

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POSLOVODENJE MEDNARODNEGA TRŽENJA V
IZBRANIH SLOVENSKIH ŽIVILSKOPREDELOVALNIH
PODJETJIH KOT DEJAVNIK OFENZIVNEGA POSLOVANJA**

Ljubljana, april 2006

SIMON UŠAJ

IZJAVA

Študent **Simon Ušaj** izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Toneta Hrastelja** in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.4.2006

Podpis:



KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDMET RAZISKAVE IN TEORETIČNI OKVIR	2
1.2	NAMEN RAZISKAVE S TEMELJNO HIPOTEZO	4
1.3	METODE RAZISKAVE.....	5
1.4	SESTAVA DELA	6
2	STRATEGIJA MEDNARODNEGA PODJETJA.....	6
2.1	VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI MEDNARODNEGA PODJETJA.....	6
2.2	STRATEŠKO POSLOVODENJE MEDNARODNEGA PODJETJA.....	9
2.2.1	<i>STRATEGIJA MEDNARODNEGA PODJETJA.....</i>	<i>12</i>
2.2.1.1	Strateški položaj podjetja in njegova orientiranost	12
2.2.1.2	Osnovne strategije konkurenčnosti mednarodnega podjetja.....	13
2.2.1.3	Vstopne strategije podjetij na mednarodne trge	15
2.2.2	<i>STRATEGIJE MEDNARODNEGA PODJETJA GLEDE NA VSEBINO INTERNACIONALIZACIJE.....</i>	<i>16</i>
2.2.2.1	Strategije internacionalizacije trženja	16
2.2.2.2	Strategije internacionalizacije proizvodnje	17
2.2.2.3	Strategije tehnološke internacionalizacije	19
2.2.3	<i>PROCES SPREJEMANJA MEDNARODNE STRATEGIJE</i>	<i>19</i>
2.2.3.1	Ključni elementi procesa sprejemanja mednarodne strategije	20
2.2.3.2	Interakcija ključnih funkcij pri sprejemanju in izvajanju mednarodne strategije	21
2.2.4	<i>VPLIV MATIČNEGA PODJETJA NA STRATEGIJE POVEZANIH PODJETIJ</i>	<i>23</i>
3	ORGANIZACIJA MEDNARODNEGA PODJETJA IN POSLOVODENJA TRŽENJA.....	24
3.1	ORGANIZACIJSKI SESTAVI MEDNARODNEGA PODJETJA IN ODDELKOV TRŽENJA	24
3.1.1	<i>ORGANIZACIJSKI SESTAVI MEDNARODNEGA PODJETJA.....</i>	<i>26</i>
3.1.1.1	Funkcijska struktura	28
3.1.1.2	Mednarodna divizijska struktura	29
3.1.1.3	Produktna struktura	30
3.1.1.4	Mednarodna geografska struktura	31
3.1.1.5	Struktura glede na ključne kupce	32
3.1.1.6	Matrična struktura	33
3.1.2	<i>ORGANIZACIJSKE STRUKTURE MEDNARODNEGA TRŽENJA</i>	<i>34</i>
3.2	ZASNOVE IN DELOVANJE SISTEMA MATIC IN POVEZANIH PODJETIJ....	38
3.2.1	<i>ORGANIZACIJA MEDNARODNEGA PODJETJA - MATICE.....</i>	<i>38</i>
3.2.2	<i>NAČELA ORGANIZACIJSKE SESTAVE IN POSLOVNO-ORGANIZACIJSKIH POVEZAV V MEDNARODNIH PODJETJIH</i>	<i>39</i>
3.2.3	<i>ZASNOVE IN DELOVANJE SISTEMA POVEZANIH PODJETIJ.....</i>	<i>41</i>
3.3	NAČRTOVANJE IN ORGANIZIRANJE PROCESOV MEDNARODNEGA TRŽENJA	45
3.4	VODENJE MEDNARODNEGA PODJETJA IN TRŽENJA	48
3.4.1	<i>VODENJE MEDNARODNEGA PODJETJA</i>	<i>49</i>

3.4.2	VODENJE IN RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V POSLOVODENJU MEDNARODNEGA TRŽENJA.....	51
3.4.3	KOMUNIKACIJA V MEDNARODNEM TRŽENJU.....	53
3.5	KONTROLA PROCESOV MEDNARODNEGA TRŽENJA	55
4	METODE IN MODELI OFENZIVNEGA POSLOVODENJA MEDNARODNEGA TRŽENJA	57
4.1	URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV USPEŠNOSTI - KOT POMOČ MEDNARODNEM TRŽENJU	58
4.1.1	OSNOVNI VIDIKI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI	59
4.1.2	POVEZAVA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV IN MEDNARODNEGA TRŽENJA.....	63
4.2	OSTALE METODE IN MODELI, KI SPODBUJAJO OFENZIVNO MEDNARODNO TRŽENJE.....	65
5	PREGLED POSLOVODENJA MEDNARODNEGA TRŽENJA V IZBRANIH SLOVENSКИH ŽIVILSKOPREDELOVALNIH PODJETJIH	68
5.1	PREDSTAVITEV ŽIVILSKOPREDELOVALNE PANOGE	68
5.1.1	STRUKTURA IN POSLOVANJE.....	68
5.1.2	MEDNARODNA MENJAVA.....	71
5.1.3	POSLEDICE VSTOPA SLOVENIJE V EU NA POSLOVANJE PANOGE	72
5.1.4	ZAKLJUČKI O POLOŽAJU ŽIVILSKOPREDELOVALNE PANOGE.....	74
5.2	NAMEN, STRUKTURA IN METODOLOGIJA RAZISKAVE	75
5.2.1	NAMEN IN STRUKTURA RAZISKAVE	75
5.2.2	METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	76
5.2.2.1	Vprašalnik in podatki	76
5.2.2.2	Omejitve vprašalnika in podatkov.....	77
5.2.2.3	Merjenje spremenljivk.....	77
5.2.2.4	Uporabljene metode statistične analize	78
5.3	PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKOVANJA.....	78
5.3.1	ZNAČILNOSTI VZORCA	78
5.3.2	ANALIZA POSAMEZNIH VPRAŠANJ	81
5.3.3	OVREDNOTENJE REZULTATOV EMPIRIČNE ANALIZE.....	85
5.4	SKLEPI O POSLOVODENJU TRŽENJA V SLOVENSКИH PODJETJIH	85
6	OVREDNOTENJE PRISPEVKOV RAZISKAVE TER PREDLOGI POSLOVODENJA MEDNARODNEGA TRŽENJA	90
6.1	PRISPEVKI IN ZAKLJUČKI.....	90
6.2	PRISPEVKI IN ZAKLJUČKI ZA PODJETJA	91
6.3	ODPRTE TEME ZA PRIHODNJE	92
7	LITERATURA.....	94
8	VIRI.....	100

KAZALO TABEL

TABELA 5.1: STRUKTURA PODJETIJ V RAZISKAVI GLEDE NA VELIKOST PODJETJA (ŠTEVILO ZAPOSLENIH).....	79
TABELA 5.2: STRUKTURA ANKETIRANIH PODJETIJ GLEDE NA DELEŽ IZVOZA V LETU 2005.....	79
TABELA 5.3: STRUKTURA ANKETIRANIH PODJETIJ GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH, KI OPRAVLJAJO NALOGE V MEDNARODNEM POSLOVANJU (MP) PODJETJA.....	80

KAZALO SLIK

SLIKA 3.1: RAZVOJ ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR V MEDNARODNIH AKTIVNOSTIH.....	27
SLIKA 3.2: PRIMER FUNKCIJSKE STRUKTURE.....	28
SLIKA 3.3: PRIMER PRODUKTNE STRUKTURE.....	30
SLIKA 3.4: PRIMER MEDNARODNE GEOGRAFSKE STRUKTURE.....	31
SLIKA 3.5: PRIMER MATRIČNE STRUKTURE.....	33
SLIKA 3.6: PRIMER RAZVOJA ODDELKA ZA TRŽENJE V PODJETJU.....	35
SLIKA 3.7: MODELI POVEZAV MED MATICO IN ENOTAMI V TUJINI.....	40
SLIKA 3.8: LASTNOSTI UČINKOVITEGA GLOBALNEGA VODJE.....	50
SLIKA 3.9: SISTEM KONTROLE TRŽENJA.....	57
SLIKA 4.1: ŠTIRJE VIDIKI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV.....	59

1 UVOD

Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti nenehnega izboljševanja poslovanja in rasti kot edine možnosti, da ohranijo svojo avtonomijo, morajo v današnjem globalnem in izredno dinamičnem svetu nenehno iskati možnosti sodelovanja na mednarodnih trgih v vseh mogočih smereh. Pojmi ali celo cilji kot so uspešnost, učinkovitost, konkurenčnost, k katerim danes vsako podjetje in tudi posameznik teži, so dosegljivi samo na mednarodnih¹ trgih. Potemtakem je razumljivo, da je internacionalizacija posameznika, podjetja in celo države ključen proces doseganja suverenosti in rasti nasploh. V proces internacionalizacije lahko vstopi ali pa je prisiljeno vstopiti vsako podjetje. Dolgoročno pa lahko uspe le tisto podjetje, ki je ofenzivno, to pomeni, da v mednarodnem trženju izkorišča vse prednosti, ki mu jih notranje in mednarodno okolje ponuja.

Slovensko gospodarstvo in slovenska podjetja so zaradi majhnosti domačega trga in zaradi manjšanja tržnih deležev, ki se delijo na vedno več ponudnikov, še bolj prisiljena iskati dodatne poslovne priložnosti na mednarodnih trgih. Odločitev podjetja, da prične nastopati na mednarodnih trgih je povezana s celovito strategijo podjetja. Podjetje se odloča za mednarodno trženje oziroma za internacionalizacijo zaradi spleta notranjih nagibov in zunanjih dejavnikov v določenem času in okolju.

Pred samim vstopom na tuje trge mora podjetje opraviti vrsto aktivnosti: temeljito analizo trgov, oblikovanje strategij trženja in izdelavo primernih trženjskih spletov. Podjetja morajo sprejete odločitve o vstopu na mednarodne trge skrbno načrtovati, sprejete načrte nato izvesti in kontrolirati ter po potrebi tudi popravljati oziroma prilagajati. Lahko bi strnili, da morajo podjetja skrbno in odgovorno poslovoditi z vsemi sestavinami trženja.

V kolikšni meri slovenska podjetja opravljajo zgoraj navedene aktivnosti? Ali jih opravijo v celoti ali samo deloma? Kje so vzroki za morebitno defenzivno obnašanje slovenskih podjetij na mednarodnih trgih? Predhodno opravljene raziskave (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 63) in lastna opazovanja dokazujejo, da je kvaliteta trženjskega poslovanja v večini primerov nezadovoljiva. Procesi trženja ne delujejo optimalno, odločitve se sprejema ad-hoc, brez predhodnega načrtovanja in posledično tudi brez zadostnih informacij. Postavlja se vprašanje, zakaj podjetja kljub problemom, ki jih na domačem in tujih trgih imajo, pri trženju svojih proizvodov ne začnejo bolj načrtno oblikovati in izvajati procesov trženja. Vzroki za tako stanje so lahko: pomanjkanje strateškega usmerjanja, pomanjkanje razvitih načinov mednarodnega poslovanja, pomanjkljiva usposobljenost vodstva s področja mednarodnega trženja, financ in strateškega vodenja, nizka raven aktivnosti in sodelovanja na področju raziskav in razvoja, nizka izvozna usmerjenost na zahtevne oziroma nasičene trge in zaprtost v domači trg ter morda še nekateri drugi dejavniki.

¹ V literaturi in tudi pričujočem delu se pogosto uporabljajo besede mednarodno, internacionalno in globalno. V pričujočem delu nisem razlikoval med pojmom mednarodno in internacionalno. Nasprotno pa pod globalno razumem celoto. Posledično je torej globalno podjetje tisto, ki na globalni ravni združuje in optimizira vse svoje procese oziroma funkcije od nabave do trženja.

Da bi se stanje na tem področju spremenilo in bi se povečala kvaliteta mednarodnega trženja ter s tem celovita konkurenčnost podjetja, je najprej potrebno vzbuditi potrebo po spremembah v vodstvu podjetij. Pro-aktivno vodstvo je lahko in mora biti generator vizije in ciljev podjetja. Z uporabo različnih načinov in metod mora te cilje doseči. Le-te pa lahko doseže samo s visoko motiviranimi in strokovno usposobljenimi zaposlenimi. Lahko bi postavili tezo, da podjetje trženja ne izvaja dobro, ker enostavno nima dovolj dobrih strokovnjakov, ki bi uspešno tržili, ali pa le-ti niso ustrezno organizirani in vodeni.

1.1 PREDMET RAZISKAVE IN TEORETIČNI OKVIR

Slovenska živilskopredelovalna podjetja so se ob vstopu v EU soočila s velikimi problemi oziroma ovirami v poslovanju, ki jih pred tem niso imela. Novo postavljene ovire nastopajo v celotnem procesu poslovanja podjetij. Tako so se na nabavni strani ukinile nekatere subvencije, sistem uvoza zaradi izvoza. Na prodajni strani pa so se na večini tradicionalnih trgov (trgi bivše Jugoslavije), kjer so podjetja izvozila večino svojih izdelkov, povišale carine. Slovenija je namreč imela pred vstopom v EU z večino držav na prostoru bivše skupne države podpisane sporazume, ki so omogočali slovenskim proizvajalcem dosegati nižje vstopne carine in ostale dajatve. Ob tem so se dokončno sprostile uvozne omejitve za tuje konkurente na domačem slovenskem trgu. Tako so se nekatera podjetja dobesedno čez noč znašla v škripcih. Na vstopni strani so se podražile vstopne surovine, na drugi strani pa so se zaradi povečanja stroškov in uvoznih dajatev podražile prodajne cene na izvoznih trgih. Omenjena podjetja v glavnem poslujejo na domačem trgu in trgih bivše skupne države. Na področju EU njihove blagovne znamke niso prepoznavne in tako je njihova prodaja usmerjena v zelo ozke segmente oziroma niše.

Ob izgubi tradicionalnih trgov oziroma ob zmanjševanju konkurenčnosti na teh trgih in spoznanju, da na trgu EU slovenske blagovne znamke ne ponujajo potrošniku dodane vrednosti, prihaja vse bolj do izraza defenzivno ravnanje podjetij na vseh področjih poslovanja, predvsem pa na področju trženja.

Strokovnjaki (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 5) so se že pred leti spraševali, in s tem zamenjali vprašanje, ali bo tudi slovenska živilskopredelovalna industrija po pristopu k Evropski uniji doživela usodo velikega števila avstrijskih in portugalskih živilskih podjetij, ki so ob soočenju z ostro konkurenco evropskega skupnega trga zapirala proizvodnjo ali zapadla v resne težave, iz katerih so se rešila šele po korenitih spremembah v miselnosti, organiziranosti in načinu delovanja.

Danes slovenska podjetja v obravnavani panogi izgubljajo cenovno konkurenčnost in ugled blagovnih znamk na tradicionalnih trgih ter niso zmožna nastopiti na novem domačem trgu EU. Ponuja se teza, da je eden glavnih vzrokov za omenjeno stanje ne-strateško obnašanje poslovodstev. V zadnjih letih smo bili predvsem priča lastniški konsolidaciji panoge, ne pa

njeni razvojni prenovi. Pri poslovodstvih je šlo torej bolj za pridobivanje lastnine kot pa za strateško poslovođenje.

Na tem mestu strnjeno povzemam pomen ključnih pojmov oziroma besed, ki se pojavljajo skozi celotno delo.

- **Ofenzivno vedenje podjetja in/ali ofenzivne strategije;** pod tem razumem vedenje in aktivnosti podjetja, ki zagotovijo kratkoročno in/ali dolgoročno konkurenčno prednost podjetja. Idealno naj bi ofenzivne aktivnosti zagotovile konkurenčno prednost v čim krajšem času. Gre torej za ugotavljanje in razvoj konkurenčnih prednosti ter osredotočenja virov na področjih, kjer pričakujemo največje dohodke in dobičke ter izbor za napad najbolj ranljivih točk tekmecev.
- **Strateško poslovođenje** je podrobno obravnavano v drugem poglavju. Na tem mestu povzemam, da gre za proces sprejemanja ključnih odločitev v zvezi s sedanjim in prihodnjim poslovanjem organizacije.
- **Trženje in mednarodno trženje;** V raziskavi obravnavam trženje širše, in sicer kot organizacijsko funkcijo in skupek procesov, ki delujejo v podjetju z namenom ustvarjanja, komuniciranja in posredovanja vrednosti kupcem, potrošnikom in podjetju samemu. V trženje uvrščam tako trženjske raziskave, načrtovanje ter oblikovanje izdelkov kot tudi komunikacijo in prodajo. Trženje sicer nastopa kot ena izmed funkcij v podjetju, vendar s pomembno nalogo biti prvi med enakimi, »*primus inter paris*«. Mednarodno trženje pojmem podobno kot samo trženje, vendar z vidika mednarodnih trgov. Prisotna je torej mednarodna komponenta, ki vključuje organizacijo in tehnike mednarodne ali izvozne trgovine in mednarodnega poslovođenja.

Predmet raziskave magistrskega dela je proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, kar bi lahko strnili v poslovođenje procesov trženja v izbranih slovenskih živilskopredelovalnih podjetjih, s posebnim poudarkom na trženju na mednarodnih trgih. Magistrsko delo proučuje predvsem naslednja področja poslovođenja trženja v slovenskih podjetjih, ki nastopajo na mednarodnih trgih:

- organizacijo trženja (različne organizacije oddelkov in gospodarskih enot na tujem² glede na načine vstopa, posebnosti trgov in podobno);
- organizacijo načrtovanja trženja (kako podjetja načrtujejo mednarodno trženje);
- izvedbo, vodenje in kontrolo mednarodnih trženjskih strategij;
- načine financiranja trženja.

Predmet raziskave v magistrskem delu obravnava strokovna literatura pod različnimi naslovi. Tako Keegan in Shlegelmilch (1999, str. 521–566) poimenujeta poglavje Poslovođenje z globalnim trženjskim programom, kjer obravnavata predvsem organizacijske strukture

² V tuji strokovni literaturi so gospodarske enote na tujem večkrat različno pojmovane. Od sestrskih in hčerinskih podjetij, podružnic, predstavništev, enot in podobno. Ker smatram, da obstajajo razlike v ekonomskem in pravnem vidiku glede poimenovanja različnih povezanih družb na tujem, sem terminologijo poenotil in se odločil za skupno imenovanje, to je gospodarske enote na tujem. S tem pojmom zajamem vse mogoče oblike navedenih enot, ki jih imajo podjetja na tujih trgih.

mednarodnih podjetij, ocenjevanje in izboljševanje trženjskih aktivnosti in kontrolo teh aktivnosti.

Podobno tudi Hoolensen (2001, str. 573–621) obravnavano področje naslovi kot Izvedba in koordinacija trženjskega programa, kjer ločeno obravnava mednarodna pogajanja in organizacijo ter kontrolo mednarodnih trženjskih programov ali strategij.

Czinkota, Ronkainen in Moffet (2003, str. 503–531) pa v svojem delu Mednarodno poslovanje obravnavajo to področje pod poglavjem Organizacija, izvedba in kontrola mednarodnega poslovanja, kjer na kratko obravnavajo pomembnost posameznega dela iz naslova.

Tuji in tudi domači avtorji (Hrastelj, 1995 in 2001) intenzivno obravnavajo področje poslovođenja mednarodnega trženja. Osebo se mi zdi to področje še posebno pomembno zaradi domneve, da lahko znanje iz tega področja in posledično tudi izvedba v praksi omogoči učinkovito delovanje vseh ostalih procesov trženja in ofenzivnega strateškega poslovođenja. Menim, da je kvalitetno in strokovno načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje trženjskih funkcij in procesov v podjetju, predpogoj za uspešno delovanje celotnega trženjskega spleta.

1.2 NAMEN RAZISKAVE S TEMELJNO HIPOTEZO

Glavni namen pričujočega magistrskega dela je pridobiti in sistematizirati spoznanja iz prakse poslovođenja trženja izbranih slovenskih podjetij, ki so lahko širšega pomena za živilskopredelovalno panogo. Ta spoznanja bom v magistrskem delu primerjal s teorijo in prakso poslovođenja mednarodnega trženja, kot jo učijo znani teoretiki in izvajajo uspešna mednarodna podjetja.

Na osnovi ugotovitev raziskave bo magistrsko delo ponudilo nekatera izhodišča za izboljšanje poslovođenja procesov trženja. Prepričan sem, da je mogoče povečati konkurenčnost podjetij s izboljšanjem procesov trženja, le-te pa je mogoče izboljšati predvsem z vpeljavo različnih metod in modelov za načrtovanje, presojanje in kontroliranje uspešnosti poslovanja, predvsem trženja.

Glede na namen in cilj raziskave se postavlja temeljna hipoteza (TH), da uspešno poslovođenje trženja na mednarodnih trgih omogoča rast in razvoj podjetja, izvajanje strategij podjetja in večanje njegove konkurenčnosti na mednarodnih trgih. To je mogoče doseči s primerno organizacijo oddelkov za trženje v povezavi z lastnimi gospodarskimi enotami na tujem in poslovnimi partnerji na mednarodnih trgih. Načrtovanje, izvajanje in kontrola strategij trženja izhaja iz organizacijske sestave in načrtovanih procesov trženja, ki so prilagojeni značilnostim podjetja in okolja. Zagotavljanje izvajanja strategije podjetja

omogočata strateško vodenje in kontrola. Pri tem so pri izvajanju strategij trženja podjetjem v veliko pomoč različne metode za presojanje uspešnosti poslovanja.

V okviru temeljne hipoteze postavljam naslednje podhipoteze:

1. PH1: *Organizacijska sestava zagotavlja optimalni potek vseh procesov, ki so potrebni za uspešno trženje. Podjetja, ki nastopajo na mednarodnih trgih, morajo prilagajati organizacijsko sestavo trženja s ciljem zagotoviti hitro odzivnost na tržne spremembe.*
2. PH2: *Z učinkovitim vodenjem in kontrolo trženjskih strategij se zagotavlja izboljševanje trženjskih aktivnosti. Kontrola mednarodnega trženja je sestavljena iz sistematičnih in rednih pregledov trženjskega okolja, ciljev, strategij in aktivnosti ter njihovih sprememb in dopolnil.*
3. PH3: *Optimalna organizacija, učinkovito vodenje in kontrola procesov trženja je neposredno povezana z doseganjem mednarodnih konkurenčnih prednosti.*
4. PH4: *Uporaba različnih metod in modelov presojanja uspešnosti poslovanja in s tem tudi trženja olajšuje proaktivno poslovanje trženj, saj ponuja možnosti širokega pogleda na strateške trženjske odločitve in njihove posledice v prihodnosti.*

Glede na zahtevnost predmeta raziskave bom stanje in hipoteze pretežno ocenjeval in manj meril.

1.3 METODE RAZISKAVE

Pri raziskovanju sem z namenom teoretične osvetlitve obravnavanega področja uporabil predvsem metodo kompilacije. S to metodo sem na podlagi spoznanj različnih avtorjev nazorno in sistematično osvetlil pomen mednarodnega podjetja, strateškega poslovanja mednarodnega podjetja in predvsem poslovanja mednarodnega trženja. Poleg omenjene metode sem predvsem v prvem teoretičnem delu in tudi kasneje uporabil metodo deskripcije, z namenom prikaza nekaterih osnovnih pojmov in spoznanj z obravnavanega področja.

V drugem, empiričnem delu, sem poleg že omenjenih uporabil naslednje metode:

- Metodo kvalitativne (in delno tudi kvantitativne) analize in sinteze, s katero sem na konkretnih primerih slovenskih podjetij razčlenil kvalitativne dejavnike, ki opredeljujejo oziroma vplivajo na poslovanje mednarodnega trženja in uspešnost mednarodnega trženja samega. Glede na teoretična spoznanja iz strokovne literature sem iz posameznih primerov izločil tiste najbistvenejše dejavnike, ki vplivajo na uspešnost in konkurenčnost podjetij, jih temeljito analiziral, jim pripisal pomembnost in jih tudi nadalje vključil v izdelavo modela.
- Metodo modeliranja, s pomočjo katere sem na osnovi spoznanj združil posamezne ugotovitve in skušal predlagati nekaj metod in modelov poslovanja mednarodnega trženja, ki bodo podjetjem na enostaven in nazoren način pomagala uspešno in učinkovito tržiti svoje proizvode ali storitve.

- Metodo anketiranja in intervjuja, ki je zagotovila potrebne informacije oziroma vhode v metodo kvalitativne analize in sinteze. Anketni vprašalnik je bil zgrajen po načelih in navodilih za izdelavo anketnega vprašalnika in izhaja iz teoretičnih spoznanj o predmetu raziskave.

1.4 SESTAVA DELA

Magistrsko delo je razdeljeno v šest glavnih poglavij in štiri poglavitne vsebinske sklope. Uvodni del opredeljuje predmet raziskave, namen in podaja temeljno hipotezo ter iz nje izvedene podhipoteze.

V drugem vsebinskem sklopu so predstavljena teoretična izhodišča obravnavane teme, predvsem s pomočjo teoretičnih prispevkov izbranih avtorjev. Ta vsebinski sklop ima tri glavna poglavja. Prvo poglavje obravnava vsebino strategije mednarodnega podjetja in proces sprejemanja le-te. V naslednjem poglavju je podrobno obravnavana organizacija mednarodnega podjetja. Najprej organizacija mednarodnega podjetja, nato organizacija oddelkov trženja v samem podjetju ter nadalje povezave podjetja s gospodarskimi enotami na tujem. Ob sami organizaciji je podrobno obravnavano tudi vodenje mednarodnega podjetja in trženja, kot tudi načrtovanje in kontrola organizacije in procesov v mednarodnem podjetju. Četrto poglavje obravnava nekatere metode in modele, ki lahko nudijo veliko pomoč pri zagotavljanju ofenzivnega poslovođenja mednarodnega trženja.

Glavnino tretjega vsebinskega sklopa predstavlja pregled poslovođenja mednarodnega trženja v izbranih živilskopredelovalnih podjetjih. Najprej je predstavljena celotna panoga, nato pa so na osnovi lastne empirične raziskave podane ugotovitve o stanju poslovođenja trženja v omenjenih podjetjih. Na osnovi lastne raziskave in ostalih spoznanj je predstavljena kritična analiza poslovođenja trženja v preučevanih podjetjih in potrditev postavljenih hipotez.

V zaključnem delu so ovrednoteni prispevki pričujočega dela z vidika same raziskave ter z vidika podjetij, katerim je raziskava namenjena. Na koncu so podana nekatera izhodišča za nadaljnje raziskave oziroma odprta vprašanja, na katera ta raziskava ni uspela odgovoriti.

2 STRATEGIJA MEDNARODNEGA PODJETJA

2.1 VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI MEDNARODNEGA PODJETJA

Vsako podjetja ima svoj strateški povzetek ključnih idej, ki strnjeno povzamejo in razložijo, zakaj podjetje sploh obstaja in kaj želi s svojim obstojem doseči. Formalno temu pravimo poslanstvo podjetja. Poslanstvo podjetja strnjeno in jasno pove, kaj je glavni razlog za obstoj organizacije.

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

Vizija, poslanstvo in cilji podjetja torej definirajo in razjasnijo namen obstoja podjetja, njegovo poslanstvo in glavne cilje. Tem trem ključnim postavkam bi lahko ob bok postavili tudi filozofijo podjetja³, pri čemer filozofijo oziroma vrednote poslovanja podjetja pogosto vključijo kar v poslanstvo. Podjetje vse navedeno opredli z namenom postavitve temeljev za strategijo oziroma za strateško delovanje podjetja.

Vizija podjetja mora v čim bolj strnjeni obliki povedati, kam želi podjetje priti. Vizija mora delovati predvsem v naslednjih smereh: mora navdihovati in motivirati, biti mora dosegljiva, verjetna in možna.

Napuk (1993, str. 28–31) opredeljuje vizijo kot jasno usmeritev v to, kam želi poslovodstvo pripeljati podjetje. Z njo želi zaposlenim in trgu poslati jasno sporočilo, kaj namerava narediti. Vizija mora biti zato navdihujoča in smela, toda realistična. Če ljudi ne navdahne, ne bodo motivirani. Če pa obenem ni realistična, ne bo nikoli realizirana in ljudje bodo razočarani.

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja. Vizija mora biti specifična (posebna oziroma drugačna od drugih podjetij), merljiva, realna oziroma dosegljiva in časovno omejena. (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 74.)

Poslanstvo mora dajati odgovore na osnovna vprašanja, ki se tičejo razlogov za obstoj organizacije. Poslanstvo podjetja torej razlaga, kaj podjetje počne ali izdeluje, za koga, kako se hoče podjetje uveljaviti znotraj svoje panoge in končno, kakšen je in bo prispevek podjetja družbi kot celoti.

Poslanstvo je kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za obstoj organizacije. Če obstaja temeljno nerazumevanje ali nestrinjanje najpomembnejših notranjih in zunanjih interesnih skupin s poslanstvom, to v večini primerov povzroči velike težave tako pri udejanjanju strategij kot pri vsakodnevem delu. (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 74.)

Johnson in Scholes (1993, str. 187) opredeljujeta poslanstvo kot najbolj splošno izjavo o namenu delovanja organizacije, ki jo lahko smatramo kot njen *raison d'être*, to je razlog ali pravico do obstoja organizacije.

³ Anglo-ameriška poslovna literatura (Holt, 2002, str. 88; Thompson, 2005, str. 18) na tem mestu govori o tako imenovanem PMP (*Purpose-Mission-Philosophy*), kar bi lahko prevedli v namen-poslanstvo-filozofija. V centralno-evropskem in slovenskem prostoru se postavljanje filozofije podjetja ni uveljavilo. Namesto filozofije, ki naj bi opredeljevala osnovne vrednote podjetja, slovenska podjetja pri postavljanju celovite strategije opredeljujejo samo svojo vizijo, poslanstvo in cilje ter včasih tudi vrednote.

Dobro poslanstvo, to pomeni uporabno definirano poslanstvo, mora imeti naslednje lastnosti (Johnson, Scholes, 1993, str. 187):

- Biti mora vizionarsko in z verjetnostjo relativno dolgega trajanja.
- Razjasniti mora glavni namen obstoja organizacije in razloge, zaradi katerih organizacija obstaja.
- Opisati mora glavne aktivnosti oziroma dejavnosti organizacije in položaj, ki ga le-ta želi imeti v okviru industrije.
- Vključevati mora pojasnitev ključnih vrednot organizacije - predvsem tistih, ki zadevajo odnos organizacije do skupin udeležencev (*stakeholderjev*).
- Organizacija mora imeti trden namen in sposobnosti slediti poslanstvu.

Poslovna kultura podjetja, ali drugače filozofija podjetja, pomaga pojasniti primerno ali želeno organizacijsko ravnanje v odnosu do zaposlenih ter do ožjega in širšega okolja, v katerem organizacija deluje. Filozofija organizacije, lahko bi dejali tudi sistem vrednot organizacije, se nanaša na njeno širšo družbeno ravnanje in obstoječo ali želeno poslovno kulturo. Z nastopanjem podjetja na mednarodnem trgu prihaja tudi filozofija podjetja vse bolj do izraza. Lahko torej pričakujemo, da bodo tudi slovenska podjetja v prihodnjih letih pri strateškem planiranju definirala svojo filozofijo.

Filozofija mednarodnega podjetja mora še posebno pozornost nameniti mednarodnim prioritetam, ki jim bodo pomagale dosegati strateško prednost. Te prioritete so lahko na primer: poslovanje z upoštevanjem centralno postavljenih smernic, postavitev decentraliziranih geocentričnih sistemov, ali pa način pozicioniranja podjetja na lokalnem, regionalnem in globalnem trgu ter prenosa odgovornosti in kompetenc poslovanja iz centralnega na regionalni nivo. Ob tem je lahko filozofija podjetja uradna in vključena v poslanstvo ali pa je podvržena ravnanju poslovodstev in aktualnim razmeram. Smatram, da je prva oblika veliko bolj primerna. Podjetje oziroma organizacija nadalje razvije sistem in metode dela, ki odgovarjajo njeni filozofiji. Tako lahko imajo podjetja s podobno ali celo enako vizijo in poslanstvom, ki so si med seboj konkurenčna, popolnoma drugačno filozofijo in s tem drugačen način dela, s katerim želijo doseči konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji.

Ko podjetje opredeli svoje poslanstvo, filozofijo in vizijo, si postavi **širše cilje**. Lahko bi rekli da si postavi **splet ciljev**, ki opredeljujejo cilje, ki jih podjetje namerava doseči v določenem obdobju.

Pri postavljanju ciljev ne moremo govoriti, da obstajajo bistvene razlike med lokalnim in mednarodnim podjetjem. Obe podjetji imata podobne, če že ne enake kategorije ciljev, kot so: donosnost, izboljšanje tržnega deleža, finančna stabilnost, inovativnost, rast prodaje, interesi delničarjev in ostalih udeležencev in podobno. Podjetje opredeli omenjene cilje različno glede na specifično področje delovanja oziroma glede na specifične potrebe v prostoru in času. Vendar so cilji podjetij v osnovi enaki po celem svetu, tako na lokalnem kot na globalnem nivoju.

Morda bi kot edino posebnost pri postavljanju ciljev v mednarodnem podjetju izpostavil 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 poslovnih enot.

Ker večina poslovnih enot mednarodnega podjetja ne deluje popolnoma neodvisno in ker izvajajo različne konsolidirane aktivnosti znotraj celovitega podjetja oziroma njegove verige vrednosti, te enote samostojno postavijo zelo malo strateških ciljev. Namesto tega se navadno osredotočijo na čim večjo stroškovno in organizacijsko upravičenost specifičnih operacijskih rezultatov znotraj celovitega mednarodnega podjetja. Vsaka tuja aktivnost oziroma tuje delovanje se tudi večkrat sooča z enkratnimi okoliščinami, kar pogosto pripelje do posebnih in nenavadnih ciljev. (Holt, 2002, str. 189.)

2.2 STRATEŠKO POSLOVODENJE MEDNARODNEGA PODJETJA

Da bi podjetje lahko doseglo cilje, ki si jih je postavilo, mora izdelati svojo lastno strategijo in ji seveda tudi slediti oziroma jo implementirati v prakso. Strategija podjetja pove, kako bo podjetje doseglo postavljene cilje.

Sam koncept strateškega poslovođenja je pri različnih avtorjih različno in hkrati tudi podobno razumljen⁴. Vsak od avtorjev skuša sicer v svoji opredelitvi dodati osebni prispevek, vendar so na koncu izhodišča in tudi zaključki vseh skoraj enaka. Tako je uporabna vrednost teorije strateškega poslovođenja odvisna predvsem od sposobnosti uporabnikov, to je strateških poslovođij, da znajo izluščiti bistvo teoretičnih usmeritev ter ga zmorejo prenesti v dejansko poslovanje.

