna klima, kultura in zavzetost zaposlenih.
- Visoke etične vrednote.

Trimo je pred leti redno meril zadovoljstvo zaposlenih na tržni mreži, zadnje tako merjenje je bilo izvedeno leta 2012. V sliki (Slika 19) je prikazana stopnja zagovornišva, t.i. NPS (angl. *Net Promoter Score*) primerjalno za kupce in zaposlene na tržni mreži. NPS je merilo za zvestobo. Promotorji so najzvestejši kupci, ki širijo dobro ime podjetja in so promotorji blagovnih znamk. Pasivni kupci so kupci, ki so sicer zadovoljni, vendar pa zlahka zamenjajo dobavitelja in niso lojalni. Obrekovalci so kupci, ki so skrajno nezadovoljni in širijo negativne informacije o podjetju in proizvodih.

Slika 19: Merjenje zadovoljstva zaposlenih na Trimo tržni mreži – NPS v primerjavi z merjenjem zadovoljstva kupcev



Vir: Trimo d.d., Analiza merjenja zadovoljstva zaposlenih na tržni mreži, 2012.

Ugotovitve Analize merjenja zadovoljstva zaposlenih na tržni mreži iz leta 2012 kažejo, da je stopnja zagovornišva s strani zaposlenih na tržni mreži 46 %, medtem ko je stopnja zagovornišva s strani končnih kupcev, kot kaže Analiza merjenja zadovoljstva kupcev iz leta 2011, 35 %. Med zaposlenimi na Trimo tržni mreži je 16 promotorjev, devet pasivnih zaposlenih in trije obrekovalci, kar pomeni, da je le 57 % zaposlenih na tržni mreži pravih zagovornikov Trima. Če na zaposlene na tržni mreži gledamo kot na kupce, potem rezultat pomeni, da bi podjetje kar 43 % zaposlenih na tržni mreži lahko hitro izgubilo. Trije od 28 zaposlenih na tržni mreži so manj zadovoljni s Trimom, zato morda ne morejo prodajati Trimo proizvodov s potrebnim entuziazmom.

4.4 Kultura

Organizacijska kultura v Trimu poudarja pomen učenja, stalnih izboljšav in inovacij ter timskega dela. Zaposleni na prodajnih družbah in predstavništvih, kakor tudi agenti, delujejo v smeri vizije in poslanstva ter v skladu s Trimo vrednotami. Trimo ima jasno zastavljeno vizijo, ki pravi: »Postali bomo prva izbira v Evropi na področju estetske dovršenosti, funkcionalnosti, inovativnosti in storitev za naše stranke.« »Trimovo poslanstvo je zagotavljanje arhitekturnih fasadnih rešitev, ki jih cenijo arhitekti in projektanti, so edinstvene, inovativne in prilagodljive potrebam strank, združujejo estetiko z visoko funkcionalnostjo in jih nadgrajuje izjemna skrb za uporabnike.« (Trimo d.d., 2016d)

Vodilo pri delovanju Trima so vrednote (Trimo d.d., 2016d):

- Izpolni dane zaveze.
- Bodi proaktiven.
- Bodi transparenten.

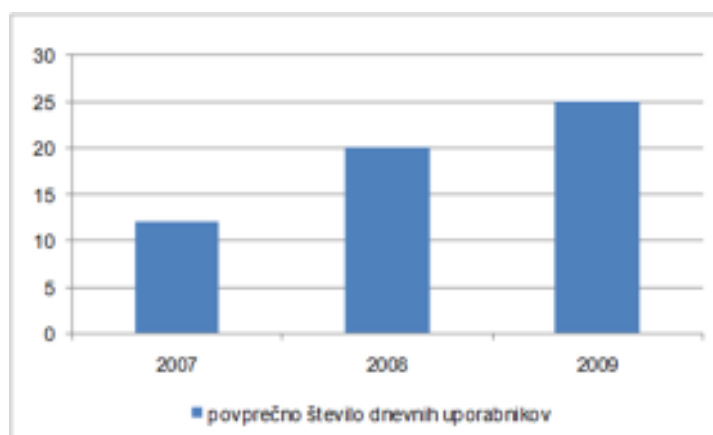
- Osredotoči se na rešitve, ne na izgovore.
- Bodi pozitiven, ne destruktiven.
- Sprejmi odločitve in prevzemi odgovornost.
- Išči enostavne rešitve.
- Veseli se uspeha.

Pomemben člen v razvoju in širjenju organizacijske kulture na tržno mrežo predstavljajo direktorji odvisnih podjetij in vodje predstavništev, ki imajo ključno vlogo pri postavljanju smeri in zagotavljanju pogojev za uspešno implementacijo Trimo vrednot in ambicij na tržni mreži (Trimo d.d., 2013).

4.5 Prenos informacij, znanja in dobre prakse na tržno mrežo

Internacionalno podjetje mora imeti hiter dostop do informacij kjerkoli po svetu in hkrati možnost, da reagira z ustreznimi ukrepi in koordinira aktivnosti. V Trimu so leta 2006 postavili spletni portal tržne mreže, t.i. Trimonet, z namenom učinkovitega informiranja, enostavnega dostopa do knjižnice dokumentov in prodajnih orodij. Trimonet je bil leta 2007 implementiran na celotno tržno mrežo v želji, da postane nepogrešljiv pripomoček pri vsakodnevem kroženju informacij med matičnim podjetjem in zaposlenimi na tržni mreži. Cilja ob postavitvi sta bila: 80 % rednih uporabnikov (redni uporabnik je, kdor obišče Trimonet vsaj enkrat tedensko) ter 20 % krajši čas informiranja zaposlenih na tržni mreži. Trimonet je orodje, ki ga bolj ali manj redno uporabljajo vsi zaposleni na tržni mreži. Povprečno število dnevni uporabnikov se je spremljalo do leta 2009 in je prikazano v sliki (Slika 20). Trimo Informer in Trimotim sta dodatni orodji informiranja. Trimo Informer izhaja vsake dva tedna in prinaša tekoče aktualne informacije iz matičnega podjetja in tržne mreže, Trimotim je interni korporativni časopis, ki izhaja dvakrat letno tudi v angleškem jeziku.

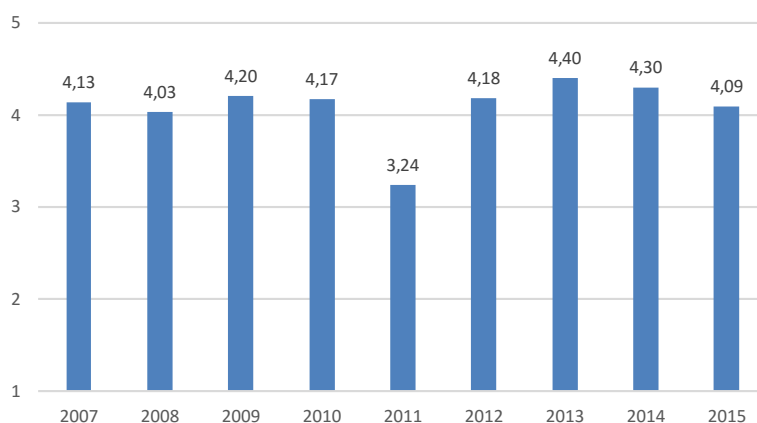
Slika 20: Povprečno število dnevni uporabnikov Trimoneta



Vir: Trimo d.d., Ključni kriteriji uspeha razvoja tržne mreže, 2010.

V Trimu so skozi leta razvili tudi ostala orodja, ki so jim v pomoč pri prenosu znanja in dobre prakse iz matičnega podjetja na tržno mrežo, kakor tudi med podjetji, predstavništvi in zastopniki. Za zaposlene na tržni mreži organizirajo uvajalne treninge za novo zaposlene, razna izobraževanja, kot na primer prodajna akademija, produktna izobraževanja, tehnične delavnice ter srečanja tržne mreže, ki jih izkoristijo za medsebojno izmenjavo izkušenj, za širitev dobre prakse ter utrjevanje mreže mednarodnih sodelavcev. Zadovoljstvo in koristi merijo z različnimi inštrumenti, kot so na primer merjenje zadovoljstva z uvajalnimi treningi in zadovoljstvo s srečanja tržne mreže. Slika (Slika 21) prikazuje zadovoljstvo s programom na srečanju tržne mreže v obdobju 2007–2015. Generalno gledano so zaposleni na tržni mreži zadovoljni s srečanja, organizacijo in programom. Izrazit upad zadovoljstva v letu 2011 je posledica nadaljevanja negativnega trenda poslovnih rezultatov, ki so se začeli že leta 2008. Srečanje je potekalo v okrnjeni obliki, tako programske kot glede dodatnih vsebin, v samem podjetju, ne na zunanji lokaciji, kot je bila dotedanja praksa. Že leta 2012 je bilo srečanje ponovno izvedeno izven podjetja z zunanjimi predavatelji in dodatnimi aktivnostmi, zaradi česar je bilo zadovoljstvo udeležencev ponovno večje.

Slika 21: Zadovoljstvo s programom na srečanju tržne mreže



Letni razgovor, t.i. Trimo dialog in model kompetenc sta razvojni kadrovske orodji, ki ju uporabljajo v matični družbi in delno tudi na tržni mreži. Kompetence zaposlenih sistematično nadgrajujejo v skladu s strateškimi usmeritvami in ugotovljenimi potrebami zaposlenih za obvladovanje procesov v zahtevnem internacionalnem okolju (Trimo d.d., 2016a).

4.6 Kontrola povezanih podjetij in predstavništev

Podjetja, predstavništva in zastopniki poročajo matičnemu podjetju Trimo o izvedenih aktivnostih in doseženih rezultatih v za to določenih rokih. Poročila morajo biti pripravljena v predpisani obliki. Vsak zaposleni na tržni mreži je dolžan poročati o izvedenih aktivnostih preko TRIMOCRM (CRM angl. *Customer Relationship Management*) sistema. Posredovane informacije morajo biti aktualne, celovite in točne (Trimo d.d., 2013).

Trimo BI (angl. *Business Intelligence*) portal je enotni portal poročanja v skupini Trimo. Podatki se zajemajo iz različnih virov (SAP, TRIMOCRM, NAVISION, AX itd.), poročila imajo enotno grafično podobo, so zbrana na enem mestu in omogočajo različne analize (vrtanje, filtriranje, vrtanje v globino). Trimo BI portal je namenjen zagotavljanju podpore procesom odločanja (Trimo d.d., 2015).

Upravljanje hčerinskih podjetij poteka (Trimo d.d., 2016a):

- na rednih skupščinah družb, na katerih matična družba opravlja aktivno nadzorno vlogo,
- na posameznih funkcijskih ravneh, predvsem na področju trženja, proizvodnje, financiranja in računovodstva, razvoja, kadrovske politike, nabavne verige in informacijske tehnologije,
- na organiziranih srečanjih direktorjev posameznih družb z vodstvom matične družbe.

Na okroglih mizah za razvoj trgov ali razvoj regij se spremlja dosežene rezultate po trgu oziroma regiji in začrta nadaljnje usmeritve, ki predstavljajo osnovo za nadaljnjo strategijo trga oziroma regije in plan poslovanja.

5 ANALIZA OBVLADOVANJA KLJUČNIH DEJAVNIKOV USPEHA INTERNACIONALNEGA PODJETJA V TRIMU

5.1 Kvalitativna raziskava

Kvalitativna raziskava je zasnovana na podlagi teoretičnih izhodišč, predstavljenih v začetnih poglavjih tega magistrskega dela. Cilj raziskave je ugotoviti pomen korporativne strategije, organizacijske strukture, kulture, managementa človeških virov ter kontrole odvisnih podjetij in predstavništev za uspeh Trima kot internacionalnega podjetja ter na osnovi ugotovitev oblikovati predloge za izboljšave pri postavitvi strategije, organizacije in kulture, ki jih vidim kot osnovo za nadaljnje širjenje poslovanja na globalne trge. Na tej podlagi sem oblikovala opomnik za polstrukturirane globinske intervjuje ter izbrala vzorec intervjuvancev. Po opravljenih intervjujih in njihovem prepisu sem opravila analizo odgovorov in pripravila priporočila za boljše obvladovanje nekaterih dejavnikov uspeha tržne mreže v podjetju Trimo. Tabela izbranih odgovorov iz kvalitativne raziskave za potrebe preverjanja raziskovalnih izhodišč je v prilogi tega magistrskega dela.

5.1.1 Metodologija

Globinski intervju je kvalitativna metoda raziskovanja, ki omogoča pridobiti poglobljene in individualizirane odgovore, spoznati vidik intervjuvančevih stališč, motivov in izkušenj. Z intervjujem pridemo do vsebinsko bolj bogatih odgovorov, ki izražajo lastno mnenje intervjuvanca. Kvalitativne raziskovalne metode uporabljajo nestandardizirane tehnike anketiranja in opazovanja, niso zelo strukturirane in od raziskovalca zahtevajo več predpriprav. Kvalitativne raziskave dajejo odgovore na vprašanja kaj, kako, zakaj, ne pa na

vprašanje koliko, zato so rezultati kvalitativnih raziskav kvalitativni podatki za oblikovanje vtisa in niso merljivi (Makovec, Ravbar & Zagorc, str. 26).

Za izvedbo analitičnega dela magistrske naloge sem se odločila za predhodno dogovorjene globinske intervjuje, ki sem jih opravila osebno, saj problematika magistrskega dela zahteva uporabo kvalitativne metode, s katero pridobim stališča, mnenja in predloge intervjuvancev. Intervjuje sem posnela na diktafon in jih za potrebe analize dobesedno prepisala. Odgovore intervjuvancev sem nato povezala po tematskih sklopih na enak način, kot je pripravljen opomnik. V tem magistrskem delu analiziram odgovore po tematskih sklopih in podam končne ugotovitve.

5.1.2 Določitev vzorca in potek intervjujev

Za analizo obvladovanja ključnih dejavnikov uspeha internacionalizacije Trima sem izbrala osem prodajnih direktorjev⁸ v Trimu. Vzorec ni oblikovan naključno. Intervjuvance sem izbrala na osnovi naslednjih kriterijev:

- Večletne izkušnje v mednarodnem poslovanju.
- Najmanj 5 let izkušenj v skupini Trimo, poznavanje delovanja Trimo tržne mreže in procesov.
- Delovanje neposredno na trgu ali dnevno sodelovanje s sodelavci na tržni mreži.
- Najmanj srednji vodstveni (angl. *middle management*) položaj v podjetju.

Tabela 7: Značilnosti vzorca in podatki o izvedbi

Respondent	Položaj v podjetju	Izkušnje v mednarodnem poslovanju	Čas trajanja intervjuja
Intervjuvanec 1	Svetovalec uprave	33 let	53 min
Intervjuvanec 2	Regionalni direktor	14 let	49 min
Intervjuvanec 3	Regionalni direktor	16 let	47 min
Intervjuvanec 4	Direktor marketinga	23 let	52 min
Intervjuvanec 5	Regionalni direktor	12 let	1 ura 8 min
Intervjuvanec 6	Direktor prodaje	15 let	51 min
Intervjuvanec 7	Regionalni direktor	16 let	58 min
Intervjuvanec 8	Direktor operativne prodaje	32 let	56 min

Intervjuji so bili predhodno dogovorjeni in terminsko usklajeni z intervjuvanci. Opravljeni so bili osebno v maju in juniju 2016 in so trajali v povprečju eno uro.