Za boljše razumevanje pojma strateškega poslovođenja in nadaljnje povezave tega pojma z mednarodnim strateškim poslovođenjem podajam na tem mestu nekaj definicij:

- Strateško poslovođenje, ki ga sestavljajo planiranje, uresničevanje in kontrola, je ciklični proces, katerega zasnovo in dinamiko določa prav planiranje, zato lahko planiranje opredelimo tudi kot temelj modernega poslovođenja. Celoto sestavljenega procesa je potrebno razumeti kot aktivnost konstruktivnega spreminjanja podjetja z namenom zagotavljanja njegove dolgoročne uspešnosti. (Mintzberg, 1987, str. 67.)
- Strateški management oziroma strateško poslovođenje lahko definiramo kot umetnost in obenem znanost oblikovanja, udejanjanja in vrednotenja spleta funkcionalnih odločitev, ki organizaciji omogočajo doseganje postavljenih ciljev. Potemtakem se strateško poslovođenje osredotoča na integracijo poslovođskih, marketinških, finančno-računovodskih, proizvodno-operativnih, razvojno-raziskovalnih in informacijskih funkcij, z namenom doseganja čim boljših poslovnih rezultatov. (David, 1999, str. 5.)

⁴ Danes poznamo vsaj 10 različni teorij oziroma šol strategije, od katerih so najbolj znane: planska, šola pozicioniranja, podjetniška, kognitivna, strategija na podlagi učenja in ostale. Vsaka od teh teorij izhaja iz različnih in podobnih postavk. (Ahlstrand et al., 1999, str. 6)

- Pojem strateški management se nanaša na celotno področje aktivnosti, vezanih na oblikovanje strateških odločitev v organizaciji. Definiramo ga lahko kot niz poslovodskih odločitev, ki vplivajo na odnos organizacije in okolja, in usmerjajo aktivnosti znotraj organizacije ter določajo dolgoročno uspešnost organizacije. (Stahl, 1991, str. 4.)
- Strateški management je niz poslovodskih odločitev in aktivnosti, ki določajo dolgoročno uspešnost korporacije. Vključuje raziskave okolja, oblikovanje strategije, njeno uresničevanje in kontrolo ter vrednotenje. (Hunger, Wheelen, 1993, str. 7.)
- Strateško upravljanje in poslovođenje je bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Konkretizacija odgovora na ta temeljni problem razvoja podjetja zahteva odgovore na vrsto vprašanj. Gre za odgovore, kako se bo podjetje upiralo poslovnim grožnjam in kako bo izkoriščalo priložnosti, ki jih prinaša dinamika njegovega okolja. Podjetje lahko prav z raziskovanjem te dinamike okolja odkriva področja svoje poslovne rasti, zato je moč ugotoviti, da mora tako planiranje iskati tisti potencialni poslovni program, ki mu bo omogočal rast. (Pučko, 1996, str. 106.)

Na tem mestu dodajam še, da uporaba procesa strateškega poslovođenja prinaša podjetjem oziroma organizacijam veliko prednosti, ki v končni posledici lahko prinašajo zaznavno konkurenčno prednost in s tem pogojeno poslovno uspešnost. Pri samem procesu strateškega poslovođenja se lahko poslužujemo različnih modelov, kot je model strateškega poslovođenja po Hunger-Wheelenu, Davidov model in nenazadnje tudi v slovenskem prostoru znan model strateškega upravljanja in poslovođenja po Pučku. Še bolj podrobno preučevanje procesa strateškega poslovođenja in modelov bi preseglo okvire te magistrske naloge. V nadaljevanju se bomo k strateškem poslovođenju vračali skoraj izključno v povezavi z nastopanjem podjetja na mednarodnih trgih.

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

- **Trgovinska strategija**, ki je logično nadaljevanje izvozne politike in nadomeščanje izvoza s ciljem zadržati del svojega tržišča.
- **Proizvodna strategija**, ki je motivirana predvsem z željo zmanjšati proizvodne stroške. To lahko podjetje doseže z nakupom obstoječega podjetja, postavitvijo novega proizvodnega obrata ali pa z drugačnimi sodobnimi poslovnimi povezavami (pogodbena izdelava ...)
- **Tehnološka strategija**, kjer podjetje prodaja znanje in tehnologije ne pa blaga. Navadno poteka v dveh fazah. V prvi fazi gre za prodajo čistega znanja, ki je potrebno za proizvodnjo blaga ali storitev. V drugi fazi pa poteka proizvodnja v tujini s pomočjo izkoriščanja tehnoloških prednosti podjetja. Ni strogo predpisano, da si faze sledijo, ampak lahko potekajo vzporedno.

Pri internacionalizaciji podjetij je težko najti jasno definirane cilje ali dobro razvito mednarodno strategijo podjetja, ki so vodili v internacionalizacijo podjetij. Morda nismo

daleč od resnice, če postavimo trditev, da je internacionalizacija tipičen postopen in naraščajoč proces, motiviran oziroma spodbujen zaradi spleta notranjih in zunanjih dejavnikov v določenem času in okolju. Ti dejavniki pa so za podjetja različni in težko je najti tiste ključne, ki so preoblikovali podjetja iz nacionalnih v internacionalna.

Mednarodno podjetje se v svojem vstopanju na tuje trge lahko poslužuje različni vstopnih strategij:

- Izvoznih strategij - gre za blagovne tokove iz matične države na tuje trge.
- Pogodbenih strategij - kjer matično podjetje na pogodbene partnerje prenaša znanje, vendar samo v omejenem obsegu.
- Investicijskih strategij - gre za kapitalске tokove in pretoke znanja iz matičnega podjetja na povezana podjetja v tujini.

Najpomembnejše mednarodne strategije vstopa na mednarodne trge so izvoz, licenčno poslovanje, skupne naložbe (*joint venture*), akvizicije oziroma prevzemi, samostojne naložbe, deljena proizvodnja, obrati na ključ in menedžerske pogodbe.

Vsaka strategija seveda prinaša različno tveganje. Klasične izvozne aktivnosti nosijo relativno majhno tveganje, veliko bolj so tvegane aktivnosti internacionalizacije podjetja, to je vključevanja samostojnih naložb v tujino.

Danes se internacionalizirajo skoraj vse ali vse podjetniške funkcije, kar je logična posledica vse večje konkurence na trgu. Podjetja izbirajo med tremi osnovnimi strategijami (Borner, 1989, str. 69):

- **dopolnjujočo izvozno strategijo** (orientiranost podjetja na domači trg),
- **prevladujočo izvozno strategijo** (domači trg ni dovolj velik, tuji trgi pa niso alternativa, ki je sposobna preživeti),
- **strategijo internacionalizacije** (vključevanja tujih neposrednih investicij in novih oblik mednarodnih investicij).

Podjetja, ki vključujejo nove oblike mednarodnih investicij so bolj tržno orientirana; bližina tržnim silam (trgu) jih pripravi na bolj realistične ocene zunanjih dejavnikov; ohranijo korak z napredkom in pri tem ne izgubijo svoje tržne bližine; prisiljena so k intenzivnejšemu mednarodnemu sodelovanju in vključenosti na tuje trge. (Borner, 1989, str. 88.)

Pri strategijah internacionalizacije je treba upoštevati tri ključne komponente: izdelke, trge in metode postopkov, ki temeljijo na ciljih in organizacijskih kapacitetah ter organizacijskih sestavah. Na tem mestu ponovno poudarjam, da je osnovni motiv pričujočega magistrskega dela raziskati prav vpliv procesov, ki temeljijo na organizacijskih kapacitetah in sestavah, na uspešnost internacionalnega podjetja. Ob tem se ne bom osredotočil samo na strategijo internacionalizacije, ampak bom obravnaval vse strategije, ki kakor koli pripeljejo podjetje do tega, da začne nastopati na tujih trgih (od enostavne izvozne do zahtevnejše investicijske).

Ob zgoraj navedenih treh komponentah moram izpostaviti trditve nekaterih avtorjev, ki pravijo, da je proces internacionalizacije odvisen od panoge in okolja, v katerem se podjetje nahaja. Medtem ko drugi za podlago jemljejo kooperativne odnose znotraj in izven organizacije. Več o tem (v: Corado-Simões, 1996, str. 720).

Pri obravnavi internacionalizacije obstaja še pristop mreženja, ki pravi, da je odločitev o vstopu na tuji trg rezultat interakcij med podjetjem in akterji na tujem trgu. Ta zaveznitva zagotavljajo podjetju dodane vire in specifične informacije, ki omogočajo lažjo izpeljavo internacionalizacije podjetja.

2.2.1 STRATEGIJA MEDNARODNEGA PODJETJA

2.2.1.1 Strateški položaj podjetja in njegova orientiranost

Stopnja konkurenčnosti v posamezni panogi in globalni trendi znotraj in izven panoge, v kateri deluje podjetje, postavijo strateške meje, znotraj katerih lahko in mora podjetje delovati. Znotraj teh meja podjetje postavi lastno strategijo, ki odgovarja njegovemu poslanstvu. To strategijo pa uresničuje pogodbeno ali hierarhično.

Na podjetje, z razvitim mednarodnim poslovanjem s gospodarskimi enotami na tujem ne moremo gledati kot na tradicionalno in homogeno hierarhično organizacijo, ampak kot heterogeno, pogosto zapleteno mrežo gospodarskih enot, poslovnih povezav in ostalih aktivnosti, ki jih vodi. V tradicionalnem smislu tako obstajajo glava mednarodnega podjetja, ki igra primarno vlogo v verigi vrednosti, in tako imenovane strateške poslovne enote, ki so kapitalsko ali na kakšen drug način povezana podjetja. Načine povezav med matico in gospodarskimi enotami na tujem ter posameznimi vlogami, ki jih lahko le-te igrajo bom obravnaval v nadaljevanju.

Kakor koli že je podjetje organizirano in kakršnim koli strategijam sledi, za njegovo delovanje je ključna njegova splošna orientiranost. Kot orientiranost podjetja razumemo vgrajene vzorce v vedenju podjetja predvsem kar se tiče sprejemanja odločitev. Včasih to pojmujejo kot **predispozicije**. Le-te odražajo lastnost podjetja oziroma njegovih zaposlenih v matici in v ostalih povezanih gospodarskih enotah ali poslovnih partnerjih napram sprejemanju odločitev na vseh nivojih. Vzorci odločanja močno vplivajo na strategije podjetja, saj se glede na te vgrajene vzorce celotna organizacija orientira na določen način delovanja. (Holt, 2002, str. 177.)

Povzemamo naslednje ključne orientiranosti organizacije, iz katere nato izhajajo različni modeli povezav, različne strategije, različne organizacijske sestave in morda še kaj. (Holt, 2002, str. 177–178.)

- **Etnocentrizem.** Tako podjetje teži k čim večji centralizaciji procesa odločanja v matični državi, kontroli tujih operacij skozi ekstrapartirance. Model organizacije je strogo

hierarhičen in skuša posredovati po celotni organizacije vrednote in metode dela, ki so značilne za matično podjetje. Dobiček je največkrat vrnjen nazaj v matico.

- **Policentrizem.** V takem podjetju se kontrola in proces odločanja vrši skozi več centrov. Avtonomija posameznih lokalnih vodstev je večja in dovoljuje precejšnjo mero samostojnega odločanja. Hierarhija podjetja sicer vključuje gospodarske enote na tujem v vertikalni povezavi, vendar z velikim poudarkom na lokalnem ali regionalnem⁵ odzivanju glede na načine poslovanja.
- **Regiocentrizem.** Takšna organizacija deluje v smeri medkulturnega povezovanja znotraj regije. Proces odločanja poteka na nivoju regije. S tem se skušajo doseči večje ekonomije obsega, ki jih v posameznih državah ne bi bilo mogoče.
- **Geocentrizem.** Prioriteta takšne organizacije je optimizacija različnih mednarodnih postopkov znotraj organizacije. V tej organizaciji imajo lokalna podjetja in njihova vodstva avtonomijo glede postopkov. Delovanje vsakega povezanega podjetja pa mora v največji meri prispevati dodano vrednost k celotni organizaciji.

Seveda je v praksi težko najti podjetje, ki bi v polnosti odgovarjalo samo eni ključni orientaciji.

Kombinacija zunanjih dejavnikov, kot so lastnosti panoge, v kateri podjetje nastopa, in notranja naravnost ter predispozicije, vplivajo na strateški položaj podjetja. Podjetje mora iz danosti s svojo strategijo čim več dobiti, da upraviči svoj obstoj in poslanstvo.

2.2.1.2 Osnovne strategije konkurenčnosti mednarodnega podjetja

Poslovodstvo mednarodnega podjetja si glede na nagibe in danosti zastavi na kakšen način bo podjetje doseglo zastavljene cilje. To naredi tako, da usmeri celoten trud organizacije v določeno strateško smer. Pri tem ni nujno, da podjetje sledi le eni osnovni strategiji, ampak lahko prilagaja in spreminja svojo strategijo različnim ciljem in mednarodnim postopkom, ki jim bo podjetje sledilo. Podjetje se lahko odloči in razprši svoje dejavnosti. Na kakšen način bomo videli v nadaljevanju. Pred tem pa moramo izpostaviti osnovne strategije, ki jim podjetje sledi in na osnovi teh strategij potem razvija ostale. Te osnovne strategije lahko pojmujeemo **generične strategije**. Generične strategije povzemajo ključno usmeritev podjetja pri doseganju konkurenčnih prednosti. Podjetje lahko dosega svojo konkurenčno prednost predvsem na dva načina. Skozi **dodano vrednost** proizvodov in storitev, ki jo ponuja uporabnikom, in skozi **stroškovno učinkovitost** v organizacijski verigi vrednosti.

Po Porterju povzemam (1980, str. 34–53) tri generične strategije, na osnovi katerih potem podjetje začrta osnovne smeri delovanja in razvija ostale strategije.

- Strategija **stroškovne učinkovitosti** (*cost-leadership*); Ta je osredotočena na ekonomijo obsega, stalno zmanjševanje in obvladovanje stroškov skozi verigo vrednosti. Ključna

⁵ V strokovni literaturi so pojmi, kot so lokalno, regija, država pogosto različno razumljeni. Regija lahko po eni strani predstavlja širše geografsko, ekonomsko in kulturno povezano področje, pa samo del ene države. V pričujočem delu bom regijo obravnaval glede na prvi pomen. (Na primer: regija Jugovzhodne Evrope.)

konkurenčna prednost je cena, na osnovi katere pridobiva podjetje prednost pred konkurenti.

- Strategija **diferenciacije**; Osredotočena je na zaznavno dodano vrednost, ki jo uporabnik oziroma odjemalec tega podjetja ima. Ključna strateška prednost, na kateri gradi, je ugled blagovne znamke in ostalih spremljajočih aktivnostih. Za sledenje tej strategiji so potrebna vlaganja v raziskave in razvoj, invencije in končno v inovacije, kvaliteto in promocijski splet.
- Strategija **osredotočanja**; Pri tej strategiji se podjetje osredotoči samo na en segment trga ali samo na en proizvod in storitev. Na tak način podjetje doseže konkurenčno prednost znotraj posameznega segmenta ali celo niše, napram večjim in bolj diverzificiranim konkurentom. Podjetje, ki sledi tej strategiji, se praviloma hitreje odziva na spremembe lokalnega trga in konkurentov.

Omenjene generične strategije predstavljajo osnovno načelo, kako namerava poslovodstvo podjetja umeščati podjetje v panogi ali celo širše na trgu. So torej prvi in nazoren prikaz, kako bo podjetje delovalo. Vendar pa potrebuje podjetje bolj pragmatično in konkretno usmeritev delovanja. Poslovodstvo podjetja mora povedati, kam bo podjetje usmerilo. To stori s tako imenovanimi **konkurenčnimi strategijami** (*competitive strategies*), ki odgovarjajo predvsem na vprašanje, kam se bo podjetje usmerilo.

Porter (1980, str. 294–295) razčlenjuje naslednje konkurenčne strategije:

- **Strategija širšega globalnega konkuriranja** (*Broad-Line Global Competition*); Podjetje skuša konkurirati na celotnem globalnem trgu s celotno ponudbo podjetja, tako blaga kot storitev. Podjetje mora dosegati nizke stroške z ekonomijo obsega in globalno integracijo svojih izdelkov in storitev.
- **Strategija globalnega osredotočenja** (*Global Focus*); Podjetje konkurira s izbranimi izdelki in storitvami na globalnem trgu. Za sledenje tej strategiji mora podjetje imeti diferencirane produkte z globalno prepoznavnimi blagovnimi znamkami.
- **Strategija nacionalnega osredotočenja** (*National Focus*); Podjetje konkurira samo na določenih trgih. Potrebna je adaptacija izdelkov in storitev in pogosto tudi konsolidacija aktivnosti v nekaterih državah.
- **Strategija zavarovane niše**; Podjetje mora za to vrsto strategije imeti bodisi licenco za določen produkt bodisi državo, v kateri se je odločilo za trženje svojih produktov, prepričati, da z zakonodajo ali kako drugače onemogoči konkurente. Za sledenje tej strategiji na mednarodnih trgih so pogosto potrebne visoke investicije v tehnologijo, delo in dodaten razvoj v ciljni državi.

Z generičnimi strategijami sem prikazal tri osnovne strategije, kako se bo mednarodno podjetje pozicioniralo glede na svoje odjemalce in konkurente. Nato sem prikazal, kakšne možnosti se ponujajo podjetju, ko hoče svoje delovanje usmeriti na celoten ali pa samo na del mednarodnega trga in posameznega segmenta ter niše. Sedaj mora podjetje svoj strateški namen, ki se zrcali skozi poslanstvo, cilje in osnovne strategije, še dodatno specificirati.

Podjetje se mora odločiti, katere vstopne strategije bo izbralo na posameznem trgu, to je kakšne načine in oblike vstopa in nastopa bo izvajalo na posameznem trgu.

2.2.1.3 Vstopne strategije podjetij na mednarodne trge

Pri obravnavi vstopnih strategij vedno naletimo na štiri ključne komponente, s katerimi ocenjujemo primernost različnih strategij vstopa. V mislih imam predvsem stroške vstopa, oceno tveganja, kontrolo in oceno fleksibilnosti podjetja. Vstopne strategije delimo v tri večje skupine: izvozne, pogodbene in investicijske oziroma naložbene.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 138–143) ocenjujeta, da nam glede na omenjene tri komponente izvozne oblike vstopa ponujajo nizko stopnjo nadzora, majhno tveganje, vendar visoko fleksibilnost. Pogodbene oblike nam predstavljajo deljeno tveganje in nadzor ter deljeno lastništvo. Medtem ko gre pri investicijskih oblikah za 100-odstotno internalizacijo virov, kar nam zagotavlja visoko stopnjo nadzora, visoko tveganje, vendar nizko fleksibilnost.

Po Makovec Brenčič in Hrastelju (2003, str. 145–183) povzemam posamezne vstopne strategije in jih delim glede na stopnjo zapletenosti in vključevanja na:

- **Izvozne oblike vstopa;** pri katerih so izdelki izdelani na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa skozi posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg. Izvoz je navadno tudi začetna oblika internacionalizacije podjetja. Poznamo:
 - neposredni izvoz,
 - posredni izvoz,
 - kooperativni izvoz.
- **Pogodbene oblike nastopa;** so že razvitejša oblika mednarodnega nastopanja, ki so pogosto motivirane z željo biti bližje odjemalcem, zmanjšati stroške proizvodnje, skrajšati prodajne poti, izogibanjem carinskim in necarinskim omejitvam vstopa in podobno. Najpogostejše pogodbene oblike so:
 - licenčno poslovanje,
 - franšizing,
 - pogodbeni proizvodnja,
 - skupna vlaganja,
 - strateške zveze.
- **Investicijske oblike vstopa;** pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Te oblike imajo lahko veliko različic glede vključevanja, stroškov in tveganja, saj so investicije različne pri posamezni obliki. Tako poznamo predvsem naslednje investicijske oblike:
 - prodajni predstavnik,
 - rezidenčni prodajni zastopnik / prodajne podružnice / lastne prodajne enote,
 - lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu,
 - sestavljavnice, skladišča,

- regionalni centri,
- akvizicije,
- naložbe od začetka (*greenfield investment*).

Vsebina posamezne strategije vstopa je različna in njihova obravnava bi presegala namen tega magistrskega dela. Je pa njihov prikaz nujen za razumevanje katere vrste strategij so podjetju na voljo, če namerava ali če že deluje na tujih trgih. Ob tem je potrebno še dodati, da se pogosto omenjene strategije ne deli samo na način vključevanja virov (eksternalizacija virov napram internalizaciji virov), ampak tudi glede na to, ali so načini in oblike bolj kapitalsko intenzivne ali temeljijo bolj na znanjih in veščinah. Nadalje lahko razdelimo načine vstopa na to, ali so osredotočeni samo na trženje ali tudi na izdelavo, ali gre za posredne ali neposredne vstopne na namembne trge. Obravnava vseh možnih razdelitev ne spada v kontekst tega dela. Pomembno pa se je zavedati razlik pri opredeljevanju strategij, da se izognemo morebitnim nejasnostim, nerazumevanju ter morda celo ponavljanju.

2.2.2 STRATEGIJE MEDNARODNEGA PODJETJA GLEDE NA VSEBINO INTERNACIONALIZACIJE

Kot vidimo je lahko znanstveni pristop k obravnavi strategij različen. Proučevanje strategij, njihova delitev in nato ponovno spajanje v sorodne skupine je težka naloga. Pogosto se določene stvari prepletajo ali pa so si vsaj deloma podobne. Teoretična razdelitev različnih mednarodnih strategij bi zahtevala še dodatno proučevanje, kar sicer ni namen tega dela. Pomembno pa se mi zdi opozoriti na ta problem, ki ga raziskovalec ima, ko skuša razumeti in združiti več teorij strategij v eno celovito in pregledno shemo.

V prvi polovici tega podpoglavja sem obravnaval strategije mednarodnega podjetja predvsem z vidika orientiranosti, medsebojnih povezav in ciljev. V nadaljevanju pa bom pri obravnavi strategij izhajal predvsem iz tega, kaj podjetje dela na mednarodnem trgu. Kaj je torej njegov primarni motiv internacionalizacije. Kot sem že omenil, ločimo v tej smeri tri osnovne strategije: trgovinsko ali trženjsko, proizvodno in tehnološko.

2.2.2.1 Strategije internacionalizacije trženja

Mednarodno trženje ponuja podjetju nove možnosti rasti in razvoja, vendar prav tako povečuje negotovost in tveganje. Atraktivnost tujih trgov lahko ocenimo samo s segmentiranjem in selekcioniranjem le-teh. Segmentiranje predstavlja prvi pogoj za snovanje strategije vključevanja tujih trgov in lahko poteka po različnih kriterijih, kot so demografski, psihografski, geografski in drugi. Samo izbiranje tujih trgov je lahko nato nadaljevanje makrosegmentacije internacionalnega gospodarskega okolja ali pa lahko poteka samostojno. Odločilni elementi pri izboru ciljnih trgov so predvsem: velikost trga, tržni potencial, dodana vrednost, možen tržni delež, stopnja pokritja, denarni tok, portfeljski učinek ipd. Ob izboru

ciljnega trga ne smemo zanemariti tudi naključja, ki odprejo podjetju nove možnosti. Obstaja tudi »pasivna internacionalizacija«, ko tuji partnerji preko svojih mrež vpeljejo podjetje na trg. Samo podjetje igra ob tem zgolj pasivno vlogo proizvajalca ali ponudnika.

Podjetje mora pri vstopu na tuje trge odgovoriti predvsem na vprašanja: kaj dolgoročno tržiti, katere trge vključiti, kako vstopiti na tuji trg, kako nastopati na tujem trgu.

Vezjak (1987, str. 19) razmišlja, da pri odgovoru na vprašanje kako nastopiti na tujem trgu, ne gre zgolj za dogovor na 4P, ampak predvsem za odgovor na nekatera temeljna izhodišča k strateškemu problemu.

- Ali in kako razvijati mednarodne tržne potenciale, ki bodo omogočali dopolnjevanje izvoza posameznih izdelkov in storitev za zadovoljevanje kompleksnih (naložbenih) in kompletnih (porabniških) potreb v obliki izvoznega sistema?
- Kako izoblikovati trženjski splet?
- Ter kako nacionalno, večnacionalno ali transnacionalno izkoriščati mednarodno razpoložljive in primerljive ekonomske prednosti?

Kot sem predhodno prikazal ima podjetje več možnosti vstopa, ko hoče tržiti svoje proizvode ali storitve v tujini. Lahko klasično izvaža, lahko ima svoje predstavnike ali pa celo ustanovi lastno podružnico. Ob tem je poglavitni razlog za ustanovitev podružnice tesnejša povezava s tujim trgom in prevzemanje nadzora nad trženjem na tem trgu. Podjetje tako na ciljnem trgu igra aktivno vlogo pri pospeševanju prodaje, komuniciranju, distribuciji in pri upravljanju z ostalimi orodji trženja. Podjetje lahko zaradi ustanovitve podružnice uživa nekatere bonitete, ki mu jih ponuja država gostiteljica, na primer davčne olajšave, zaposlovanje lokalne delovne sile ipd.

Pri poslovanju na tujih trgih se morajo tržnim razmeram prilagajati celotne trženjske strategije. Različna trženjska orodja so različno učinkovita in tudi sprejemljiva v različnih državah. Zaradi potrebe po prilagajanju mora uspešno mednarodno podjetje v svojem poslovanju stalno težiti k učinkovitosti, odzivnosti in sposobnosti učenja. Tako usmeritev mora znati podjetje tudi nagrajevati pri svojih zaposlenih. Sposobnost učenja je za podjetja, ki hočejo biti uspešna na mednarodnih trgih še posebej ključnega pomena. Prenos znanja in veščin iz enega dela organizacije v drugega in tudi v interakciji z ostalimi odjemalci (poslovnimi partnerji na tujih trgih), je postal ključnega pomena za vzpostavljanje in ohranjanje konkurenčne prednosti vsakega podjetja.

2.2.2.2 Strategije internacionalizacije proizvodnje

Pod pojmom internacionalizacija proizvodnje imam v mislih prenos proizvodnje izven meja države, kjer sicer matično podjetje deluje. Nagibi internacionalizacije proizvodnje so tako lahko lažje pokrivanje lokalnega trga, zniževanje logističnih in ostalih stroškov, izogibanje neugodnim carinskim in necarinskim omejitvam in podobno.

Internacionalizacija proizvodnje lahko poteka na več načinov, ki so omenjeni pri obravnavi različnih strategij vstopa. V grobem pa lahko rečemo, da internacionalizacija poteka tako z vlaganjem kapitala (skupna vlaganja in samostojna vlaganja), kot tudi brez (franšizing, dolgoročna proizvodna kooperacija).

Podjetja selijo svojo proizvodnjo v obliki izhodnih investicij ali kooperacijskih poslov. Tako se kooperacijska podjetja integrirajo v proizvodni proces proizvajalca končnih izdelkov. Ob tem se cenovni konkurenčnosti vse bolj postavlja ob bok kakovostna in časovna konkurenčnost.

Internacionalizacija proizvodnje zahteva več oblik, ki jih v nadaljevanju podrobneje predstavljam.

- **Deljena proizvodnja;**

Drucker (1980, str. 96) pravi, da je deljena proizvodnja ena najpomembnejših oblik integracije sveta, saj se v tej obliki srečujejo viri bogatih in revnejših držav. Takšna oblika proizvodnje postavlja visoke zahteve na strani razvoja, trženja, kontrole kakovosti, organizacije in logistike. Nasprotno pa zahteva majhne kapitalske investicije v tuje države v primerjavi s postavljanjem lastnih obratov. Pod deljeno proizvodno tako razumemo celotno verigo dobaviteljev, kot tudi oblike proizvodnih kooperacij. Na koncu te verige je seveda matično podjetje s svojo blagovno znamko, ki pa skuša skozi verigo realizirati čim večjo razliko v ceni. Ob tem se porajajo podjetja, ki ne opravljajo več samo proizvodnih nalog, ampak tudi trženjske. So majhna ter tako bolj fleksibilna v razvoju, angažiranju »deljene proizvodnje« in trženju. Ta podjetja učinkovito organizirajo celotno strukturo na trgih, kjer so prisotna, ter tako optimizirajo potencialne, ki jim jih daje selitev proizvodnje, in pa tudi trženjske potencialne.

- **Orkester proizvodnih enot;**

Pri tem gre za usklajevanje posameznih proizvodnih enot, ki jih ima podjetje na tujih trgih. Osrednji nadzor je usmerjen preko trženja in ne preko tradicionalne hierarhično-pravne avtoritete. To pa zahteva tako močnejši vrhnji management kot večjo svobodo in odgovornost posameznih delov sistema. Izbira države, kamor podjetje širi svojo proizvodnjo, je odvisna od znanja in spretnosti lokalnih delavcev, cene dela in drugega. Kjer so lokalna podjetja tehnološko šibkejša, prinaša vstop tujcev pozitivne učinke tako za proizvodnjo kot za zaposlenost. (Drucker, 1980, str. 107.)

- **Proizvodne kooperacije;**

Pogodbena izdelava je oblika mednarodnega poslovanja, pri katerem eno podjetje prenese del ali celotno proizvodnjo k drugemu podjetju. Poteka v več oblikah, ki se medsebojno razlikujejo predvsem po stopnji nadzora, ki jo ima podjetje na tujem viru. (Hrastelj, 1995, str. 157.) Obstajajo naslednje oblike pogodbene izdelave, ki se razlikujejo predvsem po tem ali gre za enkratna, večkratna ali stalna naročila izdelave ter kaj so glavni vzroki za naročilo izdelave (Hrastelj, 1995, str. 160–162):

- ekonomska pogodbeni izdelava,
- specializirana pogodbeni izdelava,
- kapacitetna pogodbeni izdelava.

Ob tem ločimo še bilateralno in multilateralno kooperacijo, glede na število udeleženi strank.

2.2.2.3 Strategije tehnološke internacionalizacije

Tehnološki nagibi za internacionalizacijo predstavljajo vedno večji razlog, zakaj se podjetje internacionalizira in zakaj oblikuje svoje internacionalne strategije. Tako je tehnološka prednost in spodobnost podjetja, da ustvarja in uporablja novo znanje, ena bistveni determinant internacionalnosti.

Tehnološka podjetja delujejo dvosmerno: so kreator in prejemnik mednarodni inovacij preko integracij v različne tehnološke aktivnosti in povezane proizvodnje v različni tujih državah. Podjetje, ki internacionalizira svojo proizvodnjo, prenaša tehnologijo in tehnološke kapacitete. Tehnološki razvoj se lahko koncentrira v »centrih odličnosti«, ki so tako privlačna lokacija za razvojne kapacitete mednarodnega podjetja. (Cantwel, Dunning, 1998, str. 306.)

Podjetje širi svojo tehnologijo na tuje trge glede na mednarodno konkurenčno pozicijo podjetja in obseg, do katerega so globalno integrirane njegove proizvodnje in trženjske aktivnosti. Uspeh strategije modernega mednarodnega podjetja je odvisen tudi od njegove sposobnosti, da deluje kot koordinator ekonomskih aktivnosti, ki zahtevajo različne, a generalno povezane tehnologije, ne pa kot proizvajalec enega samega produkta narejenega z uporabo ene same tehnologije. (Cantwel, Dunning, 1998, str. 306; Pearce, 1992 str. 144.)

Prenos tehnologije in tehnoloških znanj podjetja s pridom izkoriščajo. Prenos tehnologije prinaša podjetju koristi v smislu obvladovanja in prilagoditve tuje tehnologije preko licenčnih pogodb ali preko odkupa tehnologije. Skupno znanje in zaupanje, akumulirano skozi dolgoletno sodelovanje, tke vezi med partnerji. Lahko bi govorili o tehnološki internacionalizaciji na podlagi mreženja. Zaradi vse krajših življenjskih ciklov izdelkov in vse večje segmentacije trga so potrebna vlaganja v raziskave in razvoj zelo visoka. Za nekatera podjetja celo nedosegljiva. Zato je mrežno povezovanje podjetij pri tehnološki internacionalizaciji bistvenega pomena. (Corado-Simões, 1996, str. 736.)

2.2.3 PROCES SPREJEMANJA MEDNARODNE STRATEGIJE

Glede na znanja in veščine, ki jih imajo podjetja, lahko pri oblikovanju, sprejemanju in izvajanju strategije uporabljajo različne metode in tehnike. Včasih podjetja najamejo tudi zunanje svetovalce, ali pa opravijo celoten proces z lastnimi viri. Seveda so procesi oziroma metode in tehnike pri načrtovanju, sprejemanju in izvajanju mednarodne strategije podobne kot pri strategiji na domačem trgu. Vendar moramo priznati, da je sprejemanje mednarodne

strategije kljub temu bolj zapleteno, predvsem zaradi političnih dejavnikov, valutnega tveganja, različnih pravil poslovanja, kulturoloških razlik, nenazadnje tudi jezika. Tuji trgi so skratka manj poznani in bolj nepredvidljivi kot domači trg.

V grobem je pri procesu oblikovanja strategije potrebno opraviti vsaj naslednje analitične postopke: (Johnson, Scholes, Whittington, 2005, 15–20.)

- analizo panoge, v kateri deluje podjetje ali sistem, položaj podjetja ali sistema v stroki, pričakovane spremembe, nadomestne izdelke, itd;
- določitev vira konkurenčnih prednosti, ki je lahko bodisi v nižjih stroških ali v različnosti izdelkov in storitev;
- analizo obstoječih in možnih tekmecev;
- oceno lastnega položaja v razmerju do porabnikov na vseh zanje pomembnih področjih;
- izbor, preizkus in potrditev strategij;
- »prevajanje« strategij v konkretne ukrepe.

Ob tem moramo slediti navodilu, naj vsebina strateškega načrtovanja vedno prevladuje nad obliko.

2.2.3.1 Ključni elementi procesa sprejemanja mednarodne strategije

Pri procesu odločanja, katera strategija bo podjetju prinesla največjo mednarodno konkurenčno prednost pred tekmeci, mora podjetje, ki bo poslovalo ali posluje na tujih trgih, opraviti vsaj sledeče aktivnosti, ki jih povzemam po Beamish, et al. (2003, str. 156–161):

- **Čim več investirati v pridobivanje informacij.** Podjetja morajo vzpostaviti stalen sistem zbiranja informacij s trgov, na katerih delujejo ali na katere se odpravljajo. Podjetje mora imeti in koordinirati sistem zbiranja informacij preko zunanjih ponudnikov oziroma virov in preko notranjih virov. Le na tak način se lahko izognejo preveliki subjektivnosti pri sprejemanju odločitev. Seveda pa se moramo zavedati, da je predvsem na trgih v razvoju zelo težko priti do verodostojnih informacij, ki so v pomoč pri odločanju.
- **Določiti potencial za doseg kritične ekonomije obsega.** Nekateri industrije so bolj, druge manj odvisne od doseganja ekonomije obsega, da upravičijo svoje investicije. Kapitalska intenzivnost posamezne industrije je pomembna determinanta pri določanju potenciala za doseganje ekonomije obsega. Posamezni trgi podjetju nudijo različne možnosti pri investiranju v njegov želeni portfelj. Zato je kapitalska intenzivnost različna med panogami in med trgi. Podjetje bi moralo proučiti, kam in v kaj se mu splača investirati.
- **Oceniti oziroma pretehtati vrednosti ostalih prednosti in priložnosti internacionalizacije.** Poleg doseganja same ekonomije obsega se mednarodnemu podjetju ponujajo še dodatne prednosti in dobički. Pri tem imam v mislih predvsem pojem standardizacije in diferenciacije pri trženju. Tako lahko podjetje več svojih izdelkov in

tehnik delovanja združuje in na tak način lažje opraviči investicije v posamezne izdelke, izboljšanje procesov in tudi v nove trge.