⁸ Zaradi poenostavitve pisanja analize intervjujev so odgovori pisani v moškem spolu, čeravno sta bila med intervjuvanci zastopana oba spola, trije intervjuvanci so moškega spola, pet ženskega spola.

5.1.3 Opredelitev ključnih vprašanj za globinski intervju

Za izvedbo globinskih intervjujev sem vnaprej pripravila opomnik z opornimi točkami za vodenje intervjuja. Opomnik za izvedbo polstrukturiranih globinskih intervjujev je v Prilogi 3 tega magistrskega dela. Vprašanja sem združila v sklope. **Prvi sklop** vprašanj je namenjen splošnim podatkom o intervjuvancu, njegovim izkušnjam v mednarodnem poslovanju in v Trimu ter prednostim delovanja v internacionaliziranem podjetju. V **drugem sklopu** vprašanj me zanimajo motivi za internacionalizacijo in tveganja pri internacionalnem delovanju. Sprašujem, kateri so bili glavni motivi za internacionalizacijo Trima ter kako se Trimo sooča s tveganji, na kakšen način jih obvladuje ter katere predloge imajo intervjuvanci za boljše obvladovanje tveganj pri internacionalnem delovanju Trima. **Tretji sklop** vprašanj se osredotoča na Trimovo delovanje na tujih trgih; kako se Trimo odloča za vstop na tuji trg, kakšne oblike nastopa vidijo intervjuvanci kot najustreznejše ter kako ocenjujejo izstop iz trga.

Četrty sklop vprašanj se nanaša na ključne dejavnike uspeha internacionaliziranega podjetja. Zanima me, kako pomembna je za internacionalizacijo podjetja korporativna strategija in kako dobro jo uresničuje Trimo, kakšna je vloga organizacije pri uspešni internacionalizaciji podjetja, kakšna je in kakšna bi po mnenju intervjuvancev morala biti organizacija Trima, da bi podpirala uspešno internacionalizacijo poslovanja. Kako pomembna je v internacionalizaciji korporativna kultura in kako v Trimo razumejo in sprejemajo kulturne razlike pri poslovanju na tujih trgih. Kako pomembni so za uspeh kadri, kako v Trimu razvijajo, izobražujejo, usposablajo in vodijo zaposlene, da se uspešno spopadajo z izzivi, ki jih pred njih postavlja mednarodno poslovanje ter kakšen pomen za uspeh na tujih trgih pripisujejo kontroli odvisnih družb, predstavništev in zastopnikov v Trimu. Intervjuje zaključujem z intervjuvančevim mnenjem o najpomembnejšem dejavniku uspeha podjetja na tujem trgu.

5.2 Analiza globinskih intervjujev

5.2.1 Značilnosti respondentov

Intervjuvanci imajo med 12 in 33 let izkušenj v internacionalnem poslovanju, v povprečju 20,13 let. V Trimu delujejo na prodajnem področju: neposredno na tujem trgu ali v matičnem podjetju koordinirajo trženje na tujih trgih kot regijski direktorji, direktor prodaje, direktor marketinga, direktor prodajne operative ali svetovalec uprave za prodajno področje. Imajo med 5 in 33 let delovnih izkušenj v Trimu, v povprečju 17,25 let. To pomeni, da je večina intervjuvancev celo kariero zaposlena v Trimu, zato ocenjujem, da dobro poznajo podjetje ter lahko odgovarjajo konkretno z dejstvi in dajejo predloge.

Na vprašanje, zakaj radi delajo v internacionalnem okolju, so vsi intervjuvanci izpostavili, da jim je to izziv, radi spoznavajo nove ljudi in srečujejo nove kulture. »Všeč mi je, da lahko sodelujem s kupci iz različnih geografskih regij. Zjutraj začnem s Kazahstanom, čez dan

Evropo /.../« pove intervjuvanec 6. Intervjuvanec 4 izpostavi, da rad spoznava: »/.../ različne poslovne navade in različne kupce.« Intervjuvanec 5 doda: »Veseli me, če spoznam nekaj tujega, novega in drugačnega.« Intervjuvanec 7 raje dela s tujci, ker so bolj profesionalni v odnosu kupec – prodajalec. Intervjuvanec 6 rad dela v Trimu, ker ima dobre proizvode za kupce in kupcem na različnih trgih lahko ponudi velik nabor rešitev.

5.2.2 Motivi za internacionalizacijo in tveganja

Intervjuvanci vidijo glavni motiv za internacionalizacijo podjetij v želji po rasti in razvoju podjetja. Enako, menijo, je bilo tudi v primeru Trima. Trimo je bil preko jugoslovanskih podjetij, kot sta Rudis in Smelt, posredno prisoten na tujih trgih že pred več kot tridesetimi leti, na primer v Iraku in Alžiriji. Neposredno se je internacionalizacija podjetja začela z ustanovitvijo prvega prodajnega podjetja v Nemčiji leta 1990, povedo intervjuvanci 1, 4 in 8. Intervjuvanec 2 poudari, da v poslu, kot je Trimov, ni preživetja zgolj na domačem trgu. Doda: »Podjetje mora rasti, ne stagnirati. Če podjetje stagnira in vsi drugi rastejo, potem v bistvu nazaduje. To je naravni razvoj, da podjetje išče nove potenciale zunaj svojega trga.« Po razpadu Jugoslavije se je Trimo usmeril na trge zahodne Evrope, kar intervjuvanec 4 vidi kot zelo dobro odločitev, saj ima Trimo proizvode, ki so primerni za te trge. Intervjuvanec 2 meni, da je bil Trimo pionir v slovenskem prostoru, saj se je po razpadu Jugoslavije med prvimi odločil za internacionalizacijo, kljub temu, da je še vedno ohranil posredni izvoz preko nekaterih podjetij, dodaja intervjuvanec 8. Intervjuvanec 3 meni, da je motiv za internacionalizacijo lahko tudi zmanjševanje tveganja, saj: »/.../če imaš portfelj razpršen na mednarodne trge, je lahko poslovanje stabilnejše.« »Po letu 2000 smo zelo aktivno vlagali v razvoj tržne mreže, v nove trge, predvsem v Evropi, zadnjih pet let pa tudi izven, saj tudi evropski prostor postaja premajhen za proizvode, rešitve in kapacitete, ki jih imamo na voljo,« dodaja intervjuvanec 6. »Trimo gre v smer, kjer so investicije,« pravi intervjuvanec 7. Intervjuvanec 1 pravi, da je bil v primeru Trima, poleg povečanja prodaje in rasti podjetja, motiv za internacionalizacijo tudi iskanje zanimivih rešitev za nove proizvode. Enako intervjuvanec 7 meni, da se je Trimo usmeril na nove trge tudi v iskanju resursov pri razvoju produktov in zaključí misel: »Trimo ima proizvode, ki lahko konkurirajo po celem svetu.«

Intervjuvanci se pri delovanju na tujih trgih srečujejo s tržnimi in prodajnimi tveganji in manj s političnimi tveganji. Carinski postopki so bili velika ovira pred vstopom Slovenije v EU, »/.../ požirali so konkurenčno prednost slovenskim podjetjem,« pravi intervjuvanec 1 in dodaja: »/.../ imeli smo cele oddelke ljudi, ki so se ukvarjali zgolj z administracijo, da je blago sploh lahko prestopilo mejo.« Danes največje tveganje predstavlja konkurenca saj: »/.../ diktirajo cene in dobavne roke, kapacitet imajo dovolj, konkurenca je močna, kupci so mnogo bolj informirani kot pred leti, imajo več primerljivih ponudb, percepcija proizvodov se je spremenila, poudarek je vedno bolj na funkcionalnosti, ne več toliko na kvaliteti, garanciji ... nabor konkurence se povečuje, zato je pritisk na ceno večji,« pravi intervjuvanec 6. Enako intervjuvanec 8 meni, da je konkurenca na trgih zelo velika, kar se odraža v nizkih cenovnih nivojih, ki jih dosega podjetje. Intervjuvanec 2 poudari, da: »/.../ konkurenca, ki

dela PIR in PUR, pritiska na zakonodajalce, ki izdajajo norme, kar predstavlja veliko tveganje za Trimo. Prav tako Trimo ne more vedno rokovno in cenovno izpolniti, kar izpolnjuje konkurenca,« zato intervjuvanec 2 vidi tveganje tudi v Trimovi notranji organizaciji. »Fleksibilnost, trenutno je to ključno,« zaključí. Oddaljenosti trga od matičnega podjetja intervjuvanci ne vidijo kot veliko oviro. »Ni pravilo, da bi bilo zaradi oddaljenosti težje. Imamo uspešne projekte tudi na Tanzaniji ali v Panami,« pravi intervjuvanec 6. »Odvisno je od agenta na trgu: koliko je aktiven, koliko se izobrazi glede produkta,« doda. »Vedno je bila glavna ovira kadri,« pravi intervjuvanec 1, enako meni intervjuvanec 8: »Vse je v pravih ljudeh na trgu.« Je pa lahko tveganje tudi nepoznavanje jezika in kulture, meni intervjuvanec 1. Intervjuvanec 4 izpostavi, da je nezaupanje do slovenske neprepoznavnosti lahko tveganje pri vstopu na nov trg. »Tveganje je še večje v primeru vstopa na nov trg z novim proizvodom,« doda. Veliko tveganje je lahko tudi nesprejemanje proizvodov: »Pomembno je, da prav prilagodiš zgodbo proizvoda trgu. USP za proizvod niso nujno na vseh trgih enaki ali v enakih zaporedjih,« pravi intervjuvanec 4. Intervjuvanec 1 vidi tiho tveganje tudi v tehničnih dovoljenjih in soglasjih znotraj EU, saj meni, da to še vedno ni v zadostni meri poenoteno. Vsi intervjuvanci menijo, da danes Trimo dobro obvladuje tveganja neplačil, kar morda v preteklosti ni.

5.2.3 Vstop in izstop iz trga ter oblika nastopa na trgu

Trimo se za vstop na določen trg odloča na osnovi raziskav; preveri makroekonomske podatke in če ustrezajo, podrobneje analizira še trg gradbeništva, posebej na področju nerezidenčne gradnje; tržno koncentracijo, velika podjetja, ki jih zasleduje ipd. Nato oceni potencial trga za naslednjih nekaj let in če je ocena, da trg ustreza kriterijem, se odloči za vstop na trg, pojasni intervjuvanec 4. Doda: »Ugotoviti je potrebno, kdo so odločevalci na trgu in preučiti trg; če na trg vstopiš nepripravljen, je vstop lahko veliko daljši.« Tudi intervjuvanec 3 je mnenja, da se Trimo za vstop na trg odloča glede na to, kje vidi potencial trga. »Odločili smo se, kam bomo izvažali, ustanovili, organizirali in formalizirali smo stvari in se širili,« pove intervjuvanec 1 in dodaja: »UK smo prepoznali kot veliko priložnost, ustanovili smo prodajno podjetje, začeli iskati kupce ... drug model je bil na Češkem, kjer so najprej kupci začeli spraševati po proizvodu. V začetku smo poslovali direktno iz Slovenije in se šele postopno odločili za formalno prisotnost na trgu preko predstavništva.« Da so se nekateri trgi »*zgodili slučajno*«, meni tudi intervjuvanec 5. Hkrati poudarja, da je pomembno, da na trg vstopiš v pravem trenutku. Intervjuvanec 1 še izpostavlja: »Pri vstopu na trg je bila vedno dilema, kako prilagoditi tehnično specifikacijo za posamezen trg ter s kakšnim cenovnim nivojem vstopiti. Trimo se je odločil s približno enako tehnično specifikacijo proizvoda delovati na vseh trgih, diferenciacija je bila interna preko cene. V UK smo lahko postavili višji nivo cen, ker je bil trg razvit, kupec je dobil, kar je želel, medtem ko smo na Češkem, Madžarskem ... z isto tehnično specifikacijo ponudili več kot konkurenca. Na ta način smo dobili veliko zvestih kupcev.«

Medtem ko ugotavljam, da se intervjuvanci strinjajo o tem, da ni prave ali neprave oblike nastopa na trgu, pač pa mora biti prilagojena specifičnosti posameznega trga, lokalni zakonodaji, načinu trženja ipd., pa imajo različno mnenje, katere oblike so učinkovite za Trimo. Intervjuvanec 2 ne vidi potrebe po prodajnih podjetjih, saj se na ta način zgolj podvajajo funkcije z matičnim podjetjem in povečujejo stroški. Enako intervjuvanca 6 in 8 menita, da je znotraj EU lažje delovati v obliki predstavništva. Intervjuvanec 8 pravi: »Lastna prodajna podjetja smo ustanavljali tudi zato, ker potencialni kupci niso bili pripravljeni delati uvoznih formalnosti.« Intervjuvanca 5 in 6 menita, da kjer je Trimo prisoten s prodajnim podjetjem in to dobro deluje, je smiselno le-tega pustiti, vendar spremeniti način poslovanja tako, da prodajna podjetja delujejo zgolj kot čiste prodajne organizacije. »To pomeni, da matično podjetje plačuje stroške poslovanja prodajnemu podjetju, naročila pa gredo direktno od kupca na matično podjetje,« pojasnjuje intervjuvanec 5. Na drugi strani intervjuvanec 2 in 7 menita, da bi na ključnih trgih in trgih, kjer se izvajajo projekti, Trimo moral imeti lastno prodajno podjetje z lastno ekipo prodajalcev in tehnično podporo. Prav tako intervjuvanec 8 meni, da so določeni trgi, kjer je zaradi specifičnosti trga in kulture nujna prisotnost z lastnim prodajnim podjetjem. »Najti moraš pravo obliko, ni vsaka oblika za vse,« meni intervjuvanec 2. Strinja se intervjuvanec 4 in dodaja, da se je Trimo v preteklosti za obliko odločal glede na pomembnost trga, imel je tudi kriterije za obliko nastopa na trgu, v zadnjih letih se je, tudi zaradi kapitalske nemoči, odločal širiti preko mreže agentov na trgu, saj je: »/.../ najceneje vstopiti na trg z agentom, ni pa nujno tudi najhitreje.« »Z vidika fleksibilnosti je najbolje, da imaš agenta na trgu,« pravi intervjuvanec 3. Vendar intervjuvanec 7 meni, da je pri agentih tudi tveganje večje in dodaja, da agenti niso primerna oblika nastopa na trgu za proizvode višjega cenovnega razreda, kot sta Qbiss One in Qbiss Air. Intervjuvanec 4 meni, da bi bilo potrebno: »/.../ sistem prevetrili, ponovno določiti kriterije za obliko nastopa na trgu, narediti strategijo.« Tudi intervjuvanec 3 in 7 menita, da bi bilo potrebno določiti kriterije nastopa na trgu v strategiji.