- **Zaposlene, predvsem vodstvene delavce, večkrat zadolžiti za operacije v različnih državah, da razvijejo svoj globalni pogled.** V primeru, da so ravnatelji podjetja dolgoročno zaposleni samo na eni funkciji v eni državi, je nemogoče pričakovati od njih, da bodo razvili globalni pogled na celotne aktivnosti podjetja. Seveda se pri tem pojavljajo problemi kot so osebni interesi, visoki stroški in podobno. Vendar so za izgradnjo uspešnega internacionalnega podjetja take aktivnosti nujne.
- **Prilagoditi sistem merjenja uspešnosti in nagrajevanja.** Tradicionalno so bila posloводства podjetij po posameznih državah nagrajena glede na rezultate v državi, kjer so delovala. Pri tem sta bila ključna kriterija stopnja rasti in stopnja vračanja investicij. V sistemu mednarodno povezanih podjetjih pa lahko pridejo v ospredje druge prioritete, glede na vlogo, ki jo mora posamezno podjetje igrati v verigi vrednosti. Tako je potrebno glede na pričakovane rezultate prilagoditi tudi sistem merjenja in nagrajevanja poslovodstev.
- **Imeti uravnotežen pristop pri sprejemanju in izvrševanju strategije.** Gre za to, da se podjetja ne nanašajo samo na strogo analitični proces sprejemanja in izvrševanja strategije, ampak ohranijo ob tem dobršno mero avtonomije in uravnoteženosti pri vsakodnevnem presojanju ustreznosti strategije. Seveda je analitični pristop, zbiranje podatkov, analiz, preučevanje prednosti in slabosti, nujen za podjetja pri razvijanju strateških možnosti in pri strateškem odločanju. Vendar se je treba zavedati tudi določenih pomanjkljivosti tega procesa onemogoča sprejetje dobre in učinkovite vizije za prihodnost, saj jo omejuje s trenutnimi stanji. V industrijah, kjer so rasti visoke ali pa se hitro spreminjajo, je analitični pristop močno omejen. V takih primerih je veliko boljši način eksperimentiranja. Hitro se spreminjajoči svet onemogoča izvajanje analiz, ki bi bile zanesljive za bolj dolgoročno obdobje.

Zavedati se moramo, da ne obstaja ena in edino prava zmagujoča strategija, ampak je vsaka strategija odvisna od dobrega vodenja, izvajanja in seveda nenazadnje sreče. Zato je potrebno imeti ob sprejemanju primerne mednarodne strategije uravnotežen pristop do mnogih notranjih in zunanjih dejavnikov. Ohraniti je potrebno dobršno mero fleksibilnosti in čim manj kompleksnosti.

2.2.3.2 Interakcija ključnih funkcij pri sprejemanju in izvajanju mednarodne strategije

Proces sprejemanja strategije ne poteka vedno po sistematični in analitični poti, kjer celotno podjetje in njegovi funkcijski oddelki pretehtajo svoje konkurenčne prednosti in komparativne prednosti nastopa na posameznem tujem trgu oziroma tuji državi. Pogosto je sprejeta strategija sad političnega usklajevanja med posameznimi funkcijami in podvržena osebnim preferencam, kot tudi moči vodij posameznih funkcij. Tako podjetja včasih ne dosežejo maksimalnega rezultata, torej ne optimizirajo delovanja svoje verige vrednosti. Dejali smo, da je veriga vrednosti podjetja sestavljena iz aktivnosti ki načrtujejo, razvijejo, izdelajo, tržijo in

dostavijo proizvod ali storitev končnemu uporabniku. Da bi lahko podjetje doseglo zaznavno konkurenčno prednost, mora tako uskladiti in optimizirati delovanje ključnih in ostalih aktivnosti v podjetju. Tudi če se podjetje pri postavljanju strategije ne poslužuje metode analize verige vrednosti, ampak drugih metod kot so portfeljska analiza ali SWOT analiza, mora uskladiti ključne funkcije znotraj podjetja in na trgih, na katerih podjetje deluje ali namerava delovati. Pri predelovalnem podjetju v večini industrijskih panog so te ključne funkcije: **raziskave in razvoj** (R&R), **izdelava** oziroma proizvodnja in **trženje**. Interakcija med omenjenimi tremi aktivnostmi je ključnega pomena za uspešnost ali neuspešnost postavitve in izvajanja celotne strategije. Do interakcije prihaja tudi med ostalimi aktivnostmi znotraj podjetja, vendar glede na prevladujočo pomembnost izpostavljam samo navedene.

V nadaljevanju bom kratko opisal glavna področja interakcije med temi tremi funkcijami in možne probleme, ki lahko ob tem nastanejo. Več o tem v (Beamish, et al. 2003, str. 97–102).

- **Interakcija med R&R in proizvodnjo oz. izdelavo.** Pod tehnologijo razumemo splet znanj tehnologije proizvoda (to je razvoja proizvoda) in tehnologije procesa (to je znanj, ki so potrebna za izdelavo končnega proizvoda). Poslovodstvo se pogosto osredotoči samo na razvoj proizvoda, kot edine gonilne sile doseganja konkurenčne prednosti. Sama tehnologija proizvoda ne more zagotoviti podjetju dolgoročne strateške prednosti, če ni spremljana z zadostnimi proizvodnimi sposobnostmi. Poslovodstva morajo tudi v proizvodnji iskati možnosti stalnega izboljševanja in napredka, kar omogoča tudi dodatne možnosti razvoja novih izdelkov. Strokovnjaki v obeh funkcijah morajo delovati skupaj, da čim bolj olajšajo proces uvajanja novih proizvodov. Da zmanjšajo potrebe po dodatnih strojih, ohranjajo kapacitete, omogočajo primerne serije in podobno.
- **Interakcija med proizvodnjo in trženjem.** Morda je konflikt med proizvodnjo in trženjem še najbolj globok in prepoznaven. Cilj proizvodnje je čim večja standardizacija, ki zmanjšuje stroške in razne operacije. Trženje pa skuša po svoji naravi zadovoljiti čim več potreb uporabnikov, kar zahteva mnoge modifikacije proizvodov. Navadno se ta konflikt skuša zmanjšati s tako imenovano produktno politiko, ki skuša čim bolj standardizirati proizvodnjo in tako znižati stroške proizvodnje, ne da bi ob tem žrtvovalo trženjsko fleksibilnost podjetja. Trenutno poznamo štiri načine vodenja produktne politike:
 - Standardizacija glavnih komponent (*core components standardization*). Skuša se razviti globalni produkt, ki potrebuje samo majhne »kozmetične« modifikacije, da lahko zadovoljuje različne potrebe.
 - Razvoj družin produktov (*product design families*). Podjetja, ki tržijo veliko proizvodov in na različnih trgih, lahko tako dosežejo določeno ekonomijo obsega z delno standardizacijo. Ključ standardizacije leži v standardizaciji komponent, ki so nato vgrajene v različne proizvode.
 - Univerzalni produkt z vsemi dodatki (*universal product with all features*). Pri tem gre za to, da se standardizacija produkta doseže s tem, da produkt ponuja in zadovoljuje vse možne potrebe po celem svetu. Tako dobi vsak odjemalec nekaj zase in še več, hkrati pa ima podjetje visoko stopnjo standardizacije.

- Različno pozicioniran univerzalni produkt (*universal product with different positioning*). Gre enostavno za to, da se enak proizvod na različnih trgih različno pozicionira. To je seveda mogoče doseči samo pri proizvodni, kjer igra promocijski splet glavno vlogo.
- **Interakcija med trženjem in R&D.** Trženje sicer nima neposredne kontrole nad razvojem in proizvodnjo, kljub temu pa je njegova naloga, da razvoju prenaša informacije o tem, kaj uporabniki zahtevajo, kaj so trendi na trgu in podobno. Brez dobrega razumevanja potreb uporabnikov lahko strokovnjaki v razvoju in proizvodnji preobremenijo proizvod, napačno opremijo proizvod ali celo naredijo nepotreben proizvod, ki tako ne zadovoljuje potreb uporabnikov. Iz tega izhaja, da je odgovornost funkcije trženja pri notranjem komuniciranju in prenašanju informacij s trga zelo velika.

2.2.4 VPLIV MATIČNEGA PODJETJA NA STRATEGIJE POVEZANIH PODJETIJ

Matično podjetje in gospodarske enote na tujem igrajo lahko različno vlogo pri postavljanju strategije in pri nadaljnji implementaciji. Več o vlogah, ki jih lahko imajo in opravljajo matica in gospodarske enote na tujem, je predstavljeno v poglavju 3.2.3, kjer so podrobneje obravnavani sistemi povezanih podjetij. Na tem mestu bom na kratko preučil če in kako matično podjetje vpliva na oblikovanje, sprejetje in implementacijo strategije.

V večjem mednarodnem podjetju poznamo tri nivoje strategije. Korporativno, strategijo strateških poslovnih enot in funkcijsko strategijo. Jasno je, da bo korporativno strategijo določilo matično podjetje, povezana podjetja pa bodo nadalje oblikovala poslovne in funkcijske strategije.

Poznamo štiri korporativne strategije, preko katerih matično podjetje vpliva na celotno vrednost podjetja (Goold, Cambell, Alexander, 1994, str. 78–82):

- Samostojen vpliv, preko katerega matično podjetje stopnjuje lastno izvajanje politike znotraj povezanih podjetij. Pri tem gre za močan vpliv na poslovanje. Matična podjetja vplivajo na trženjske strategije, človeške vire in ostalo. Na tak način sicer prispevajo veliko k dodani vrednosti s prenosom znanja in veščin, po drugi strani pa uničujejo to dodano vrednost z morebitnim pritiskanjem na nepomembne cilje, odtegotovanjem sredstev za potrebne projekte, spodbujanjem nepotrebnih projektov in podobno.
- Vezan vpliv, preko katerega posamično podjetje povečuje vrednost povezave med povezanimi podjetji. Pri tem gre za doseganje sinergij med povezanimi podjetji. To dosegajo preko procesov oblikovanja odločitev, postavljanja politike in vodenja. Problem lahko nastane zaradi medsebojnih povezav poslovdstev povezanih podjetij, ki so izven kontrole matičnega podjetja.
- Funkcionalni in storitveni vpliv, preko katerega matično podjetje zagotavlja funkcionalno vodenje in stroškovno učinkovito storitev za povezana podjetja. S centralnim servisom se nudi povezanim podjetjem določene storitve, ki jih sicer sami ne bi izvajali ali pa nimajo

resursov za najetje le teh. Postavlja se vprašanje strokovnosti teh servisov in birokratizacije nasproti najemanju servisa od zunaj.

- Korporativno razvojne aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost s spreminjanjem kompozicije portfeljev povezanih podjetij. Matično podjetje vpliva poleg funkcij v portfelju tudi na samo sestavo portfelja. Na tak način skuša matično podjetje dodati nove posle in s tem povečati vrednost celotnega portfelja. V primeru prodaje pa zmanjšati probleme ali razlike, ki so se nakopičile z diverzificiranim delovanjem.

3 ORGANIZACIJA MEDNARODNEGA PODJETJA IN POSLOVODENJA TRŽENJA

V predhodnem poglavju je prikazano delovanje mednarodnega podjetja z vidika njegovih strateških usmeritev. Razumevanje namena mednarodnega podjetja in načina njegovega delovanja služi kot kvalitetna podlaga pri nadaljnjem preučevanju njegovih posameznih delov oziroma funkcij in procesov. V pričujočem delu se bom osredotočil na funkcijo in procese trženja. Zaradi velike prepletenosti te funkcije z ostalimi in samim strateškim poslovođenjem podjetja, prihaja morda včasih do zmede v terminologiji oziroma opisovanju pojmov kot so mednarodno poslovođenje, mednarodno trženje, mednarodno poslovanje. V pričujočem delu izhajam iz domneve, da obstaja med trženjem in celovitim poslovođenjem ogromna interakcija in ju zato pogosto obravnavam skupaj. Domnevam namreč tudi, da so prav višja poslovodstva skupaj z vodji trženja odgovorna za uspešno in učinkovito vodenje procesov trženja, kajti le njihova uspešnost je lahko temelj mednarodne uspešnosti celotnega podjetja. Seveda pa je uspešnost mednarodnega trženja odvisna od mednarodnih strategij podjetja. Gre torej za zelo močno interakcijo.

V omenjenem poglavju se bom osredotočil na poslovođenje trženja glede na glavne funkcije ravnateljstva (*managementa*), kot jih na primer poznamo po Fayolu, to je načrtovanje, organiziranje, vodenje ter kontrola. Predvidevam, da je razdelitev in proučevanje področja z vidika posameznih funkcij, ki jih mora poslovodja poznati in jih uspešno poslovoditi, najbolj primerna za celovito razumevanje področja.

3.1 ORGANIZACIJSKI SESTAVI MEDNARODNEGA PODJETJA IN ODDELKOV TRŽENJA

Da bi podjetje lahko implementiralo svoje načrte, ki se tičejo mednarodnega delovanja, mora svojo strategijo podpreti s čim boljšo organizacijsko sestavo⁶, ki omogoča tako delovanje, da

⁶ Pri obravnavi organizacije sem se odločil za uporabo slovenskega izraza sestav namesto struktura. To pomeni, da bom uporabljal besedno zvezo organizacijski sestav, kjer bo le-ta vsebinsko ustrezna. Pri podrobnejši obravnavi organigramov pa bom uporabljal besedno zvezo organizacijska struktura, ker je tudi v slovenskem prostoru širše uporabljena.

se podjetja uspešno srečujejo z nevarnostmi in izkoriščajo priložnosti na mednarodnih trgih. Pri tem si podjetja postavljajo vprašanja v zvezi z organizacijo, kot so: Kakšna je primerna komunikacijska struktura, kdo v organizaciji je odgovoren za vsako od funkcij, ki mora biti izvedena, kako naj organizacija oblikuje in izkorišča kompetence in veščine posameznih oddelkov, hčerinskih družb in poslovnih partnerjev, katera področja oziroma oddelki naj bi imeli avtoriteto odločanja za posamezna vprašanja glede mednarodnega delovanja (Kotabe, Helsen, 2004, str. 539).

Glavni namen organizacije je torej zagotavljanje smeri in mesta odločanja in koordinacije ter sistema poročanja in komunikacije. Avtoriteta in komunikacijska mreža sta navadno jasno razvidni iz načrtanega organograma. (Czinkota, Ronkainen, Moffett, 1999, str. 693.)

Poslovanje v mednarodnem okolju zahteva od podjetij oblikovanje različnih organizacijskih sestavov, ki so včasih podobni, mnogokrat pa različni od sestavov v domačem matičnem podjetju. Redkokdaj lahko podjetje domači organizacijski sestav in procese delovanja enostavno razširi na mednarodni nivo. Konfiguracija in zahtevnost mednarodnih trgov tega enostavno ne dopuščata. Idealen model organizacijskega sestava, ki bi definiral optimalni mednarodni organizacijski sestav, ne obstaja. Vsako podjetje pač mora glede na panogo, v kateri deluje, in glede na svoje strateške cilje oblikovati temu primeren sestav. Kakor koli pa ne moremo mimo dejstva, da podjetja skušajo ustvariti stabilne sestave in procese, lahko bi rekli sisteme poslovanja. Podjetja se le redko odločijo za drastične spremembe organizacijskih sestavov, kajti vsaka sprememba prinaša obdobje nestabilnosti, notranjih trenj in nesoglasij. Le v primeru resnih kriz se nekatera podjetja odločijo za korenite spremembe organizacijskih sestavov.

Res pa je, da se sestavi razvijajo sočasno z mednarodnim delovanjem podjetja. Z razvojem iz domačega v mednarodno podjetje se organizacijski sestavi in sistemi kontrole spreminjajo tako, da odsevajo nove strategije. Z rastjo prihaja raznolikost v proizvodih, storitvah, geografskih trgih in ljudeh. Vse to pa postavlja podjetju nove izzive. Dve glavni vprašanji izhajata iz izzivov, s katerimi se podjetje srečuje (Czinkota, Ronkainen, Moffett, 1999, str. 693):

- Vrsta organizacijske sestave, ki omogoča najboljše ogrodje ali podlago za razvijanje mednarodnih strategij in ohranjanja fleksibilnosti v implementaciji strategij, glede na posebnosti posameznega trga in operacij.
- Vrsta in stopnja kontrole, ki naj jo podjetje izvaja z namenom maksimizacije celotnega delovanja.

Sestavi se torej prilagajajo delovanju in strategiji. Na tem mestu se ponovno postavlja vprašanje, če sestav sledi strategiji ali obratno. V tem delu menim, da gre za interaktivno in ne za vzročno-posledično razmerje. Ne morem mimo dejstva, da strateški proces pogosto poteka v skladu z danim organizacijskim sestavom in procesi v njem.

Preden predstavimo posamezne organizacijske sestave v mednarodnem poslovanju, je smotrno razumeti, kateri dejavniki ali sile vplivajo na organizacijski sestav. Eden glavnih dejavnikov je specializacija, ki se izkazuje skozi dezintegracijo po raznih oddelkih. Specializacija je obvezna za učinkovito delovanje, saj omogoča posameznikom in oddelkom večje izboljšave in boljše delovanje. Hkrati pa lahko deluje tudi negativno, saj lahko ustvarja potencialne konflikte in osamitev oddelkov. Ko pa se podjetje razvija in veča svojo prisotnost na mednarodnih trgih, vse bolj prihaja v ospredje potreba po integraciji in koordinaciji posameznih aktivnosti. Koordinacija je potrebna za zmanjševanje mej in nesoglasij med oddelki in tako minimaliziranje neproduktivnega obnašanja posameznih oddelkov. V začetku razvoja internacionalizacije podjetja, podjetje oblikuje svoje operacije tako, da dosega primerjalne prednosti s specifičnimi izvoznimi aktivnostmi. Primerjalne in konkurenčne prednosti so optimizirane s tesnim, strogo hierarhično urejenim poslovanjem in visoko specializiranimi podružnicami. Bolj kot se podjetje internacionalizira, bolj stopa v ospredje pomembnost odnosov med povezanimi družbami in partnerji. Primerjalne in konkurenčne prednosti niso več odvisne od učinkovitosti posamezne izvozne aktivnosti, temveč so odvisne od sinergičnega učinka medsebojno povezanih sistemov. Poudarek je torej predvsem na odnosih. (Holt, Wigginton, 2002, str. 242–245.)

Ob tem moram poudariti, da se v zadnjih desetletjih pri oblikovanju primerne organizacijske sestave predvsem poudarja potrebo po manjšanju hierarhičnih ravni, oblikovanju skupin ali timov, lahko bi dodali potrebo po mreženju in pa nasploh po zagotavljanju večje odzivnosti in fleksibilnosti organizacije.

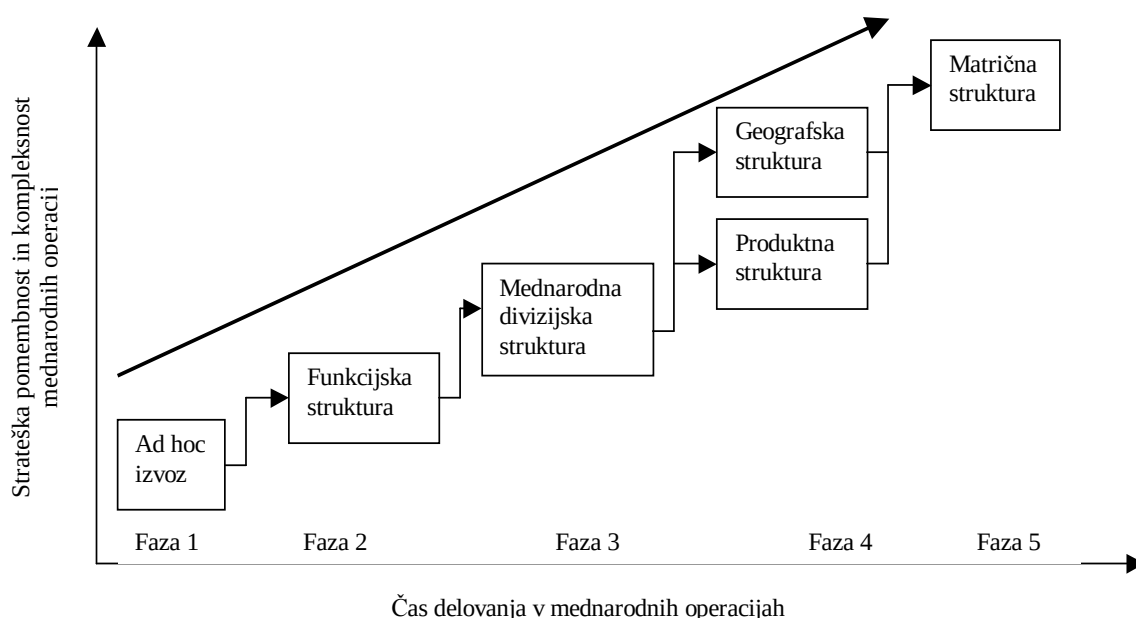
Zgoraj omenjena dejavnika specializacije in integracije vplivata tako na oblikovanje procesov komunikacije in odločanja, kot tudi na sam organizacijski sestav. Podjetja naj bi zaznala, kdaj je primerno dati prednost posameznemu dejavniku in na osnovi tega tudi skladno z internacionalizacijo oblikovala in postopno spreminjala svoje organizacijske sestave. V nadaljevanju bom ločeno proučil glavne organizacijske sestave podjetij, ki so v zgodnji ali zreli fazi internacionalizacije. Nato pa bom ločeno preučil še glavne organizacijske sestave oddelkov, ki so povezani s trženjem. Za ločeno proučitev sem se odločil iz dveh razlogov. Ker hočem poudariti pomembnost celotne organizacije na trženjsko usmeritev podjetja. Organizacijski sestav celotnega podjetja mora namreč omogočati nemoteno in kvalitetno izvajanje trženjskih procesov. In drugič, ker hočem odgovoriti na vprašanje, kako naj bodo znotraj podjetja in znotraj oddelkov za trženje organizirani zaposleni. Prepogosto namreč imam občutek, da se pomen organizacije oddelkov za trženje zanemarja in je tako njihova organiziranost neprofesionalna ter tako prepuščena trenutnim potrebam in odločitvam.

3.1.1 ORGANIZACIJSKI SESTAVI MEDNARODNEGA PODJETJA

Različni strokovnjaki s področja mednarodnega poslovanja na različne načine oblikujejo in poimenujejo splošne organizacijske sestave, ki jih mednarodna podjetja imajo. Vzrok temu je tudi, kot že rečeno, da v praksi ni enotnih, optimalnih sestavov, ampak jih podjetja prilagajo

panogi, v kateri so, strategiji in ostalim situacijskim spremenljivkam. Kljub temu pa najdemo nekatere podobnosti. Večina mednarodnih podjetij niha med poudarjanjem proizvoda in države oziroma dežele ali regije (Hellriegel, et al., 1998, str. 529). Prilagajanje razmeram v državi ali deželi, tovarne v državi ali deželi, domača konkurenca, porabniki in različne ureditve v državah prisilijo podjetje, da uvede organizacijo na osnovi enot po državah. Po drugi strani pa proizvodi, ki so enaki po vseh državah in kjer obstajajo globalni uporabniki, globalni konkurenti in velika podobnost v uporabi proizvodov govori v prid organizacije na osnovi proizvodov (Galbraith, Kazanijian, 1986, str. 159). V kolikor razumevanju oblikovanja strukture dodamo še spremenljivko razvoja internacionalizacije, lahko prikažemo razvoj sestav skozi različne faze internacionalizacije podjetja z naslednjo sliko.

Slika 3.1: Razvoj organizacijskih struktur v mednarodnih aktivnostih



Vir: Povzeto po Hollensen: Global marketing, 2001, str. 591.

Glede na sliko 3.1. lahko sklepamo, da v mednarodnih podjetjih na prvi ravni odločanja obstaja 5 glavnih skupin organizacijskih sestavov. Seveda si organizacijski sestavi ne sledijo pri vseh podjetjih v predstavljenem vrstnem redu. Vendar nam pričujoča razvrstitev služi za nazorno predstavitev posameznega sestava ter njegovih prednosti in slabosti. Večina avtorjev torej razvršča organizacijske sestave oziroma strukture mednarodnega podjetja takole:

- Funkcijska struktura; ki jo lahko razdelimo nadalje še na lokalno ali matično organizacijo z izvoznim oddelkom in na mednarodno podjetje s gospodarskimi enotami na tujem, ki so podrejene izvoznemu oddelku.
- Mednarodna divizijska struktura.
- Mednarodna produktna struktura.
- Mednarodna geografska struktura.
- Matrična struktura.

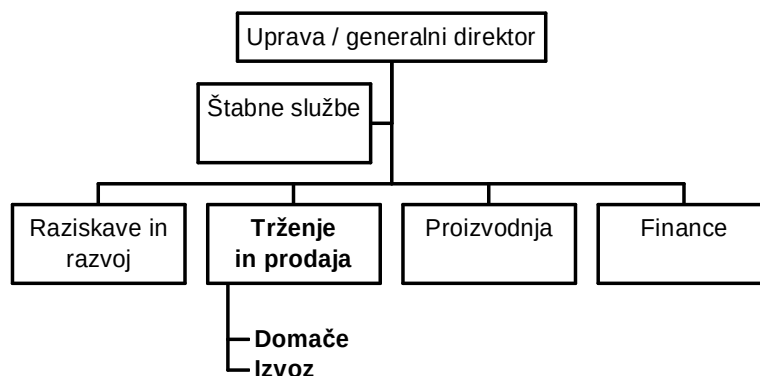
- Ostale možne strukture mednarodno delujočih podjetij, kot so transnacionalna, mešana ali hibridna.

V naslednjih podpoglavjih bom predstavil posamezne od omenjenih struktur, njene osnovne značilnosti in glavne prednosti in slabosti napram ostalim strukturam.

3.1.1.1 Funkcijska struktura

Od vseh struktur je funkcijska struktura najbolj enostavna. Številna podjetja začenjajo svojo internacionalizacijo, ko dobijo povpraševanje za svoje izdelke in storitve iz tujine. Pogosto zato kar domači oddelek trženja prevzame vlogo trženja na izvozne trge, dokler ne postanejo te operacije toliko zahtevne, da podjetje ustanovi posebni oddelek za izvoz (Hollensen, 2001, str. 591). Izvozne aktivnosti se namreč razlikujejo od domačih, zato mora podjetje razviti večšine in pridobiti znanja, da se lahko uspešno sooča z raznolikostmi, ki obstajajo na mednarodnih trgih.

Slika 3.2: Primer funkcijske strukture



Vir: Povzeto po Hollensen: Global marketing, 2001, str. 592.

Z večanjem izvoznih aktivnosti postane za domače podjetje težko ali celo nemogoče kvalitetno tržiti svoje proizvode, zato se odloči za ustanovitev gospodarskih enot na tujem in večjo strateško povezavo s svojimi poslovnimi partnerji v tujini. Ta korak predstavlja veliko spremembo za večino podjetij, vendar se kljub temu ta sprememba odraža na organizacijski strukturi le kot dodatek nižjega nivoja gospodarske enote na tujem ali poslovnega partnerja, in sicer združeno pod izvozni oddelek. Nova organizacijska struktura sicer ne prinaša bistvene spremembe glede hierarhije, avtoritete in vodenja. Vendar se navkljub temu organizacijski proces bistveno spremeni, saj vzpostavi v organizaciji dve novi pomembni sili. Prvič postanejo domači poslovodje odgovorni za pomembne tuje vire in za vodenje ter komuniciranje z zaposlenimi in partnerji iz drugih držav in kultur. Drugič postanejo tuji poslovodje in zaposleni del domačega podjetja. Različni interesi in vrednote lahko pomembno vplivajo na organizacijske procese. Seveda sama struktura ne prikazuje avtonomije gospodarskih enot na tujem, ki je lahko majhna ali pa zelo velika. Ob tem lahko gospodarske

enota na tujem igra vlogo prodaje, distribucije, proizvodnje ali celovitega trženja. (Holt, Wigginton, 2002, str. 247–249.)

Kot smo prikazali, je v tej organizaciji izvozni oddelek lahko podrejen splošno prodajnemu in trženjskemu oddelku ali pa jima je enakovreden, odvisno od pomembnosti, ki jo podjetje pripisuje izvoznim operacijam. Taka organizacija je predvsem primerna za majhna in srednja podjetja, pa tudi za večja podjetja, ki proizvajajo standardizirane proizvode in so v zgodnji fazi razvoja mednarodnih aktivnosti. Glavna prednost te strukture je, da ohranja natančno določeno mesto kontrole, točno definirane operacije in tako dopušča vodstvu podjetja uspešno odločanje glede lokacije in načina konkuriranja. Hkrati pa poveže geografsko identiteto za vse tuje aktivnosti. Slabosti te strukture so predvsem v tem, da lahko pride zaradi koncentracije vseh tujih aktivnosti v eni ločeni enoti do odtujitve od centralnega podjetja. Navadno tej strukturi sledi divizijska struktura in nadalje glede na strateško usmeritev geografska ali produktna struktura.

Ob tem velja poudariti, da glede na opravljeno raziskavo in lastna opažanja ugotavljam, da taka organizacija predvsem nastopa v slovenskih podjetjih v različnih panogah. V slovenskih podjetjih sta namreč tradicionalno prisotna dva oddelka, ki se ukvarjata s trženjem (oddelek prodaje in tako imenovan oddelek marketinga). Ob večanju izvoznih aktivnosti imajo nekatera podjetja izvozne komercialiste podrejene direktorju prodaje ali celo izvozni oddelek na istem hierarhičnem nivoju kot omenjena dva oddelka. Primernost in neprimernost te organizacije bom obravnaval v nadaljevanju. Ob tem samo še dodajam, da morebitno ustanovljene gospodarske enote na tujem v slovenskih podjetjih pogosto hierarhično ne prihajajo pod trženjske ali izvozne oddelke, ampak imajo svoje nadzorne odbore. S trženjem torej sodelujejo, vendar mu niso podrejene.

3.1.1.2 Mednarodna divizijska struktura

Z rastjo prodaje na mednarodne trge se lahko razvije mednarodna divizijska struktura. Divizija v strukturi je neposredno odgovorna za razvoj in izvedbo mednarodnih strategij. Svoje delovanje tako osredotoči na izboljševanje znanja in veščin glede mednarodnega nastopanja, oblikovanja in spremljanja informacijskih tokov, ki se tičejo mednarodnih priložnosti in pa zagotavljanja avtoritete v mednarodnih aktivnostih. (Hollensen, 2001, str.592.)

Mednarodne divizije omogočajo podjetju oblikovanje generičnih strategij. Podjetje lažje oblikuje svoje aktivnosti z namenom doseganja primerjalnih in konkurenčnih prednosti. Izvajanje trženja na tujih trgih bi moralo predvidoma optimizirati konkurenčne prednosti, v nasprotni smeri pa konfiguracija teh aktivnosti omogoča izbiro lokacij, ki optimizirajo nacionalne primerjalne prednosti. Ob tem ponavljam, da vire konkurenčnih prednosti iščemo predvsem v trženju in distribuciji, medtem ko primerjalne prednosti izhajajo predvsem iz ekonomije obsega in optimizacije virov. (Holt, Wigginton, 2002, str. 249–251.)

Taka organizacija je najbolj primerna za podjetja z dokaj standardiziranimi proizvodi, ki se ne razlikujejo bistveno, in deležem izvozne prodaje, ki je še vedno manjši od domače prodaje (Hollensen, 2001, str. 592).

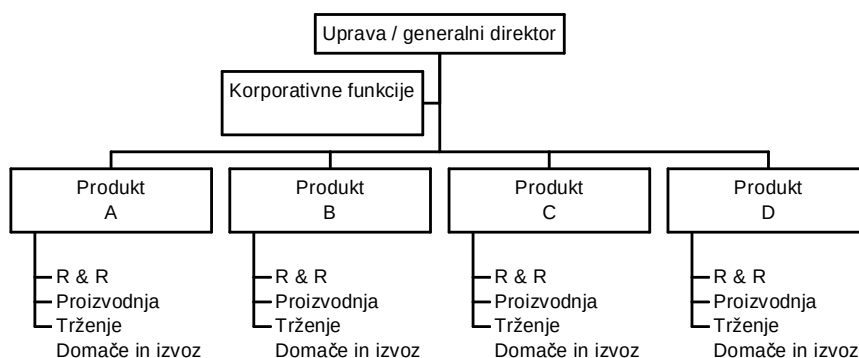
Ob tem dodajam, da ohranja ta struktura podobno kot predhodna natančno določeno mesto kontrole, točno definirane operacije in dopušča vodstvu odločanje glede lokacije in načina konkuriranja. Dodatna prednost, ki jo ima, je v tem, da diverzificirana mreža mednarodnih operacij znižuje tveganje v celotnem portfelju podjetja. Seveda se z večanjem aktivnosti večja potreba po znanju tudi v matičnem podjetju, v smislu doseganja konkurenčne in primerjalne prednosti.

3.1.1.3 Produktna struktura

Produktna struktura je najbolj pogosto uporabljena struktura multinacionalnih podjetij. Tak pristop porazdeli odgovornost trženja linij svojih proizvodov posameznim strateškim poslovnim enotam. Uporabljajo jo predvsem podjetja s proizvodi široke potrošnje zaradi velike diverzificiranosti med njihovimi proizvodi (Czinkota, Ronkainen, Moffett, 1999, str. 697).

Večina podjetij se torej odloči za produktno strukturo, ko še dodatno razširi ter diverzificira svoje proizvodne linije, z razlogom osvojitve dodatnih kupcev in trgov.

Slika 3.3: Primer produktne strukture



Vir: Povzeto po Hollensen: Global marketing, 2001, str. 593.