Večina intervjuvancev meni, da bi moral Trimo hitreje sprejemati odločitve o izstopu iz trga. Intervjuvanec 4 celo meni, da je del kulture naroda, da se kar ne moremo odločiti, da bi z nečim prekinili. »Včasih predolgo vztrajamo, gre veliko denarja in energije. Če smo ugotovili, da nismo konkurenčni, pojdimo s trga,« pravi intervjuvanec 2, intervjuvanec 6 pa dodaja, da kjer delamo z agenti, je izstop dokaj enostaven in hiter, se pa vseeno včasih predolgo odločamo. Tudi postopki zapiranja so na nekaterih trgih dolgotrajni in povezani z visokimi stroški, opozarja intervjuvanec 8. Intervjuvanec 5 svetuje, da se določi mejnike na vsakih nekaj let, in v kolikor cilji ob mejnikih niso doseženi, podjetje izstopi iz trga. Intervjuvanec 2 pravi: »Vedno obstaja možnost za uspeh, potrebno je oceniti, kakšna je cena uspeha.« Tudi intervjuvanec 1 opozarja, da v situaciji ne veš vedno, kdaj je pravi čas za izstop.

5.2.4 Ključni dejavniki uspeha internacionalizacije podjetja

5.2.4.1 Korporativna strategija

Intervjuvanci so se strinjali, da je za uspeh na tujih trgih ključna strategija. Menijo, da je Trimo v preteklosti dobro uresničeval globalno strategijo, saj, kot navaja intervjuvanec 4 »/.../ smo prisotni v 60 državah sveta, na 25 trgih s svojim podjetjem ali predstavništvom, 90 % prodaje že ustvarimo na zunanjih trgih.« Vendar je bilo v zadnjih letih precej težav, ugotavljajo vsi intervjuvanci. Da bi bile potrebne izboljšave, meni intervjuvanec 7. »Trimo se mora ustrezno pozicionirati,« pravi intervjuvanec 5 in dodaja: »/.../ medtem ko je na veliko trgih še vedno neprepoznaven, ima na določenih trgih, kot je na primer Češka, izjemno močan »brand«. Trimo je imel tako močan »brand«, da je lahko preživel težke čase.« »Strategija je okrepiti prisotnost, kjer smo že prepoznavni in razviti določene nove trge, ker so ambicije novega lastnika glede rasti in razvoja velike. Absolutno bo potrebna kombinacija obeh pristopov,« ugotavlja intervjuvanec 6.

5.2.4.2 Organizacijska struktura

Intervjuvanci ugotavljajo, da v praksi ne podpirajo vsi procesi internacionalnega delovanja podjetja Trimo. »Tudi vsi zaposleni ne in tudi vse kompetence ne,« še dodaja intervjuvanec 6. »V Sloveniji ni bilo prakse, da si matično podjetje ter kreiraš in prenašaš procese na zunanje trge. V Trimu smo procese naredili in jih izvozili. Pri tem bi morali biti bolj dosledni. Prenašanje procesov in sistemov nam je šlo prepočasi,« ugotavlja intervjuvanec 1, intervjuvanec 6 pa meni, da je bil prenos procesov iz matične družbe na tržno mrežo v preteklosti boljši, v zadnjih letih so prenosi nekaterih procesov na tržno mrežo zamrli. Intervjuvanec 7 tudi ugotavlja, da ima Trimo procese sicer dobro in natančno popisane, vendar v praksi stvari ne delujejo vedno tako. Da se preveč rešuje po neformalni poti, meni tudi intervjuvanec 5. »Procesi morajo podpirati kupce,« pravi intervjuvanec 8, intervjuvanec 1 pa dodaja, da je premalo povezanosti ostalih procesov izven prodaje s kupci in mednarodnimi trgi. Tudi intervjuvanec 3 ugotavlja, da znotraj matične družbe delujemo zelo lokalno. »Bilo je veliko sprememb v zadnjih letih, prodaja se je prilagodila, ostali procesi se niso,« ugotavlja intervjuvanec 6. Intervjuvanec 2 trenutno obdobje jemlje kot neko prehodno obdobje, saj pričakuje redefinicijo procesov po spremembi lastništva. Tudi intervjuvanec 4 meni, da bi bilo potrebno procese nadgraditi za uspešno internacionalno delovanje Trima. »Nočem pa, da postanemo prava korporacija, ki bo imela vse natančno popisano, ko bodo prodajalci prišli h kupcu, pa ne bo pravih rezultatov. Smo dovolj majhni, da moramo biti fleksibilni in znati hitro reagirati,« zaključuje misel intervjuvanec 2.

Intervjuvancu 2, 3 in 7 se zdi regijska organiziranost tržne mreže primerna za Trimo kot internacionalno podjetje. Menijo pa, da bi bilo potrebno definirati tudi odgovornosti in pooblastila, naprej razviti koncept, ki je bil zastavljen. »Vsebine niso bile dodeljene,« meni intervjuvanec 1 in dodaja, da v trenutni organizacijski strukturi prodaja vedno bolj tone v operativo, premalo poudarka je na razvoju prodaje. Intervjuvanec 5 predlaga vzpostavitev

»*business development*« funkcije, ki pomeni povezavo med marketingom in prodajo: »*Business development* manager ni prodajno odgovoren in ne sme imeti prodajnega pritiska. Je kot metulj, ki leta naprej, preučuje industrijo, odpira vrata ... za njim pride prodaja in tehnična podpora.« Koordinacijo in enotno vodenje tržne mreže pogreša tudi intervjuvanec 4: »Oddelka Razvoj tržne mreže ni več, zato je okrnjena funkcija povezovanja, usklajevanja, vodenja in razvoja tržne mreže.« Na vprašanje, kakšna organizacijska struktura zagotavlja uspešni razvoj Trima kot globalnega podjetja, intervjuvanci niso imeli enotnega mnenja. Da je organizacijska struktura relativno dobra, dovolj fleksibilna, da se lahko podporne službe prodaje delno prilagodijo specifičnosti trga, meni intervjuvanec 8. Intervjuvanec 7 vidi Trimo kot projektno orientirano podjetje z matrično, prepleteno organizacijo, kjer ni stroge ločnice med prodajo, projektivo ... temveč se sodelovanje začne že v fazi ponudbe in je zato prehod v izvedbo lažji. »Ko skupaj z arhitektom in kupcem razviješ projekt, imaš več možnosti, da ga dobiš in Trimo ima tehnične rešitve, ima znanje in kompetence,« še dodaja. Intervjuvanec 4 meni, da je možnih organizacij za uresničevanje globalne strategije več, vendar bi bilo potrebno narediti strategijo organizacije po meri skupine, npr. po poslovnih stebrih (nabava za celo skupino, prodaja za celo skupino, kontrola za celo skupino).

5.2.4.3 Kultura

Da je korporativna kultura zelo pomembna pri internacionalizaciji podjetja, se strinjajo vsi intervjuvanci. Menijo tudi, da ima Trimo relativno dobro korporativno kulturo, ki pa je bila pred finančnimi težavami podjetja boljša. »V zadnjih letih so vrednote precej razpadle, zaradi težav, takih ali drugačnih. Pravila je potrebno začeti postavljati nazaj,« meni intervjuvanec 6. »Vrednote imamo dobro zastavljene, ne živimo pa jih vedno,« dodaja intervjuvanec 7. »Pripadnost, to je bilo zelo dobro,« ugotavlja intervjuvanec 6.

Ugotavljam tudi, da so mnenja, ali se zaposleni na tržni mreži počutijo del Trima, deljena. Medtem ko se eni počutijo del korporativne kulture, nekateri zaposleni na trgih izven matičnega podjetja tega ne čutijo, menijo intervjuvanci. »Zadnja tri leta je bilo zaupanje precej načeto. Nekateri zaposleni na trgu ne čutijo več, da imajo podporo matične družbe. Smo v fazi, da to vzpostavimo nazaj. Določeni so zelo negativno nastrojeni zaradi težav, v katerih smo bili. Nekateri se še kar obešajo na te težave in širijo negativno energijo. Pomembni so okolje, tim, sodelavci,« pravi intervjuvanec 6 in dodaja, da mora prodajalec na trgu čutiti podporo matičnega podjetja in vseh služb v matičnem podjetju, ker mu to daje zaupanje in samozavest za uspešno delo na trgu. Da morajo biti managerji iz matičnega podjetja vez med korporativno kulturo in nacionalnimi kulturami, menita intervjuvanec 2 in 7. »*Act global – play local*,« še dodaja intervjuvanec 2.

Vsi intervjuvanci si delijo mnenje, da mora prodajno osebje na trgu biti lokalno. »Lokalni ljudje imajo svoje lokalne mreže. V socialne mreže kot tujec težko vstopaš, nekatere kulture sicer lažje sprejemajo tujce, druge težje. Na samem trgu je dovolj, da imaš lokalne zaposlene, ob neki vzpostavljeni kontrolni funkciji,« utemelji intervjuvanec 4. Enako tudi intervjuvanec

5 meni, da lokalni zaposleni poznajo trg bolje, poznajo kulturo in zato ni kulturnih razlik. Oba se strinjata, da je v primeru lokalnih zaposlenih potrebna vzpostavitev dobre kontrolne funkcije. Intervjuvanec 1 meni, da je najboljša kombinacija lokalni prodajalci in manager iz matičnega podjetja. »To se je dobro obneslo na nekaterih trgih,« utemelji. Enako menijo intervjuvanci 2, 3, 6, 7 in 8. »Manager, ki gre z matičnega podjetja na trg, prenaša procese, informacije, živi in deluje med lokalnimi zaposlenimi in prenaša informacije nazaj v matično podjetje,« pravi intervjuvanec 3, intervjuvanec 2 pa dodaja: »Komunikacija je ključna, če ni komunikacije, ni pretoka informacij.« »Dobro je, če je v začetku, recimo nekaj let, prisoten manager iz matičnega podjetja, da prenaša znanje in korporativno kulturo na lokalne sodelavce; prodajalci in tehnična podpora morajo biti lokalni. Za globalne kupce niti ni pomembno, vendar Trimo največ trži preko arhitektov, naročniki so monterji, za to pa rabiš lokalne prodajalce. So pa ljudje prvi,« pravi intervjuvanec 6 in še dodaja: »Je razlika, ali gre za prodajno podjetje ali proizvodno podjetje. V primeru proizvodnega podjetja v tujini bi morali imeti minimalno pet ljudi na ključnih položajih iz matičnega podjetja, ki bi bili predhodno nekaj let zaposleni v matičnem podjetju, in zato lahko prenašajo procese, način delovanja in kulturo na trg. V primeru prodajnega podjetja je dovolj eden.« Intervjuvanec 8 meni, da je pomembno, da manager iz matičnega podjetja dobro pozna procese, se pa mora tudi kulturno prilagoditi, da uspešno vodi podjetje ali predstavništvo v tujini. »Potrebno je zaupanje,« dodaja.

Intervjuvanca 1 in 7 poudarjata pomen poznavanja jezika za uspeh na tujem trgu. »Kupci na trgu lažje pristopijo k lokalnemu predstavniku. Gradbeništvo je še vedno tradicionalna panoga. Arhitekt npr. že govori tuji (angleški) jezik, medtem ko lokalni gradbenik in monter več ne,« utemeljuje intervjuvanec 7. »V Trimu je pogosto agent t.i. »filter«, pozna delovanje Trima, je seznanjen s procesi in je vez do končnega kupca, ki premaga kulturne razlike. Niso vsi agenti enaki. Nekateri razumejo bolj, drugi manj,« pravi intervjuvanec 6. Intervjuvanec 5 meni, da je stopnja sprejemanja kulturnih razlik odvisna od osebe do osebe in je težko posplošiti na podjetje kot celoto. Intervjuvanec 6 dodaja, da Trimo kulturne razlike znotraj Evrope dokaj dobro obvladuje, medtem ko je sodelovanje s kupci v Združenih Arabskih Emiratih in Savdski Arabiji povsem drugačno in se ga še učijo. Tudi intervjuvanec 4 meni: »Po Evropi so kulturne razlike, vendar se lahko prilagodimo, saj v Evropi kulturne razlike niso tako odločilnega pomena kot na primer na Kitajskem.« Tudi zato se Trimo na določene trge ni odločil vstopiti, utemeljuje intervjuvanec 1 in dodaja: »Če vzamem na primer Rusijo. Najprej smo imeli posredniške kupce, potem smo ustanovili podjetje. Kultura nam je bila blizu, jezika smo se hitro naučili, tam smo se dobro počutili, lažje so nas sprejeli. Ko smo hodili na Kitajsko preverjat možnosti za postavitve prodajnega ali proizvodnega podjetja, se nismo mogli odločiti za vstopna trg. Čeprav so vsi govorili, da je Kitajska trg neslutnih možnosti. Mislim, da je bila to ena boljših odločitev. Preprosto nismo mogli dovolj hitro vzgajati kadrov.« Intervjuvanec 4 še dodaja, da ne gre vedno za kulturne razlike med matičnim podjetjem in trgov, pač pa tudi za različen pogled, saj mora matično podjetje imeti celovit pogled nad delovanjem skupine, medtem ko podjetje, predstavništvo ali agent na trgu običajno vidi zgolj svoj del.

5.2.4.4 Management človeških virov

Kadre vsi intervjuvanci vidijo kot najpomembnejši dejavnik uspeha na tujem trgu. Prav tako vsi intervjuvanci menijo, da je to velika ovira pri internacionalizaciji podjetja Trimo. »Pogosto nismo znali dobiti pravih ljudi. Tako kot moraš kupiti material, moraš kupiti in vzgojiti tudi kadre. Na slovenskem trgu ni bilo vzgojenih kadrov za delo na mednarodnih trgih, poleg Trima so jih vzgajali še v Krki, Iskri Emeco in Gorenju. Trimo ni zmozel dovolj hitro vzgajati kadrov za mednarodno delovanje. Generacija, stara med 40–50 let, danes managerji za mednarodne trge v Trimu in tudi izven Trima, se je v veliki meri vzgojila v Trimu,« pravi intervjuvanec 1.

»Z razvojem kadrov na tržni mreži se ne ukvarjamo dovolj,« meni intervjuvanec 6. Intervjuvanec 5 meni, da Trimo nima razvitega koncepta kadrovanja in razvoja kadrov na tržni mreži. Enako intervjuvanec 4 meni, da Trimo ne razvija dovolj kadrov zunaj matične družbe: »Ni sistematičnega dela z vsakim posameznikom.« Tudi intervjuvanec 2 pravi: »Ključ je sistematično delo, dolgoročen tim na trgu, gradnja partnerstev. Posel delamo ljudje.« Nadalje ugotavlja, da Trimo ne kadruje sistematično in razvija zaposlenih na tujih trgih: »Včasih zaposlimo ljudi za delo na trgu in se jim nato ne posvetimo dovolj, zaradi česar ni pravih rezultatov. Rezultati so, kjer je sistematično delo,« dodaja. Intervjuvanec 5 in 8 menita, da so sicer uvajalni treningi odlično orodje, vendar na njih zaposleni pridobijo preveč informacij, ko gredo na trg, pa se počutijo izgubljene, zato intervjuvanec 5 predlaga koncept mentorstva za vsakega zaposlenega na tržni mreži. Intervjuvanec 3 pogrša večjo vpetost kadrovske funkcije pri zaposlovanju in razvoju zaposlenih na tržni mreži, enako menita intervjuvanca 4 in 6. Pomembno vlogo regionalnih direktorjev pri kadrovanju in razvoju zaposlenih na tujih trgih vidita intervjuvanec 2 in 3. Intervjuvanec 4 meni, da je trenutna kadrovska struktura v tržni mreži ustrezna za trenutni položaj Trima, ne pa tudi za uresničevanje strategije prehoda v višje cenovne razrede. Tudi intervjuvanec 5 meni, da bi morali ločiti prodajalce za Trimoterm in Qbiss. Na pomanjkanje kadrov na svojih trgih opozarja intervjuvanec 7, predvsem v prodaji, tehnični podpori in izvedbi.

Na vprašanje, kako vidijo pomen izmenjave zaposlenih v Trimu, so bila mnenja intervjuvancev deljena. Intervjuvanec 1 pove, da je bila pred leti ideja vzgojiti kadre, ki bi jih poslali na trg, nato pa na nekaj let izmenjali po trgih. Tudi intervjuvanec 2 in 3 vidita model izmenjave kot zelo dober. »Tako bi managerji gradili na sebi, pridobili več znanja in izkušenj,« še doda intervjuvanec 2. Na drugi strani intervjuvanec 5 meni, da je Trimo premajhen za koncept izmenjave zaposlenih, intervjuvanec 6 in 8 pa menita, da če je nekdo dober na določen trgu ali regiji, ga ni dobro menjati. »V večjih korporacijah so regionalni managerji na višjem strateškem nivoju, pri nas je to bolj operativni nivo. Ko dolgo delaš z nekim kupcem na trgu, se naučiš navad. To bi bil kar velik izziv. Najbrž je tudi od človeka odvisno,« zaključuje intervjuvanec 6.

Vsi intervjuvanci menijo, da ima Trimo veliko priložnosti za izboljšanje na področja razvoja zaposlenih na tržni mreži, izobraževanja zaposlenih na tržni mreži, prenašanja informacij in širjenja dobrih praks iz matičnega podjetja na trge, kakor tudi znotraj tržne mreže. »Tok informacij je ključnega pomena za internacionalizacijo,« pravi intervjuvanec 1. Intervjuvanci se strinjajo, da je Trimonet dobro orodje za prenos informacij, vendar, kot meni intervjuvanec 4, bi potreboval bolj redno posodabljanje vsebin in nadgradnjo. Tudi intervjuvanec 7 meni, da bi Trimonet moral biti bolj uporabniku prijazen in je potreben prenove. Intervjuvanec 8 še dodaja, da je pretok informacij v veliki meri odvisen tudi od področnega vodje v matičnem podjetju: »Če je dobro podkovan in ima veliko informacij, stvari boljše tečejo.« »Srečanje tržne mreže je bilo včasih dvakrat letno, pa je samo še enkrat, premalo je širjenja dobre prakse, veliko informacij se izgubi, premalo je širjenja tehničnih znanj, tu bi lahko več naredili,« pove intervjuvanec 6.

Vsi intervjuvanci vidijo izjemen pomen v srečanjih tržne mreže. Kot pravi intervjuvanec 5: »Ljudje se radi vidijo, srečajo, pogovorijo med seboj.« Vendar je enkrat letno premalo, menita, poleg intervjuvanca 1, tudi intervjuvanec 2 in 3. Da bi bilo potrebno več srečanj in izobraževanj tudi po regijah, menijo intervjuvanci 2, 3 in 7. »Ljudje na trgu se morajo čutiti del Trima, to je ključno za uspeh na trgu. Če je tim povezan, smo dovolj močni, da gremo na trg in pridobimo posle,« dodaja intervjuvanec 2. Poudarja tudi pomen praznovanj in neformalnih druženj, kot je na primer regionalni »team building«, saj to gradi zaupanje. »Trimonet in srečanje tržne mreže nista dovolj, potrebna je vsakodnevna komunikacija med procesi v matični družbi in lokalnim trgom. Širjenje dobre prakse,« pravi intervjuvanec 4. Tudi intervjuvancu 2 se zdi prenos dobrih praks nujen. Enako meni intervjuvanec 5, ki predlaga »*case study best practice transfer*«. Intervjuvanec 4 in 5 menita, da bi moral Trimo za zaposlene na tržni mreži razviti nivojsko izobraževanje, ki bi bilo bolj sistematično prilagojeno različnim potrebam. »Dolgoročno stremimo k oblikovanju tehnične podpore na regionalnem nivoju. UK že ima človeka, ki je za tehnično podporo, kar je dober model. To lahko imaš, ko dosežeš kritičen obseg prodaje. Dolgoročni cilj je, da izobrazimo tehnične kadre, ki bodo nudili podporo prodajalcem in kupcem na trgu.« pove intervjuvanec 6.

Nadalje intervjuvanec 1 izpostavi pomen marketinga za internacionalizacijo poslovanja. Tudi vsi ostali intervjuvanci se strinjajo, da je marketing zelo pomemben pri internacionalnem delovanju podjetja. Intervjuvanca 5 in 6 menita, da bi Trimo moral okrepiti vlogo marketinga. »V zadnjem času smo izgubili korak s konkurenco. Qbiss je globalno zelo slabo prepoznaven. Osnovna orodja morajo priti iz marketinga,« dodaja intervjuvanec 6. Meni, da kupci želijo odprto, jasno, razumljivo, lahko dosegljivo, uporabniku prijazno tehnično dokumentacijo.

5.2.4.5 Kontrola

Intervjuvanci so se strinjali, da je za uspeh internacionalizacije bistvena tudi kontrola odvisnih družb, predstavništev in zastopnikov v tujini. Vsi intervjuvanci so bili mnenja, da

Trimo preslabo kontrolira odvisne družbe. Intervjuvanec 1 ugotavlja: »Sistem kontrole v matičnem podjetju je bil narejen in smo ga dobro izvajali. Potem so se ustanovljala podjetja v tujini. To ni bilo povsem dobro kontrolirano. Zaradi hitre rasti se kontrolna funkcija ni vzpostavila tako hitro in temeljito. Kontrolno funkcijo delajo multinacionalke bolje.« Dodaja: »Tudi kontrole se je potrebno naučiti. Prodaja se hitro internacionalizira, finance in računovodstvo najkasneje. Tega vidika nismo upoštevali.« Intervjuvanec 7 meni, da bi bilo potrebno bolj sistematično kontroliranje. Tudi intervjuvanec 8 ugotavlja, da ima Trimo določene procese kontrole definirane, kot so na primer redne letne skupščine odvisnih družb, vendar ni sistematike, ki bi omogočila hitrejšo odkrivanje odklonov in pravočasno ukrepanje. Tudi intervjuvanec 4 meni: »Vse kontrole imamo preveč in hkrati premalo. Ne vemo, kdo naj komu poroča. V preteklosti je bila kontrola bolj sistematičnejša in urejena, v zadnjih letih pa smo bili osredotočeni na čisto druga področja.« Tudi intervjuvanca 6 in 7 ugotavljata, da pooblastila in odgovornosti za prodajno kontrolo niso povsem jasno definirana. Intervjuvanec 3 meni, da se premalo kontrolira izvajanje krovne strategije. Intervjuvanec 2 pravi, da je potrebno poiskati pravo ravnotežje pri poročanju, zaveda pa se, da mora matična družba vedeti in spremljati, kaj se dogaja na trgu.

5.2.4.6 Najpomembnejši dejavnik uspeha

Na zadnje vprašanje, kaj bi izluščili kot najpomembnejši dejavnik uspeha posameznega podjetja, predstavništva ali zastopnika znotraj Trimo tržne mreže, so intervjuvanci bili povsem enotni, da so to ljudje. »Ključ je v ljudeh, proizvode imamo dobre,« pravi intervjuvanec 3. Intervjuvanec 2 meni: »Dolgoročno - ljudje. Da se znamo organizirati, postaviti tim, najti prave ljudi, delati sistematično. Kratkoročno - lahko pride situacija, ko en trg eno leto ni uspešen zaradi splošnega stanja na trgu.« Tudi intervjuvanec 4 pravi, da je ključna ekipa ljudi na trgu, ki sistematično dela nekaj let in dodaja: »V prodaji je fluktuacija vedno velika, vendar moraš imeti jedro nekega tima oz. stvari nastavljene tako, da tudi če se jedro zamenja, stvari funkcionirajo naprej. Pravi ljudje in sistematično delo.« Enako intervjuvanci 6, 7 in 8 poudarjajo pomen ljudi, tima in organizacije. Intervjuvanec 8 dodaja še pomen kontrole, pritrjuje mu tudi intervjuvanec 5.

6 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PRIPOROČILA

Na osnovi pregleda literature s področja internacionalizacije poslovanja, pregleda in evalvacije različnih merjenj, ki jih izvajajo v Trimu ter izvedenih globinskih intervjujev in analize odgovorov sem prišla do nekaterih ugotovitev, ki jih povzgam v tem poglavju.

6.1 Vsebinska presoja rezultatov analize

Motivi za internacionalizacijo podjetij so lahko zelo različni, vendar pa sta glavni vodili gotovo želja po rasti podjetja in poslovni uspeh podjetja. Enako, ugotavljam na osnovi kvalitativne raziskave, je bilo tudi v primeru podjetja Trimo. V obdobju 1990–2010 je Trimo širil svoje poslovanje predvsem v evropskem prostoru, zadnja leta se usmerja tudi na bolj

oddaljena tržišča, kar intervjuvanci vidijo kot dobro, saj se s tem zmanjšuje tveganje oziroma, kot svetuje Hollensen (2004, str. 43), si podjetje s poslovanjem na več trgih zagotovi, da ni pretirano odvisno od enega samega tujega trga. Trimo na tujih trgih tudi išče rešitve za nove proizvode.

Ugotavljam, da so glavna tveganja, s katerimi se srečujejo intervjuvanci pri svojem delovanju na tujih trgih, generalna tržna tveganja in prodajna tveganja, manj politična tveganja. Največjo oviro predstavlja konkurenca, srečujejo se tudi z ovirami zaradi nepoznavanja jezika in v določenih primerih, predvsem kadar gre področja izven Evrope, tudi razlik v kulturi. Oddaljenost trga od matičnega podjetja intervjuvanci ne smatrajo za veliko oviro. Menijo tudi, da Trimo, mnogo bolje kot v preteklosti, obvladuje tveganje neplačil s strani tujega kupca. Ugotavljam, da bi bilo potrebno tesnejše sodelovanje marketinga in prodaje, predvsem pri predstavitvi proizvodov na trge, saj je bistveno, da se USP proizvoda prilagodi na specifičnost posameznega trga.

Trimo se za vstop na posamezni trg odloča glede na to, kje vidi potencial trga in na osnovi analize trga, konkurence, odločevalcev ipd., menijo intervjuvanci. Kot navajata Makovec-Brenčič & Hrastelj (2003, str. 98), sta z odločitvijo o izboru trga povezana tudi oblika nastopa na trgu in oblikovanje strategije vstopa, vendar pa ni univerzalne oblike nastopa na tujem trgu, ki bi zagotavljala uspeh. Ugotavljam, da Trimo na tuje trge vstopa z različnimi načini in oblikami. Danes je prisoten na 25 trgih, od tega tržno mrežo sestavlja 7 podjetij, 3 predstavništva in 15 agentov. Tudi intervjuvanci ugotavljajo, da ni ene prave oblike nastopa na tujem trgu in zelo različno vidijo primerno obliko nastopa na tujih trgih za Trimo. Nekateri menijo, da lastna prodajna podjetja, predvsem znotraj Evrope, niso potrebna. Kadar obseg poslovanja presega določen nivo je ustrezna oblika prodajno predstavništvo, v vseh ostalih primerih je primerno sodelovanje z agentom na tujem trgu. Drugi menijo, da bi vsaj na ključnih trgih Trimo moral imeti lastna prodajna podjetja. Vsi se strinjajo, da je najceneje na trg vstopiti z agentom, ni pa nujno najhitreje; večje je tudi tveganje neuspeha. Agenti niso primerna oblika nastopa na trgu za proizvode višjega cenovnega razreda. V strateških usmeritvah Trima je zaslediti, da bo razvoj tržne mreže temeljil na lastnih prodajnih podjetjih, na ciljnih strateških trgih in pomembnih trgih, medtem ko bo Trimo na nove trge vstopal predvsem z agenti. Podobno kot intervjuvanci menim, da je potreben podroben pregled in analiza delovanja na posameznih trgih. Potrebno je določiti kriterije za vstop in kriterije za dolgoročni način delovanja na trgu ter kriterije za izstop iz trga. Intervjuvanci menijo, da bi moral Trimo hitreje sprejemati odločitve o izstopu iz trga, v kolikor rezultati ne dosegajo pričakovanj. Zaključim lahko, da je potrebno definiranje razvoja tržne mreže v skladu z nadaljnjim strateškim razvojem Trima.

Na osnovi kvalitativne raziskave ugotavljam, da so za dolgoročno uspešno poslovanje in razvoj Trima kot globalnega podjetja ključni kompetentni, odgovorni, predani in lojalni zaposleni. Vsi intervjuvanci so večkrat poudarili pomen kadrov pri internacionalizaciji in ugotavljajo, da je HRM eno bolj kritičnih področij v internacionalizaciji podjetja Trimo. V

straških usmeritvah Trima so navedeni strateški cilji za HRM področje, vendar na osnovi kvalitativne raziskave ugotavljam, da je potrebna nadgradnja strategije kadrovanja in razvoja zaposlenih na tržni mreži. Zadnje merjenje zadovoljstva zaposlenih na tržni mreži je bilo izvedeno leta 2012, kjer ugotovitve kažejo, da je le 57 % zaposlenih na tržni mreži pravih zagovornikov Trima. Pri čemer so to prodajalci, ki predstavljajo podjetje Trimo pri kupcih. Prav tako ima Trimo še veliko priložnosti na področju izobraževanja, prenašanja informacij in širjenja dobrih praks na tržni mreži. Trimo je skozi leta razvil številna orodja za prenos informacij (npr. Trimonet), izobraževanja (npr. uvajalni treningi, prodajna akademija, tehnična izobraževanja) ter prenos znanja in dobrih praks (npr. srečanja tržne mreže, regionalna srečanja), vendar na osnovi kvalitativne analize ugotavljam, da je velik del v zadnjih letih izostal ali se izvaja v skrčeni obliki. Več izobraževanj, srečanj tržne mreže in regijskih srečanj, več neformalnih druženj bo dvignilo zaupanje, ki je nujno za uspeh na trgu. Poleg tega menim, da je potrebno več vsakodnevne komunikacije z zaposlenimi na tržni mreži in več širjenja dobrih praks.