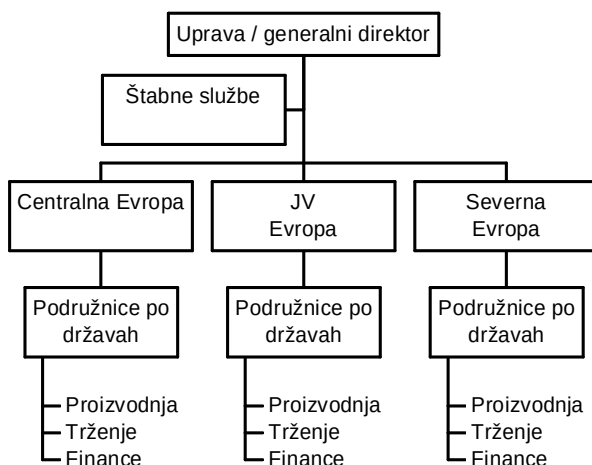
V tej strukturi proizvodne poslovne enote prevzamejo odgovornost za globalne operacije v svoji specifični proizvodni skupini. Vsaka proizvodna poslovna enota ali divizija organizira svoje operacije tako, kot se ji zdi primerno. Poslovodja vsake poslovne enote je odgovoren za planiranje, organiziranje in kontrolo vseh funkcij za proizvodnjo in distribucijo svojih proizvodov za kateri koli trg na svetu. Ta struktura je najbolj primerna, ko poslovne enote proizvajajo proizvode, ki so si tehnološko podobni in se lahko standardizirajo za številne mednarodne trge.

Omogoča hitre spremembe v proizvodni ter dovoljuje večjo preglednost nad njim. Podjetje lahko torej natančno določi stroške, dobičke, probleme ter uspešnost določenega proizvoda. Prednost je tudi v tem, da so odgovornosti natančno določene, podjetje lahko razvija skrb za zahteve potrošnikov glede posameznega proizvoda. Stroške materialov, prevozov in delovne sile pa lahko podjetje pri tej strukturi minimizira. Ena bistvenih slabosti je, da ne razvija koordinacije med različnimi produktnimi linijami, pač pa omejuje reševanje problemov le na en proizvod. Dodatna slabost je tudi podvajanje funkcij, zato je uporaba virov in znanj včasih neučinkovita. Podjetje se tako sooča z dvema nasprotujočima se silama. Poskušati mora optimizirati ekonomijo obsega ter tekrovati v trženjskih aktivnostih, ki postajajo z večjo specializacijo stroškovno neučinkovite. Logična rešitev problema bi bila, da se podjetje reorganizira skupaj z linijami posameznih produktnih skupin ter podredi produktne in trženjske aktivnosti vodilni regionalni skupini ravnateljev. To je sprejemljiva opcija, če podjetje uspe zadržati ekonomijo obsega. Večina podjetij se mora spopadati s tro-dimenzionalnimi problemi usklajevanja produktnih zahtev, funkcijske specializacije ter geografske koordinacije. (Holt, Wigginton, 2002, str. 253–255.) Podjetja skušajo rešiti te probleme z vpeljavo matrične organizacije.

3.1.1.4 Mednarodna geografska struktura

V primeru, da se trgi, na katerih podjetje nastopa, med seboj bistveno razlikujejo v razmerju do sprejemanja proizvodov in da njihova raznolikost zahteva tudi veliko raznolikost v aktivnostih, potem je za podjetje najbolj primerna geografska struktura. Ta struktura je torej predvsem primerna za podjetja s sicer homogenimi proizvodi (podobne tehnologije in podobni odjemalci), kjer okolje zahteva hitro in učinkovito prilagajanje. Glavna prednost te strukture je torej predvsem sposobnost lahkega in hitrega odziva na okoljske in tržne zahteve regionalnih ali nacionalnih trgov, skozi le manjšo produktno, cenovno, komunikacijsko ali kakšno drugo modifikacijo. (Hollensen, 2001, str. 594–594.)

Slika 3.4: Primer mednarodne geografske strukture



Vir: Prirejeno po Hollensen: *Global marketing*, 2001, str. 593.

Podjetja, ki uveljavljajo to strukturo, imajo večinoma stabilno tehnologijo ter vpeljano proizvodno linijo. Podjetje proizvaja tam, kjer so najnižji stroški, lažje pa tudi odgovarja na specifične potrebe posamezne regije. Na tak način je konkurenčnejše domačim in tujim podjetjem. Ob tem je tudi bližje uporabniku, ki mu ponuja različne poprodajne storitve in še dodatno prilagaja izdelek. Dodaten razlog za vpeljavo te strukture je tudi razpolaganje s premalo resursi v fazi internacionalizacije. Manjša ter srednje velika podjetja namreč nimajo sredstev, kot jih imajo večja podjetja, zato se morajo odločati za manj kompleksne strukture, kot je na primer geografska. Ko se podjetje širi ter prevzema ostala podjetja v tujini, ni vedno možno integrirati novoustanovljenih ali prevzetih podjetij v obstoječo organizacijo, saj se od nje lahko močno razlikujejo. Morda je smiselno dovoliti obstoječo organizacijo zaradi večje primernosti regionalnemu trgu ali državi, v kateri se nahaja.

Prednost geografske strukture je predvsem v tem, da poslovodje zaradi bližine bolje poznajo probleme potrošnikov, kar se kaže v boljšem razvijanju znanja in veščin za reševanje problemov, ki so pogosto edinstveni za posamezno lokacijo. Kot sem dejal, je struktura predvsem primerna za hitre spremembe in odzivnost v okolju ter proizvodnjo na enem mestu, kar znižuje odzivni čas in stroške. Slabost predstavlja morebitna prevelika avtonomnost posameznih enot. Tako je na primer težko uskladiti razvoj novih izdelkov, saj vsaka enota oz. geografska skupina deluje v skladu s potrebami potrošnikov v njihovi regiji. Podobno kot pri produktni strukturi tudi tukaj prihaja do možnosti podvajanja funkcij ter možnosti povzročanja konfliktov med cilji regionalne gospodarske enote na tujem in cilji celotnega podjetja. Ob tem je pomembno dodati še kulturno razlikovanje znotraj posameznih regij. Podjetja lahko enostavno ustvarijo evropsko poslovno enoto ter uredijo tuje nacionalne operacije pod to enoto ob tem pa ignorirajo kulturne, socialne, politične in ekonomske razlike med državami. Obstoječe gospodarske enote na tujem v posameznih državah lahko imajo ukoreninjene nacionalne predsodke, ki jim preprečujejo kooperacijo pod vodstvom ene organizacije. (Holt, Wigginton, 2002, str. 251–252.)

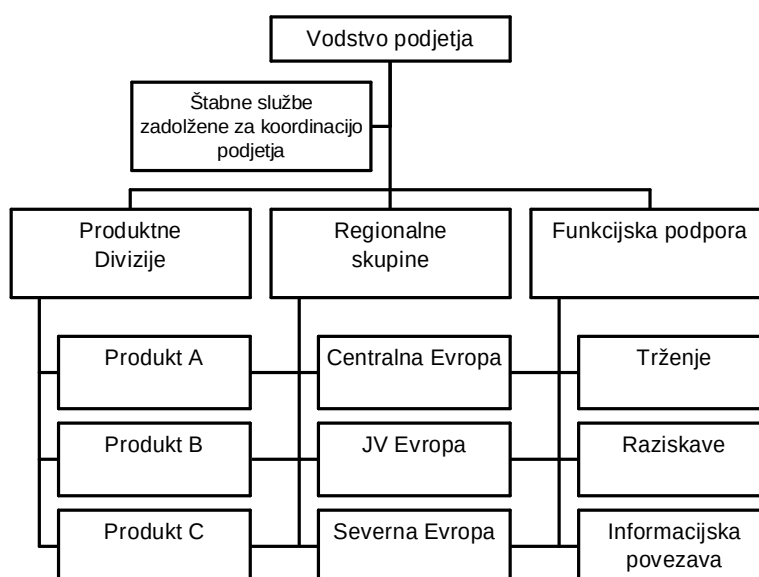
3.1.1.5 Struktura glede na ključne kupce

K produktni in geografski organizacijski strukturi se ob bok postavlja še struktura glede na kupce. Gre za podoben princip organizacije kot pri omenjenih dveh, le da podjetje v tem primeru organizira svoje aktivnosti glede na nekaj ključnih kupcev. Predhodna oblika te organizacije je vpeljava vodij ključnih kupcev (*key account manager*), katerih naloge so strnjene na trženje okrog enega ali nekaj kupcev. Z večanjem pomena in internacionalizacijo nekaterih kupcev se večja tudi njihova zahtevnost. Podjetje je včasih tako prisiljeno organizirati svoje aktivnosti glede na posamezne kupce. Praviloma pa ne obstaja izključno organizacija po kupcih, ampak se funkcije trženja po ključnih kupcih umeščajo poleg že omenjenih organizacijskih struktur.

3.1.1.6 Matrična struktura

Poleg glavnih, generičnih organizacijskih struktur je tu še matrična struktura, ki praviloma ponuja boljše možnosti mednarodne racionalizacije proizvodnje in tako omogoča stroškovno učinkovitost. Po drugi strani pa njena geografična struktura omogoča odzivnost na lokalne trženjske trende in potrebe ter dovoljuje večjo koordinacijo v celotni regiji. (Hollesen, 2001, str. 595–596.)

Slika 3.5: Primer matrične strukture



Vir: Prirejeno po Holt, Wigginton: *International management*, 2002, str. 255.

Matrična struktura skuša torej koordinirati in sinergično združevati več razsežnosti: geografsko, produktno ter v nekaterih primerih tudi funkcijsko. Tako združuje prednosti produktne in geografske strukture. Je zelo primerna za kompleksne odločitve ter stalne spremembe v nestabilnem okolju. Za razliko od ostalih struktur pa ponuja priložnosti za razvijanje tako produktnih, regionalnih in funkcionalnih znanj. Glede na različne kombinacije strukture je kombinacija proizvoda in regije najbolj pogosta. Pridružijo pa se ji lahko tudi ostale dimenzije, npr. poslovne funkcije. Podjetja uporabljajo to strukturo, da uskladijo proizvodne, geografske in funkcijske elemente. Tako je proizvodna divizija odgovorna za globalno strategijo, proizvodnjo in proizvodno uspešnost. Regionalne divizije pa so odgovorne za trženje in splošno uspešnost regije, medtem ko funkcijski oddelki skrbijo za raziskave in razvoj, politiko podjetja, financiranje in podobno. Glavni cilj matrične strukture je omogočiti poslovojem, da se uspešno merijo z visoko kompleksnim ter spreminjajočim se okoljem. Struktura tako pomaga podjetjem, da si izgradijo jasno perspektivo o tem, kakšni naj bi bili cilji, ter ustrezno razporedijo vire. Poleg omenjenih zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro te strukture, so notranji dejavniki predvsem dosegljivost in možnost uporabe informacijske tehnologije, kar vzpodbuja decentralizacijo, povečuje vlogo zaposlenih v oddelkih ter jih vzpodbuja k večji aktivnosti in sodelovanju. Dodatni notranji dejavnik je tudi izkušnost podjetja v mednarodnem poslovanju. Obsežne izkušnje ustvarijo podjetniško

znanje in učenje, ki ohrabri samo podjetje za privzem matrične strukture. Za izkušeno podjetje je zelo verjetno, da zaposluje skupino mednarodno zelo izkušenih poslovođij in strokovnjakov ravnateljev, ki se zavedajo izzivov mednarodnega poslovanja ter so tako bolje usposobljeni za ustanovitev in ravnanje matrične strukture. (Holt, Wigginton, 2002, str. 255–256.)

Morebitna slabost je včasih nejasna hierarhija in posledično proces odločanja in komunikacije, saj nekateri zaposleni tako odgovarjajo dvema ali več nadrejenimi, kar lahko prinese zmedo in frustracijo. Struktura zato ne bo uspešna, dokler udeleženci ne bodo razumeli kolegialnega dela, ampak samo vertikalne odnose. Struktura zahteva veliko truda za ohranitev razmerij moči. Zato se ta struktura verjetno ne bo uveljavila v vseh podjetjih, še posebej ne v tistih, ki so zavezana tradicionalnim sistemom poslovođenja in pa pri ljudeh, katerih osebnostne lastnosti in kultura vsiljuje vzorce hierarhične avtoritete. Pomembno omejitev za uspešnost omenjene funkcije predstavljajo tudi širša kulturološka okolja. V nekaterih kulturoloških okoljih, na primer v italijanskem, ta struktura zaradi specifičnega sistema vrednot in norm ne more delovati.

3.1.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE MEDNARODNEGA TRŽENJA

V predhodnem podpoglavju sem prikazal različne organizacijske sestave mednarodnih podjetij. Ob tem sem poenostavil, da se sestava razvija skozi različne faze internacionalizacije. V sledečem podpoglavju pa bom podrobneje proučil organizacijo oddelkov za trženje, njihovo notranjo organizacijo in umestitev v celotno organizacijo. Pojem oddelek za trženje razumem širše, torej kot oddelek, kjer so združeni vsi procesi trženja. Ponavljam, da v slovenskih podjetjih nastopata prodajni in komunikacijski ali promocijski del pogosto ločeno.

Če sledimo razvoju oddelkov za trženje skozi različne faze podobno, kot smo prehodno sledili razvoju mednarodnega podjetja, potem ugotavljamo, da se oddelek trženja navadno razvije iz enostavnega prodajnega oddelka v kompleksno skupino aktivnosti. Po Kotlerju (2003, str. 666–668) sprejemamo in prilagajamo naslednje faze razvoja oddelkov za trženje:

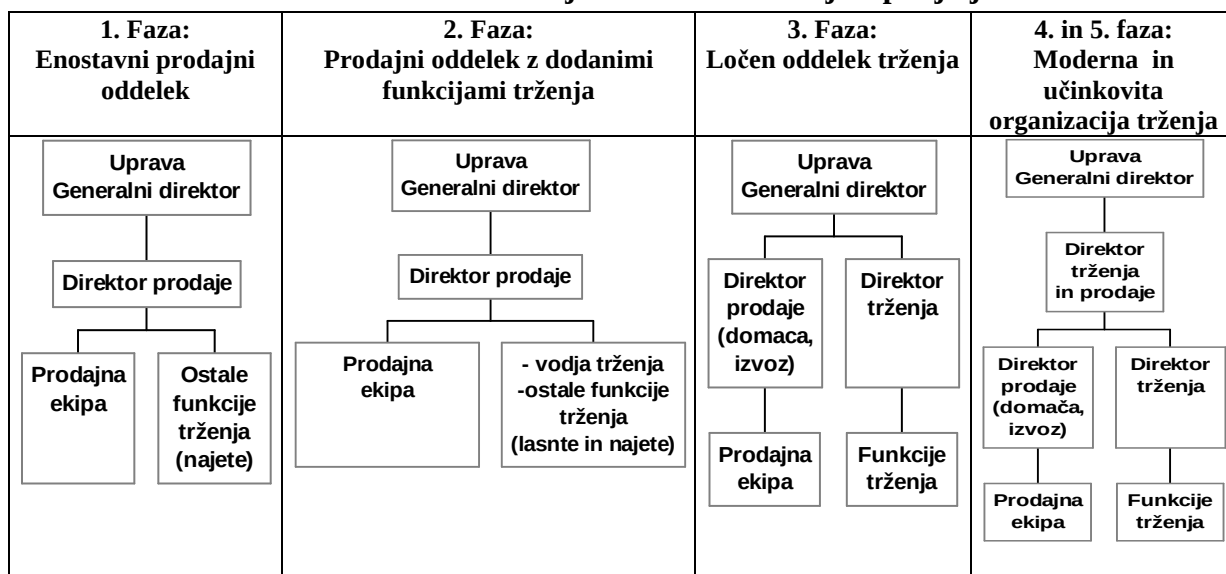
- **Enostavni prodajni oddelek;** predvsem manjša podjetja navadno vzpostavijo prodajni oddelek in vodjo prodaje, ki vodi prodajno ekipo. Ko podjetje potrebuje trženjsko raziskavo ali oglaševanje, najame za to razne zunanje agencije.
- **Prodajni oddelek z dodatno trženjsko funkcijo;** z rastjo podjetja se večja tudi potreba po dodatnih funkcijah. Navadno je trženje še vedno podrejeno prodaji, s tem da vodja prodaje zaposli dodatne kadre odgovorne za trženjsko raziskovanje, oglaševanje in ostale aktivnosti. Zaradi kompleksnosti aktivnosti lahko podjetje uvede funkcijo direktorja trženja zadolženega za omenjene funkcije in procese.
- **Ločen oddelek za trženje;** Rast podjetja bo zahtevala dodatne investicije v trženjske raziskave, razvoj novih proizvodov, oglaševanje in prodajne promocije ter dodatne storitve. Ker so prodajni poslovođje navadno osredotočeni na prodajne aktivnosti in rezultate, podjetje zgublja celovit in uravnotežen pregled nad priložnostmi in problemi.

Navadno podjetje uvede samostojen oddelek trženja, ki je enakovreden prodaji. Oba oddelka, trženjski in prodajni, sta ločeni funkciji v podjetju, vendar se od njih pričakuje tesno sodelovanje.

- **Sodoben in učinkovit oddelek za trženje;** Glavna slabost predhodno navedene organizacije je, da so med prodajnim in trženjskim oddelkom pogosto nezaupanje in trenja zaradi različnih pogledov na oblikovanje trženjskega spleta in nasploh nastopanja na trgu. Konkretno lahko prihaja do sporov v zvezi s proračunom in porazdelitvijo sredstev. Ob tem je pomembno razumeti predvsem dolgoročnost pogledov oddelka za trženje in kratkoročnost pogledov prodajnih oddelkov. Ta razlika v pogledih pogosto prinaša dodatne spore ob vprašanih proračuna, trenutnega delovanja, še posebno v obdobjih, ko je podjetje v krizi. V primeru, da je med oddelkoma preveč trenj, lahko podjetje ponovno združi prodajne in trženjske aktivnosti pod en glavni oddelek. Podjetje lahko združi vse aktivnosti pod oddelek trženja, ki ima nadrejenega direktorja trženja in prodaje in tako združuje vse trženjske funkcije, kot tudi vodi prodajno ekipo. Seveda samo učinkovito organiziran oddelek za trženje ni dovolj za uspešno trženje podjetja. Sama uspešnost trženja je v veliki meri odvisna tudi od ostalih oddelkov in tako vseh zaposlenih.
- **Procesno in k izidom nagnjeno podjetje** (*process-and outcome-based company*); Številna podjetja sedaj reorganizirajo svojo sesetavo glede na ključne procese in ne na oddelke. S tem skušajo zmanjševati ovire med osnovnimi poslovnimi procesi. Da bi bili izhodi iz procesa uporabnikom in strankam podjetja všečni, podjetje imenuje vodje procesov, ki vodijo delo različnih skupin. Zaposleni v oddelku trženja in prodaje sodelujejo večinoma kot člani procesnih timov. Oddelek za trženje je hkrati odgovoren za izobraževanje lastnih zaposlenih in za trženjsko izobraževanje zaposlenih v ostalih oddelkih, za razporejanje zaposlenih po timih in presojanje uspešnosti delovanja timov.

Nazoren pregled nad opisanimi organizacijskimi strukturami nam prikazuje naslednja slika.

Slika 3.6: Primer razvoja oddelka za trženje v podjetju



Vir: Prirejeno po Kotler: *Marketing management*, 2003, str. 668–669.

Ob tem ponovno poudarjam, da gre za povzetek organizacijskih struktur, da pa se le-te v praksi pogosto razlikujejo od podjetja do podjetja. Zaradi poudarka na mednarodnem trženju, je zanimivo, kam podjetje umešča funkcijo in procese mednarodnega trženja. Ugotavljam, da podobno kot razmejuje med domačo prodajo in trženjem, uvede ob porastu izvoznih aktivnosti izvozni oddelek, ki je ali samostojen ali podrejen direktorju prodaje. V nadaljevanju rasti se izvozni oddelek bodisi priključi celotnemu trženjskemu oddelku bodisi ostane še naprej ločen. Ob tem moram poudariti probleme in konflikte, ki izhajajo iz ločene organizacije izvoznih, domačih in trženjskih aktivnosti. Obstoječi konflikti so pokazale številne raziskave (Yunus, 2004, str. 10–14; Cadogan et al., 2005, str. 528–533).

Podobno kot je mednarodno podjetje organizirano funkcijsko, geografsko, produktno ali glede na ključne kupce, se tudi oddelek trženja znotraj sebe organizira primerno organizaciji celotnega podjetja. Ob tem se načrtovalci organizacije ponovno soočajo z vprašanji centralizacije in decentralizacije posameznih aktivnosti ali celotnih strategij trženja, standardizacije in diverzifikacije trženjskega spleta ter z ostalimi sorodnimi vprašanji, ki jih postavlja zahtevnost mednarodnih trgov.

Kotler (2003, str. 668–676) strne vse mogoče organizacije oddelkov za trženje na naslednje glavne skupine:

- **Funkcijska organizacija;** Je najbolj pogosta oblika notranje organizacije oddelkov za trženje. Posamezni specialisti trženja so odgovorni vodji oziroma direktorju trženja. Dodatni specialisti so lahko še specialist za odnose s strankami, načrtovalec trženja, vodja logistike, vodja direktnega trženja in pa vodja trženja s pomočjo interneta. Glavna prednost te organizacije je njena administrativna enostavnost. Vendar ta organizacija izgublja na učinkovitosti ob večanju proizvodov in trgov, na katerih podjetje nastopa. Poleg tega pogosto zanemara nekatere proizvode in trge, ki niso zanimivi. Dodaten problem predstavlja dejstvo, da si posamezne funkcije za sredstva iz proračuna medsebojno konkurirajo. Vodja trženja mora tako vedno presojati med različnimi konkurenčnimi in pogosto nasprotujočimi predlogi. Koordinacija je torej dokaj težka.
- **Geografska organizacija;** Pogosto podjetje razdeli svojo prodajno ekipo na posamezne širše regije, nacionalne trge in še dodatno na posamezne dele teh trgov. Vsak tak manjši del trga ima odgovornega za stranke in prodajno ekipo na tem področju. Kot pomoč področni prodajni ekipi podjetja dodelijo področnega specialista za trženje. Tako podjetje osredotoči svoje trženjske napore na določeno strateško področje, kar omogoča hitrejšo odzivnost in prilagodljivost posebnostim. Ob tem mora podjetje odgovoriti na vprašanja standardizacije in diverzifikacije trženjskega spleta oziroma do katere mere bo prilagodilo trženjski splet posameznemu trgu.
- **Organizacija glede na produkt ali blagovno znamko** (*product or brand management organization*); Ta organizacija je predvsem primerna za podjetja s številnimi in raznolikimi proizvodi in blagovnimi znamkami, njihovo število in zahtevnost pa presega zmoglosti funkcijsko organiziranega trženja. Produktna organizacija ne nadomešča funkcijske, ampak ustvarja dodaten nivo ravnateljstva. Produktni vodje so lahko

odgovorni za posamezno kategorijo produktov ali pa celo samo za en produkt in imajo predvsem naslednje naloge:

- razvijajo dolgoročno in konkurenčno strategijo produktov,
- pripravljajo letni trženjski načrt in prodajno napoved,
- sodelujejo z oglaševalskimi in pospeševalskimi agencijami pri razvijanju programov in kampanj,
- podpirajo produkt v prodajni ekipi in pri trgovcih in distributerjih,
- zbirajo informacije o uspešnosti produkta, obnašanju potrošnikov in kupcev ter raziskujejo nove priložnosti in potencialne nevarnosti,
- spodbujajo izboljševanje produkta z namenom boljšega konkuriranja in zadovoljevanja potreb trga.

Prednosti te organizacije so predvsem v tem, da se produktni vodja lahko osredotoči na razvoj stroškovno učinkovitega trženjskega spleta za posamezni produkt. Lahko hitreje reagira na spreminjajoče trženjske zahteve. Ob tem tudi obrobni produkti in blagovne znamke dobijo potrebno pozornost. Slabosti te organizacije so predvsem v tem, da produktni vodja ali vodja blagovne znamke nimata dovolj hierarhične avtoritete glede na odgovornosti, ki ju imata. Predvsem delujeta na osnovi prepričevanja ostalih udeležencev. Zaposleni pogosto postanejo izvedenci na področju produkta ali blagovne znamke, vendar ob tem ne dosežejo znanja in veščin potrebnih za funkcijsko izvedenost. Ta organizacija je potencialno tudi zelo draga, saj večja število zaposlenih, ki so odgovorni za posamezne proizvode ob tem pa se večja tudi število ostalih zaposlenih. Pomembna slabost je tudi včasih kratkoročno planiranje strategij in konkurenčnih prednosti produkta, kajti ta mesta so pogosto podvržena fluktuacijam. Produktni vodje se ali menjajo ali napredujejo na drugo delovno mesto.

- **Trgu in strankam prilagojena organizacija** (*market-management/customer organization*); Je primerna, ko se trgi in kupci podjetja medsebojno bistveno razlikujejo in tako padejo v več segmentov. Vodje trgov oziroma tržnih segmentov imajo podobne naloge kot vodje produktov, le da je v njihovem ospredju posamezen segment in/ali trg. Njihova uspešnost je tako merjena na osnovi rasti trga in njegove profitabilnosti. Ta organizacija ima tudi prednosti in slabosti podobne produktni organizaciji. Glavna prednost je ta, da so aktivnosti organizirane tako, da skušajo zadovoljiti poseben segment strank, v nasprotju z osredotočenjem na funkcije, regije ali produkte.
- **Produktu in trgu prilagojena organizacija** (*product-management/market-management organization*); V sami osnovi gre za matrično organizacijo, v katero vstopajo tako produktni vodje kot vodje trgov. Podjetja uporabljajo to organizacijo, ko tržijo veliko število proizvodov na številnih trgih. Ta organizacija je torej primerna za multiproduktna in multitržna podjetja. Slabost te organizacije predstavljajo predvsem visoki stroški in seveda številni konflikti, ki nastanejo zaradi nejasne hierarhije in vprašanja avtoritete in odgovornosti.
- **Korporacijko-divizijska organizacija** (*corporate-divisional organization*); Z rastjo multiproduktnega in multinacionalnega podjetja se podjetje pogosto odloči, da bo organiziralo svoje trge in produkte v ločene divizije, ki imajo svoje oddelke in opravljajo svoje storitve. Ob tem se ponovno postavljajo vprašanja centralizacije in decentralizacije,

katere aktivnosti naj matično podjetje še vedno opravlja, vprašanje standardizacije in diferenciacije ter podobno. Matično podjetje se lahko odloči, da sploh ne bo izvajalo trženja na korporacijskem nivoju. Da bo opravljal del trženja, ki se nanaša v glavnem na svetovanje in pomoč divizijam, promocijo trženskega delovanja v celotni korporaciji ter presojo pomembnih trženskih priložnosti za poslovodstvo. Lahko pa korporacija oblikuje močno korporacijsko trženje, ki vodi aktivnosti trženja v vseh divizijah.

3.2 ZASNOVE IN DELOVANJE SISTEMA MATIC IN POVEZANIH PODJETIJ

3.2.1 ORGANIZACIJA MEDNARODNEGA PODJETJA - MATICE

V zasnovi organiziranja povezav matičnega podjetja z enotami na tujem (in tudi v neformalni povezanosti s poslovnimi partnerji na tujem), enakopravno upoštevamo najmanj naslednje tri poslovne vidike: ožji poslovno organizacijski, finančni in pravni vidik. Navedeni vidiki se v praksi prepletajo, drug drugega krepijo ali slabijo. Poslovno organizacijski vidik bom podrobneje predstavil v nadaljevanju, pred tem pa po Hrastelju (1995, str. 218–229) povzemam sicer zelo pomembna vidika:

- **Pravni vidik;** Matično podjetje, ki ustanavlja enoto na tujem, je zavezano k upoštevanju pravnih norm v državi gostiteljici. Povezano podjetje je polno odgovorno za svoje poslovanje pravnemu redu v državi gostiteljici, matično podjetje pa odgovarja in jamči samo v višini vloženega kapitala. Vendar pa prenehanje oziroma omejitev pravne odgovornosti ne izključuje etične odgovornosti matičnega podjetja do države gostiteljice oziroma njenih državljanov. Pravne gospodarske norme navadno predpisujejo, kakšen mora biti minimalni osnovni kapital za posamezno obliko poslovanja, kakšno funkcijo kontrole ali nadzora lahko ima matično podjetje v povezanem podjetju.
- **Finančni vidik;** Finančna naloga med drugim vsebuje odločanje o sestavi virov, politiko transfera dobičkov, računovodska in kontrolna vprašanja in drugo. Le-ta ostaja v fazi oblikovanja in v fazi odločanja pretežno centralizirana. Njena centralizacija pa dopušča večjo decentralizacijo pri oblikovanju in odločanju pri drugih nalogah, ki jih izvajajo sodelavci v enotah.

Kako razsežna je celovita zasnova povezav matičnih podjetij z enotami na tujem, kaže prikaz paradigme 7 S, ki sta jo leta 1981 oblikovala Pascal in Athos. Razlikujeta med tremi trdimi dejavniki povezav: strategija, organizacija, sistemi (*strategy, structure, system*), ki se povezujejo s štirimi mehкими dejavniki povezav: slogom, veščinami, zasedbo mest, nadrejenimi cilji (*style, skills, staffing, superordinate goals*). Poslovno organizacijski vidik podjetij v tujini je zelo razsežen. Sestavljajo ga temeljna načela organizacije mednarodnega poslovanja. Sledijo vprašanja, ki so povezana z oblikovanjem in uresničevanjem smotrov in ciljev te dejavnosti v tujini, navezujejo se opredelitve poslovnih nalog, njihova globalna in podrobna razmejitve med matičnim podjetjem in enoto. (Hrastelj, 1995, str. 185–186.)

3.2.2 NAČELA ORGANIZACIJSKE SESTAVE IN POSLOVNO-ORGANIZACIJSKIH POVEZAV V MEDNARODNIH PODJETJIH

Podjetje mora v trenutku, ko se odloči za prve neposredne tuje investicije, integrirati te aktivnosti v ravnalno sestavo podjetja. Oblika ravnalne sestave je odvisna od sestave trga, dejavnosti podjetja, velikosti podjetja in drugih dejavnikov. Sama oblika pa tudi vpliva na obnašanje podjetja na določenem trgu, zato samo poznavanje oblike sestave podjetja pomaga razložiti njegovo obnašanje kot ekonomskega subjekta. Konkretna organizacijska sestava pomeni v podjetju tako določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Organizacijska sestava in procesi se prilagajajo situacijskim spremenljivkam. Glavne situacijske spremenljivke, ki vplivajo na organizacijo, so predvsem tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji podjetja in sami zaposleni. Tako je od situacijskih spremenljivk odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska sestava podjetja. Ni bistveno, kakšna je organizacija, ampak da so posamezne organizacijske spremenljivke med seboj v harmoniji. Druga zahteva pa je, da morajo biti organizacijske spremenljivke usklajene s situacijskimi spremenljivkami. Prav po organizacijskih spremenljivkah se organizacije med seboj razlikujejo. Te namreč predstavljajo značilnosti oziroma lastnosti organizacije. Nekatere najpogostejše omenjene značilnosti oziroma lastnosti organizacije so naslednje: formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, centralizacija, kompleksnost, profesionalizacija ter kadrovska konfiguracija (Rozman, 2000, str. 25–27, 86).

Odločitev o primerni organizacijski sestavi ima tako močan vpliv na nadaljnje poslovanje mednarodnega podjetja v smeri izkoriščanja priložnosti mednarodnega okolja.

Podjetje navadno postavi organizacijo v odvisnosti od situacijskih spremenljivk. Pri mednarodnih podjetjih pa je organizacija odvisna tudi od določenih značilnosti podjetja. Organizacija globalnih dejavnosti je odvisna od štirih glavnih dejavnikov: stopnje mednarodnega razvoja podjetja, stopnje koordinacije, ki jo zahteva strategija, stopnje aktivnosti države gostiteljice v ekonomskem procesu in raznovrstnosti poslovnega programa podjetja. (Mohrman, et al., 1998, str. 103.)

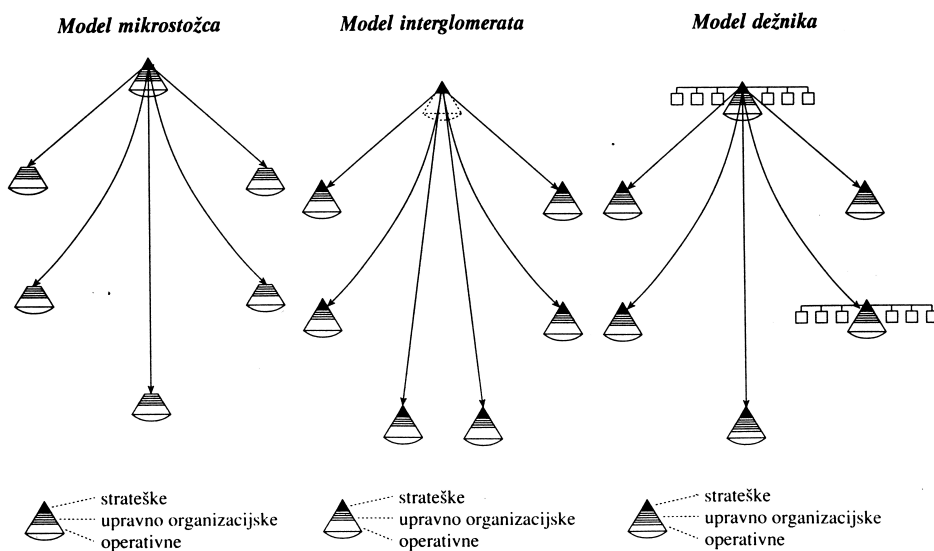
Bartlett in Ghosal (1989, str. 17–18) prav tako pravita, da na tip primerne mednarodne organizacijske sestave vpliva potrebna stopnja koordinacije preko meja, ki jo potrebuje strategija podjetja. Ta stopnja koordinacije je določena z dejavniki kot so: višina fiksnih stroškov v podjetju, narava proizvodov, trgov in blagovnih znamk, ki jih ima podjetje in koncentracija potrošnikov, konkurentov in dobaviteljev posameznega podjetja.

Pomembno je poudariti, da se mora mednarodno podjetje dvigniti nad osnovno organizacijsko sestavo matičnega podjetja, če hoče razviti multidimenzionalno in fleksibilno strateško sposobnost. Ključno je, da preusmeri managersko mišljenje in preoblikuje sistem odločanja.

Porter (1997, str. 144) pravi, da mora organizacijska sestava mednarodnega podjetja uravnovesiti dve dimenziji: deželno in globalno. Končno avtoriteto mora nositi globalna dimenzija, če pač hoče biti podjetje globalno.

Splošni modeli povezav matic s povezanimi podjetji so model makrostožca, model dežnika in model interglomerata (Hrastelj, 1995, str. 186–190).

Slika 3.7: Modeli povezav med matico in enotami v tujini



Vir: Hrastelj: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, 1995, str. 207.

• Model makrostožca

Zanj je značilna natančno opredeljena žariščna točka podjetja, ki izvaja večino nalog na centraliziran način. Strateško načrtovanje je locirano v konici stožca matice, medtem pa imajo enote na tujem le upravno organizacijsko in operativno raven. Naloge se oblikujejo centralno in se krajevno izvajajo. Iz tega izhaja, da so kontrolni postopki strogi in večinoma togi, stil poslovanja pa je uniformni s številnimi obveznimi pravilniki. Organizacijski model je etnocentričen in tako podrejen interesom matice. Zaradi etnocentričnosti in stroge kontrole je model sicer stroškovno učinkovit, a po vsebini konflikten, saj zatira ustvarjalnost po enotah. Med enotami tudi ne obstajajo horizontalne povezave, kar lahko predstavlja pomanjkljivost.