Pomemben dejavnik uspeha internacionalnega podjetja je tudi kontrola. Trimo preslabo kontrolira odvisne družbe, menijo intervjuvanci. Zaradi hitre rasti se kontrolna funkcija ni vzpostavila dovolj hitro, temeljito in sistematično. Načini kontrole odvisnih družb in načini poročanja v prodajnem procesu sicer so opredeljeni. Ugotavljam, da bi bilo potrebno bolj sistematično kontroliranje, tako strateško kot operativno. Potrebno je poiskati pravo ravnotežje pri poročanju.

Pri izvedbi kvalitativne raziskave je bila pomembna omejitev ta, da so vsi intervjuvanci s prodajnega področja. Sklepam, da bi bili lahko določeni odgovori v primeru, ko bi v vzorec zajela tudi srednji nivo vodij iz ostalih procesov v matični družbi Trimo, drugačni.

6.2 Preverjanje raziskovalnih izhodišč

Za uspeh na tujih trgih je ključna strategija, menijo vsi intervjuvanci in izpostavljajo, da je Trimo v preteklosti dobro uresničeval strategijo internacionalizacije. Na osnovi analize prodaje in tržne mreže Trima ugotavljam, da Trimo preko 80 % prodaje ustvari na tujih trgih, ima razpršeno regionalno strukturo prodaje, ima razširjeno tržno mrežo, razume pomen kupcev in sodeluje z velikimi globalnimi kupci, ki so zadovoljni z medsebojnim sodelovanjem, ter ima opredeljene potencialne nove trge, na osnovi česar zaključim, da Trimo dobro uresničuje strategijo internacionalizacije. Tudi nadaljnji dolgoročni cilji Trima opredeljujejo rast v Evropi in razširitev na globalni nivo. Evalvacija rezultatov obstoječih merjenj in kvalitativne raziskave **podpira prvo raziskovalno izhodišče - v Trimu se zavedajo, da je za uspeh na globalnem trgu nujna globalna strategija.**

Trimo ima opredeljen procesni model, vendar intervjuvanci ugotavljajo, da v praksi vsi procesi ne podpirajo internacionalnega delovanja Trima. Ocenjujejo, da je premalo povezanosti procesov izven prodaje s kupci in mednarodnimi trgi, saj znotraj matičnega

podjetja Trimo deluje še zelo lokalno. Ugotavljam, da je potreben pregled in nadgradnja procesov za nadaljnje uspešno internacionalno delovanje Trima. Matično podjetje je kreiralo procese in jih prenašalo na tržno mrežo. Intervjuvanci ugotavljajo, da bi morali biti pri tem bolj dosledni, da so se procesi prenašali prepočasi, v zadnjih letih pa so prenosi nekaterih procesov na tržno mrežo celo povsem zamrli. Trimo ima procesno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Tržna mreža je organizirana regijsko. Intervjuvancem se zdi regijska organiziranost sicer ustrezna, menijo pa, da bi bilo potrebno organizacijsko strukturo, ki je bila postavljena pred dvema letoma, naprej razviti, saj odgovornosti in pooblastila niso dovolj jasno definirana. Strinjam se z ugotovitvami intervjuvancev, da je potrebna koordinacija in usklajeno vodenje Trimo tržne mreže in da je možnih več organizacij za učinkovito delovanje Trima na tujih trgih. Pri postavitvi organizacijske strukture bi morali biti še posebej pozorni na to, da je prilagojena načinu delovanja Trima in da bo, kot pravita Keegan & Schlegelmilch (2001, str. 524), podjetju omogočala odgovoriti na spremembe v okolju ter zagotoviti razpršitev korporativnega znanja in izkušenj iz matičnega podjetja na celotno tržno mrežo. Na osnovi kvalitativne raziskave **pritrdim tudi drugemu raziskovalnemu izhodišču - za učinkovitejše obvladovanje procesov in nadaljnjo uspešno širitev na globalne trge Trimo potrebuje ustrezno organizacijsko strukturo.**

Ugotavljam, da je kultura izjemno pomemben dejavnik uspešne internacionalizacije podjetja. Intervjuvanci potrjujejo, da ima Trimo relativno dobro korporativno kulturo, jasno vizijo in poslanstvo ter opredeljene vrednote. Žal so v zadnjih letih vrednote, zaradi težav, s katerimi se je soočalo podjetje, precej razpadle. Potrebno je ponovno zgraditi trdno korporativno kulturo, da se bodo vsi zaposleni Trimo tržne mreže počutili del Trima. Prodajalec na trgu mora čutiti podporo matičnega podjetja in vseh procesov, ker mu to daje zaupanje in samozavest za uspešno delo na trgu, ugotavljajo intervjuvanci. Managerji iz matičnega podjetja so vez med korporativno kulturo in nacionalnimi kulturami. Kot zelo dobra praksa se je izkazalo, da so zaposleni na podjetjih in predstavništvih v tujini lokalni, manager pa prihaja iz matičnega podjetja, ugotavljajo intervjuvanci. Strinjam se z intervjuvanci, da morajo prodajalci in tehnična podpora na trgu biti lokalni zaposleni, saj imajo svoje socialne mreže, bolje poznajo trg in kulturo. Manager, ki prihaja iz matičnega podjetja, na trg prenaša informacije, procese, način delovanja, korporativno kulturo, deluje med lokalnimi zaposlenimi na trgu, ustvari zaupanje in prenaša informacije in kulturo nazaj v matično podjetje. V Trimu je agent na tujem trgu pogosto t.i. »*filter*« med matičnim podjetjem in nacionalno kulturo, pozna delovanje Trima in procesov in je vez do končnega kupca, ki premaga kulturne razlike. Ključna je komunikacija, tudi zato je za uspeh na tujem trgu izjemno pomembno poznavanje jezika. Trimo relativno dobro obvladuje kulturne razlike, kadar gre za kulturne razlike znotraj Evrope in nekoliko slabše pri soočanju s kulturami bližnjega in daljnega vzhoda. Ugotavljam, da je vstop in delovanje na trgu vsaj v zgodnjih fazah lažje, če je podjetju kultura tujega trga blizu. **Kvalitativna analiza podpira tudi tretje raziskovalno izhodišče - v Trimu razumejo, da morajo pri vstopanju v drugačna kulturna okolja, poleg razumevanja poslovnih priložnosti, razumeti in spoštovati temeljne vrednote okolja, v katerega vstopajo.**

6.3 Priporočila za boljše obvladovanje tržne mreže Trimo

Na osnovi ugotovitev podajam naslednja priporočila za kvalitetnejše obvladovanje tržne mreže v podjetju Trimo:

1. Trimo ima zastavljeno globalno strategijo, ki jo dobro uresničuje. Potrebno je definiranje strategije razvoja tržne mreže v skladu z nadaljnjim strateškim razvojem Trima. Predlagam, da se na osnovi podrobnega pregleda in analize delovanja na posameznih trgih, opredeli najbolj učinkovita struktura tržne mreže kot prodajnega kanala, določi kriterije za vstop na tuji trg, kriterije za obliko nastopa na trgu ter dolgoročno delovanje ter opredeli kriterije za izstop iz trga.
2. Trimo ima procesni model. Za uspešnejšo internacionalizacijo podjetja predlagam pregled procesnega modela in nadgradnjo procesov. Procesi morajo podpirati kupce, omogočati morajo fleksibilnost. Potrebna je večja povezanost procesov z globalnimi kupci ter nadaljevanje prenosa procesov na tržno mrežo.
3. Podjetje Trimo mora razviti organizacijsko strukturo, ki bo omogočala implementacijo globalne strategije.
4. Priporočam nadgradnjo strategije kadrovanja in razvoja zaposlenih na tržni mreži. Razvoj zaposlenih na tržni mreži naj vključuje načrtno učenje posameznika, osebni razvoj, razvoj kariere in usposabljanje. Priporočam razširitev pristopov, ki se uporabljajo v matičnem podjetju, na vse zaposlene na Trimo tržni mreži.
5. Ključen je pretok informacij. Potrebna je nadgradnja Trimoneta v smeri, da bo bolj uporabniku prijazno orodje, ažurirano ter pregledno.
6. Zaposleni na tujem trgu morajo biti usposobljeni, morajo se čutiti del Trima. Potrebni so uvajalni treningi, srečanja tržne mreže, regionalna srečanja, tehnična in prodajna izobraževanja, potrebno je več širjenja dobrih praks. Priporočam razvoj nivojskega izobraževanja za zaposlene na tržni mreži.
7. Priporočam pregled in analizo kontrole odvisnih podjetij in predstavništev, optimizacijo poročanja ter uvedbo sistematičnega kontroliranja tako strateško kot operativno.
8. Potrebno je sistematično delo s celotno tržno mrežo, zaposlenimi na podjetjih in predstavništvih ter še posebej z agenti. Velja razmisliti o ponovni uvedbi službe na nivoju uprave, ki bi skrbela za usklajen razvoj tržne mreže.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bilo preučiti, primerjati in združiti teoretična spoznanja s področja internacionalizacije podjetij. Osredotočila sem se na ključne dejavnike uspeha v

internacionalizaciji podjetja, katerih vlogo sem preučevala na primeru podjetja Trimo. Sistematizirala sem spoznanja iz prakse, evalvirala obstoječa orodja, ki jih koristijo v podjetju Trimo ter izvedla kvalitativno raziskavo med prodajnimi managerji v Skupini Trimo. Cilj kvalitativne raziskave, to je ugotoviti pomen korporativne strategije, organizacijske strukture, kulture, managementa človeških virov ter kontrole odvisnih podjetij in predstavništev za uspeh Trima kot internacionalnega podjetja, je bil dosežen. Na osnovi ugotovitev raziskave sem oblikovala predloge za boljše obvladovanje Trimo tržne mreže.

Razvoj globalne strategije je bistveno bolj kompleksen proces kot razvoj strategije poslovanja na domačem trgu. Na osnovi teoretičnih izhodišč ugotavljam, da mora uspešno internacionalno podjetje v procesu formiranja strategije analizirati trge, konkurenco in sposobnost podjetja za delovanje na tujih trgih, opredeliti ciljne države in segmente ter konkurenčne strategije, razviti globalni tržni program in ga implementirati. Trimo preko 80 % prodaje ustvari na tujih trgih, sodeluje z velikimi globalnimi kupci, ima razširjeno tržno mrežo; ugotavljam, da Trimo dobro uresničuje strategijo internacionalizacije. Dolgoročni strateški cilji opredeljujejo rast v Evropi in razširitev na globalni nivo. Trimo ima zastavljeno globalno strategijo. V Trimu se zavedajo, da je za uspeh na globalnem trgu nujna globalna strategija.

Za učinkovitejše obvladovanje procesov in nadaljnjo uspešno širitev na globalne trge Trimo potrebuje ustrezno organizacijsko strukturo. Pogosto vprašanje, s katerim se ukvarjajo različni avtorji je, kako doseči ravnotežje med avtonomijo, ki jo potrebujejo podružnice, da se prilagodijo lokalnemu okolju, in integracijo, ki je nujna za implementacijo globalne strategije. Teoretična spoznanja kažejo, da ni idealne organizacijske strukture, so se pa izoblikovali nekateri splošni vzorci organizacijskih struktur, ki so predstavljeni v magistrskem delu. Primerjava teoretičnih spoznanj z ugotovitvami kvalitativne analize je pokazala, da mora biti organizacijska struktura fleksibilna in odzivna, omogočati mora timsko delo in zagotavljati razpršitev korporativnega znanja in izkušenj iz matičnega podjetja na celotno mednarodno mrežo podjetja.

V Trimu razumejo, da morajo pri vstopanju v drugačna kulturna okolja, poleg razumevanja poslovnih priložnosti, razumeti in spoštovati temeljne vrednote okolja, v katerega vstopajo. Z analizo kulture so se ukvarjali številni avtorji, nekaj jih omenjam v tem delu. Kot izhodiščni model preučevanja kulture velja Hofstedejev model šestih dimenzij. Skozi proces globalizacije posamezne kulture vplivajo druga na drugo. Vodenje internacionalnega podjetja zahteva vzporedno usklajevanje nacionalnih kultur z organizacijsko kulturo. Na podlagi teoretičnih spoznanj in ugotovitev iz kvalitativne raziskave lahko potrdim, da je izjemnega pomena, da ustrezno pristopimo k izzivom, ki jih nudi kulturna različnost in jo pretvorimo v konkurenčno prednost podjetja.

Izpostaviti velja še kontrolo kot dejavnik, ki vpliva na uspeh internacionalnega podjetja. Na osnovi preučevanja teoretičnih izhodišč ugotavljam, da dober kontrolni sistem meri učinke glede na predhodno postavljene standarde in cilje ter analizira odklone, na osnovi katerih se sprejmejo ustrezni ukrepi za stalno izboljševanje. Globalna podjetja imajo pogosto vzpostavljen sistem kontrole, ki odgovarja potrebam različnih funkcij. Skozi raziskavo je bilo ugotovljeno, da bi moral Trimo bolj sistematično izvajati kontrolo odvisnih družb in predstavništev. Menim, da je potrebna optimizacija poročanja ter uvedba sistematičnega kontroliranja tako na strateškem kot operativnem nivoju.

Temeljna ugotovitev kvalitativne raziskave je, da so kritičen dejavnik uspeha internacionalizacije podjetja Trimo ljudje. Na osnovi teoretičnih izhodišč ugotavljam, da se HRM v globalnem okolju uvršča med najbolj kritična področja internacionalnega poslovanja podjetij. Primerjava ugotovitev kvalitativne raziskave s teoretičnimi spoznanji je pokazala, da so načrtovano učenje posameznika, izobraževanje, osebni razvoj, razvoj kariere in usposabljanje ključnega pomena za uspešno internacionalizacijo podjetja. Menim, da bi se morali v Trimu temeljito posvetiti temu dejavniku uspeha, nadgraditi strategijo kadrovanja in razvoja zaposlenih na tržni mreži ter razširiti pristope, ki se uporabljajo v matičnem podjetju na vse zaposlene na Trimo tržni mreži.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, N., & Hashai, N. (2007). Knowledge flows and the modelling of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 639-657.
2. Aggarwal, R., Berrill, J., Hutson, E., & Kearney, C. (2010). What is a multinational corporation? Classifying the degree of firm-level multinationality. *International Business Review*, 20(5), 557-577.
3. Baldauf, A., Cravens, W. D., & Piercy, F. N. (2001) Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations. *International Marketing Review*, 18(5), 474-509.
4. Barthel, P., & Ivanaj, V. (2007). Is Sustainable Development in Multinational Enterprises a Marketing Issue? *Multinational Business Review*, 15(1), 67-87.
5. Bartlett, A. C., & Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. (3rd ed.) Boston: Irwin McGraw-Hill.
6. Beamish, W. P., Morrison, J. A., Rosenzweig, M. P., & Inkpen, C. A. (2000). *International Management*. (4th ed.) Boston: Irwin McGraw-Hill.
7. Buckley, J. P., & Casson M. (2002). *The Future of the Multinational Enterprise*. (25th Anniversary Edition) Hampshire: Palgrave Macmillan.
8. Buckley, J. P., & Ghauri, N. P. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81-98.
9. Cheng, L. C. J., & Hitt, A. M. (2004). *Managing Multinationals in a Knowledge economy: Economics, Culture and Human Resources*. (1st ed.) Amsterdam: Elsevier Ltd.
10. Collings, G. D. (2003). HRD and labour market practices in a US multinational subsidiary: The impact of global and local influences. *Journal of European Industrial Training*, 27(2-4), 188-200.
11. Corkindale, G. (2007). Navigating Cultures. Harvard Business Review. Najdeno 27. Maja 2016 na spletnem naslovu <http://hbr.org/2007/06/navigating-cultures>
12. Czinkota, R. M., Ronkainen, A. I., & Moffett, H. M. (2003). *International Business: Update 2003*. London: Thomson South-Western.
13. Czinkota, R. M., Ronkainen, A. I., & Moffett, H. M. (2005). *International Business*. (7th ed.) London: Thomson South-Western.
14. Diaconu, L. (2012). Business strategies of the multinational corporations. *CES Working Papers, IV, (2)*, 141-151. Najdeno 15. maja na spletnem naslovu http://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2012_IV2_DIA.pdf
15. Doole, I., Hall, J., & Shaw, M. (1997). Wine marketing: cross-cultural segmentation. V I. Doole & R. Lowe (ur.), *International Marketing Strategy* (str. 99-112). London: International Thomson Business Press.
16. Dowling, J. P., & Welch, E. D. (2004). *International Human Resource Management*. (4th ed.) London: Thomson Learning.

17. Frenkel, J. S., & Royal, C. (1998). Corporate-subsidary relations, local contexts and workplace change in global corporations. *Relations Industrielles*, 53(1), 154-182.
18. *Globalization: A Brief Overview*. Najdeno 22. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>
19. Ghemawat, P. (2005). Regional Strategies for Global Leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 98-108.
20. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2003). *Organizations Behavior, Structure, Procesess*. (11th ed.) Boston: McGraw-Hill Irwin.
21. Harrell, G., & Kiefer, R. O. (1997). Multinational market portfolios in global strategy development. V I. Doole, & R. Lowe (ur.), *International Marketing Strategy* (str. 83-98). London: International Thomson Business Press.
22. Hess, E. D. (2007). *The Road to Organic Growth: How Great Companies Consistently Grow Marketshare From Within*. New York: McGraw-Hill.
23. Hess, E. D., & Kazanjian R. K. (2006). *The Search for Organic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
24. Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
25. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
26. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing*. (3rd ed.) Harlow: Prentice Hall.
27. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. *Innova Capital Overview*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.innovacap.com/overview/1/>
29. *International Trade Statistics 2015*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its15_toc_e.htm
30. Janež, D. (2006). *Ključni dejavniki uspeha neposredne tuje investicije na primeru delniške družbe Kovinoplastika Lož* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Johansen, T. (2007). Under what conditions do subsidiaries learn? *Baltic Journal of Management*, 2(2), 181-196.
32. Johnson G., Scholes K., & Whittington R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. (7th ed.) Harlow: Prentice Hall.
33. Jun, S, Gentry, W. J., & Hyun, J. Y. (2001). Cultural adaptation of business expatriates in the host marketplace. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 369-377.
34. Keegan, J. W., & Schlegelmilch, B. B. (2001). *Global Marketing Management: A European perspective*. Harlow: Prentice Hall.
35. Kelly, N. (2015, 6. marec). 7 Traits of Companies on the Fast Track to International Growth. *Harvard Business Review*. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/03/7-traits-of-companies-on-the-fast-track-to-international-growth>

36. Kotabe, M., & Helsen, K. (2004). *Global Marketing Management*. (3rd ed.) Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
37. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
38. Kumar, N., & Puranam, P. (2011, oktober). Have You Restructured for Global Success? *Harvard Business Review*. Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2011/10/have-you-restructured-for-global-success>
39. Leontiades, C. J. (2001). *Managing the Global Enterprise*. Harlow: Pearson Education Limited.
40. Leung, K., Bhagat, S. R., Buchan, R. N., Erez, M., & Gibson, B. C. (2005). Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research. *Journal of International Business Studies*. 36(4), 357-378.
41. Lowe, R. (1997). Ethics and the challenge for international marketing managers. V I. Doole & R. Lowe (ur.), *International Marketing Strategy* (str. 372 - 388). London: International Thomson Business Press.
42. Lynch, R. (2000). *Corporate strategy*. (2nd ed.) Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
43. Makovec, N., Ravbar, J., & Zagorc, S. (2009). *Trženje*. Ljubljana: Zavod IRC
44. Makovec-Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
45. Manea, J., & Pearce, R. (2006). MNEs' Strategies in Central and Eastern Europe: Key Elements of Subsidiary Behaviour. *Management International Review*. 46(2), 235-255.
46. Martinez, M. (2014, 11. marec). Expanding a Business Internationally: Risk Factors. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.pinkerton.com/blog/expanding-business-internationally-risk-factors>
47. Petison, P., & Johri, M. L. (2007). Developing local talent in international subsidiaries: the importance of trust and respect in Toyota. *Development and Learning in Organizations*, 21(3), 10-13.
48. *Predstavitev Trima*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/podjetje/predstavitev-trima/>
49. Quackenbos, D., Ettenson, R., Roth, S. M., & Auh, S. (2016, 11. april). Does Your Company Have What It Takes to Go Global? *Harvard Business Review*. Najdeno 15. maja na spletnem naslovu <https://hbr.org/2016/04/does-your-company-have-what-it-takes-to-go-global>
50. Singh, T., Gordon, G., & Purchase, S. (2007). B2B E-Marketing Strategies of Multinational Corporations: Empirical Evidence from the United States and Australia. *Mid - American Journal of Business*, 22(1), 31-44.
51. Soo, J. (2012). Take Control of Your Global Development. *Harvard Business Review*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://hbr.org/2012/03/take-control-of-your-global-development>
52. Svetličič M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
53. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.

54. Trimo d.d. (2010). *Ključni kriteriji uspeha razvoja tržne mreže* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
55. Trimo d.d. (2012). *Analiza merjenja zadovoljstva zaposlenih na tržni mreži* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
56. Trimo d.d. (2013). *Trimo Group Corporate Rules* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
57. Trimo d.d. (2015). *Razvoj poslovne intelligence v skupini Trimo – koncept* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
58. Trimo d.d. (izide v letu 2016a). *Letno poročilo 2015*. Trebnje: Trimo d.d.
59. Trimo d.d. (2016b). *Monetizing Innovation and Differentiation for Profitable Growth* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
60. Trimo d.d. (2016c). *Strateški poslovni načrt 2016-2020* (interno gradivo). Trebnje: Trimo d.d.
61. Trimo d.d. (2016d). *Trimo Informator*. (Št. 11, 8. april 2016). Trebnje: Trimo d.d.
62. Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2004). *Marketing Across Cultures*. Chichester: Capstone Publishing Ltd.
63. Twarowska, K., & Kakol, M. (2013). International business strategy: reasons and forms of expansion into foreign markets. Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation. Zadar: International Conference 2013. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-349.pdf>
64. Wills, J., Samli, A. C., & Jacobs, L. (1997). Developing global products and marketing strategies: a construct and a research agenda. V I. Doole & R. Lowe (ur.), *International Marketing Strategy* (str. 45-65). London: International Thomson Business Press.
65. Žveglja, V. (2004). *Internacionalizacija proizvodnega podjetja: primer Planika Kranj; magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Uporabljene kratice	1
Priloga 2: Faze internacionalizacije podjetja	2
Priloga 3: Opomnik za izvedbo polstrukturiranih globinskih intervjujev	3
Priloga 4: Tabele izbranih odgovorov iz kvalitativne raziskave za potrebe preverjanja raziskovalnih izhodišč	5

Priloga 1: Uporabljene kratice

BDP – Bruto družbeni proizvod (angl. *GDP*)

BI – Poslovna inteligenca (angl. *Business Intelligence*)

B2B – Medorganizacijsko (angl. *business to business*)

EU – Evropska unija

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

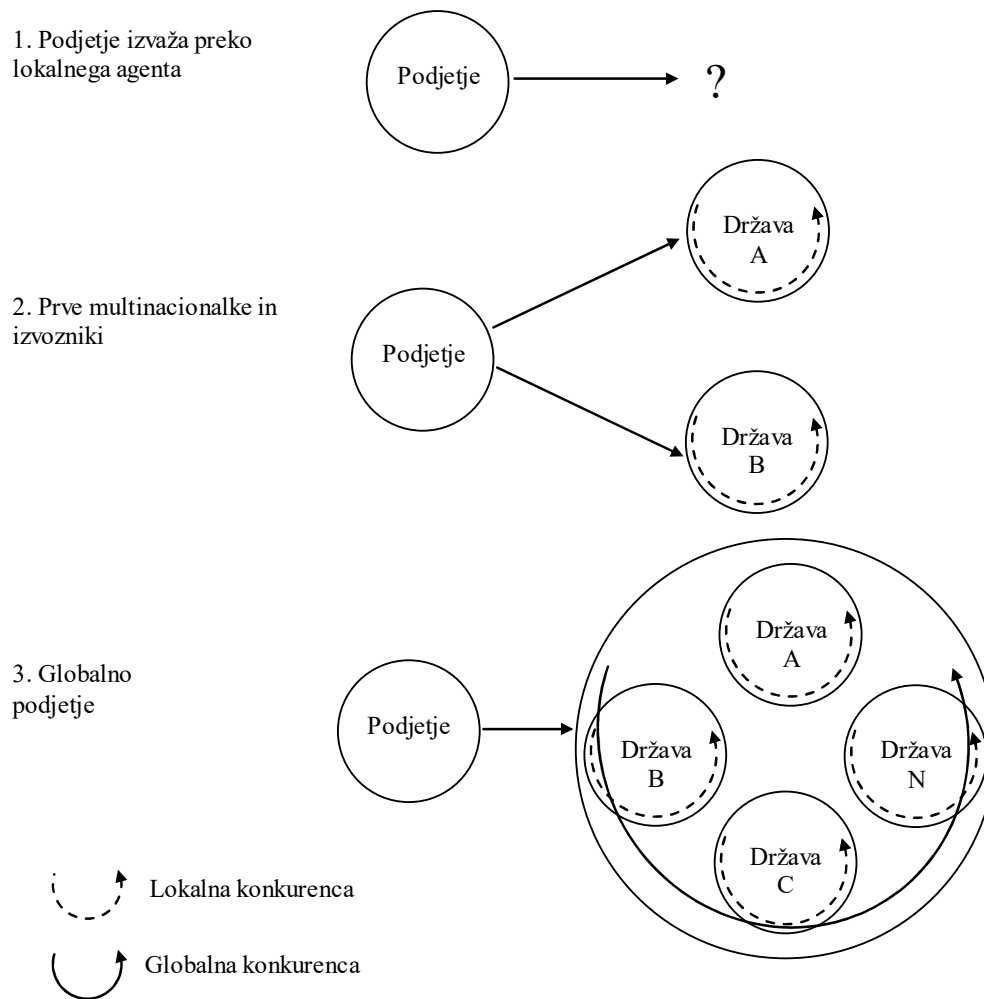
NPS – Stopnja zagovornišva: Promotorji – Obrekovalci (angl. *Net Promoter Score*)

USP – edinstvena prednost (angl. *Unique selling proposition*)

WTO – Svetovna trgovinska organizacija (angl. *World Trade Organization*)

Priloga 2: Faze internacionalizacije podjetja

Slika 1: Faze internacionalizacije podjetja



Vir: C. J. Leontiades, *Managing the Global Enterprise*, 2001, str. 24.

Priloga 3: Opomnik za izvedbo polstrukturiranih globinskih intervjujev

Kako dobro Trimo uresničuje nekatere ključne dejavnike uspeha internacionalnega podjetja?

Kvalitativna raziskava je strukturirana po vsebinskih sklopih in gradi na teoretičnem konceptu ključnih dejavnikov uspeha internacionalnega podjetja.

Podatki o respondentu

1. Ime in priimek, položaj v podjetju, izkušnje v mednarodnem poslovanju, izkušnje v Trimo Skupini
2. Datum in kraj intervjuja

Kvalitativna raziskava: odprta vprašanja

1. Kateri so po vašem mnenju **glavni motivi** za internacionalizacijo podjetja?

Kateri v primeru podjetja Trimo?

2. S katerimi **tveganji** se srečujete v procesu internacionalizacije?

Kako dobro Trimo obvladuje tržna tveganja, prodajna tveganja in politična tveganja?

3. Kako se Trimo odloča za **vstop na posamezen trg, obliko nastopa na trgu in izstop iz trga?**

Na čem temeljijo odločitve za vstop na določen trg v Trimu?

Ali so po vašem mnenju oblika nastopa na posameznem trgu ustrezne? Zakaj tako mislite?

Ali se Trimo pravočasno odloča za izstop iz trga? Zakaj tako mislite?

4. Kateri so ključni dejavniki uspeha internacionalnega podjetja?

Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo podjetja **korporativna globalna strategija**? Kako dobro Trimo uresničuje korporativno globalno strategijo? S katerimi ovirami v razmerju matično podjetje – odvisno podjetje (predstavništvo, zastopnik) se srečujete pri planiranju?

Kakšno vlogo pri uspešni internacionalizaciji podjetja pripisujete **organizaciji (organizacijski strukturi)**? Ali je po vašem mnenju organizacija v Trimu dovolj fleksibilna in odzivna za uspešno internacionalno poslovanje? Kako dobro procesi v Trimu podpirajo internacionalno delovanje? Kakšna organizacijska struktura zagotavlja uspešen nadaljnji razvoj Trima kot globalnega podjetja?

Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo **kultura**? Kako dobro v Trimu razumejo kulturne razlike? Koliko se v Trimu učijo na osnovi kulturnih izkušenj, ki jih dobijo v internacionalnem poslovanju? Kako močna je korporativna kultura v Trimu?

Kako pomembno je pri uspešni internacionalizaciji podjetja **kadrovanje in razvoj zaposlenih**? Kako dobro v Trimu planirajo zaposlovanje, razvijajo in usposablajo zaposlene za delovanje v internacionalnem podjetju? Kakšne izkušnje imate z razvojem managerjev v Trimu, ki so globalno usmerjeni (učenje, usposabljanje, razvoj kariere, osebni razvoj)? Kako pomembna je za internacionalno poslovanje izmenjava zaposlenih?