• Model dežnika

Potreba po modelu dežnika se pojavi, ko podjetje nastopa na trgih, ki zahtevajo različne pristope. Poslovne enote imajo tako večjo hierarhično svobodo. Matica prenaša na enote del strateških nalog, zadrži pa okvirne cilje, pomoč enotam v obliki štabnih služb kot so organizacijski, tehnološki, pravno patentni štabi. Zaradi upoštevanja razlik med trgi temelji trženje na diferenciaciji izdelkov, prodajnih poteh, cenovni politiki in komunikaciji. Pogoj za doseganje učinkovite diferenciacije je prožen organizacijski model, ki sprošča ustvarjalnost in motivira krajevne poslovodne in strokovne delavce. Strategija mednarodnega poslovanja je v

tem primeru policentrična. Ta model je trženjsko učinkovit le, če ohranja razmerje med centraliziranimi nalogami v matici in avtonomijo enot. Kot težava se pokažejo izguba zaupanja enote izgubljajo zaupanje v štabne službe, komunikacijski problemi in tudi možna dvojna lojalnost delavcev enot v sistemu in okolju, kjer žive.

- **Model interglomerata (holdinga)**

V tem modelu matica nima lastnega upravnega organizacijskega in operativnega telesa. Matice so multiizdelčne, multitržiščne z multitehnološkimi dejavnostmi. Poglavitno sinergijo gre pričakovati v zvezi s finančno nalogo. Matica pričakuje od enot izpolnitev vnaprej danih meril o dobičku. Družbenim dejavnikom posvečajo skrb šele, ko je ogrožen dobiček. Lokacija matice je tako odvisna od finančne naloge. O lokaciji tako odločajo davčne, kreditne in devizne prednosti. Temu modelu se pripisuje finančno učinkovitost. Med enotami ni komunikacij ali pa so slabe, dobre pa so med enoto in matico. Zaradi geocentričnega pristopa si vodilni delavci matice ne prilaščajo pravic poslovodij enot.

Če smo že predstavili različne modele povezav matice in enot v tujini, je smiselno nakazati, kateri modeli povezav bi morda najbolj ustrezali slovenskim podjetjem. Hrastelj (1995, str. 191–194) tako na začetku internacionalizacije predlaga makrostožčasti model. Tak pristop narekujejo previdnost, postopnost, zbiranje izkušenj in tudi kadrovska in finančna šibkost. Po tej začetni fazi pa bi morali začeti izobraževati sodelavce, eksplicitno oblikovati mednarodno strategijo in politiko mednarodnega sodelovanja. Postopno bi torej morala podjetja začeti uveljavljati model dežnika. Podjetja ne morejo trajno ostati pri prvotnem modelu, saj ta duši ustvarjalnost in motiviranost delavcev enot. Ob oblikovanju strategij morajo matice upoštevati, da so enkrat oblikovane strategije in politike predmet manjših sprememb in temeljitejših revizij. Predvsem pa se je potrebno izogibati ekstremnim stališčem.

3.2.3 ZASNOVE IN DELOVANJE SISTEMA POVEZANIH PODJETIJ

Med matico in povezanimi podjetji se oblikuje mreža medorganizacijskih odnosov. Prve raziskave mednarodnih podjetij so sledile predpostavki, da struktura podjetja sledi njegovi strategiji. Tako je bilo jasno, naj ravnatelji internacionalnih podjetij v različnih gospodarskih panogah sledijo podobnim strategijam in razvijajo podobno organizacijsko strukturo. Pri raziskovanju pa so pogosto zanemarjali vlogo povezanih podjetij. Glavni center raziskovanj multinacionalnih podjetij z vidika organizacije matice in povezanih podjetij so bili modeli povezav. Model povezav pa je bil v veliki meri odvisen od centrov. Za center se smatra podjetje, ki ima vpliv znotraj celotne skupine na ostala povezana podjetja.

Birkinshaw in Hood (1998, str.10–50) razlikujeta tri smeri (šole), ki se ukvarjajo z managementom povezanih podjetij v mednarodnem podjetju: odnosi med centri (glavnim štabom) in povezanimi družbami, vlogami povezanih družb, razvojem povezanih družb. Večina zgodnjih raziskav je bila osredotočena na različne aspekte odnosov med glavnim štabom in povezanimi družbami na tujem. Tako proučujejo centralizacijo, formalizacijo,

kontrola itd. Avtorja menita, da je poudarek na odnosih povsem v skladu s tedanjim videnjem multinacionalnih podjetij kot hierarhično centraliziranih podjetij, v katerih gospodarske enote na tujem služijo kot prodajna podjetja ali enostavna proizvodna podjetja. Na gospodarske enote na tujem se je gledalo kot na instrument matičnega podjetja, predpostavljalo se je, da lahko matično podjetje vodi vse povezane družbe na enak način.

Če smo predhodno dopuščali, da obstajajo med podjetji in njihovimi gospodarskimi enotami na tujem razlike v procesih odločanja in med posameznimi vlogami, ki jih povezana podjetja igrajo, bomo delovanje povezanih podjetij v tem poglavju podrobneje proučili. Razumevanje različnih tipologij je pomembno za razumevanje vlog, ki jih igrajo ali pa bi jih morale igrati posamezne enote na tujem. Seveda je neprimerno pričakovati da bodo povezana podjetja vedno zasledovala le določeno vlogo in da bodo te vloge stalne. Poslovodje se morajo zavedati obstoja različnih tipologij, saj jim pomagajo pri postavljanju strategij in osnovnih usmeritev poslovanja. Predvsem je pri obravnavanem pristopu dobrodošla zamenjava perspektive gledanja na gospodarske enote na tujem in povečano zavedanje o pomembnosti in vlogi, ki jo mora posamezna podružnica igrati. Vedeti pa moramo, da idealnih vlog ni in da tudi ne moremo delovanja povezanih podjetij povsod ukalupiti v posamezne vloge.

Koncept vlog, ki izvira iz sociologije, implicira na to, da pri vlogah ne gre ne le za dejansko obnašanje (odnos), temveč tudi za željeno obnašanje - kakšne vloge torej pričakujemo. Dejansko vlogo neke gospodarske enote na tujem lahko imenujemo **realna vloga**, medtem ko **idealna vloga** označuje željo po neki vlogi v enoti. Enote na tujem postanejo tako nosilci vlog, ki izpolnjujejo pričakovanja drugih akterjev, t.i. pošiljateljev vlog. V primeru, da realna vloga ne ustreza idealni, lahko predvidimo dve posledici. Najprej lahko računamo s sankcijami, ki naj bi realni vlogi pomagale spet do idealne. V drugem primeru pa lahko pride do sprememb pričakovanj (pričakujemo drugačno vlogo) in s tem do modifikacije idealne vloge. Drugače povedano, če gospodarska enota na tujem dlje časa ne izpolni pričakovanj, sledi sankcija (kot na primer razpustitev ali prodaja enote) ali pa sprememba v pojmovanju idealne vloge enote. Problematično pa ostaja, ker ne gre le za enega akterja oz. eno institucijo, ki bi dodeljevala vloge. Poleg matične družbe in sestrskih družb obstajajo še številni drugi, kot so država, družba, dobavitelji, stranke, sodelavci, sindikati, ki imajo do podružnic eksplicitno ali implicitno izražena pričakovanja. (Kutscheker, 2002, str. 325.)

Ob tem se nam postavlja vprašanje, zakaj je sploh smiselno proučevati in razumeti tipologijo vlog? Prednosti tipologije vlog so predvsem v tem, da **zamenjajo perspektivo** v mednarodnem managementu ter da pogleda ne usmerjajo le v matično družbo, temveč tudi v enote na tujem. Potencialne prednosti vlog opozarjajo na to, da lahko vsaka enota na tujem določeni matični ali sestrski družbi nekaj »ponuja«. To velja predvsem za enote, ki se odlikujejo s svojimi sposobnostmi, spretnostmi in resursi. Seveda pa diferenciacija vlog ne more služiti sama sebi. Njen namen je boljše vodenje mednarodnega poslovanja. Nekateri avtorji tako opozarjajo po eni strani na zvezo med vlogami neke podružnice in na drugi na vodstvo podružnice. Le nekateri avtorji se posvetijo vprašanju koordinacije v podružnici in skušajo identificirati ustrezne koordinacijske mehanizme glede na vlogo, ki jo ima

podružnica. V tem smislu so tipologije kot napotek/opozorilo managementu mednarodnega podjetja. (Kutscheker, 2002, str 325 –327.)

Glede na široko problematiko se bom posamezne tipologije vlog centra in povezanih podjetij samo dotaknili, bolj poglobljeno proučevanje bi namreč preseglo okvire te magistrske naloge. Kljub temu ponavljam, da je razumevanje tipologij eden od ključnih elementov razumevanja delovanja celotnega mednarodnega podjetja.

Dejali smo, da se med matico in povezanimi podjetji oblikuje mreža medorganizacijskih odnosov. Za center navadno smatramo podjetje, ki ima največji vpliv znotraj celotne skupine. V praksi je navadno to matica.

Surlemont (1996, str. 749–751) je predstavil naslednjo tipologijo centrov:

- **Strateški center odličnosti** predstavlja specializacijo aktivnosti, kjer se koncentrira znanje in ekspertiza na ozkem segmentu sodelovanja. Podjetje oblikuje tak center za svoje strateške namene. Pri tem ne gre le za tehnološke centre odličnosti, pač za specializacijo na katerem koli področju verige dodane vrednosti.
- **Administrativni center** je generalist, ustanovljen v operativne namene. Njegova naloga je odzivati se na organizacijske potrebe decentralizacije, integracije in diferenciacije.
- **Skriti center** je potencialni center, je izvrševalec, ki izkorišča lokalne trge in priložnosti, ki se na njih pojavijo.
- **Globalni štab** združuje odločevalsko moč za večino aktivnosti in večino povezanih podjetij.

Tako pravi avtor (Surlemont, 1996, str. 749–751), da je bistvo internacionalnega podjetja delovanje celotnega sistema, izrabljanje lokalnih virov ter prenašanje pozitivnih efektov po omrežju celotnega sistema. Na ta način rezultat internacionalnega podjetja presega seštevek rezultatov vsakega posameznega dela sistema.

Vendar je za celovito razumevanje sistema delovanja povezanih podjetij osredotočenje na center premalo. Center in njegove gospodarske enote na tujem igrajo različne vloge in tako vplivajo v obeh smereh, eden na drugega. Gre torej za medsebojno interakcijo.

Po Kutschekerju (2002, str. 328–342) povzemam pregled naslednjih tipologij vlog gospodarskih enot na tujem:

- **Tipologija vlog po Bartlettu in Ghosalu**

Ta tipologija vključuje dve dimenziji, ki sicer po eni strani upoštevata vidik strategije, po drugi pa vidik organizacije. Na vlogo, ki jo ima posamezna gospodarska enota oziroma povezano podjetje, vpliva strateška pomembnost domačega trga oziroma okolja, v katerem povezano podjetje deluje in pa kompetence, ki jih povezano podjetje ima. Glede na ti dve dimenziji sta avtorja razlikovala med štirimi vlogami povezanih podjetij oziroma gospodarskih enot na tujem:

- **Strateški vodja** (*strategic leader*): Ima v vseh funkcijah zelo velik nivo sposobnosti, kar pomeni, da je na teh področjih zelo kompetentna enota in

deluje na strateško zelo pomembnem trgu. Takšna enota involvira v razvoju in izvajanju novih strategij skupnega podjetja, še več, sama prevzame vodstvo določenih procesov in aktivnosti. Naloga strateškega vodje ni samo preočevanje in identificiranje »priložnosti« ali »nevarnosti« okolja, temveč tudi predvidevanje posledic ter izbira ustreznih strategij in načinov ukrepanj v skupnem podjetju.

- **Kontributor** (*contributor*): Ima visoke sposobnosti in kompetence, vendar pa deluje prej v strateško nepomembnem trgu. Po avtorjih lahko nastopi problem, če se v nekem strateško manj pomembnem trgu gradi na sposobnostih in kompetencah do te mere, da se izgubi pomen samega trga. Takšni »objestnosti« enot se lahko izognemo tako, da kompetence in sposobnosti podvržemo ne le lokalnim, temveč širšim nalogam, čemur neizbežno sledi integracija.
- **Izvajalec** (*impelamentar*): Je gospodarka enota strateško nepomembnega trga in brez posebnih sposobnosti - deluje le toliko, da lahko upraviči svoj obstoj in da ustreza zahtevam lokalne okolice. Izvajalec ali implementar ni zmožen prispevati k razvoju in uveljavitvi strategij skupnega podjetja. Njegova naloga je zgolj oskrba lokalnega trga ter prenos in implementacija strategij z matične združbe oziroma ostalih povezanih združb. Po avtorjih so implementarji v večini primerov enote mednarodno dejavnih podjetij. Ta vloga pa je zelo pomembna, saj so ravno implementarji odločilni za skupno podjetniško omrežje, ker generirajo pretok denarja in omogočajo doseganje ekonomije obsega.
- **Črna luknja** (*Black Hole*): Takšne enote delujejo kot črna luknja. Najdemo jih na trgu z velikim strateškim pomenom (pomembnostjo), vendar pa so njihovo sposobnosti in kompetence le šibko izražene. Medtem ko so vse prejšnje vloge v mednarodno dejavnih podjetjih zaželeno, predstavlja taka enote dolgoročno nevzdržno stanje.

- **Tipologija vlog po Ferdowsu**

Omenjena tipologija se obravnava predvsem v povezavi s proizvodnimi podjetji. Mednarodni obrati oziroma mednarodna produkcijska mesta se po Ferdowsu razlikujejo po dveh dimenzijah. Prva odgovarja na vprašanje, kje leži prevladujoč strateški temelj neke lokacije oziroma kateri so strateški razlogi za izbiro določene lokacije. Druga dimenzija pa razlikuje enote na tujem glede na obseg tehničnih aktivnosti določene enote oziroma glede na obstoječe kompetence konkretne enote na lokaciji. Ferdows iz teh dveh dimenzij izpelje šest vlog, kot so: zbiratelj informacij (*outpost*), dobavitelj ugodnih produkcijskih faktorjev (*off-shore*), dobavitelj ugodnih produkcijskih faktorjev s tehnološkimi kompetencami (*source*), strežnik lokalnemu trgu (*server*), kontributor in vodja.

- **Tipologija vlog po Gupti in Govindarjanu**

Gre za vloge v nekem skupnem podjetju, ki temeljijo na toku znanja. Cilj avtorjev ni bil le identificirati vloge gospodarskih enot na tujem, temveč sta skušala odgovarjati na vprašanja, kako varirata koordinacija in kontrola znotraj neke enote. Avtorja predstavita dve dimenziji:

- **Odliv znanja**, ta dimenzija razlikuje podružnice po tem, ali gre iz podružnice v drugo enoto skupnega podjetja močan ali šibak tok znanja.
- **Priliv znanja**, ta dimenzija pa ne upošteva odnosa enota - matica/sestrske enote, temveč znanje, ki teče od različnih enot skupnega podjetja k enoti na tujem.

Tako ločita vloge, ki jih imajo posamezne povezane enote, le-te so:

- **Lokalni inovator**: O tem govorimo, če nima enota v nobeni smeri znatnih tokov znanja. Domneva se, da enote te vrste izgrajujejo in uporabljajo znanje iz svojih aktivnosti. Niso odvisne niti od znanja drugih enot ali matice niti jim ga ne prenašajo (ga ne pridobivajo od drugih in ga ne oddajajo drugim).
- **Globalni inovator**: Iz teh enot teče v druge podjetne enote izredno velik tok znanja, obenem pa segajo tudi po znanju iz skupnega podjetja.
- **Izvajalec**: O tem govorimo v primeru, ko matična enota ali sestrške enote vlagajo veliko znanja v enoto na tujem, iz katere pa znanje ne doteka v druge podjetniške enote. To je po avtorjih tradicionalna vloga, ki jo lahko enotam na tujem pripišemo predvsem v začetni fazi internacionalizacije.
- **Integriran igravec**: So enote z velikim pritokom (dotokom) in odtokom znanja. Njim ne zadošča samo absorpcija znanja, niti ne samo podajanje znanja naprej (oddaja znanja).

Poleg navedenih obstajajo tudi druge tipologije, ki so predvsem vezane na kulturološke posebnosti, na primer Trompenaars in Hampden (2000, str. 182–194), ki prav tako izhajajo in izpeljujejo različne vloge in predstavljajo nadaljevanje prefinjenih pristopov.

Seveda je lahko dokazati obstoj različnih vlog, ki jih imajo povezane družbe. Nerealistična pa ostaja predstava, da obstaja le omejeno število realnih in idealno tipičnih vlog, prav tako pa tudi predstava, da se vloge diferencirajo preko določenega števila dimenzij. Zato moramo kljub pomembnosti posameznih tipologij na tipologije gledati kritično. Glede na številne kriterije, ki so jih izpisali omenjeni avtorji, se kažejo razlike med realno obstoječimi in idealno tipičnimi vlogami podružnic in tudi centra. Iz nekaterih tipologij je razvidno, da se neka vloga ne nanaša le na raven podružnice, temveč tudi na njena poslovna polja. Druge tipologije pa napeljujejo na to, da je mogoče ali celo nujno vloge razlikovati celo na širših ravneh, kot na primer na ravni funkcionalnega področja neke podružnice.

3.3 NAČRTOVANJE IN ORGANIZIRANJE PROCESOV MEDNARODNEGA TRŽENJA

Načrtovanje mednarodnega trženja podjetij predstavlja le del celotnega načrtovanja, in sicer del, ki je povezan s funkcionalnimi strategijami, ki jih nadgrajujejo poslovne strategije in strategije podjetij. Opredeljujemo ga kot postopek, ki usklajuje vire podjetja s sedanjimi in prihodnjimi izzivi okolij. Podjetje bo tako preučilo svoje močne ter šibke točke in oblikovalo smotre in cilje ter poslovne naloge. Smotri in cilji so lahko kvantitativno ali kvalitativno

opredeljeni. Po domačih strokovnjakih (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 312-315) povzemam naslednje:

- Ohranitev ali povečanje deleža mednarodnih trgov nasploh ali samo nekaterih mednarodnih trgov.
- Zagotovitev stopenj rasti mednarodnega trženja ter stalnosti teh stopenj.
- Povečanje donosnosti poslovanja na mednarodnih trgih, bodisi s povečanjem deleža nadpovprečno donosnih trgov ali z dvigom donosnosti podpovprečnih trgov na raven povprečne donosnosti.
- Doseganje ali povečanje deviznega prihodka, ki ga podjetje potrebuje za tekoče poslovanje in razvoj.
- Zagotovitev varnosti mednarodnega trženja z optimalno razporeditvijo poslovanja po trgih, z upoštevanjem razlik v cikličnih gibanjih itd.

Podjetja tako pripravijo svoje strateške mednarodne trženske načrte z namenom vodenja in izvajanja njihovih strateških in taktičnih odločitev. Ti načrti so navadno postavljeni na letni osnovi, vendar vsebujejo dolgoletno strateško usmeritev. Vsebina mednarodnih trženjskih načrtov navadno pokriva štiri glavna področja: tržne analize, cilje, strategije za doseg ciljev in akcijske načrte. (Kotabe, Helsen, 2004, str. 540.)

Glede na ročnost poznamo kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne načrte, ki pa se jih lahko razdeli tudi na operativne ali taktične in strateške. Ob tem poudarjam, da strateško ne predstavlja nujno dolgoročnega načrta, kot tudi taktičen načrt ne nujno kratkoročnega. Vsako podjetje mora prilagoditi svoje načrte panogi v smislu intenzivnosti konkurence in sprememb. Morda je poglobljena razlika med strateškim in taktičnim načrtom v tem, da so pri taktičnem načrtu parametri okolja stalnica, medtem ko so isti parametri pri strateškem načrtu spremenljivke. (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 312–315.)

Smiselno je poudariti, da načrtovanja na razumemo kot napovedovanje ali nadzor prihodnjih dogodkov, saj ne obsega prihodnjih odločitev, marveč skuša ugotoviti skladnost sedanjih odločitev s prihodnostjo. (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 312.)

Bistvene razlike med načrtovanjem trženja v domačem ali mednarodnem okolju so predvsem v dodatnih problemih pri pridobivanju podatkov. Do večjega izraza pridejo politični dejavniki, razne valute, razlike med finančnimi ureditvami, razlike v etiki in ostalih kulturoloških značilnostih. Zaključujem, da je mednarodno okolje veliko bolj nepredvidljivo in spreminjajoče kot domače. Ob tem pa uporabljamo za načrtovanje mednarodnega trženja podobne metode kot v domačem, seveda s potrebnimi prilagoditvami.

Postopek načrtovanja trženja se med podjetji razlikuje, saj skuša vsako z inovativnimi postopki pridobiti določene konkurenčne in primerjalne prednosti. Po Makovec Brenčič in Hrastelju (2003, str. 321-327) povzemam in dodatno prilagajam postopek načrtovanja po naslednjih fazah:

- **Usklajevanje pričakovanj zainteresiranih strank;** Podjetje mora uskladiti pričakovanja in interese vseh udeležencev v mednarodnem trženju (zaposlenih, stranke, vlagatelji in kreditorji itd.), kajti neusklajeni interesi lahko povzročijo huda trenja in pretese in upočasnijo postopek načrtovanja. Sposobnost dinamičnega usklajevanja interesov vseh strank na hitro spreminjajočih se mednarodnih trgih je ena izmed glavnih težav strateškega načrtovanja trženja.
- **Notranja revizija;** Gre za analizo preteklih dosežkov oziroma rezultatov, pregled trendov in identifikacijo kvalifikacij, sposobnosti in moči podjetja v povezavi s svojimi šibkimi in močnimi točkami. Načrtovanje teži k ohranjanju in h krepitvi močnih točk in s tem k zagotavljanju in povečevanju dosežkov.
- **Analiza zunanjega okolja;** Ob tem lahko podjetja uporabijo metode kot so PEST analiza (analiza političnega, ekonomskega, socialnega in tehnološkega okolja), kateri v zadnjem času dodajamo še pravno in kulturološko okolje. Ponuja se še analiza trženjskih profilov in pa situacijska analiza. Cilj vseh analiz je odkriti morebitne grožnje in kvantificirati realne možnosti.
- **Postavitev ciljev trženja z upoštevanjem ciljev podjetja;** Cilji so opredeljeni kvantitativno (na primer: rast prodaje, dobiček produktivnost itd.) in kvalitativno (ohranjanje imidža, zaposlitve, preživetje itd.) Cilji morajo biti jasni, preprosti in splošno razumljivi, omogočati morajo kar se da natančno merjenje, biti morajo realni in končno tudi časovno opredeljeni.
- **Preučitev alternativnih strategij;** Podjetje sprejema strategijo trženja v skladu s strategijo celotnega podjetja. Tako strategije podjetja (obravnaval sem jih v poglavju 2.2) neposredno vplivajo tudi na trženje. Podjetjem pa so na voljo številne alternativne strategije mednarodnega trženja, kot so tržna penetracija, razvoj trgov, razvoj izdelkov, segmentacija, tržna koncentracija, opuščanje zastarelih izdelkov itd.
- **Izbor najustreznejših strategij;** Namen ocenjevanja različnih strategij je v izboru najboljše in najdonosnejše izmed njih. Postopek ocenjevanja naj ne bi bil predolg niti naj ne bi predolgo trajal.
- **Strateški načrt;** Ko so izdelani strateški načrti za posamezne izdelčne in storitvene skupine, trge, posamezne naloge, organizacijske enote na tujem itd., podjetja združijo načrte v skupni načrt mednarodnega trženja. Ko je strateški načrt hkrati z operativnim načrtom za prvo leto načrtovalnega obdobja sprejet, oblikujemo letni predračun. Ob tem naj bi podjetja imela obvezna in enotna navodila za načrtovanje, ki naj bi bila sestavljena vsaj iz naslednjih delov (povzeto po: Dool, Lowe, 2001, str. 163):
 - predvidevanja gibanj svetovnega gospodarstva in okoljskih trendov poglavitnih trgov;
 - podatkov o preteklih dosežkih: prodaji, stroških, dobičkih itd.;
 - napovedi z uporabo ekstrapolacij in scenarijev;
 - analiz močnih in šibkih točk v primerjavi s krajevnimi in mednarodnimi tekmeci;
 - dolgoročnih smotrov in ciljev ter poti, po katerih jih je moč doseči;
 - letnih ciljev in strategij za njihovo doseganje;

- podrobne napovedi po državah;
- integracije načrtov;
- upoštevanja kritičnih dejavnikov uspešnosti;
- ocene verjetnega odziva tekmecev;
- ukrepe obvladovanja naključnih gibanj, ki se ne ujemajo z načrtom;
- nadzornih postopkov, ocenjevanja in korekcij dejanj.

Podjetja morajo seveda strateške načrte nenehno izpopolnjevati.

S samim načrtovanjem je povezana tudi organizacija te vloge v podjetju. Postavlja se vprašanje, ali naj poteka načrtovanje od zgoraj navzdol ali obratno. Menim, da je potrebno oba pristopa združiti. Za načrtovanje naj bi v podjetjih skrbele strokovne službe, ki prejemajo in nadalje posredujejo vse podatke in navodila. Naloge teh služb so izrazito usklajevalne. Kot primerna organizacija načrtovanja se pojavljajo med-funkcijski oziroma med-oddelčni timi, ki pa z uvedbo prinašajo v organizacijo podjetja probleme koordinacije, komunikacije, avtoritete in podobno. Ob tem se postavlja tudi vprašanje prednosti medfunkcijskih timov pred samim oddelkom za načrtovanje. Podjetja bodo pač prilagodila svoje procese značilnostim in tudi resursom, s katerimi razpolagajo.

Izrednega pomena za kvalitetno načrtovanje mednarodnega trženja so pravilno izbrane osebe s potrebnimi osebnostnimi lastnostmi, kot so sposobnost razumevanja vprašanj iz različnih perspektiv, kulturološka empatičnost, čustvena energija, psihološka zrelost in radovednost (Doole, Lowe, 2001, str. 174).

Ob procesu načrtovanja mednarodnega trženja je potrebno poudariti tudi pomembnost načrtovanja same organizacije mednarodnega trženja. Načrtovanje organizacije mednarodnega trženja je zelo tvegano, saj so tudi posledice trajnejše. Zanemarjanje tega načrtovanja ali napačno načrtovanje organizacijskih nalog sta po učinkih podobna zgrešenim naložbam (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 312). Pri načrtovanju organizacije mednarodnega trženja se podjetja morajo zavedati prednosti in slabosti posameznih organizacijskih sestav, ki se jim ponujajo. Ob upoštevanju postopkov presoje in izbire naj izberejo tisto, ki najbolj ustreza strategiji podjetja, panogi, v kateri nastopajo, in pa tudi prevladujoči kulturi v podjetju in širšem družbenem okolju. Posamezne organizacijske sestave so prikazane v predhodnem poglavju.

3.4 VODENJE MEDNARODNEGA PODJETJA IN TRŽENJA

Pri vodenju gre za medsebojni odnos med vodjem in ostalimi udeleženci v skupini oziroma organizaciji z namenom doseganja ciljev organizacije. V organizacij nastopa vodenje kot funkcija, ki vključuje kadrovanje, komuniciranje, motiviranje in vodenje, njen namen pa je uresničevanje ciljev organizacije. Sam proces vodenja vključuje štiri komponente: vizijo, vrednote, komunikacijo in vedenje. Te štiri komponente oblikujejo kulturo, od katere je odvisna sama uspešnost vodenja v smislu uvajanja sprememb v obnašanju vodenih. Bistvo

procesa vodenja je torej zagotoviti, da vodena skupina dosega boljše rezultate kot v primeru, da vodje ne bi bilo. V nadaljevanju bom ločeno preučil vsebino vodenja, kadrovanja in motiviranja ter komunikacije, ki nosi v mednarodnem trženju še dodatno pomembnost.

3.4.1 VODENJE MEDNARODNEGA PODJETJA

Z internacionalizacijo podjetij se veča tudi kompleksnost njihovega vodenja. Vodenje mednarodnega portfelja virov postaja vedno bolj osrednjega pomena. To pa pomeni, da se veliko pozornosti daje znanju, veščinam in še posebno lastnostim oseb in skupin, ki omogočajo učinkovito izrabo različnih virov.

Medtem ko lahko nekatere značilnosti ali boljše karakteristike uspešnega vodenja podjetja prenesemo na mednarodno podjetje, pa moramo vseeno priznati, da mednarodna komponenta dodaja kompleksnosti vodenja še dodatno dimenzijo. Uspešni vodja vsakega podjetja bi moral posredovati vizijo in strategijo, odločati, organizirati, kadrovati, delegirati, komunicirati, motivirati itd. V mednarodnem podjetju pa mora uspešni vodja ali skupina poslovodij dejansko razumeti značilnosti pogosto geografsko razpršenih trgov, operacije, ki jih mednarodno podjetje vodi na teh trgih (Athanassion, Nigh, 2002, str. 472) in tudi kulturološko dimenzijo tako trgov kot globalnega poslovanja. Raziskave so tudi pokazale, da mora učinkovit mednarodni vodja izražati inteligenco, delovati energično, biti emocionalno stabilen in tudi odprt za nove izkušnje (Holt, Wigginton, 2002, str. 593).

V lokalnih domačih podjetjih se navadno uporabljajo modeli vodenja, ki so na domačem trgu najbolj uveljavljeni, preizkušeni in tudi uspešni. Vendar se ti modeli med trgi zaradi različnih kulturnih vrednot in norm razlikujejo. Ko se podjetje internacionalizira, mora tudi njegovo vodstvo vsaj delno upoštevati oziroma prevzeti nadnacionalni način vodenja. Tak način gotovo zahteva veliko mero kulturnega zavedanja in sprejemanja različnosti, znanja in seveda etike, ki pa naj bi jo vsak vodja tako že imel.

Kljub temu da etike v tem delu posebej ne obravnavamo, je pri obravnavi vodenja morda smiselno povzeti tudi nekaj ključnih misli o etiki. Predvsem slovenska živilskopredelovalna podjetja poslujejo večinoma na trgih bivše Jugoslavije, kjer so etične dileme velikokrat prisotne, vendar žal pogosto igrajo drugotno vlogo. Ali je zapostavljanje etike upravičeno oziroma ali se lahko podjetja pri včasih etično dvomljivem delovanju sklicujejo na poslovno okolje? To vprašanje bom pustil odprto. Kakor koli, beseda etika izhaja iz grščine (gr. *ethos* = običaj, *ethikos* = moralen, značajan). Kant pravi, naj posameznik in podjetje vedno ravnata tako, da lahko to ravnanje v posameznih okoliščinah izrazi kot splošni zakon ali pravila ravnanja (Hrastelj, 2001, str. 142). To pravilo je največkrat citirano etično pravilo. Drucker o etiki trženja dodaja, da je del splošne poslovne etike in predstavlja vsakodnevno poštenost - po načelu ne vedeti, škodujemo oz. (*primum non nocere*) (Hrastelj, 2001, str. 143). Obstaja pet pglavitnih oblik neetičnega vedenja, do katerih najpogosteje prihaja v mednarodnem

poslovanju. Te oblike so podkupovanje, izsiljevanje, prevara, kraja in nepravična diskriminacija (Fritzsche, 1997, str. 10).

Če se vrnem na obravnavo razlik v vodenju vidimo, da je več študij (Beamish, et al., 2003, str. 228–232) pokazalo razlike med modeli vodenja v posameznih državah. Tako ameriška podjetja pri vodenju poudarjajo vlogo hierarhije in kontrole. Kot ključno determinanto uspeha pa poudarjajo znanje. Korejci in Nemci cenijo vodje, ki odražajo zaupanje in ohranjajo integriteto. Francoski delavci hočejo vodje, ki znajo upravljati z notranjimi in zunanjimi mrežami. Italijani cenijo fleksibilne in prilagodljive vodje. Že samo pri vodjih se pojavi toliko razlik. Če vzamemo za primerjavo še značilnosti zaposlenih, njihove vrednote in norme pridemo še do večjih razlik. Te razlike pa moramo pri vodenju mednarodnega podjetja upoštevati. Ob tem je smiselno poudariti, da niso vedno samo vodje podjetij tisti, ki so izpostavljeni kulturnim pritiskom, ampak tudi ostali zaposleni. Kulturna empatija mora biti del korporativne kulture, če hočemo izkoristiti vse prednosti mednarodnih trgov. Uspešno ali neuspešno sprejemanje kulturnih in osebnih razlik se bo namreč izkazovalo v vsakodnevnem operativnem delu in kasneje v finančnih rezultatih.

Ugotavljam, da je kljub siceršnjim potrebam po konkretnih ali značilnih kompetencah večina lastnosti, ki naj bi jih učinkovit globalni vodja imel, dokaj generaliziranih. Vsak vodja potrebuje zbir znanja in veščin za delovanje na kulturološko značilnih trgih ne glede na panogo in državo, iz katere izhaja. Globalni vodja naj bi imel lastnosti, ki jih prikazuje naslednja slika.



Vir: Beamish et al.: *International Management*, 2003, str. 233.

Te lastnosti predstavljajo naslednje značilnosti vodij (Beamish, et al, 2003, str. 232–239):

- **Izkazoval naj bi razumevanje situacije oziroma realnosti;** Pri tem gre predvsem za vedenje, kaj mora biti narejeno. Globalni vodja mora dokazovati dve vrsti razumevanja, globalno poslovno in globalno organizacijsko. Prvo temelji na sposobnosti vodje, da poišče in izkoristi poslovne priložnosti na globalnem trgu. Skratka, da zna pridobiti denar. Pri drugem pa gre za zagotovitev virov za izvedbo mednarodne strategije. To vključuje poznavanje pravih ljudi v organizaciji ter poznavanje, kje so veščine in kompetence

dejansko prisotne. Lahko bi dejali, da mora vedeti, kako procesi v podjetju dejansko potekajo.

- **Imel naj bi izrazito osebnost oziroma karakter;** Karakter ima dve pomembni dimenziji. Prva je sposobnost, da se emocionalno poveže z ostalimi ljudmi. Druga pa vključuje sposobnost dokazovanja visoke osebnostne integritete.
- **Vzdrževati mora realen pogled na poslovno okolje oziroma ohranjati perspektivo;** To je ena najtežjih nalog globalnih vodij, ki so pogosto pod pritiskom nasprotujočih in nenatančnih informacij in zahtev. Gre za dve dimenziji, in sicer sposobnosti delovanja v negotovosti in sposobnosti vzdrževanja razmerja med globalnimi in lokalnimi pritiski.
- **Bil naj bi radoveden oziroma vedoželjen;** Lahko bi dejali, da vedoželjnost deluje kot »lepilo«, ki ohranja aktualnost vodje, saj vzdržuje in izboljšuje njegove globalne kompetence vodenja. Ena ključnih lastnosti vodje je, da mora biti željan stalnega učenja in ohranjanja stika z lokalno in globalno relevantnimi vprašanji. Brez vedoželjnosti je nemogoče razviti jasno razumevanje globalnih trgov ali organizacijskih virov.