Kakšen pomen k uspehu internacionalnega podjetja pripisujete **prenosu znanja in dobrih praks**? Kako dobro v Trimu širijo informacije in znanje znotraj skupine? Ali je po vašem mnenju dostop do informacij na podružnicah ustrezen? Zakaj ja – zakaj ne? Kakšne izkušnje imate s prenašanjem dobrih praks iz posameznega trga in implementacijo na ostale trge?

Kako pomembna sta za uspešno internacionalizacijo **kontrola** povezanih podjetij in predstavništev? Kje je po vašem mnenju ustrezno ravnotežje med kontrolo matičnega podjetja in avtonomijo odvisnega podjetja (predstavništva, zastopnika)? S kakšnim načinom kontrole bi po vašem mnenju lahko maksimirali koristi za matično družbo in odvisno podjetje (predstavništvo, zastopnika)?

5. Kaj je bil po vašem mnenju **ključni faktor uspeha** nekaterih podjetij (predstavništev), in kaj ključni dejavnik neuspeha nekaterih podjetij (predstavništev) v Trimu?

Priloga 4: Tabele izbranih odgovorov iz kvalitativne raziskave za potrebe preverjanja raziskovalnih izhodišč

Tabela 1: Intervjuvanec 1, Svetovalec uprave, 33 let izkušenj

Vprašanje	Odgovor
Kako dobro Trimo uresničuje korporativno globalno strategijo?	Najbolj pomembna je globalna strategija. Strateški cilj - zavedanje - globalni cilj.
Kako dobro procesi podpirajo internacionalno delovanje? Kakšna naj bi bila organizacijska struktura?	V Sloveniji ni bilo prakse, da si matično podjetje ter kreiraš in prenašaš procese na zunanje trge. V Trimu smo procese naredili in jih izvozili. Pri tem bi morali biti bolj dosledni. Prenašanje procesov in sistemov nam je šlo prepočasi. V trenutni organizacijski strukturi prodaja vedno bolj tone v operativo, razvoj prodaje se ne dela, vsebine niso dodeljene. Premalo je povezanosti ostalih procesov, npr. nabave, s kupci in mednarodnimi trgi.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kultura? Kako močna je korporativna kultura v Trimu?	Pomembno je interno učenje, sodelovanje vseh procesov s kupci. Tako se gradi razumevanje znotraj podjetja.
Kako dobro v Trimu razumejo kulturne razlike?	Najboljša kombinacija na trgu je lokalni zaposleni + manager iz matičnega podjetja. To se je dobro obneslo na nekaterih trgih (npr. UK, Češka). Če vzamem na primer Rusijo. Najprej smo imeli posredniške kupce, potem smo ustanovili podjetje. Kultura nam je bila blizu, jezika smo se hitro naučili, tam smo se dobro počutili, lažje so nas sprejeli. Ko smo hodili na Kitajsko preverjat možnosti za postavitve prodajnega ali proizvodnega podjetja, se nismo mogli odločiti za vstop. Čeprav so vsi govorili, da je Kitajska trg neslutnih možnosti. Mislim, da je bila to ena boljših odločitev. Preprosto nismo mogli dovolj hitro vzgajati kadrov.
Kako dobro v Trimu kadrujejo in razvijajo zaposlene za delovanje na tujih trgih?	Pogosto nismo znali dobiti pravih ljudi. Tako kot moraš kupiti material, moraš kupiti in vzgojiti tudi kadre. Na slovenskem trgu ni bilo vzgojenih kadrov za delo na mednarodnih trgih, poleg Trima so jih vzgajali še v Krki, Iskri Emeco in Gorenju. Trimo ni zmozel dovolj hitro vzgajati kadrov za mednarodno delovanje. Generacija, stara med 40–50 let, danes managerji za mednarodne trge v Trimu in tudi izven Trima, se je v veliki meri vzgojila v Trimu. Kroženje managerjev po trgih je bila ideja, vzgojiti kadre za delo na trgu in jih pri 28-30ih letih poslati na trg ter krožiti. Ni se najbolje izšlo, morda se nismo dovolj ukvarjali z njimi...
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kontrola odvisnih družb in predstavništev?	Sistem v matični družbi je bil narejen in smo ga dobro izvajali. Potem so se ustanovljala podjetja v tujini. To ni bilo povsem dobro kontrolirano. Zaradi hitre rasti se kontroling ni vzpostavil dovolj hitro in temeljito. Kontrolno funkcijo delajo multinacionalke bolje. Tudi delati kontrolo se je potrebno naučiti. Prodaja se hitro internacionalizira, finance in računovodstvo najkasneje. Tega vidika nismo upoštevali.
Kako dobro Trimo prenaša znanje in dobre prakse znotraj tržne mreže?	Tok informacij je ključnega pomena za internacionalizacijo.
Kaj vidite kot ključni faktor uspeha?	Kadri, kadri in še enkrat kadri.

Tabela 2: Intervjuvanec 2, Regionalni direktor, 14 let izkušenj

Vprašanje	Odgovor
Kako dobro Trimo uresničuje korporativno globalno strategijo?	Trimo generalno dobro uresničuje globalno strategijo.
Kako dobro procesi podpirajo internacionalno delovanje? Kakšna naj bi bila organizacijska struktura?	Regijska organiziranost je primerna. V zadnjih letih ne podpirajo vsi procesi prodaje. Smo v nekakšnem prehodnem obdobju, zato pričakujem, da bomo procese na novo definirali. Nočem pa, da postanemo prava korporacija, ki bo imela vse natančno popisano, ko bodo prodajalci prišli h kupcu, pa ne bo pravih rezultatov. Smo dovolj majhni, da moramo biti fleksibilni in znati hitro reagirati.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kultura? Kako močna je korporativna kultura v Trimu?	Zadnje čase ne gledamo stvari globalno.
Kako dobro v Trimu razumejo kulturne razlike?	Lokalni tim + manager iz matične družbe je odlična kombinacija. "Act global - play local." Manager iz matičnega podjetja je vez med matičnim podjetjem in lokalnimi prodajalci. Sporočilo komunicira na trgu tako, kot ustreza lokalni kulturi in ljudem na trgu. Na ključnih trgih bi morali imeti managerje iz matičnega podjetja. Za vsakdanjo komunikacijo s kupci pa rabimo lokalne ljudi. Komunikacija je ključna, če je ni, ni pretoka informacij.
Kako dobro v Trimu kadrujejo in razvijajo zaposlene za delovanje na tujih trgih?	Ključ je sistematično delo, dolgoročen tim na trgu, gradnja partnerstev. Posel delamo ljudje. Včasih zaposlimo ljudi za delo na trgu in se jim nato ne posvetimo dovolj, zaradi česar ni pravih rezultatov. Rezultati so, kjer je sistematično delo. Trimo ne kadruje na tujih trgih in razvija ljudi dovolj sistematično. Kadre mora, srednjeročno, planirati regionalni direktor. Kroženje managerjev po 5ih letih je dobra ideja, tako bi tudi managerji gradili na sebi, pridobili več znanja in izkušenj.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kontrola odvisnih družb in predstavništev?	Po eni strani zagovarjam prodajalce, da morajo biti na trgu in pri kupcih, po drugi strani pa Trimo mora dobiti povratno informacijo s trga, mora vedeti, kaj se dogaja na trgu, da zna pravočasno reagirati. Kje je prava meja poročanja? Potrebno je poiskati pravo razmerje. So poročila, ki so nujno potrebna.
Kako dobro Trimo prenaša znanje in dobre prakse znotraj tržne mreže?	Prenos dobre prakse je nujen, to deluje na vseh trgih. Ljudje se morajo čutiti del Trima, to je ključno za uspeh na trgu. Če je tim v redu, smo dovolj močni, da gremo na trg in pridobimo posle. Praznovanja in neformalna druženja gradijo zaupanje. Na primer regionalni » <i>team building</i> «. Tim je ključna zadeva. Ljudje na trgu so dislocirani in se ne počutijo vedno del Trima. Najslabše je, ko so ljudje na trgu in se ne počutijo del Trima. To bi moralo biti bolj sistematično. Ljudem manjka srečanje tržne mreže, neformalno druženje, da čutijo, da imajo podporo.
Kaj vidite kot ključni faktor uspeha?	Dolgoročno - ljudje. Da se znamo organizirati, postaviti tim, najti prave ljudi, delati sistematično. Kratkoročno - lahko pride situacija, ko en trg pač eno leto ni uspešen zaradi splošnega stanja na trgu.

Tabela 3: Intervjuvanec 3, Regionalni direktor, 16 let izkušenj

Vprašanje	Odgovor
Kako dobro Trimo uresničuje korporativno globalno strategijo?	V zadnjem času ni bilo globalne strategije. Strategija je živa stvar, ves čas gradiš. Biti moraš fleksibilen. Nov management vidi nove priložnosti, nove trge, na katerih še nismo prisotni.
Kako dobro procesi podpirajo internacionalno delovanje? Kakšna naj bi bila organizacijska struktura?	Regijska delitev je ustrezna, potrebno bi bilo še definirati pooblastila. Proces ne podpirajo vedno mednarodnega delovanja, znotraj matične družbe delujemo zelo lokalno.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kultura? Kako močna je korporativna kultura v Trimu?	Trimo nima najboljše korporativne kulture. Zaposleni na trgu se ne počutijo vedno del Trima.
Kako dobro v Trimu razumejo kulturne razlike?	Prodajalec na trgu mora razumeti lokalno kulturo, ostali zaposleni v matičnem podjetju to premalo razumejo. Lokalno kulturo moraš sprejeti. Prednost je, kjer imamo lastna podjetja ali predstavništva. Prisotnost managerja iz matičnega podjetja je nujna, tudi z vidika kontrole. Manager, ki prihaja iz matičnega podjetja, na trg prenaša procese, informacije, živi in deluje med lokalnimi zaposlenimi in prenaša informacije nazaj v matično družbo. Kroženje managerjev je prednost pri prenašanju korporativne kulture.
Kako dobro v Trimu kadrujejo in razvijajo zaposlene za delovanje na tujih trgih?	Potrebno bi bilo bolje definirati procese, kdo izbira zaposlene za delo na trgu. Poglešam večjo vpetost kadrovske funkcije in regionalnih direktorjev.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kontrola odvisnih družb in predstavništev?	Premalo se kontrolira, koliko se izvaja krovna vizija, strategija. Kontrolna funkcija je kar slaba.
Kako dobro Trimo prenaša znanje in dobre prakse znotraj tržne mreže?	Imamo veliko priložnosti za izboljšanje, predvsem na razvoju in podpori tržne mreže, da se počuti del skupine. Neformalno, na primer tedenski konferenčni klici, in sistematično. Interno se izobražujemo, zunanje sodelavce pa pogosto pozabimo. Srečanje tržne mreže zgolj enkrat letno je premalo. Regijska srečanja so dobra ideja, morali bi bolj delovati v tej smeri. V zadnjih letih smo bili tudi stroškovno zelo omejeni.
Kaj vidite kot ključni faktor uspeha?	Uspeh je, kjer so se dobro postavile osnove in dobra ekipa. Ključ je v ljudeh, produkt imamo dober.

Tabela 4: Intervjuvanec 4, Direktor marketinga, 23 let izkušenj

Vprašanje	Odgovor
Kako dobro Trimo uresničuje korporativno globalno strategijo?	Trimo dobro uresničuje globalno strategijo, smo prisotni na 60 državah sveta, na 25 trgih s svojim podjetjem ali predstavništvom, preko 90% prodaje že ustvarimo na zunanjih trgih.
Kako dobro procesi podpirajo internacionalno delovanje? Kakšna naj bi bila organizacijska struktura?	Oddelka Razvoj tržne mreže ni več, zato je okrnjena funkcija povezovanja, usklajevanja, vodenja in razvoja tržne mreže. Procese je potrebno nadgraditi. Razen prodaje in marketinga se drugi procesi niso premaknili na skupino. Možnih organizacij je več, za uresničevanje globalne strategije Trima bi bilo potrebno narediti strategijo organizacije po meri skupine, npr. po poslovnih stebrih (nabava za celo skupino, prodaja za celo skupino, kontrola za celo skupino).
Kako dobro v Trimu razumejo kulturne razlike?	Potrebno je imeti lokalne zaposlene, pa ne glede na obliko nastopa na trgu. Lokalni ljudje imajo svoje lokalne mreže. V socialne mreže kot tujec težko vstopaš, nekatere kulture sicer lažje sprejemajo tujce, druge težje. Na samem trgu je dovolj, da imaš lokalne zaposlene, ob neki vzpostavljeni kontrolni funkciji. Kulturne razlike razumemo, ne obvladuje pa Trimo kulturnih razlik, kjer se trčijo različne vere, azijske kulture, tu so slogi vodenja drugačni. Po Evropi so kulturne razlike, vendar se lahko prilagodimo, saj v Evropi kulturne razlike niso tako odločilnega pomena kot na primer na Kitajskem. Pogosto se zgodi, da trg gleda samo svojo mikro pozicijo. Matično podjetje mora imeti celovit pogled nad delovanjem skupine, trg pa vidi zgolj svoj del.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kultura? Kako močna je korporativna kultura v Trimu?	Zaposleni zunaj se čutijo del Trima.
Kako dobro v Trimu kadrujejo in razvijajo zaposlene za delovanje na tujih trgih?	Za operativne zadeve je kadrovska struktura ustrezna, za uresničevanje strategije prehoda v višje cenovne razrede pa ne. Ne razvijamo dovolj kadrov na tržni mreži. Ni sistematičnega dela z vsakim posameznikom. Potrebna bi bila večja vloga kadrovske funkcije. Nekateri trgi iščejo kadre sami, v nekaterih primerih jih iščemo v matičnem podjetju. Ko trg zaposluje osebo za določeno funkcijo, bi morala v izbor biti vključena tudi ustrezna služba matičnega podjetja.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kontrola odvisnih družb in predstavništev?	Trimo nima dobro vzpostavljene kontrolne funkcije. Vsi pa nobeden kontrolirajo ljudi na trgu. Vse kontrole imamo preveč in hkrati premalo. Ne vemo, kdo naj komu poroča. V preteklosti je bila kontrola bolj sistematizirana in urejena, v zadnjih letih pa smo bili osredotočeni na čisto druga področja. Marketing na lokalnem trgu poroča marketingu v matični družbi. Tudi plani se usklajujejo in izvedba sproti preverja.
Kako dobro Trimo prenaša znanje in dobre prakse znotraj tržne mreže?	Srečanja tržne mreže še obstajajo in so dobra oblika prenašanja dobrih praks. Premalo je nivojskega izobraževanje – potrebna so bolj sistematična in osebnim potrebam prilagojena izobraževanja. Trimonet (ekstranet) je orodje za prenos informacij iz matičnega podjetja na lokalne trge, ki pa bi potreboval bolj redna posodabljanja vsebin in nadgradnjo. Trimonet in srečanje tržne mreže nista dovolj, potrebna je vsakodnevna komunikacija med procesi v matični družbi in lokalnim trgom. Širjenje dobre prakse.
Kaj vidite kot ključni faktor uspeha?	Ekipa ljudi, ki sistematično dela na trgu nekaj let. V prodaji je fluktuacija vedno velika, vendar moraš imeti jedro nekega tima oz. stvari nastavljene tako, da tudi če se jedro zamenja stvari funkcionirajo naprej. Pravi ljudje in sistematično delo.