3.4.2 VODENJE IN RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V POSLOVODENJU MEDNARODNEGA TRŽENJA

Obstaja več pristopov k razumevanju vodenja. To so situacijski, funkcionalni, behaviroistični in celo mešani pristop. Obravnava značilnosti in razumevanje vodenja presega namen pričujočega dela. Bom pa v nadaljevanju opozoril na ključna področja, ki se tičejo vodenja mednarodnega trženja in poslovanja nasploh. Ponavljam, da je tudi funkcija in proces vodenja v mednarodnem okolju bistveno kompleksnejša, saj vključuje še komponento kulture in še nekatere druge razlike glede na vodenje domačega podjetja.

Mednarodna podjetja posvečajo vse večjo pozornost skrbi in ravnanju s človeškimi viri. To je še posebno pomembno pri pridobivanju in ohranjanju usposobljenih delavcev, saj je oblikovanje in uporaba znanja znotraj podjetja eden ključnih, če ne najpomembnejših dejavnikov doseganja dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Ob tem pridemo do vprašanj, kako znanja v mednarodnem podjetju organizirati. Vsako povezano podjetje oblikuje in uporablja specifična znanja, ki so značilna za poslovno enoto in lokacijo, kjer deluje. Celotna konkurenčnost mednarodnega podjetja pa je odvisna od njegove sposobnosti, da uporabi specifična znanja v celotnem sistemu. Uspešno mednarodno podjetje bo tudi izkoristilo možnosti širšega nabora kadrov, ki lahko prinesejo v podjetje novo svežino, ideje, dodatne tehnične in organizacijske sposobnosti. Pomembnost prenosa znanja je prikazana v predhodnem poglavju, kjer smo obravnavali modele povezav in vloge matic ter gospodarskih enot na tujem.⁷

Za zagotavljanje uspešnosti vodenja lahko uporabljamo več različnih tehnik, modelov in stilov vodenja, kot so: vodenje usmerjeno v izvajanje nalog, vodenje usmerjeno v zaposlene, v proizvodnjo, mrežno vodenje. Ob vseh teh tehnikah se mi zdi z vidika mednarodnega

⁷ Tukaj je predvsem mišljena tipologija vlog, ki sta jo predstavila Gupta in Govindarjan. Glej poglavje 3.2.3.

poslovođenja najbolj primerno opozoriti na tehniko vodenja, ki jo je spočetka predlagal Drucker, vendar se je kasneje razvila v splošno filozofijo delovanja podjetja. Gre za ciljno vodenje. Torej obliko participativnega vodenja in se nanaša na vse ravni vodilnih delovnih mest vodenja v podjetju z izjemo neposrednih izvrševalcev. V tem procesu nadrejeni skupaj s podrejenimi postavljajo svoje skupne cilje, opredeljujejo področja odgovornosti vsakega posameznika v skladu z rezultati, ki se od njega pričakujejo in ta merila uporabljajo kot smernice za delovanje posameznih enot in ocenjevanje prispevkov vsakega njenega člana. Zunanjo kontrolo nadrejenih nadomesti samokontrola, ki je strožja in učinkovitejša znotraj sistema, kjer je doseganje cilja neposredni motivator. Ciljno vodenje omogoča učinkovitejšo delovanje organizacije, saj prinaša večjo osebno udeleženo vodstvenega kadra in tako daje večjo vitalnost organizaciji. S tem ko vodje sodelujejo pri oblikovanju ciljev, tudi vedo, kaj se od njih pričakuje in tako lahko stalno nadzorujejo uspešnost in pravilnost svojega delovanja. Participativen način vodenja med poslovodstvi, zaposlenimi in poslovnimi partnerji v mednarodno povezanih podjetjih vidim kot kvalitetno izbiro stila vodenja, saj omogoča visoko stopnjo prilagajanja in odzivnosti, kar mednarodno okolje vsekakor zahteva.

Ključen element v procesu vodenja predstavlja učinkovito in uspešno ravnanje s človeškimi viri. Ne moremo mimo dejstva, da se vse začne in konča pri ljudeh. Strateško planiranje, izvedba planov, izvedba trženjskih aktivnosti je neposredno povezana s strokovno in človeško kvaliteto ljudi, ki te aktivnosti izvajajo. V pričujočem delu dajem že v temeljni hipotezi človeškemu faktorju posebno pozornost, saj trdim, da je ključ uspeha trženja v ljudeh, organizaciji njihovega dela ter njihovi strokovnosti. V nadaljevanju povzemam nekaj ključnih misli, ki se tičejo ravnanja s človeškimi viri z vidika mednarodnega trženja in poslovođenja.

Ravnanje s človeškimi viri z vidika mednarodnega poslovođenja vključuje vse zaposlene v mednarodnem podjetju, tako domače kot tudi zaposlene v enotah na tujem. Zaposleni v gospodarskih enotah na tujem so lahko domačini ali pa lastni ekspartiranci. Najpogosteje ekspartiranci prevzemajo poslovodne naloge, saj tako podjetja vsaj na začetku najlažje prenesejo kulturo podjetja, sisteme poslovanja in metode v enote na tujem. Ob upravljanju z njimi se postavljajo predvsem vprašanja rekrutiranja, šolanja ter bodočega razvoja, primernost in uporabnost prenosa znanja, izkušenj in veščin. Podjetje se lahko odloči tudi za zaposlitev domačinov kot poslovodnih delavcev, ki so praviloma bolj prilagodljivi in cenejši. Predvsem so domačini nepogrešljivi pri trženjskih in kadrovskih nalogah. Domačini predvidoma delujejo tudi v vseh srednjih in nižjih poslovodnih nalogah, kar ponovno postavlja mednarodnim podjetjem izzive prenosa znanja, izkušenj in veščin in planiranja dodatnega razvoja. (Hrastelj, 1995, str. 231–238.)

Po Hrastelju (1995, str. 238–239) povzemam glavni vprašanja, ki si ju morajo mednarodna podjetja zastaviti ob načrtovanju človeškega kapitala z namenom uspešnega delovanja trženja in vseh ostalih funkcij:

- predvidevanje povpraševanja enote po različnih kvalifikacijah zaposlenih v zvezi z njeno prihodnjo dejavnostjo in

- programiranje rekrutiranja, izbire, priučevanja kot tudi razvijanja posameznikov zaradi izpolnitve pričakovanih povpraševanj.

Ob tem morajo podjetja oblikovati politiko zaposlovanja, priučevanja, politiko mezd in plač, načine povečevanja kooperativnosti zaposlenih in druge nedenarne oblike spodbujanja.

Ob vodenju mednarodnega trženja in podjetij nasploh se postavljajo tudi vprašanja prenosa delovnih nalog, delegiranja in prenosa kompetenc. Ravnanje posameznih zaposlenih v matičnem podjetju, povezanih enotah in tudi poslovnih partnerjih se bo odrazilo glede na pričakovane vloge. Proces vodenja se bo prav tako prilagodil pričakovanim in dejanskim vlogam oziroma bo vplival na njihovo oblikovanje in izvajanje. Podjetjem se tako priporoča poznavanje tipologij vlog in njihovo vplivanje na proces vodenja. Posledično imajo vloge in njihovo vodenje vpliv na delovanje zaposlenih v vseh funkcijah matičnega podjetja in povezanih enot ali poslovnih partnerjev.

3.4.3 KOMUNIKACIJA V MEDNARODNEM TRŽENJU

Če se hoče podjetje oblikovati kot trženjsko usmerjeno podjetje, potem mora biti delo vseh oddelkov v podjetju povezano in usmerjeno v stranko in zadovoljevanje njenih pričakovanj ter potreb. Oddelek trženja ima med drugim nalogo koordinirati notranje trženje in usklajevati trženje z oddelkom financ, proizvodnje, razvoja in ostalimi, da bi izboljšal uspešnost trženja. Ob tem se postavlja vprašanje avtoritete trženja nad ostalimi oddelki, pri čemer menim, da uspešno sodelovanje temelji bolj na prepričevanju, razumevanju narave, problemov in ciljev ostalih oddelkov, kot pa na hierarhični prevladi. Podjetjem se predlaga uvedba rednih medoddelčnih sestankov, kjer se usklajuje delovanje in rešuje morebitne konflikte. Ob tem je potrebno veliko pozornost nameniti vodenju in uspešnosti teh sestankov, da ne postanejo sami sebi namen.

Ob povečani konkurenčnosti v panogi in rasti pomembnosti trženja pri doseganju dolgoročnih strateških prednosti podjetje morda spozna, da ni povsem trženjsko usmerjeno, ampak prodajno ali proizvodno usmerjeno. Zasuk k trženjski usmeritvi celotnega podjetja zahteva predvsem naslednje (Kotler, 2003, str. 679): v podjetju morajo razviti željo in potrebo po zadovoljevanju strank, organizirati morajo aktivnosti okrog segmentov strank in ne okrog produktov in razviti morajo poglobljeno razumevanje strank skozi kvalitativne in kvantitativne raziskave. Ob zagotavljanju trženjske usmeritve celotnega podjetja se podjetje mora zavedati pomembnosti notranjega trženja, pri čemer gre za usmerjanje filozofije trženja k zaposlenim z aktivnostmi kot so zadovoljevanje in motiviranje zaposlenih, zadovoljevanje kupcev, notranje sodelovanje, povezovanje, dajanje informacij. Koncept predpostavlja, da bodo zadovoljni in s pravimi informacijami opremljeni zaposleni bistveno pripomogli k uspešnosti celotnega trženja podjetja. Razvoj notranjega trženja poteka skozi faze zadovoljevanja in motiviranja zaposlenih, usmerjanja h kupcem in zadovoljstvu le-teh in tretjo fazo razširitve notranjega trženja z uporabo trženjskega pristopa v celotnem podjetju in uresničevanjem strategije podjetja (Rafiq, Ahmed, 1995, str. 7–9).

Vidimo, da ima oddelek trženja pomembno nalogo prenašanja trženjskega koncepta v podjetja, vendar lahko ob tem pogosto prihaja do problemov sprejemanja. Med oddelkom trženja in ostalimi oddelki tako prihaja do trenj ali celo sporov, katere je potrebno zaznati, razumeti in tudi odpraviti. Po Kotlerju (2003, str. 676–681) povzemam in delno prilagajam glavna področja interakcije, morebitnih sporov in sodelovanja oddelka za trženje z ostalimi oddelki:

- **Trženje in R&R (R&D);** Uspešen odnos med dvema temelji na deljeni odgovornosti za uvajanje uspešnih tržno orientiranih in inovativnih produktov. V zadnjem času se ob razvoj (*development*) dodaja še pojem disperzije (*dispersion*) in se skupno pojmuje R&2D, s tem se hoče poudariti tako pomen razvoja ampak kot tudi čim hitrejša disperzija oziroma lansiranja produkta na trg. S tem si skuša podjetje zagotoviti stalno konkurenčno prednost na področju inovacij. Oddelek R&2D mora tako prevzeti odgovornost ne le za inovacije, ampak tudi za uspešno vpeljavo produkta na trg. Trženje mora poleg uvajanja izdelka na trg, kar se izraža s prodajnimi rezultati, korektno in čim bolj natančno identificirati potrebe in preference strank ter jih posredovati ostalim notranjim udeležencem.
- **Trženje, nabava;** Do morebitnega spora lahko pride pri vprašanju kvalitete in cene, kjer bo nabava zaradi svoje naravnosti skušala nižati stroške tudi na račun kvalitete. Ob tem je pomembno notranje trženje in zagotovitev ravno pravih, ne pa popolne kvalitete. Dodaten spor lahko povzročijo tudi nenatančni prodajni plani, ki izhajajo iz trženja.
- **Trženje in proizvodnja;** Proizvodnja teži k velikim serijam, standardizaciji, nižanju stroškov, natančnim planom. Trženje pa na nasprotni strani želi več manjših serij, različne proizvode in tudi možnost spreminjanja planov. Podjetja morajo razviti uravnoteženo sodelovanje med obema funkcijama, kjer skupaj odločijo, kaj je največji interes podjetja. Kot rešitev se predlaga skupne seminarje za razumevanje stališč drugih, kroženje osebja in analitične metode, ki opredelijo najbolj dobičkonosne rešitve.
- **Trženje ter finančne in računovodske funkcije;** Do sporov lahko prihaja pri vprašanju letnega proračuna, dodeljevanja stroškov različnim skupinam produktov ali blagovnih znamk, vprašanih kreditnega obdobja. Za zmanjševanje teh sporov je potrebno zaposlene v obeh funkcijah dodatno izobraziti. Tržnikom ponuditi finančna in računovodska znanja in obratno. Ob tem poudarjam, da morajo biti finančna in računovodska orodja in teorije v skladu s strategijo podjetja in podpora strateškemu trženju.

Kvalitetno sodelovanje in iskrena komunikacija med različnimi oddelki, enotami na tujem in poslovnimi partnerji bosta podjetju omogočala kvalitetne in pravočasne informacije, možnosti adaptacije delovanja na osnovi teh informacij, nadaljnje planiranje in tudi kontrolo svojih aktivnosti z namenom izboljšanja celovitega delovanja. Podjetje bo na tak način postopoma izgradilo sistem in sposobnosti strateških inovacij na področju produkta, blagovnih znamk, storitev, metod in modelov delovanja in ostalega. Vse to pa bo ustvarilo večjo dodano vrednost in omogočilo strateško prednost pred tekmeci.

Pri obravnavni komunikacij in morda tudi kontrole je potrebno poudariti tudi pomembnost poslovodstvenega informacijskega sistema, ki naj bi igral vlogo funkcijske podpore, podpiral

komunikacijo in omogočal spremljanje poslovanja. Gre torej za podporo poslovnim procesom in operacijam, sprejemanju odločitev in spremljanju konkurenčnih strategij. Pri funkcijski podpori sistema gre za zbiranje, obdelavo in shranjevanje podatkov ter urejanje in posredovanje podatkov v obliki, ki je ustrezna za različne oddelke v organizaciji. Ob tem se postavlja vprašanje, ali naj sistem le zbira in posreduje informacija ali pa naj vrši tudi že analize le-teh in jih v prirejeni obliki posreduje naprej. Menim, da je druga rešitev mnogo bolj učinkovita in povečuje konkurenčno delovanje podjetja, zahteva pa večja sredstva in kompetence. Informacijski sistem je navadno podprt z računalniškim programom v organizaciji. Napačno pa je razmišljanje, da je poslovodstveni informacijski sistem le računalniško podprt sistem. Poleg osnovnih podatkov o poslovanju so pomembne tudi mehke informacije, ki jih pridobivajo podjetja preko lastnih zaposlenih, analiz konkurentov in trgov, medijev in ostalih informacijskih kanalov. Tudi za to vrsto podatkov je potrebno oblikovati sistem sprejemanja, analize in posredovanja, ki bo podpiral spremljanje konkurenčne strategije podjetja in odločanje na osnovi prejetih informacij.

3.5 KONTROLA PROCESOV MEDNARODNEGA TRŽENJA

Kontrola je proces, ki zagotavlja, da so organizacijski viri pri doseganju organizacijskih ciljev uporabljeni učinkovito in smotno. Kontrola ne presoja le uspešnosti izvajanja mednarodnih aktivnosti, ampak podaja podjetju tudi povratne informacije, ki so potrebne za nadaljnje planiranje.

Pomen kontrole se je razvijal različno skozi obdobja. Tako poznamo tri vidike kontrole: Kontrolo rezultatov (*outputov*), vedenjsko kontrolo in kontrolo vhodov v proces (*inputov*) (Hrastelj, 2005). Vsak vidik kontrole se osredotoča na določen del procesa. Učinkovita kontrola pa seveda upošteva vse tri vidike.

Kljub pomembnosti kontrole v celotnem procesu ravnanja oziroma poslovanja je ta funkcija pogosto zanemarjena. Celo organizacije, ki so sicer zelo uspešne v svojem strateškem trženju, imajo pogosto slabo kontrolo in evalvacijo svojih trženjskih aktivnosti. Glavno vprašanje, ki se postavlja, je: Kakšna je idealna mera kontrole, ki ne vnaša strahu, negotovosti, pretiravanja in posledično tudi stagnacije, po drugi strani pa posreduje strateškemu poslovodstvu potrebne informacije. Organizacija naj bi vzpostavila take mehanizme kontrole, ki omogočajo hitro zaznavanje nastajajočih problemov. Ti mehanizmi so pomembni za vsako podjetje in njegovo poslovanje. Za podjetje, ki nastopa na mednarodnih trgih pa so celo vitalnega pomena. (Hollensen, 2001, str. 598–599.)

Formalni sistem kontrole sestavljajo naslednji glavni elementi oziroma koraki zagotavljanja kvalitetne kontrole (Kotabe, Helsen, 2004, str. 555–559):

- **Vzpostavitev standardov obnašanja in uspešnosti;** Predstavlja prvi korak pri vzpostavitvi procesa kontrole. Standardi izhajajo oziroma so v skladu s strateškimi cilji podjetja. Ob tem postavlja podjetje standarde obnašanja in standarde glede na planirane

izide. Idealno so standardi med vsemi nivoji organizacije oblikovani interaktivno. Standardi naj bi tudi vplivali na razmerje med dolgoročnimi in kratkoročnimi prioritetami.

- **Presojanje delovanja;** Predstavlja mehanizem pregledovanja in presojanja delovanja. Delovanje podjetja se primerja s postavljenimi standardi. V nekaterih primerih je presojanje dokaj enostavno, spet v drugih pa močno oteženo.
- **Analiza in korekcija morebitnih odklonov od željenega obnašanja;** V primeru, da delovanje ni v skladu s postavljenimi standardi, je potrebno analizirati vzroke za odklone, ki so lahko v delovanju kot tudi v napačno postavljenih standardih. Ta del kontrolnega sistema vsebuje tudi nagrajevanja ali kaznovanje delovanja. Ob tem poudarjam, da samo sistem nagrajevanja ni ključnega pomena za željeno delovanje zaposlenih in celotne organizacije. Dodatnega in večjega pomena za zagotavljanje željenega delovanja je tesno, kvalitetno in enakovredno sodelovanje med zaposlenimi, podružnicami na tujem ali celo poslovnimi partnerji.

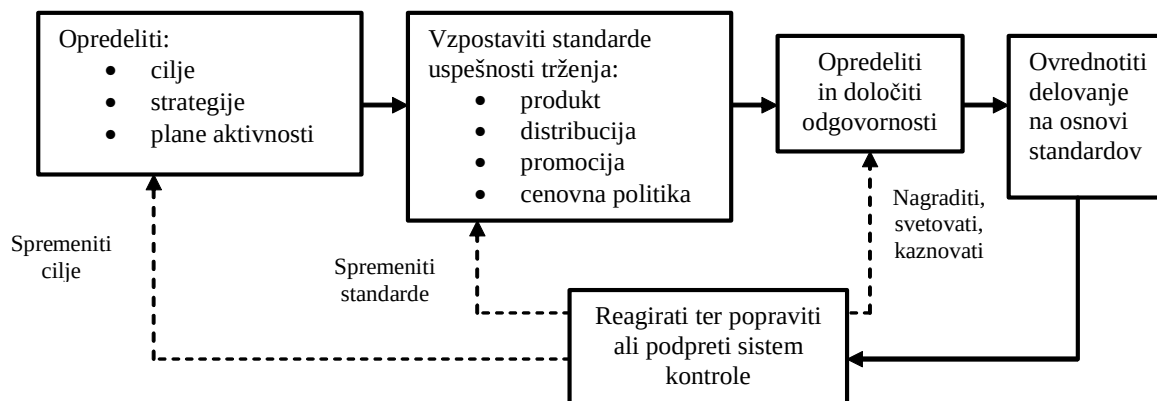
Glede na postavljene standarde vidimo, da sta dva glavna predmeta navadno v središču kontrole: željen izid oziroma rezultat in željeno obnašanje. Izid se meri s prodajnimi podatki, rastjo tržnega deleža in pregledi uspešnosti zaposlenih. Kontrola izida se opravlja redno oziroma periodično. Kontrola obnašanja pa vpliva na obnašanje po tem ali preden le to obnašanje vodi v akcijo. Kontrola obnašanja se lahko zagotavlja skozi navodila za delo, izobraževanje in vzpostavljanje želene kulture obnašanja. Tako imajo podjetja v glavnem dve možnosti izvajanja kontrole, in sicer (Czinkota, Ronkainen, Moffett, 1999, str. 711–714):

- **Birokratično oziroma formalizirano kontrolo;** Elementi formalne kontrole v mednarodnem trženju in poslovanju so mednarodni proračun in sistem načrtovanja, funkcijski sistem poročanja in navodila za usmerjanje funkcijskega delovanja. Ob tem se proračun nanaša na kratkoročne usmeritve glede investicij, denarja in kadrovske politike. Uporablja se predvsem za razporejanje sredstev, planiranje in koordinacijo produkcije in dobav, presojanje delovanja ter komunikacijo med podružnicami in ostalimi udeleženci v mednarodnem poslovanju. Plani so formalni in se nanašajo na daljše časovno obdobje.
- **Kontrolo na osnovi kulture;** Ta temelji predvsem na skupnih normah delovanja, skupnih vrednotah in prevzeti filozofiji delovanja podjetja. Kontrola na osnovi kulture zahteva obsežen socializacijski proces, kjer prevladuje neformalna in osebna interakcija med zaposlenimi matičnega podjetja, podružnicami na tujem in tudi poslovnimi partnerji. Primarna instrumenta te kontrole sta previdna selekcija in vzgoja kadrov in institucija samokontrole.

Dodajam, da se podjetja praviloma ne odločajo za uporabo samo enega mehanizma, ampak skušajo združiti oba mehanizma, ki sta v podjetju najbolj primerna in temeljita tako na kvantitativnih kot tudi kvalitativnih kriterijih. Uvedba sistema kontrole namreč zahteva precejšno mero občutljivosti glede obnašanja in okolij, v katerih podjetje deluje. Tako je nemogoče za vse trge in vse funkcije postaviti enake kriterije kontrole. Povedano bi lahko strnil v misel, da pri kontroli procesov začnemo s kontrolo, končamo pa z usklajevanjem. Pomembno je tudi poudariti, naj se presoja in nagrajevanje udeležencev izvaja samo v primerih, ko imajo le-ti kontrolo nad proučevanimi aktivnostmi.

Hollensen (2001, str. 600) poda naslednji nazoren prikaz načrtovanja in izvajanja kontrole trženja.

Slika 3.9: Sistem kontrole trženja



Vir: Prirejeno po Hollensen: *Global marketing*, 2001, str. 600.

Kotler (2003, str. 684–702) nadalje poudarja štiri glavne skupine kontrole trženja, ki jih lahko razširimo tudi na mednarodno trženje. Navedene skupine zahtevajo drugačne pristope, imajo različne namene in jih opravljajo različni nivoji v organizaciji z različnimi odgovornostmi. Te glavne skupine so:

- **Letna planska kontrola;** Njen namen je zagotavljanje letnih prodajnih, dobičkovnih in ostalih planov. Glavna orodja, ki se pri tem uporabljajo, so analize prodaje, tržnih deležev, vlaganja glede na rezultate prodaje, finančne analize in ostalo.
- **Kontrola dobičkonosnosti;** Presoja dobičkonosnost različnih proizvodov, trgov, strank, tržnih segmentov, tržnih kanalov in ostalo. Glavna orodja, ki jih uporablja, so razvrščanje stroškov in projekcije izkaza uspeha.
- **Kontrola učinkovitosti;** Je osredotočena na delovanje prodajne ekipe in distribucije ter na uspešnost komunikacij, in sicer z namenom presoje in izboljševanja delovanja omenjenih funkcij. Predvsem z vidika večanja učinkovitosti.
- **Strateška kontrola;** vsebuje redne, periodične preglede položaja podjetja z namenom ugotovitve, ali podjetje zasleduje svoje strateške cilje in izkorišča priložnosti, ki se mu ponujajo glede trgov, proizvodov in tržnih kanalov. Ob tem uporablja orodja kot so pregled trženjske učinkovitosti, revizija strateških trženjskih planov. Podjetjem se priporoča tudi revizijo obnašanja z etično-socialnega vidika.

4 METODE IN MODELI OFENZIVNEGA POSLOVODENJA MEDNARODNEGA TRŽENJA

V predhodnem poglavju so predstavljena načela in navodila organiziranja, načrtovanja, vodenja in kontrole trženja. Vsebinsko tega poglavja bi lahko sicer obravnaval v preteklem podpoglavju o kontroli ali pa tudi o vodenju. Vendar bom različne metode, ki nam pomagajo

pri poslovođenju obravnaval posebej, saj se posredno navezujejo na celoten proces trženja in poslovanja podjetja. Preden pa proučimo posamezne metode in modele ofenzivnega poslovođenja, moramo odgovoriti na vprašanje, čemu jih sploh potrebujemo. Ali niso finančni rezultati, ki na koncu vedno razkrijejo uspešnost ali neuspešnost poslovođenja dovolj jasen in enostaven pokazatelj uspešnosti poslovođij?

Ravnatelji podjetja in posamezni funkcijski poslovođje so pogosto merjeni in nagrajeni na osnovi trenutnih finančnih rezultatov. To pa včasih vodi v aktivnosti, ki morda niso v dolgoročnem strateškem interesu podjetja. Na primer, prodajne službe lahko v želji realizacije pričakovanih finančnih rezultatov s svojimi akcijami razvrednotijo blagovno znamko, povečajo stroške drugih služb, izgubijo morebitno pogajalsko prednost napram kupcem in podobno. Tako napravijo podjetju dolgoročno škodo v želji po kratkoročnih finančnih rezultatih. Podjetja oziroma lastniki in poslovođje bi morali močno paziti, kaj bodo merili v podjetju, saj sistem merjenja, ki ga ima organizacija močno vpliva na delovanje in obnašanje vseh zaposlenih (Kaplan, Norton, 2000, str. 172). Kakor koli, finančni rezultati so zakasneli indikatorji, saj kažejo posledice preteklih odločitev in organizacijskih aktivnosti. Slabi pretekli finančni rezultati še ne pomenijo tudi prihodnje izgube in obratno, trenutno dobri rezultati ne pomenijo dolgoročnega dobička. Thopson, Stricland in Gamble (2005, str. 29) celo trdijo, da je najboljši in najbolj verodostojen indikator dolgoročne finančne stabilnosti in poslovne rasti strateški rezultat (*strategic outcome*), ki izhaja iz strateških odločitev in aktivnosti podjetja in kaže, ali se je konkurenčnost podjetja in njen tržni položaj izboljšal ali poslabšal. Pri načrtovanju in merjenju aktivnosti in rezultatov je potrebno imeti uravnotežen pristop, ki vključuje tako strateške kot tudi finančne cilje. Podjetje mora dajati več poudarka doseganju dolgoročnih strateških ciljev, če se je potrebno odločati med obema. Le v primeru, da je finančna stabilnost tako slaba, da je ogroženo poslovanje podjetja, je smiselno najprej urediti osnovni finančni položaj podjetja.

Z uvodom sem želel pokazati na osnovni konflikt med dolgoročnimi cilji trženja ter celotnim strateškim poslovanjem in včasih kratkoročnimi finančnimi cilji. Imamo pa možnost z različnimi metodami in modeli te cilje povezati v eno celoto in jih kot celoto tudi meriti ter zasledovati. Na tak način lahko načrtujemo, izvajamo in kontroliramo strategije in njihove pričakovane rezultate sproti, kar nam omogočajo različni modeli strateškega poslovođenja. Aktivno spremljanje strategij, z možnostjo korekcij in predhodnega ugotavljanja finančnih rezultatov, bo sledilo iz naših aktivnosti.

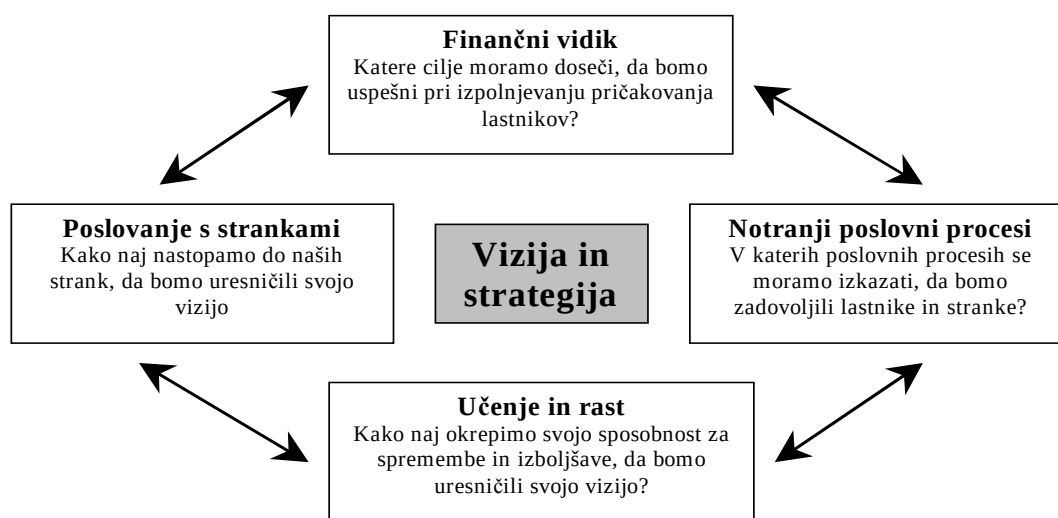
4.1 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV USPEŠNOSTI - KOT POMOČ MEDNARODNEM TRŽENJU

Najprej predstavljam sistem uravnoteženega sistema kazalnikov. Predvidevam namreč, da je ta sistem eden najbolj ustreznih sistemov spremljanja izvrševanja strategije in vizije ter trženja v podjetju, saj nazorno poveže nefinančne in finančne kot tudi trženjske vidike poslovanja v celovit pregled nad učinkovitostjo poslovanja podjetja.

4.1.1 OSNOVNI VIDIKI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI

Uravnoteženi sistem kazalnikov je celovit sistem merjenja uspešnosti, ki poudarja strateško načrtovanje prihodnosti in povezavo različnih orodij s strategijo. Kot prikazuje slika 4.1, temelji na štirih vidikih poslovanja, in sicer na finančnem vidiku, poslovanju s strankami, notranjih poslovnih procesih ter učenju in rasti.

Slika 4.1: Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: Kaplan in Norton: Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str .21.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot taktični ali operativni sistem merjenja. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Podjetja se odločajo za razvoj in implementacijo uravnoteženega sistema kazalnikov iz različnih razlogov. Nekaterim pomeni zgolj merjenje uspešnosti poslovanja, drugim integriran sistem kakovostnega upravljanja in sredstvo za povečanje uspešnosti poslovanja. Gre za prenos vidika načrtovanja v organizaciji v sistem kazalnikov uspešnosti, ki pokrivajo vsa področja organizacije, ki so pomembna za uspešnost.

Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo podjetja za izvajanje ključnih managerskih procesov (Kaplan, Norton, 2000, str. 22):

- pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud,
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Gre torej za večdimenzionalni okvir opisovanja, implementiranja in upravljanja strategije na vseh ravneh organizacije s povezovanjem ciljev, pobud in meril s strategijo organizacije. Uspešnost organizacije je prikazana s povezovanjem finančnih meril in drugih ključnih kazalnikov, pomembnih za uspešnost organizacije. Avtorja (Kaplan, Norton, 2000, str. 33–51)

poudarjata, da sistem ni le sredstvo za merjenje, ampak je tudi sredstvo za pretvarjanje vizije in strategije organizacije v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja. Bolj kot za sistem nadzora se torej uporablja kot sistem komuniciranja, obveščanja in učenja. Z opredelitvijo sistema kazalnikov uspešnosti se poveča verjetnost sprejemljivosti strategije s strani managementa in zaposlenih, poveča se jasnost njene komunikacije v organizaciji in organizacijska kultura. Glavni pomen sistema je ravno v tem, da skuša z razširitvijo finančno računovodskega modela na neopredmetena in intelektualna sredstva organizacije, motivirane zaposlene, predvidljive notranje procese in zadovoljne stranke, dosegati dolgoročne konkurenčne zmožnosti organizacije.

Uravnoteženi sistem kazalnikov, ki mora postati del informacijskega sistema za vse zaposlene, mora poslanstvo in strategijo organizacije pretvoriti v oprijemljive cilje in kazalnike. Osredotočen je na procese, ki so najpomembnejši za dosego uspešnosti za stranke in delničarje organizacije ter pospešuje vlaganja v dodatno usposabljanje zaposlenih, informacijsko tehnologijo in v izboljšavo organizacijskih postopkov. Z vzpostavitvijo uravnoteženega sistema kazalnikov lahko torej organizacije dosežejo različne cilje: jasno opredelitev strategije, pridobivanje soglasja o strategiji, usmerjanje pobud za spremembe v organizaciji, razvoj vodstvenih sposobnosti, usklajevanje večjega števila poslovnih enot v organizaciji in doseganje sinergije med njimi, usklajevanje dolgoročnih ciljev z letnimi načrti, usklajevanje strateških in operativnih pregledov ter pridobivanje informacij o strategiji in njeno izboljšanje.

Vsaka organizacija si lahko izdelava svoj sistem kazalnikov, pri čemer sledi osnovnim principom oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov. Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov, ki ga je običajno možno izvesti v nekaj mesecih, je sestavljeno iz štirih poglavitnih faz (Kaplan, Norton, 2000, str. 325):

- izdelave programa merjenja,
- opredelitve strateških ciljev,
- izbire strateških kazalnikov,
- oblikovanja izvedbenega načrta.

Dodajam, da predstavlja oblikovan sistem kazalnikov samo prvi del uspešno opravljene naloge organizacije. Drugi, pogosto bolj zahteven del, je uporaba sistema v praksi. Seveda sta ti dve nalogi med seboj povezani. Vendar obstaja dokaj velika nevarnost, da je napisan sistem še eden od tako imenovanih »papirnatih sistemov« poslovanja, ki bistveno ne spremeni strategije in procesov poslovanja znotraj organizacije.

Na vprašanje, zakaj podjetja sploh potrebujejo uravnotežen sistem kazalnikov, smo v večji meri že odgovorili. V dobi velikih sprememb je vedno pomembnejše ugotavljanje prihodnje uspešnosti. Prihodnja uspešnost pa je odvisna od aktivnosti, ki jih podjetje izvaja sedaj. Povezava kazalnikov enakovredno obravnava vse ključne aktivnosti v podjetju in skuša predvideti posledice posameznih aktivnosti v prihodnosti. Poleg načrtovanja je eden od ključnih razlogov, zakaj podjetja potrebujejo kazalnike, rast pomembnosti neopredmetenih

sredstev. V informacijski dobi je postala sposobnost podjetja, da uveljavi svoja neopredmetena sredstva, odločilnejša od tehnologije. V ospredje tako prihajajo zadovoljstvo naročnikov oziroma strank ter znanja, sposobnosti in zadovoljstvo zaposlenih.

V nadaljevanju na kratko prikazujem vsakega od štirih ključnih vidikov poslovanja in jih tudi podrobneje vsebinsko razčlenjujem. (Kaplan, Norton, 2000, str. 54–200.)

- **Finančni vidik**

Opreljuje tradicionalne kazalce merjenja uspešnosti, kot so donosnost, prihodki iz poslovanja, dobičkonosnost, dodana vrednost in ostali ključni finančni pokazatelji. Finančni cilji tako predstavljajo usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov sistema. Vsak izbrani kazalnik bi moral biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki privede do izboljšanja finančne uspešnosti. Sistem kazalnikov bi moral začeti opis strategije z dolgoročnimi finančnimi cilji in te nato povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja s strankami, notranjih procesov in zaposlenih ter sistemov, ki so potrebni za doseg dolgoročne ekonomske uspešnosti.

Glede na različne poslovne strategije, rast, zrelost in upadanje imamo tri finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo:

- Rast in splet prihodkov; kjer se kot kazalnik uporablja stopnja rasti prodaje in tržnega deleža za ciljne regije, trge in stranke.
- Zmanjševanje stroškov in izboljšanje produktivnosti; pri čemer gre za povečanje produktivnosti prihodkov, zmanjšanje stroškov na enoto, izbošanje izbora poti in zmanjšanje odhodkov iz poslovanja.
- Izbira sredstev in naložbena strategija; pri tem sledimo ciljem kot so dobičkonosnost poslovnih sredstev, donosnost naložb, ekonomska dodana vrednost ter morda še nekateri drugi, ki bodo merili intenzivnejšo izrabo sredstev.

- **Vidik poslovanja s strankami**

Ta vidik bi lahko strnili tudi v vprašanje, kako stranke vidijo podjetje oziroma kakšno mnenje imajo o njem. Mnogo podjetij ima v svojem poslanstvu izraženo skrb za stranke. Iz tega lahko sklepamo, da je ena od prioritet podjetij odnos podjetja do strank, tako neposrednih kupcev kot končnih potrošnikov. Uravnotežen sistem kazalnikov pomaga poslovodjem pretvoriti splošno izraženo poslanstvo v kazalnike in merila, ki kar najbolj odražajo skrb podano v poslanstvu. Strankam so gotovo najpomembnejši dejavniki čas, kakovost in funkcionalnost izdelka ali storitve, cena, in poprodajna podpora. Ob teh štirih dejavnikih ne gre zanemariti še imidža in ugleda podjetja ter osebnih odnosov s stranko. Osnovna skupina kazalnikov pri poslovanju s strankami je enaka za vse vrste organizacij (Kaplan, Norton, 2000, str. 73–100):

- tržni delež in delež naročil strank,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje strank,
- zadovoljstvo strank in
- dobičkonosnost strank.

Vsi ti osnovni kazalniki se razporedijo v vzročno verigo odnosov. Te kazalnike, ki so sicer enaki za vse vrste organizacij, je seveda potrebno prilagoditi ciljnim skupinam strank, od katerih poslovna enota pričakuje največjo rast in dobičkonosnost.

- **Vidik notranjih poslovnih procesov**

Določa notranje procese podjetja, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in delničarji. Notranji procesi morajo tako zagotavljati ohranjanje starih in pridobivanje novih naročnikov ter donose, ki bodo zagotavljali pričakovanja delničarjev.

Kazalniki, ki merijo uspešnost notranjih procesov se navezujejo na model verige vrednosti, ki vključuje:

- Procese inovacij; sem bi lahko vključili kazalnike kot so odstotek prodaje novih izdelkov v celotni prodaji, število novih izdelkov v primerjavi s konkurenti, čas potreben za razvoj novih izdelkov ipd.
- Operativne procese; gre za merjenje trajanja, kakovosti in stroškov procesa nabave surovin, izdelave in dobave želenih izdelkov strankam. Kazalniki se tako neposredno navezujejo na posamezen del procesov.
- Procese poprodajnih storitev; vključujejo izdajanje jamstev in popravila, popraviljanje napak in obravnavo vračil. Kazalniki, ki merijo te procese so lahko enaki kot merilci operativnih procesov ali pa se v posameznih ključnih stvareh razlikujejo.

Prednost uravnoteženega sistema kazalnikov je v tem, da omogoča izhajanje zahtev po uspešnosti notranjih procesov iz pričakovanj specifičnih zunanjih odjemalcev. Običajni sistemi merjenja uspešnosti procesov so osredotočeni le na nadziranje in izboljševanje kazalnikov kakovosti, stroškov in trajanja obstoječih poslovnih procesov.

- **Vidik učenja in rasti**

Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, ki si jih je opredelilo v ostalih treh vidikih. Gre torej za gibalno doseganja odličnih rezultatov v prvih treh vidikih. Tri glavne kategorije vidika učenja in rasti so:

- Sposobnost in učinkovitost zaposlenih; ključni kazalniki, ki merijo to kategorijo so zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih v organizaciji in produktivnost zaposlenih.
- Zmogljivost informacijskih sistemov; pri tem gre za informacije o strankah, trgu, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. Kot kazalniki bi lahko uporabili odstotek procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije o kakovosti, trajanju ciklov in stroški.
- Motivacija, avtonomnost in usklajevanje; ta kategorija se osredotoča na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih. Kazalniki, ki jih uporabimo, so lahko število zamisli na zaposlenega, kazalnik prepolovitve napak, kazalniki poznavanja strategije ipd.

Strategije za doseganje boljšega poslovanja ponavadi zahtevajo precejšnje vlaganje v ljudi, sisteme in procese, ki izboljšujejo sposobnosti organizacije. Posledica tega je, da morajo biti

cilji in kazalniki nosilcev boljšega poslovanja organizacije v prihodnosti sestavni del uravnoteženega sistema kazalnikov organizacije.

Uravnoteženi sistem kazalnikov moramo razumeti kot sredstvo izvedbe strategije. Iz tega sledi, da ima vodstvo nalogo komunikacije in prenosa strategije in sistema kazalnikov na posameznega zaposlenega. Le če bodo s strategijo in sistemom seznanjeni vsi zaposleni, lahko računamo, da bodo silnice celotne organizacije usmerjene k skupnim ciljem. Ob tem je seveda potrebno predhodno proučiti, do katere organizacijske ravni je smiselno razkrivati celotno in nato posamezne dele strategije, ne da bi prišla v roke konkurenci.

Avtorja (Kaplan, Norton, 2000, str. 311–327) opisujeta postopek izdelave uravnoteženega sistema kazalnikov, pri čemer poudarjata, da je treba za izpolnjevanje svojega poslanstva najprej izbrati primerno organizacijsko enoto. Strategija podjetja je osnova za uvedbo sistema. Naslednji korak je opredelitev povezave med strateškimi poslovnimi enotami in podjetjem, ki običajno pokaže omejitve in priložnosti organizacije in enote. Organizacija mora doseči soglasje o strateških ciljih in o konceptu uravnoteženega sistema kazalnikov. Na osnovi posvetovanj v organizaciji se sestavi poskusni seznam ciljev in kazalnikov ter orišejo predvidene spremembe managerskih procesov. Vodstvena ekipa izbere tri ali štiri strateške cilje za vsak vidik, podroben opis cilja ter seznam morebitnih kazalnikov za vsak vidik in vire potrebnih informacij. Prav tako je treba določiti ključne povezave med kazalniki znotraj vidikov ter povezave med kazalniki med tem in drugimi vidiki sistema. Umetnost določanja kazalnikov sloni na gibalih poslovanja, ki predstavljajo kazalnike, ki spravljajo stvari v tek in omogočajo delovanje osnovnih kazalnikov. Po izbiri kazalnikov sledi sestavljanje načrta za izvajanje. Načrt za izvajanje mora vsebovati povezave kazalnikov z zbirko podatkov in informacijskimi sistemi, posredovanje sistema po celotni organizaciji in spodbujanje pri razvoju kazalnikov za druge enote.

Vsaki strateški poslovni enoti z lastno strategijo pripada uravnotežen sistem kazalnikov, ki je temelj za oddelke in funkcijske enote znotraj poslovne enote. Poslovodje oddelkov in funkcijskih enot postavljajo lasten sistem kazalnikov, ki pa mora biti skladen s strategijo poslovne enote. Tako se uravnotežen sistem kazalnikov zrcali do najnižjih ravni podjetja in zagotavlja skladnost na ravni poslovne enote in njene strategije. Vsak oddelek ali funkcijska enota, ki se kakorkoli navezuje na štiri ključne vidike, mora imeti svoj sistem kazalnikov.

4.1.2 POVEZAVA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV IN MEDNARODNEGA TRŽENJA

Načrt trženja bi moral vedno podpirati načrt celotnega podjetja, saj trženje pomaga izostriti cilje podjetja z uporabo orodij in analitičnih modelov, ki pomagajo pozicionirati podjetje v razmerju do zunanjega okolja, konkurentov, pričakovanj lastnikov, ostale javnosti in ekonomsko-političnega okolja. Trženje torej mora vedno podpirati finančne cilje podjetja. Kot pa smo že nakazali, obstaja pogosto konflikt med dolgoročnimi tudi strateškimi cilji in kratkoročnimi operativnimi cilji. Prodaja, dobičkonosnost in tržni delež so enostavni in hitri

pokazatelji uspešnosti delovanja podjetja. Vendar lahko samo operativno zasledovanje teh ciljev vodi organizacijo v včasih radikalna znižanja stroškov ali celo dezinvesticije, kar sicer izboljša kratkoročno uspešnost, vendar ogrozi dolgoročno rast. Uravnotežen sistem kazalnikov ponuja integriran pristop do zasledovanja operativnih in strateških ciljev. Poleg zmanjševanja tega osnovnega konflikta pomaga tudi zmanjšati konflikte med oddelki podjetja, saj poudarja celovit pogled na podjetje. Posamezni oddelki nazorno vidijo vzročno-posledične vezi med njimi in so tako zavezani k iskanju sinergij z namenom izboljšanja skupne uspešnosti. Optimizacija uspešnosti enega oddelka v podjetju namreč še ne pomeni izboljšanje uspešnosti celotnega podjetja.

Na dodatno močno povezavo med trženjem in obravnavanim sistemom so opozarjali že posamezni cilji, ki jih kazalniki merijo. Prednost obravnavanega sistema je predvsem v tem, da nazorno prikaže vzročno posledičen odnos posameznih odločitev na prihodnjo uspešnost podjetij. Ob tem seveda predvidevamo, da bo nazoren prikaz odvrnil posloводства od sprejemanja odločitev, ki sicer kratkoročno izboljšajo bilanco podjetja, dolgoročno pa napravijo podjetje še bolj neuspešno. Ob potrebi po racionalizaciji stroškov je najlažje zmanjšati stroške izobraževanja, vzpostavitev in izboljšav informacijskih sistemov ter seveda trženja. Morda malo naivno predvidevam, da bi vpeljava sistema kazalnikov, ki bi pokazal posledice kratkoročnega ravnanja na celotno strategijo in prihodnje poslovanje podjetja, odvrnila managerje in tudi nadzorne svete od zahtev po zmanjšanju stroškov na področju trženja in človeških virov. Ob tem pa ne pozabimo dodati, da sama vpeljava kazalnikov ne zmanjšuje obveznosti posameznih funkcijskih vodij, da znotraj svojih procesov ne naredijo vsega mogočega za dosledno obvladovanje in učinkovito izkoriščanje stroškov.

Predvidevam, da lahko pro-aktivni poslovodje s predlaganim sistemom zelo učinkovito komunicirajo in merijo uspešnost svoje strategije. Različni kazalniki, ki merijo in omogočajo izboljševanje uspešnosti posaznih aktivnosti, neposredno in posredno vplivajo na uspešno delovanja tudi vseh sestavin trženjskega spleta. V kolikor se zavedamo, da mora trženjski splet delovati usklajeno, če hoče biti uspešen, vidimo v sistemu kazalnikov eno od možnosti za dodatno usklajevanje le-tega. In še več, sistem kazalnikov še dodatno poveže trženjski splet s finančno funkcijo oziroma doseganjem finančnih ciljev celotnega podjetja. Strategija trženja je v sistemu kazalnikov umeščena v celovito strategijo podjetja. Sistem kazalnikov pa nadgrajuje posamezne cilje trženja s tem, ko alocira in usmeri resurse podjetja v izpolnitev ciljev, saj izpolnitev trženjskih ciljev dolgoročno pomeni tudi izpolnitev finančnih in ostalih ciljev.

Dodatna prednost vpeljave obravnavanega sistema je tako v boljšem posredovanju celotne strategije in komunikacije med oddelki. Dodatni pozornosti, ki jo posamezni kazalniki namenjajo sestavinam trženjskega spleta, ki so tako umeščene v procese celotnega podjetja. In seveda tudi dodatni izpostavitvi povezanosti finančnih, strateških in trženjskih ciljev. Slednje je pomembno tako za posloводства podjetij, da jim prikaže morebitne posledice zmanjševanja stroškov trženja, kot tudi za vodje trženjskih oddelkov, da jih opomni, da morajo svoje strategije in aktivnosti oblikovati v smeri izpolnjevanja uspešnosti posameznih kazalnikov in

tako doseganja finančne uspešnosti, ne pa zadovoljevanja kratkoročnih poslovnih in včasih tudi osebnih ciljev.

4.2 OSTALE METODE IN MODELI, KI SPODBUJAJO OFENZIVNO MEDNARODNO TRŽENJE

V današnjih spreminjajočih se razmerah bi bilo naivno in tudi nepravilno trditi, da v prejšnjem poglavju opisani sistem uravnoveženih kazalnikov omogoča podjetjem edino jasno in najbolj enostavno možnost pri sledenju njihovim strategijam. Podjetjem se ponuja še kar nekaj metod in modelov, ki jim pomagajo oblikovati ofenzivne strategije trženja in celotnega poslovanja. Je pa nevarnost vsakega modela, da prehitro zastara in zato je vsak še tako inovativen in celovit model potreben stalnega sledenja, izpopolnjevanja in prenove. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 473) ugotavljata, da bo za uspešnost mednarodnega trženja potreben hkraten organiziran inovativen pristop in pravica do preizkusa, ki lahko tudi spodleti, ter uporaba ne le deduktivnih, marveč tudi induktivnih pristopov. Soodvisnost je zakonitost današnjega časa, kar zahteva enakovredno obravnavo več razsežnosti nekega vprašanja in nam zato ne ponuja ene same, ampak več dobrih rešitev, dodajata avtorja.

V trženju se moramo torej zavedati sočasnega obstoja več možnih modelov in metod, ki nam ponujajo dopolnjujoče, včasih pa različne poti za doseganje uspešnosti trženja in celotnega poslovanja. V nadaljevanju zato na kratko predstavimo nekaj glavnih modelov in metod, ki pripomorejo k ofenzivnemu trženju. Ob tem takoj dodajam, da nekateri modeli in metode izhajajo neposredno iz trženja, kot je ofenzivno oblikovanje komunikacijskega spleta, in neposredno vplivajo na posamezen del in na celoto trženjskega spleta. Spet drugi pa izhajajo iz drugih funkcij, kot so proizvodnja ali razvoj in potem posredno vplivajo na posamezno sestavino trženjskega spleta. Tak primer je obvladovanje kakovosti v proizvodnji, kar nadalje vpliva na kakovost izdelka in njegovo ofenzivno delovanje v trženjskem spletu.

Če izberemo nekaj osnovnih ali glavnih modelov in metod, ki pripomorejo k ofenzivnemu poslovanju mednarodnega trženja, potem ne moremo zaobiti spodaj naštetih metod. Večino od njih podrobneje obravnava Hrastelj (1995, str. 265–360).

- **Trženjske raziskave;** gre za sistematično načrtovanje, zbiranje, analizo in predstavitev podatkov, povezanih z natančno določenim problemom ali projektom, ki se izpelje od začetka do konca. Trženjske raziskave obravnavajo sestavino trženjskega spleta, organizacijo trženja in trženjska okolja v podjetju in zunaj njega. Raziskave sledijo vnaprej organiziranemu in predpisanemu procesu, ki se prilagaja posameznemu raziskovalnemu problemu. Učinek raziskave je pogosto odvisen od učinkovitosti predstavitve namembnim uporabnikom in seveda kasneje od njihovih odločitev.
- **Strateško načrtovanje;** sem podrobno obravnaval že v celotnem drugem poglavju. Na tem mestu samo povzemam, da gre za eno izmed najbolj splošno uporabljenih metod poslovanja. Obstaja operativno in strateško načrtovanje, za oboje pa je pomemben

neprekinjen in inovativen postopek. Prednosti so predvsem v spodbujanju ofenzivnosti, sistematičnih analizah, izostritvi smotrov in ciljev, osredotočanju na trge, kar omogoča hitro in usklajeno odzivnost ipd. V pričujočem magistrskem delu obravnavam metodo strateškega načrtovanja kot osnovno metodo načrtovanja mednarodnega podjetja, ki opremi podjetje s strategijo. Podjetje pa mora nato izbrati in uporabiti še ostale metode, da strategija doseže svoj želeni učinek.

- **Uvajanje kreativnosti in inovacij v poslovanje;** gre v bistvu za skupino različnih metod, katerih se poslužujejo podjetja oziroma skupine znotraj podjetij z namenom izboljšanja kreativne in inovacijske dejavnosti podjetja. Pogoji za kreativnost in inovacije je gotovo kultura podjetja, ki spodbuja omenjene procese. Ob tem pa se lahko podjetja poslužujejo metod kot so: prevetrenje možganov (*brainstorming*), sinektika, morfološke metode, delfska metoda ipd.
- **Izdelčni cikel;** gre za upoštevanje življenjskega cikla izdelka in prilagajanje ofenzivnosti trženja ciklu.
- **Mednarodni trgi in razvojne prognoze;** gre za upoštevanje širših makroekonomskih, političnih in ostalih dejavnikov, ko skušamo ugotoviti prihodnji razvoj trgov in tudi drugih dejavnikov, ko skušamo ugotoviti razvoj večjih tekmecev.
- **Sistem zgodnjih prepoznav in opozoril;** gre za upoštevanje šibkih in močnih signalov, na osnovi katerih lahko poslovodstva predhodno oziroma pravočasno odgovorijo.
- **Mednarodne primerjave in analogije;** ta metoda iz preteklega ali sedanjega razvoja kakega območja ali izdelčne skupine sklepa o prenosu zaznav na drug trg ali izdelčno skupino.
- **Uporaba poslovnega portfelja;** gre za razvrščanje izdelkov ali trgov na osnovi notranjih in zunanjih dejavnikov v matriko, ki nato pokaže dobičkonosnost in perspektivo posameznih izdelkov, ki jih podjetje trži ali pa privlačnost trgov, na katerih podjetje deluje oziroma misli delovati. Uporablja se predvsem pri selekciji trgov, novih tehnologijah in izdelkih.
- **Analiza dejavnikov tržnih vstopov;** gre za primerjavo alternativnih oblik vstopov na tuje trge, glede na zahtevnost naloge. Metoda temelji na ocenjevanju različnih dejavnikov in ne upošteva zgolj privlačnosti trgov, marveč tudi posebne težnje, ki so povezane s premagovanjem ovir.
- **Metoda izračuna tržnega potenciala;** gre za izračunavanje tržnega potenciala s pomočjo statističnih analiz ter sekundarnih podatkov, ki so nasledek reprezentativnih raziskav. Različne metode temeljijo na efektivno naravnanih kupcih in na potencialnih kupcih.
- **Konkurenčne analize;** pri tem imam v mislih predvsem Porterjevo konkurenčno analizo, ki nam v svojem »diamantu« prikazuje, kako kombinacija dejavnikov določa uspeh v mednarodni konkurenci. Ofenzivno naravnana podjetja bodo nenehno investirala ali kako drugače skušala vplivati na dejavnike, ki jim omogočajo doseganje večje konkurenčnosti na domačem in mednarodnem trgu.
- **Model celovitega upravljanja kakovosti (TQM);** bolj kot za metodo gre za načela in vrednote, ki gradijo organizacijsko strukturo in podpirajo uvajanje učinkovitih izboljšav znotraj podjetja. Black in Porter (1996, str. 1–4) opisujeta TQM kot pristop k poslovnosti

odličnosti, ki temelji na izboljševanju uspešnosti organizacije, vpletenosti zaposlenih v proces izboljševanja, učinkovitosti in odzivnosti na potrebe potrošnika ter na odlični finančni uspešnosti. Zavezanost podjetja h kakovosti izboljšuje vse procese in povečuje možnost uspešnega poslovanja. Podjetje pri uvajanju kakovosti v delovanje uporablja tehnike kot so: krožki kakovosti, dodajanje večje pristojnosti in odgovornosti zaposlenim, primerjanje z najboljšimi v panogi, cikel neprestanega izboljševanja procesov, zunanje izvajanje dejavnosti in standarde za krajšanje proizvodnih ciklov. Tudi sam model upravljanja kakovosti se lahko dopolnjuje še z ostalimi modeli in metodami, kot je na primer metoda 20 ključev, s katerimi se v podjetjih ocenjuje odličnost poslovanja na 20 področjih, ki so povezana z motivacijo, kakovostjo, hitro dobavo, stroški in tehnologijo. Funkcija trženja je kot sestavni del podjetja prav tako zavezana h kakovosti. Pri zagotavljanju kakovosti trženja pa ji komunikacijo z ostalimi oddelki in pretvarjanje informacij s trga v posamezne sestavine trženjskega spleta omogoča notranje trženje ter zavezanost ostalih oddelkov k kakovosti. Upravljanje kakovosti, h kateremu mora biti najprej zavezano poslovodstvo, tako neposredno vpliva na ofenzivno oblikovanje sestavin trženjskega spleta in samo ofenzivno poslovanje.

- **Metoda revizije preteklih aktivnosti** (*after-action review*); Metoda izkorišča znanje in izkušnje iz preteklih dogodkov ali projektov in jih uporabi na ostalih. Pri tem ne gre zgolj za eksperimentiranje ali za učenje na osnovi napak, njihovo beleženje in generiranje »statičnega znanja«, ki potem konča kot poročilo v predalu. Ta metoda, ki izhaja iz vojaške vede (Darling, Parry, Moore, 2005, str. 84–92), skuša iz preteklih aktivnosti, tako uspešnih kot neuspešnih, izluščiti znanje v obliki metod, razmišljanja, obnašanja, ki služi za prihodnje uspešno delovanje. Uspešnost metode je odvisna od iskrene komunikacije, analitičnega pristopa in posredovanja naučenega celotni organizaciji. Proces učenja ali izboljšanja postopkov in procesov se smatra za zaključen, ko so ugotovitve te metode dejansko izvedene v praksi in pokažejo pozitivne rezultate. Ta metoda bo z naraščanjem pomembnosti dinamičnega znanja organizacije, ki se na osnovi preteklih izkušenj zna v prihodnosti učinkovito in uspešno odzvati, v prihodnosti najverjetneje še pridobila na veljavnosti.

Prikazal sem nekaj najbolj razširjenih metod, modelov in sistemov za oblikovanje ofenzivnih strategij za izboljšanje poslovanja podjetja. Seveda pa samo »papirnata« vpeljava različnih modelov in metod ne bo pripomogla k večji uspešnosti trženja in poslovanja podjetja. Nazoren primer za to trditev je vpeljava ISO standardov, ki naj bi sicer izboljšali učinkovitost in kvaliteto procesov v podjetju ter s tem celovito uspešnost, vendar sama vpeljava brez visoke zavezanosti podjetja h kakovosti ne vpliva na uspešnost. Raziskave (Hasan, Kerr, 2003, str. 286–291) so pokazale, da vpeljava standardov ISO 9000 nima posebnega vpliva na uspešnost podjetja. Ter nadalje, da se sama kvaliteta procesov in rezultatov in uspešnost poslovanja ne razlikuje bistveno med podjetji, ki so ISO vpeljali, in podjetji, ki ga niso. Iz tega lahko ponovno zaključimo, da sta implementacija in učinkovito delovanje metod in modelov odvisna od tega, ali jih bodo zaposleni prevzeli in začeli uporabljati. Tako imajo predvsem poslovodstva ključno nalogo komunikacije pri uvedbi in nato doslednega

spremljanja izvajanja metod, modelov in sistemov, ki so jih uvedla v podjetje. V nasprotnem primeru je bolje, da ne vnašajo še dodatne zmešnjave v operativno poslovanje.

Glede na opisane metode vidimo, da ima podjetje veliko možnosti izbire, ko želi izboljšati svoje poslovanje in v našem primeru oblikovati in izvajati ofenzivne strategije trženja. Ob tem podjetje ne bo uporabilo samo ene metode, ampak bo ustvarjalno uporabljalo paleto različnih metod, tako da bo manjši pomen na njihovi znanstveni doslednosti in objektivnosti, večji pa na njihovi praktični učinkovitosti (Hrastelj, 1995, str. 360). Smatram, da so prikazane metode v današnjem poslovanju ene najbolj razširjenih, ter da njihovo razumevanje in uporaba omogoča oblikovanje ofenzivnih strategij trženja in celotnega poslovanja. Prav tako učinkovita uporaba navedenih metod pripomore k doseganju operativnih in strateških ciljev podjetja.

5 PREGLED POSLOVODENJA MEDNARODNEGA TRŽENJA V IZBRANIH SLOVENSKIH ŽIVILSKOPREDELOVALNIH PODJETJIH

5.1 PREDSTAVITEV ŽIVILSKOPREDELOVALNE PANOGE

Pred empirično analizo poslovođenja trženja je smiselno preučiti nekatere splošne značilnosti obravnavane panoge z zunanjih in notranjih vidikov. S predhodno preučitvijo panoge skušamo ugotoviti prevladujoče vedenje podjetij, njihovo konkurenčnost in splošne lastnosti konkurenčnega okolja, da bi ugotovili, ali sploh obstajajo predispozicije za izgradnjo konkurenčnih prednosti podjetij v tej panogi, katere so ključne kompetence, ki jih morajo podjetja v obravnavani panogi imeti, in kateri so ključni faktorji uspeha, ki naj bi zagotovili dolgoročno uspešno poslovanje. Navedeno bom obravnaval predvsem z mednarodnega vidika.

Najprej naj pojasnim, kaj sploh pod pojmom agroživilstvo in živilskopredelovalna panoga razumem. Pojem agroživilstvo vsebuje industrijo surovin za kmetijsko predelavo, kmetijstvo, živilskopredelovalno panogo, trgovino z živili in kmetijstvo, pri čemer podjetja živilskopredelovalne panoge predelajo kmetijske proizvode in jih nudijo na trgu.

5.1.1 STRUKTURA IN POSLOVANJE

Na preteklo oblikovanje industrijske strukture slovenske živilskopredelovalne panoge je predvsem vplival enotni jugoslovanski trg. Slovenska podjetja so do razpada enotnega trga skorajda brez omejitev poslovala na področju celotne Jugoslavije. Temu trgu so bile po obsegu in značilnostih prilagojene tudi proizvodne zmogljivost. Enako je veljalo za tržne

tokove. Podjetja znotraj panoge se v večini primerov niso usmerjala na zahodne trge. (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 64.)

Ribnikar (1999, str. 364–378) opisuje načine financiranja podjetij v jugoslovanskem obdobju, ko so prevladovala velika družbena podjetja, ki so poslovala po samoupravni ureditvi. Poslovne odločitve so pretežno oblikovali interesi zaposlenih in vodstva podjetij, kar je vodilo do pomanjkanja profitnega motiva. Podjetja so se financirala s krediti bank in nemalokrat je to financiranje zajemalo tudi njihovo tekočo porabo. Krediti seveda niso bili vrnjeni v realni vrednosti, nastalo izgubo pa so pokrivalo poslovne banke v imenu države. Takšen sistem je podjetja napeljeval k prekomernemu kapitalsko intenzivnemu investiranju, saj so tveganje prevzemali drugi.

Obsega proizvodnih zmogljivosti se ni načrtovalo glede na tržne priložnosti ampak glede na razpoložljiva sredstva in pripravljenost državnih institucij, da posamezno investicijo podprejo. Vse to je vodilo v strukturo panoge, ki v razmerah tržnega gospodarstva ne more biti stabilna (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 64).

Po osamosvojitvi so se podjetja soočila tako z zmanjšanjem surovinskega kot prodajnega trga, kar jih je prisililo k preusmeritvi na tuje trge, prodajo na domačem trgu pa so poskusili povečati oziroma intenzivirati. Ob tem se je večal še uvoz na domači trg, zato so se podjetja prilagajala tudi v smeri zmanjševanja obsega proizvodnje. Med najpomembnejšimi stimulatorji prestrukturiranja so bili konkurenčni pritiski, ki so v pretežni meri izhajali iz zunanjetrgovinske liberalizacije in večanja prisotnosti tujih ponudnikov na domačem trgu. Potrebno je poudariti, da so bili ti procesi v obravnavani panogi manj dinamični kot v nekaterih drugih gospodarskih panogah. Razlog za to je bila predvsem s kmetijstvom povezana protekcionistična politika države, ki je blažila pritiske spremenjenega okolja. Kratkoročni vpliv omenjene politike je bil sicer ugoden in je njen razvoj panoge celo pospeševal. Vendar je na daljši rok preprečeval ali vsaj zaviral nujne strukturne prilagoditve za povečanje konkurenčnosti in priprave na vstop v EU. (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 63.)

Značilnosti ekonomskega okolja, v katerem je poslovala slovenska živilskopredelovalna industrija, so favorizirale srednji velikostni razred. Podjetja v tem segmentu so prevzela vlogo nosilnega jedra panoge z največ zaposlenimi ter največjim deležem prihodkov in dobička. Ta velikostni razred uspešno konkurira na regionalni ravni (v primeru Slovenije je to celotna država), kar se potrjuje v značilnostih poslovanja slovenske živilskopredelovalne industrije - predvsem v nizki izvozni usmerjenosti. Ugotovljene strukturne značilnosti ter procesi so nasprotni trendom strukturnih sprememb v živilski industriji Evropske unije, kjer segment srednjih podjetij pospešeno izginja. Ekonomske značilnosti enotnega trga (prost pretok blaga, vloga nadnacionalnih podjetij, koncentracija trgovinskega sektorja) favorizirajo bodisi zelo velika podjetja, ki dominirajo s pozitivnimi učinki ekonomije obsega in obvladovanjem tržnih verig ter zelo majhna podjetja, ki učinkovito oskrbujejo nišne segmente. Srednje velika podjetja v takem okolju težko najdejo komparativne prednosti, ki jih daje ustrezno ravnotežje med cenovno konkurenčnostjo, obsegom proizvodnje ter diferencirano ponudbo proizvodov visoke kakovosti. (Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva, 2003.)

Pred vstopom Slovenije v EU se je v Poročilu o stanju v panogi ugotavljalo, da je v regijski strukturi izvoza slovenskih živilskih proizvodov v letu 2002 sicer prišlo do zmernih pozitivnih sprememb, kljub temu pa s perspektive skorajšnjega pristopa k Evropski uniji ostaja le ta izrazito neugodna. Poročilo je pričakovalo, da bodo spremembe pogojev prodaje na tradicionalne izvozne trge ob prevzemu skupne carinske tarife EU eden ključnih negativnih učinkov pristopa v slovenski živilski industriji. Konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz sklenjenih prosto-trgovinskih sporazumov ter preferenčne obravnave se bodo zmanjšale, zato se je pričakovalo občutno zmanjšanje izvoza na te trge. Padec bi bilo možno kompenzirati s preusmeritvijo prodaje na enotni trg EU, ki bo zaradi ukinitve zunanjetrgovinskih ovir po pristopu ponujal precejšnje potencialne, vendar pa bo uveljavitev v izrazito konkurenčnem okolju za večino slovenskih živilskih podjetij izjemno zahtevna. Pomemben dejavnik, ki bo oteževal prodor slovenskih živilskih podjetij na enotnem trgu, je strukturno zaostajanje, ki kljub premikom v posameznih dejavnostih na makro ravni ne kaže ugodnih trendov. Analiza strukturnih sprememb v panogi razkriva, da procesi potekajo v smeri zniževanja koncentracije. Povečuje se število podjetij ter zaposlenost ob hkratnem zmanjševanju prihodkov, kar je značilnost zgodnje faze ekonomske tranzicije. Prav tako pa se v strukturi panoge utrjuje segment srednje velikih podjetij (50–499 zaposlenih), ki v pogojih enotnega trga Evropske unije težko uspeva. (Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva, 2003.)

Tvegam hipotezo, da so bila podjetja v pogojih močne protekcionistične politike prisiljena povzeti bolj tržno usmerjene aktivnosti predvsem ali samo zaradi dominacije domačega trgovinskega sektorja. Povečanje koncentracije v trgovinskem sektorju je spremenilo ekonomska razmerja v agroživilski verigi, kar je bilo za nekatera podjetja tudi usodno. V drugih, bolj vitalnih podjetjih, pa je povečana moč trgovcev sprožila procese racionalizacije in konkurenčne usposobitve, kar je bila deloma dobra popotnica za vstop v izrazito konkurenčno okolje enotnega trga Evropske unije.

Slovenska živilskopredelovalna industrija je v letu 2004 v 807 podjetjih zaposlovala skorajda 19,000 delavcev. Od tega je samo 17 podjetij zaposlovalo več kot 250 ljudi, 58 podjetij pa je zaposlovalo med 50 in 249 ljudi. Trend glede podjetij in števila zaposlenih gre v smeri manjšanja števila večjih podjetij in povečevanja malih in srednji podjetij do 250 zaposlenih. Živilskopredelovalna podjetja zaposlujejo nekaj več kot 9% vseh zaposlenih v predelovalni panogi. (Vir: SURS: Število podjetij in oseb po dejavnosti.)

Živilskopredelovalna dejavnost je bila leta 2002 po doseženi produktivnosti in dodani vrednosti na zaposlenega še vedno nad povprečjem predelovalnih dejavnosti. Med letoma 1998 in 2002 se je prednost pri produktivnosti prepolovila, pri dodani vrednosti na zaposlenega pa se je prednost zmanjšala na tretjino. Po drastičnem zmanjšanju v letih 2000 in 2001 so se kazalniki donosnosti živilskopredelovalne industrije v letu 2002 nekoliko izboljšali, vendar je le dobiček na zaposlenega minimalno presegel povprečje predelovalne panoge, donosnost prodaje in donosnost sredstev pa sta bila pod povprečjem. V letu 2002 je donosnost prodaje (ROS) znašala 2,39 %, donosnost sredstev (ROA) pa 1,95 %.

Zaskrbljujoče je predvsem zmanjševanje prednosti pri produktivnosti in dodani vrednosti na zaposlenega. (Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva, 2003.)

5.1.2 MEDNARODNA MENJAVA

Slovenija je v zunanjetrgovinski menjavi s predelanimi živilskimi proizvodi izkazovala deficit. V zadnjih štirih letih se je ob stalnem manjšanju izvoza in večanju uvoza razlika še povečevala. V letu 2002 je bila pokritost uvoza z izvozom 71 %, v letu 2004 komaj 55 % v prvih 10 mesecih leta 2005 pa komaj 54 %. Izvoz se je v letu 2004 glede na leto 2002 zmanjšal za več kot 10 %, glede na podatke v izvozu za prvih 10 mesecev leta 2005 lahko sklepamo, da bo izvoz glede na predhodno leto narasel za 9 %, kar pa še vedno predstavlja realen padec glede na leto 2002. (Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov SURS-a, 2006.)