Tabela 5: Intervjuvanec 5, Regionalni direktor, 12 let izkušenj

Vprašanje	Odgovor
Kako dobro Trimo uresničuje korporativno globalno strategijo?	Trimo ni povsem mednarodno podjetje, se mora še pozicionirati. Medtem, ko je na veliko trgih neprepoznaven, ima na določenih trgih, kot je na primer Češka, izjemno močan »brand". Trimo je imel tako močan »brand", da je lahko preživel izjemno težke čase.
Kako dobro procesi podpirajo internacionalno delovanje? Kakšna naj bi bila organizacijska struktura?	Preveč se rešuje po neformalni poti. Vsi procesi ne podpirajo Trima kot mednarodnega podjetja. Manjka »business development«, to je »link beetwen marketing and sales«, ki ni prodajno odgovoren in ne sme imeti prodajnega pritiska. Je kot metulj, ki leta naprej, preučuje industrijo in odpira vrata, za njim pride prodaja in tehnična podpora. To bi moralo biti močno.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kultura? Kako močna je korporativna kultura v Trimu?	Pripadnost Trimu. To je bilo zelo dobro.
Kako dobro v Trimu razumejo kulturne razlike?	Kako razumemo kulturne razlike je odvisno od osebe do osebe in je različno. Trimo se ne bi smel preveč prilagajati, ampak poiskati koncept, ki je dovolj sprejemljiv za vse. Ali se lokalno osebje počuti del skupine, je odvisno od managementa na odvisni družbi. Na trgu morajo biti lokalni prodajalci. Dobro je, če bi imeli tudi lokalni management. Ti ljudje poznajo trg bolje kot mi, poznajo kulturo, ni kulturnih razlik. Ob vzpostavljeni kontroli matične družbe.
Kako dobro v Trimu kadrujejo in razvijajo zaposlene za delovanje na tujih trgih?	Nimamo razvitega koncepta kadrovanja in razvoja zaposlenih na tržni mreži. Uvajalni trening so dobro orodje, bolj intenzivno bi morali delati na tem, razviti koncept, ne podati preveč informacij in zaposlenega poslati na trg. Potem se lahko počutijo izgubljene. Potrebno bi bilo vzpostaviti koncept mentorstva novo zaposlenih in ločiti prodajno osebje za Qbiss in Trimoterm. Trimo je premajhen za managerje, ki bi krožili po trgih na par let.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kontrola odvisnih družb in predstavništev?	Dobičkonosnost bi se morala gledati kot skupni rezultat skupine.
Kako dobro Trimo prenaša znanje in dobre prakse znotraj tržne mreže?	Srečanje tržne mreže je super stvar, ljudje se radi vidijo, srečajo, pogovorijo med seboj. Potrebno bi bilo več »case study best practice transfer«. Izbrati iz vsakega trga prodajalca, ki je močan, da predstavi primer dobre prakse. Nivojsko.
Kaj vidite kot ključni faktor uspeha?	Ljudje. Kontrola.

Tabela 6: Intervjuvanec 6, Direktor prodaje, 15 let izkušenj

Vprašanje	Odgovor
Kako dobro Trimo uresničuje korporativno globalno strategijo?	V zadnjih letih je bilo veliko težav. Strategija je okrepiti prisotnost, kjer smo že prepoznavni in razviti določene nove trge, ker so ambicije novega lastnika glede rasti in razvoja velike. Absolutno bo potrebno kombinacija obeh pristopov.
Kako dobro procesi podpirajo internacionalno delovanje? Kakšna naj bi bila organizacijska struktura?	Nimamo dobre organizacije. Določene priložnosti so na optimizaciji procesov od naročila do plačila. Vsi procesi v Trimu ne podpirajo mednarodnega delovanja, tudi vsi zaposleni ne in tudi vse kompetence ne. Bilo je veliko sprememb v zadnjih letih, prodaja se je prilagodila, ostali procesi se niso. Prenos procesov iz Trima na odvisne družbe in predstavništva je slab. To je bilo včasih bolje. Določeni procesi so zamrli (npr. izobraževanje, prenos procesov, nadzor).
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kultura? Kako močna je korporativna kultura v Trimu?	Nekateri zaposleni na tržni mreži se čutijo del Trima, nekateri ne. V zadnjih letih so vrednote precej razpadle, zaradi težav takšnih in drugačnih. Pravila je potrebno začeti postavljati nazaj. Dokažemo se lahko samo z doslednostjo, kvaliteto in da izpolnimo, kar smo obljubili. Prodajalec na trgu mora vedno imeti podporo sistema in matične družbe. To mu da zaupanje in samozavest. Zadnja tri leta je bilo zaupanje precej načeto. Nekateri ljudje na trgu ne čutijo več, da imajo podporo matične družbe. Smo v fazi, da to vzpostavimo nazaj. Določeni so zelo negativno nastrojeni zaradi težav, v katerih smo bili. Nekateri se še kar obešajo na te težave in širijo negativno energijo. Pomembni so okolje, tim, sodelavci.
Kako dobro v Trimu razumejo kulturne razlike?	Na trgu dajem prednost lokalnim zaposlenim. Dobro je, če je v začetku, recimo nekaj let, prisoten nekdo iz matične firme, da prenaša znanje in korporativno kulturo na lokalne sodelavce, prodajalci in tehnična podpora pa morajo biti lokalni. Za globalne kupce niti ni pomembno, vendar Trimo največ trži preko arhitektov, naročniki so monterji, za to pa rabiš lokalne prodajalce. Da je nekaj let prisoten nekdo iz matične družbe, je dobra praksa. So pa ljudje prvi. Je pa razlika, ali gre za prodajno podjetje ali proizvodno podjetje. V primeru proizvodnega podjetja v tujini bi morali imeti minimalno pet ljudi na ključnih položajih iz matičnega podjetja, ki bi bili predhodno nekaj let v matični družbi. Ko gredo na trg, lahko prenašajo procese, način delovanja in kulturo. Za prodajno podjetje je dovolj eden. V Trimu je agent pogosto t.i. filter, pozna delovanje Trima, je seznanjen s procesi in je vez do končnega kupca, ki premaga te kulturne razlike. Niso vsi agenti enaki. Nekateri razumejo bolj, drugi manj. Izmed vseh je KSA najbolj težavna. Kupce v Evropi nekako obvladujemo, kupci v KSA in UAE so pa res čisto nekaj posebnega, delovanje je drugačno, se ga še učimo.
Kako dobro v Trimu kadrujejo in razvijajo zaposlene za delovanje na tujih trgih?	Z razvojem kadrov ne tržni mreži se ne ukvarjamo dovolj. V Trimu je kadrovska služba premalo vključena v kadrovanje na tujih trgih. Kroženje managerjev: v večjih korporacijah so regionalni managerji na višjem strateškem nivoju, pri nas so to bolj operativci. Ko dolgo delaš z nekim kupcem na trgu, se naučiš navad. To bi bil kar velik izziv. Najbrž je tudi od človeka odvisno.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kontrola odvisnih družb in predstavništev?	Kontrola naših odvisnih družb je slaba. Luknja z vidika korporativnega upravljanja Trima. Prodajo imamo organizirano po regijah, na trgu imamo predstavništva in podjetja, vendar pooblastila in odgovornosti niso dovolj jasno definirana.

Se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje	Odgovor
Kako dobro Trimo prenaša znanje in dobre prakse znotraj tržne mreže?	Srečanje tržne mreže je bilo včasih dvakrat letno, pa je samo še enkrat, premalo je širjenja dobre prakse, veliko informacij se izgubi, premalo je širjenja tehničnih znanj, tu bi lahko naredili več. Včasih je bilo bolje. Dolgoročno stremimo k oblikovanju tehnične podpore na regionalnem nivoju. UK že ima človeka, ki je za tehnično podporo kar je dober model. To lahko imaš, ko dosežeš kritičen obseg prodaje. Dolgoročni cilj je, da izobrazimo tehnične kadre, ki bodo nudili podporo prodajalcem in kupcem na trgu. Zelo pomemben pri internacionalizaciji poslovanja je marketing. V zadnjem času smo izgubili korak s konkurenco. Qbiss je globalno zelo slabo prepoznaven. Osnovna orodja morajo priti iz marketinga, na primer prezentacija detajlov, tehnična dokumentacija, odprta, jasna, razumljiva, vsem na razpolago, uporabniku prijazna.
Kaj vidite kot ključni faktor uspeha?	Od ljudi je odvisno. »People, People, People.«

Tabela 7: Intervjuvanec 7, Regionalni direktor, 16 let izkušenj

Vprašanje	Odgovor
Kako dobro Trimo uresničuje korporativno globalno strategijo?	Potrebne bi bila izboljšave in sistematika.
Kako dobro procesi podpirajo internacionalno delovanje? Kakšna naj bi bila organizacijska struktura?	Trimo bi moral biti projektno orientirano podjetje. Organizacija bi bila matrična, prepletena, kjer ni stroge ločnice med prodajo, projektivo,... temveč se sodelovanje začne že v fazi ponudbe in je potem prehod v izvedbo lažji. Trimo je v tujini prepoznan, da svetuje kupcem. Ko skupaj z arhitektom in kupcem razviješ projekt, imaš več možnosti, da ga dobiš in Trimo ima tehnične rešitve, ima znanje in kompetence. Organizirani nismo dobro. Regijska organiziranost prodaje je dobro zastavljena, vendar so še priložnosti za izboljšanje. Regionalnim direktorjem bi bilo potrebno jasno opredeliti pooblastila in odgovornosti, naprej razviti koncept. Potrebna je večja sistematika. Ne podpirajo vsi procesi v matičnem podjetju mednarodnega delovanja. Procese imamo vse dobro in natančno popisana, vendar v praksi stvari ne delujejo vedno tako.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kultura? Kako močna je korporativna kultura v Trimu?	Vrednote imamo dobro postavljene, zapisane, ne živimo pa jih vedno. Ne moreš pa vrednot samo prenesti iz matičnega podjetja na trge, moraš jih prilagoditi glede na kulturo države. Ljudje iz matičnega podjetja (regionalni direktorji) so t.i. "buffer" med korporativno kulturo in nacionalnimi kulturami.
Kako dobro v Trimu razumejo kulturne razlike?	Prilagoditi se je treba kulturi na trgu. Lažje je, če imaš v ekipi lokalne zaposlene. Na primer Francija je drugačna kultura od naše, moraš znati jezik. Za prodajo mora obvezno biti lokalni zaposleni, najboljša pa je kombinacija lokalni in iz matične družbe. V Franciji na primer rabiš dobrega lokalnega zaposlenega za tehnično podporo, ker v matični družbi ni francosko govorečega kadra. Kupci na trgu lažje pristopijo k lokalnemu predstavniku. Gradbeništvo je še vedno tradicionalna branža. Arhitekt npr. že govori tuji (npr. angleški) jezik, medtem ko lokalni gradbenik, monter več ne.

Se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje	Odgovor
Kako dobro v Trimu kadrujejo in razvijajo zaposlene za delovanje na tujih trgih?	Trenutno je pomankanje kadrov, predvsem lokalnih kadrov v prodaji, tehnični podpora in izvedbi.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kontrola odvisnih družb in predstavništva?	Moralo bi biti več sistematike. Opredeliti bi bilo potrebno vlogo regionalnih direktorjev, postaviti jasna pooblastila in odgovornosti za prodajno kontrolo. Opredeliti je potrebno tudi proces kontrole hčerinskih družb.
Kako dobro Trimo prenaša znanje in dobre prakse znotraj tržne mreže?	Vsakoletno srečanje tržne mreže je dobro zastavljeno, enako tudi neformalne zadeve, srečanja in izobraževanja po regijah. Tega bi moralo biti več. Informiranje: Trimonet je dobro orodje, potrebno je prenove. Moralo bi biti bolj uporabniku prijazno, bolj ažurirano, z uvodnim pregledom, kaj vse lahko najdeš tam,...
Kaj vidite kot ključni faktor uspeha?	Ljudje. Tim in organizacija. Kljub vplivu zunanjih dejavnikov, npr. Španija, ko so se investicije pred leti popolnoma ustavile, so ljudje ključni za uspeh.

Tabela 8: Intervjuvanec 8, Direktor prodajne operative, 32 let izkušenj

Vprašanje	Intervjuvanec 8 Direktor prodajne operative, 32 let izkušenj
Kako dobro Trimo uresničuje korporativno globalno strategijo?	
Kako dobro procesi podpirajo internacionalno delovanje? Kakšna naj bi bila organizacijska struktura?	Organizacijska struktura je relativno dobra, malo je prilagojena tudi na kadre na trgu. Nimamo za vse trge enako, podporna služba je prilagojena specifičnosti trga. Znotraj Trima ne podpirajo vsi procesi mednarodnega delovanja. Niso vsi zaposleni do kupcev "friendly", včasih se ne zavedajo, da nas kupci plačujejo. Procesni morajo podpirati kupce.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kultura? Kako močna je korporativna kultura v Trimu?	
Kako dobro v Trimu razumejo kulturne razlike?	V odvisni družbi bi moral biti poleg lokalnega tudi kader iz matične družbe,. Manager iz matične družbe mora poznati procese, razumeti, da lahko vidi kje je problem in ga ustrezno rešuje. Mora poznati procese v matični družbi, da lahko uspešno dela na trgu. Mora pa se na trgu z lokalnim osebjem tudi kulturno spojiti. Potrebno je ustvariti en nivo zaupanja z lokalnimi zaposlenimi. Prednost lokalnega osebja na trgu je, da lažje pristopijo naprej do kupca.

Se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje	Odgovor
Kako dobro v Trimu kadrujejo in razvijajo zaposlene za delovanje na tujih trgih?	Morda smo jih premalo izobrazili, poslali na trg in so bili izgubljeni. Kroženje managerjev: škoda je zamenjati nekoga, ki uživa na enem trgu.
Kako pomembna je za uspešno internacionalizacijo kontrola odvisnih družb in predstavništev?	Odvisne družbe premalo kontroliramo. Kontrolne funkcije nismo imeli dobro vzpostavljene. Trimu ima določene procese kontrole definirane, kot so na primer redne letne skupščine odvisnih družbe, vendar ni sistematike, ki bi omogočala, da bi odklone hitreje odkrili in ukrepali.
Kako dobro Trimu prenaša znanje in dobre prakse znotraj tržne mreže?	To je dobro narejeno. Uvajalni treningi, pa srečanja tržne mreže, že s tem se veliko naučijo. Odvisno pa je tudi od področnega vodje. Če je dobro podkovan in ima veliko informacij, stvari boljše tečejo.
Kaj vidite kot ključni faktor uspeha?	Pravi ljudje. In kontrola.