Glede na strukturo zunanje trgovinske menjave so v letu 2002 na uvozni strani bile najpomembnejši partner države tedanje EU. Na izvozni strani pa države bivše Jugoslavije. Tradicionalno je slovenska živilskopredelovalna panoga ustvarila več kot dve tretjini prihodkov od prodaje v tujini na trgih nekdanje Jugoslavije. V letu 2002 je prihodek na omenjenih trgih znašal 67 % od celotne prodaje. Zunanjetrgovinska bilanca z državami nekdanje Jugoslavije je izkazovala suficit - pokritost uvoza z izvozom je bila 415 %. (Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva, 2003.)

Pred vstopom v EU in tudi sedaj je izrazita koncentracija izvoza na trge nekdanje Jugoslavije med pomembnejšimi neugodnimi strukturnimi značilnostmi slovenske živilskopredelovalne panoge. Nizka raven trgovinske integriranosti v enotni trg Evropske unije je že in bo občutno zaznamovala učinke pristopa na dejavnosti panoge. Živilska panoga je v primerjavi z ostalimi predelovalnimi dejavnostmi slovenskega gospodarstva negativna izjema. Slovensko gospodarstvo okoli dve tretjini celotne vrednosti izvoza ustvari na trgih Evropske unije, ki bodo po pristopu domicilni, kar ob sinergijskih učinkih integracije (znižanje transakcijskih stroškov) zagotavlja nadaljnje možnosti širjenja. (Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva, 2003.)

V strukturi slovenskega izvoza predelanih živil največje deleže predstavljajo skupine mesa in mesnih izdelkov, mlečnih izdelkov in pijač. (Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov SURS-a, 2006.)

Kljub zmerni preusmeritvi izvoznih tokov na trge Evropske unije ostaja izvozna struktura slovenske živilskopredelovalne panoge s perspektive pristopa izrazito neugodna.

5.1.3 POSLEDICE VSTOPA SLOVENIJE V EU NA POSLOVANJE PANOGE

Spremembe in njihovi vplivi na uspešnost podjetij v obravnavani panogi, ki jih je povzročil vstop Slovenije v EU, so bili sicer predstavljeni in obravnavani v posameznih člankih dnevnih časnikov. Vendar ugotavljam, da le-ti samo kažejo na velike težave podjetij, ki se izkazujejo v izgubah, ne skušajo pa poglobljeno poiskati vzročno-posledičnih razmerij za nastalo stanje in tako ponuditi kvalitetnih rešitev. Morda so z znanstvenega vidika še najkvalitetnejši doprinos k analizi trenutnega stanja podali Kuhar in Erjavec (2004), Bojnec, Majkovič in Turk (2005) ter nekateri drugi. V nadaljevanju bom na osnovi njihovih ugotovitev in lastnih opažanj prikazal glavne posledice, ki jih je imel vstop Slovenije v EU za obravnavano panogo.

Strokovnjaki društva agrarnih ekonomistov (Bojnec, Majkovič, Turk, 2005, str. 1–11) ugotavljajo, da splošni ekonomski trendi v slovenski živilski industriji po pristopu Slovenije k Evropski uniji kažejo na poslabšanje položaja celotne panoge. Povečala se je zadolženost živilskopredelovalne panoge. Proizvajalci so cene predelanih živil realno povečali za 8 odstotkov. V mednarodni menjavi je trend padanja izvoza predelanih živil ocenjen na 30 odstotkov, medtem, ko se je uvoz živil v Slovenijo povečal za 15 odstotkov. Strokovnjaki ugotavljajo, da se struktura panoge poslabšuje, povečuje se razred srednje velikih podjetij, ki v razvitih državah izumira. Ocenjujejo, da je panoga pred temeljitim strukturnim prelomom, ki lahko v letu 2006 močno zamaje v Sloveniji izbrani model agroživilstva.

Bojnec, Majkovič in Turk (2005, str. 10–11) nadalje ugotavljajo, da je za Slovenijo značilno, da je velik del trgovanja z agroživilskimi proizvodi medpanožnega tipa, medtem ko le manjšinski del trgovanja poteka znotraj panog. Na temelju razlik v cenah je ugotovljeno predvsem trgovanje s proizvodi nižje kakovosti (uvozna cena primerljivih proizvodov je višja kot izvozna). Avtorji tudi potrjujejo, da geografska usmerjenost slovenskih izvoznikov nakazuje na še vedno zelo prisotno močno izvozno navezanost na tradicionalne trge bivše Jugoslavije. Ob tem pa opažajo negativna gibanja na tržiščih EU, kar je posledica slabše konkurenčne pripravljenosti za prodor na enotni evropski trg.

Bolj kot sama nekonkurenčnost panoge je zaskrbljujoče njeno razvojno zaostajanje, na kar kažejo rezultati trgovinske analize (Bojnec, Majkovič, Turk, 2005, str. 11) in pa tudi številni primeri iz vsakodnevne prakse.

Kuhar in Erjavec v svoji raziskavi (2004, str. 3–9) ugotavljata, da vstop Slovenije v EU pomeni za obravnavano panogo največjo spremembo v poslovnem okolju po osamosvojitvi Slovenije. Zaradi nenadne spremembe in nepripravljenosti podjetij nanjo je skoraj samoumevno, da uspešnost podjetij upade. Največjo spremembo predstavljajo spremembe v mednarodni menjavi (vstop v skupni enotni trg in vpeljava enotnega carinske politike) in izvajanje skupne kmetijske politike. Zanimiva je ugotovitev avtorjev, da omenjene spremembe v poslovnem okolju ne vplivajo na skupno dodano vrednost obravnavanega kmetijsko-živilskega področja. Glede same predelovalne panoge pa so spremembe negativne. Kar pomeni, da se je dodana vrednost v živilskopredelovalni panogi zmanjšala. Najbolj v

industriji brezalkoholnih pijač, predelavi sadja in zelenjave, piva in mlečni industriji. Ponovno se ugotavlja, da izpada prihodkov iz tradicionalnih trgov, ki so jih povzročile spremembe v mednarodni menjavi, podjetja niso uspela nadomestiti s povečanjem prodaje na trgih EU. Zmanjšanje izvoza predstavlja glavni vzrok zmanjšanja dodane vrednosti v prej naštetih skupinah podjetij. Je pa potrebno opozoriti, da na zmanjšanje dodane vrednosti v omenjenih skupinah podjetij vpliva tudi siceršnji večji relativni delež izvoza kot na primer v prodaji mesa ali vina. Avtorja na koncu povzemata, da je povečanje konkurence na domačem trgu in zmanjšanje konkurenčnosti na tradicionalnih trgih, za kar je krivo predvsem prenehanje bilateralnih sporazumov, privedlo do sprememb v ekonomski uspešnosti v skoraj vseh skupinah podjetij, in sicer največkrat negativnih.

Glede prihodnjega razvoja obravnavane panoge Bojnec, Majkovič in Turk (2005, str. 11) predvidevajo, da bo načrtovan prevzem evra v letu 2007 pozitivno vplival na krepitev trgovinskih tokov. Zaradi povečane konkurenčnosti in lažjega pretoka agroživilskih proizvodov pa bo verjetno prišlo tudi do nadaljnjega upadanja cen nekaterih vrst hrane, ki smo jim bili priča že v preteklih dveh letih in do vse večjega poudarka na kakovosti in različicah za potrošnike z višjimi dohodki. To pa so tudi razlogi, da je možno pričakovati povečanje znotraj panožne trgovine in znotraj nje zlasti visoko kakovostno diferenciranih proizvodov.

Ob pogostem namigovanju, naj se podjetja preusmerijo na skupni evropski trg, moramo biti previdni in se zavedati omejitev le-tega. Prva glavna omejitev izhaja iz tega, da je kljub siceršnji navidezni odprtosti kmetijsko-živilskega trga ta še dokaj reguliran s strani posameznih držav. Na to kažejo tudi težave pri uvajanju skupne kmetijske politike. Dolga doba protekcionizma po drugi svetovni vojni ne more kar odmrsti. Ob tem so na tem trgu prav tako dobro stoječa in kvalitetna podjetja z močno uveljavljenimi blagovnimi znamkami in ofenzivnimi strategijami. Napad na njihove tržne deleže gotovo zahteva sredstva, ki jih marsikatero slovensko podjetje ne premore. Ugotavljam, da so slovenska podjetja v kratkoročnem obdobju dokaj omejena, da bi agresivno vstopila na trge držav EU. Vsekakor pa vidim prednost pri poslovanju na teh trgih predvsem z vidika učenja, nabiranja izkušenj in znanj za mednarodno poslovanje.

Ob »tistem protekcionizmu« EU se slovenskim podjetjem obravnavane panoge morda ponujajo večje poslovne priložnosti na geografsko in kulturno bolj oddaljenih, vendar manj razvitih trgih Bližnjega vzhoda in Azije. Menim, da bi tudi s klasičnim izvozom morda podjetja na teh trgih zagotovila redne prihodke. Bodo pa morala pri tem prevzeti nase večje izvozno tveganje v obliki povečanja stroškov adaptacije proizvodov, stroškov financiranja izvozov in plačil.

Dodajam, da po lastnih ocenah poslovne priložnosti na trgih bivše Jugoslavije še niso povsem izkoriščene, navkljub siceršnji tradicionalni prisotnosti. Za izkoriščanje poslovnih priložnosti pa bodo morala podjetja tudi ofenzivneje nastopiti na omenjenih trgih. Pozitiven korak v to smer bi bil že ustanovitev gospodarskih enot na vseh teh trgih.

5.1.4 ZAKLJUČKI O POLOŽAJU ŽIVILSKOPREDELOVALNE PANOGE

Glede na predhodne ugotovite lahko zaključim, da so slabosti obravnavane panoge predvsem v pomanjkanju strateškega usmerjanja, neizkoriščenih zmogljivostih, premajhni velikosti podjetij za doseg kritične mase proizvodnje, nizki izvozni usmerjenosti in zaprtosti v domači trg. Prednosti imajo slovenska podjetja v poznavanju trgov bivše Jugoslavije in deloma v ugodnem razmerju med ceno in kakovostjo, vendar te prednosti ne pripomorejo k bistveni konkurenčni prednosti. Nevarnosti podjetjem predstavljajo predvsem večja in bolj agresivna podjetja iz EU in dodatna centralizacija trgovine. Odpirajo se sicer določene priložnosti, kot so sprostitev zunanje zaščite za trg EU, delno »urejanje« trgov nekdanje Jugoslavije in vzhodne Evrope, porajanje novih tržnih niš in tržnih segmentov, možnosti strateških povezav znotraj panoge in povečanje tujih investicij.

Izrazita izvozna usmerjenost na nekdanje »domače« trge je sicer smiselna z vidika akumuliranja prihodkov in dobička, v kolikor se ne pozablja na stalno potrebo po inovacijah in izboljšanju poslovnih procesov, na primer trženja. Samo trženje bomo v povezavi z opravljeno raziskavo podrobneje obravnavali v nadaljevanju.

Podjetja v panogi se brez dvoma nahajajo v težkem položaju. Omejujejo jih tako strukturna neustreznost, kot povečevanje uvoza tujih konkurentov in večanje moči njihovih blagovnih znamk. V takem položaju je smiselni razmislek o tem, katere so tiste obvezne kompetence, ki jih mora podjetje imeti in osvojiti, da si zagotovi dolgoročen obstoj? Kateri so ključni faktorji uspeha, ki naj bi zagotovili dolgoročno uspešno poslovanje? Morda je smiselno povzeti, da podjetja znotraj omenjene panoge proizvajajo predvsem proizvode široke potrošnje. Da bi bili taki proizvodi na trgu uspešni in prepoznavni, je potrebno imeti in/ali obvladovati predvsem naslednje:

- imeti dober proizvod,
- imeti močen koncept blagovne znamke s stalno podporo in razvojem,
- s proizvodom in blagovno znamko čim bolj zgodaj vstopiti na trg, čas vstopa na trg je pogosto bistvenega pomena.

Za vzdrževanje konkurenčnega položaja širših kategorij proizvodov in blagovnih znamk in s tem celotnega podjetja pa je pomembno:

- biti inovativen - s tekmeci nenehno tekmovati preko inovacij novih in/ali obstoječih proizvodov,
- močno oglaševati krovno blagovno znamko podjetja, proizvodov in kategorij proizvodov in
- nasploh izboljševati svojo konkurenčnost.

Menim, da ni potrebno posebej poudariti, da je za zagotavljanje navedenih faktorjev uspeha potrebno imeti dobro in jasno strategijo podjetja in predvsem trženja z ustrezno organizacijo trženjskih oddelkov in visoko usposobljenostjo in motivacijo zaposlenih. Iz tega vidika je

torej zelo pomembno razmišljanje o ustreznosti lastne organizacije in procesov domačega in mednarodnega trženja ter tudi nadaljnje ukrepanje.

5.2 NAMEN, STRUKTURA IN METODOLOGIJA RAZISKAVE

5.2.1 NAMEN IN STRUKTURA RAZISKAVE

Namen raziskave je pridobiti in sistematizirati spoznanja iz prakse poslovanja trženja izbranih slovenskih podjetij, ki so lahko širšega pomena za živilskopredelovalno panogo. Osnovni cilj raziskave je tako na osnovi ugotovitev raziskave ponuditi nekatera izhodišča za izboljšanje poslovanja procesov trženja. Glede na temeljno hipotezo, da je uspešno poslovanje trženja na mednarodnih trgih mogoče doseči s primerno organizacijo oddelkov za trženje v povezavi z lastnimi gospodarskimi enotami na tujem in poslovnimi partnerji na mednarodnih trgih, se ponuja možnost izboljšanja procesov trženja z vpeljavo različnih metod in modelov za načrtovanje, presojanje in kontroliranje uspešnosti poslovanja in trženja.

V pričujočem delu sem do sedaj na podlagi strokovne literature s področja mednarodnega trženja in poslovanja, strateškega poslovanja in strateških modelov, organizacije in ostalega predstavil morda idealen primer, kako naj bi mednarodno delovanje podjetja potekalo. Kljub temu je obravnava predhodno predstavljenih teorij in dognanj nujna za razumevanje obravnavanega področja in pomoč pri analizi in sklepih o možnostih izboljšanja trženjskih procesov v slovenskih podjetjih.

Zaradi omejitev vzorca, raziskava ni podrobneje obravnavala povezanosti in soodvisnosti procesov trženja z uspešnostjo podjetij, ampak je skušala zgolj na vzorcu izpolnjenih vprašalnikov ugotoviti prevladujoč način poslovanja trženja in glede na dognanja akademikov in dobre prakse nekaterih mednarodno delujočih podjetij skušala podati kvalitetne rešitve za izboljšanje procesov. Prav tako zaradi omejitve vzorca in zahtevnosti predmeta raziskava ni preverjala veljavnosti postavljenih hipotez na samem vzorcu, ampak je mednarodno trženje in ostalo v podjetjih le ocenjevala, ga primerjala s postavljenimi hipotezami in nadalje hipoteze glede na teorijo in dobro prakso ostalih podjetij potrdila.

Za analizo poslovanja trženja v živilskopredelovalni panogi sem oblikoval vzorec 40 slovenskih izvozno usmerjenih živilskopredelovalnih podjetij in jih anketiral po klasični in elektronski pošti. Anketiranje po pošti z vprašalnikom je bilo izbrano predvsem zaradi manjših stroškov, razpršenosti populacije, izogibanja napak, do katerih lahko pride zaradi interakcije med anketarjem in anketirancem in motnosti kontrole formulacije vprašanja (Weiers, 1998, str. 242). Predhodno sem opravil pilotsko študijo na primeru treh podjetij in na osnovi nje potrdil vprašalnik, ki se nahaja v prilogi.

Na primeru vzorca sem tako ugotavljal trende v izvozu, prevladujoče načine mednarodnega trženja glede organizacijskih struktur in procesov in obstoj strateškega poslovanja, tako trženja kot celotnega podjetja.

5.2.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

5.2.2.1 Vprašalnik in podatki

Vprašalnik je razdeljen na tri temeljna vprašanja in podvprašanja glede na obravnavana področja. Prvo temeljno vprašanje ugotavlja splošne trende glede mednarodnega poslovanja oziroma izvoza, to je delež izvoza, gibanje izvozne prodaje, strukturo, doseganje tržnih deležev in samozadovoljstvo z izvoznim poslovanjem. Drugi del razišče prevladujoč način organizacijskih struktur v mednarodnem trženju in potek procesov mednarodnega trženja. V tretjem delu ugotavljam, ali imajo obravnavana podjetja postavljene tako celovite strategije podjetja kot strategije mednarodnega trženja in če pri presojanju uspešnosti poslovanja uporabljajo strateške metode in modele.

Po prvotnem oblikovanju vprašalnika sem z osebnim anketiranjem izvedel testno testiranje v treh podjetjih. Namen testiranja vprašalnika je bilo tako preverjanje razumljivosti vprašanj kot razpoložljivosti podatkov oziroma smiselnih ocen za postavljena vprašanja. Ker pri testiranju ni prišlo do večjih nerazumevanj, sem vprašalnik zelo malo spremenil.

Podatki za raziskavo so bili zbrani na podlagi vprašalnika, poslanega po navadni in elektronski pošti izbranim živilskopredelovalnim podjetjem, ki so vsaj v manjši meri izvozno usmerjena. Populacijo so sestavljala v Sloveniji registrirana podjetja, ki izpolnjujejo tri kriterije. Prvi kriterij je bil, da dejavnost podjetja spada v živilskopredelovalno panogo, to je pod Standardno klasifikacijo dejavnosti (SKD) D15, kar predstavlja proizvodnjo hrane, pijač in krmil. Druga dva kriterija zahtevata, da delež izvozne prodaje v celotni prodaji znaša vsaj 10 % in da ima podjetje vsaj 50 zaposlenih. Ta dva kriterija mi vsaj deloma zagotavljata, da ima podjetje stalne izvozne posle, da ima vsaj nekoga zaposlenega na nalogah izvoza in da ima vsaj v manjši meri oblikovane procese mednarodnega trženja.

Vzorec sem oblikoval s pomočjo javno dostopne baze izvoznih podjetij registriranih pri Gospodarski zbornici Slovenije SLO-EXORT (www.gzs.si). V omenjeni bazi se nahaja 107 podjetij iz obravnavane dejavnosti. Nadalje sem dobil vzorec 40 podjetij, ki so ustrezali vsem trem kriterijem. Zajeta podjetja predstavljajo glavnino realizacije v obravnavani panogi in imajo po večini uveljavljene blagovne znamke na slovenskem trgu in tujih trgih ter dokaj stalne tržne poti.

Anketa je bila naslovljena na direktorje izvoza in/ali trženja. Dejansko pa so nanjo odgovarjale tako naslovljene osebe, kot tudi predstavniki vodilnega managementa in razni strokovni sodelavci v izvozu, marketingu, strateškem marketingu in/ali drugih oddelkih.

Vprašalnik je bil poslan po navadni pošti v začetku januarja 2006. Čez dva tedna je bil vprašalnik ponovno poslan preko elektronske pošte. V tem času je prispelo šest izpolnjenih vprašalnikov. V zadnjem tednu januarja je bilo izvedeno telefonsko povpraševanje o prejetju in izpolnitvi vprašalnika, kar je dvignilo odzivnost na skupno enajst izpolnjenih vprašalnikov. Raziskava je bila zaključena v sredini februarja.

5.2.2.2 Omejitve vprašalnika in podatkov

Omejitve vprašalnika izhajajo predvsem iz širine obravnavanega področja, ki onemogoča natančno poizvedbo o množici različnih načinov trženja v praksi. Tako na primer pri ugotavljanju organiziranosti trženja vprašalnik ponuja nekatere splošne organizacijske sestave ne raziše pa podrobno posameznih delovnih nalog znotraj oddelkov. Nadalje vprašalnik skuša ugotoviti potek procesov trženja, pri čemer anketiranec glede na svojo subjektivno presojo ocenjuje trditve. Gotovo bi se samo znotraj enega podjetja pojavile različne ocene pri različnih anketirancih, kaj šele če bi ustreznost trženja na primer ocenjevali odjemalci podjetja - kupci, potrošniki, lastniki. Preučitev vseh možnosti bi bistveno povečala število vprašanj in tako delovala nekonstruktivno kar se tiče olajševanja izpolnjevanja in odzivnosti. V analizi organizacije in vodenja procesov mednarodnega trženja tako ne morem preučiti vseh dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost le-tega.

Gotovo bi pričujoča raziskava imela tudi večjo razlagalno moč, če bi ob analizi in predlogih posameznih značilnosti in dejavnikov trženja lahko navedel tudi imena podjetij. To zaradi varovanja podatkov seveda ni mogoče.

Ob koncu je potrebno priznati, da še največjo omejitev poglobljenega razumevanja panoge predstavlja majhno število podjetij in še dodatno majhna odzivnost oziroma pripravljenost sodelovanja pri raziskavi. Oboje onemogoča izpeljavo podrobnejših in bolj verodostojnih analiz, predvsem kar se tiče ugotavljanja korelacij in preverjanja raznih hipotez, ki nam bi lahko odgovorile na vprašanje, katere so tiste najboljše organizacijske sestave, najboljši načini trženja. Skratka, ki bi sistematično in celovito povzeli »dobro prakso« poslovanja uspešnih slovenskih podjetij.

5.2.2.3 Merjenje spremenljivk

Spremenljivke so merjene z numeričnimi in opisnimi lestvicami. Večina spremenljivk je merjena s pomočjo Likertove lestvice⁸. Spremenljivke merjene s Likertovo lestvico sem združil v posamezne sklope in za vsako od njih oblikoval več trditev, ki se nanašajo na mednarodno trženje in strateško poslovanje podjetja. Nadalje sem za omenjene

⁸ S Likertovo lestvico se je v glavnem merilo strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo, pri čemer je 1 pomenila sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam.

spremenljivke izračunal vsoto in jo delil s številom odgovorom, da sem dobil srednjo vrednost odgovorov, kot novo sestavljeno spremenljivko, ki prikazuje povprečno strinjanje s posamezno trditvijo. Delež in struktura izvoza se je merila z odstotnim deležem. Opisno merjenje nastopa le tam, kjer se skuša dodatno preučiti razumevanje anketirancev o določenih vprašanjih, kot so vprašanja o konkurenčnih prednostih in modelih strateškega poslovanja.

5.2.2.4 Uporabljene metode statistične analize

V empirični analizi ugotavljanja načina trženja podjetij v obravnavani panogi sem uporabil univariatne in bivariatne statistične metode. V univariatni analizi sem izračunaval srednje vrednosti, v bivariatni pa koeficiente korelacije in ugotavljal njihovo statistično značilnost, vendar je bilo zaradi majhnega vzorca nemogoče dobiti statistično značilne odgovore ($P \leq 0,05$), zato sem izračune mer korelacij opustil.

5.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKOVANJA

5.3.1 ZNAČILNOSTI VZORCA

Skupno je na vprašalnik odgovorilo 11 slovenskih živilskopredelovalnih podjetij (28 % odziv). Odziv je srednje velik predvsem zaradi dodatnega posredovanja vprašalnika preko elektronske pošte in vmesnega telefonskega preverjanja prejetja vprašalnika. Posebnega navdušenja nad vprašalnikom oziroma nad njegovo smiselnostjo in uporabnostjo ni bilo zaznati skoraj v nobenem podjetju. Telefonsko preverjanje je bilo zanimivo tudi zaradi ugotavljanja vzrokov neodziva. Navedeni vzroki so predvsem pomanjkanje časa, pomanjkanje podatkov, potreba po usklajevanju odgovorov z najvišjim vodstvom, kar ponovno zahteva čas, nesmiselnost obstoječega in vseh ostalih vprašalnikov. Polovica anketiranih je potrebovala dodatna pojasnila vprašanj predvsem pri vprašanjih o metodah strateškega poslovanja.

Osnovne značilnosti strukture podjetij, ki so na vprašalnik odgovorila so podane v naslednjih tabelah.

Tabela 5.1: Struktura podjetij v raziskavi glede na velikost podjetja (število zaposlenih)

Število zaposlenih	Frekvenca	Odstotek	Zbirni odstotek
0–100	0	0 %	0 %
101–250	3	27 %	27 %
251–500	6	55 %	82 %
501–1000	1	9 %	91 %
nad 1000	1	9 %	100 %
Skupaj	11	100 %	

Vir: Anketa med izvoznimi živilskopredelovalnimi podjetji, 2006.

Glede na velikost podjetja prevladujejo podjetja s 251–500 zaposlenimi. Ta velikost podjetij prevladuje tudi v celotni populaciji izvozno usmerjenih podjetjih, torej tudi v podjetjih, ki niso odgovarjala. S tega vidika lahko navkljub majhnemu vzorcu predvidimo določene skupne lastnosti za celotno panogo. Največ podjetij v panogi zaposluje med 50 in 250 ljudi, v prejetem vzorcu so 3 taka podjetja.

Tabela 5.2: Struktura anketiranih podjetij glede na delež izvoza v letu 2005

Delež izvoza (v %)	Frekvenca	Odstotek	Zbirni odstotek
0–10	1	9 %	9 %
11–20	4	36 %	45 %
21–30	3	27 %	73 %
31–40	3	27 %	100 %
nad 40	0	0 %	100 %
Skupaj	11	100 %	

Vir: Anketa med izvoznimi živilskopredelovalnimi podjetji, 2006

Glede na delež izvoza se nobeno od podjetij ni uvrstilo v gornji razred mednarodnega delovanja, to je ko podjetje dosega preko 50 % prodaje na izvoznih trgih. Delež izvoza v vzorcu je dokaj enakomerno porazdeljen med 10 in 40 %. Zanimiva pa je primerjava gibanja deleža izvoza v preteklih treh letih in planiranega deleža izvoza za leto 2006. Za podjetja v vzorcu velja, da je delež izvoza v povprečju padel iz 23 % na 21,5 %, v omenjenem obdobju. V letu 2006 pa imajo anketirana podjetja namen povečati delež izvoza v povprečju na 25,7 %. Seveda se delež izvoza giblje različno od podjetja do podjetja. Povprečna rast izvoza je bila v anketiranih podjetjih v letih 2003–2005 pozitivna, in sicer je znašala 10,8 %. Podrobnejši pregled po dejavnosti oziroma izvoznih proizvodih pokaže zanimivo ujemanje uspešnosti

izvoza skupin podjetij s podobnimi proizvodi in neuspešnost ostalih. Zaradi varovanja podatkov omenjenega vprašanja ni mogoče podrobno raziskati.

Ob obravnavi deleža izvoza je potrebno dopustiti tudi možnost nerazumevanja vprašalnika oziroma napake pri izpolnjevanju. Nekaj podjetij je ob vstopu Slovenije v EU preneslo del svoje proizvodnje v druge države (predvsem v države bivše Jugoslavije). Prodaje iz teh obratov se včasih ne smatra kot izvoz, čeprav gre za prodajo na tujih trgih. Glede na pogovore s podjetji spremljanje prodaje in beleženje izvoza trenutno preprečuje pomanjkanje sredstev za izgradnjo informacijskih sistemov. Anketni vprašalnik žal ni uspel zaobiti omenjenega problema.

V anketiranih podjetjih je struktura izvoza po različnih državah pričakovana, saj predstavljajo 65 % vsega izvoza države bivše Jugoslavije, 25 % države EU, 6 % ZDA in 4 % države vzhodne in centralne Evrope. Potrebno se je zavedati, da gre za pregled relativne strukture, torej ne same vrednosti izvoza. Vrednosti izvoza nisem vključil v vprašalnik zaradi morebitne občutljivosti vprašanja. Med izvoznimi državami sta na prvem mestu Bosna in Hercegovina in Hrvaška, sledijo Avstrija, Nemčija, Italija in ZDA. Struktura izvoza potrjuje geografsko in tržno usmerjenost slovenske živilskopredelovalne industrije predvsem na trge bivše Jugoslavije. Pri trženju proizvodov na omenjenih trgih jim pomagajo že iz skupne države uveljavljene blagovne znamke, tradicionalne in poznane tržne poti in boljše poznavanje trgov.

Pri predstavitvi strukture anketiranih podjetij je smiselno pogledati tudi število zaposlenih, ki opravljajo naloge mednarodnega poslovanja.

Tabela 5.3: Struktura anketiranih podjetij glede na število zaposlenih, ki opravljajo naloge v mednarodnem poslovanju (MP) podjetja

Št. zaposlenih za naloge MP	Frekvenca	Odstotek	Zbirni odstotek
0–5	5	45 %	45 %
6–10	1	9 %	55 %
11–20	4	36 %	91 %
nad 20	1	9 %	100 %
Skupaj	11	100 %	

Vir: Anketa med izvoznimi živilskopredelovalnimi podjetji, 2006.

Anketa prikazuje, da prevladujejo oddelki z majhnim številom zaposlenih do 5 ljudi in med 11 ter 20 zaposlenimi. Število zaposlenih na nalogah mednarodnega poslovanja in njihovo organiziranost in usposobljenost bom podrobneje obravnaval pri analizi posameznih vprašanj.

Za konec je smiselno pogledati še značilnosti anketiranih oseb. Od 11 anketirancev je bilo 6 direktorjev ali vodij izvoza, 2 generalna direktorja, en direktor trženja, ostali anketiranci pa so bili komercialisti in/ali referenti v oddelkih izvoza ali trženja. Od vseh 11 je 10 anketiranih imelo visoko ali univerzitetno izobrazbo, kar je spodbudno. Glede na položaj v podjetjih jih je bilo 5 del vodilnega managementa, 4 pa vodje oddelkov. Glede starosti prevladuje starost med 41 in 50 let ter med 31 in 40 let. Anketiranci so bili v podjetju zaposleni različno časa od 1 meseca pa do 20 let, v povprečju pa najmanj 6 let.

5.3.2 ANALIZA POSAMEZNIH VPRAŠANJ

Majhnost vzorca preprečuje izračun korelacijskih koeficientov ob stopnji značilnosti $P \leq 0.05$ in tako preučitev povezanosti med odvisnimi spremenljivkami, kot so dobičkonosnost, tržni delež, rast izvoza s spremenljivkami, ki opisujejo organizacijo trženja in trženjskih procesov in strateško poslovanje podjetja in trženja. Zato bom ugotovitve raziskave pretežno ocenjeval in manj meril. V nadaljevanju predstavljam glavne ugotovitve in podajam ocene, ki izhajajo iz teh ugotovitev.

- **Zadovoljstvo z mednarodnim poslovanjem, pregled poslovanja in konkurenčnih prednosti**

Podjetja so zadovoljstvo z lastnim mednarodnim poslovanjem ocenila relativno nizko. Zadovoljstvo z rastjo izvozne prodaje med anketiranimi podjetji v povprečju znaša 2,64, zadovoljstvo z doseganjem tržnih deležev 2,82 in zadovoljstvo z doseganjem dobičkonosnosti z 2,27. Ob tem ni posebnih razlik pri ocenjevanju zadovoljstva med podjetji. Velja pa, da so podjetja, ki so zabeležila več kot 30 % rast izvozne prodaje v zadnjih treh letih, ocenila zadovoljstvo s prodajo višje, manj pa so zadovoljna z doseganjem tržnih deležev in dobičkonosnostjo. Prav tako ni posebne povezave s posameznim zadovoljstvom in strukturo izvoza po trgih.

Zanimiva je primerjava strukture izvozne prodaje, doseganja tržnih deležev in dobičkonosnosti. Večina podjetij dosega na izvoznih trgih manjšo dobičkonosnost kot na domačem, le tri podjetja dosegajo enako, eno pa celo višjo. Pri tem je pri vseh podjetjih ki dosegajo enako ali višjo dobičkonosnost ključni trg EU (oz. določena država v EU). Podjetja, ki pa dosegajo manjšo dobičkonosnost, večino (preko 60 %) svoje prodaje, ustvarijo na trgih bivše Jugoslavije. Velja pa, da podjetja, ki največ poslujejo z EU na največjem trgu dosegajo tržne deleže, ki so manjši od prvih desetih ponudnikov oziroma eno spada med prvih deset ponudnikov. Medtem pa podjetja, ki poslujejo v državah bivše Jugoslavije, po tržnih deležih spadajo med prve tri in prvih deset ponudnikov.

Podjetja so kot ključne konkurenčne prednosti, ki jih dosegajo na tujih trgih našteali na prvem mestu kvaliteto, nato uveljavljeno blagovno znamko in tradicionalno prisotnost. Kot ostale konkurenčne prednosti so navajali tudi fleksibilnost, ažurnost dobav ter ceno proizvoda. Kot

so predhodne raziskave že ugotavljale (Makovec Brenčič, 2000, str. 174) podjetja v večini primerov napačno pojmujejo konkurenčne prednosti, saj navajajo dejavnike (vire) konkurenčnih prednosti. Kljub temu sklepamo, da se podjetja pri poslovanju na tujih trgih naslanjajo predvsem na kvaliteto svojih proizvodov, ki naj bi bila nad kvaliteto konkurenčnih in pa prepoznavno blagovno znamko. Kot pomembno konkurenčno prednost smatrajo tudi lastno fleksibilnost.

Glede na ugotovitve ocenjujem, da podjetja, katerih glavni trgi še vedno predstavljajo države bivše Jugoslavije, v večini dosegajo na teh trgih večje padce prodaje, manjšo dobičkonosnost in zmanjševanje deleža izvoza napram celotni prodaji. Ob tem sicer po večini dosegajo visoke tržne deleže, ki pa se glede na samo manjšanje prodaje gotovo nižajo. Izvoz v omenjene države jim zagotavljajo uveljavljene blagovne znamke, prepoznavna kvaliteta in tradicija. Postavlja pa se vprašanje, ali podjetja, ki poslujejo na trgih bivše Jugoslavije, svoje blagovne znamke tudi nadalje razvijajo oziroma če poleg blagovnih znamk razvijajo tudi ostale dele trženjskega spleta? Manjšanje deleža izvozne prodaje daje negativni odgovor na to vprašanje.

Ob ugotavljanju razlogov za zmanjševanje izvozne prodaje v države bivše Jugoslavije moramo dodati, da je k temu v določeni meri pripomogla tudi prekinitev bilateralnih sporazumov s vstopom Slovenije v EU. Potrebno je ponovno poudariti, da imajo podjetja, ki beležijo rast izvoza in kjer je struktura izvozne prodaje porazdeljena tako na trge EU kot na trge bivše Jugoslavije, večjo zadovoljstvo z mednarodnim poslovanjem.

Za raziskavo je nadalje zanimivo, kako podjetja organizirajo svoje trženje iz česar se lahko sklepa na kvaliteto organizacije in procesov in na samo zavedanje o pomembnosti trženja.

- **Organizacija mednarodnega trženja in vstopanje na tuje trge**

Pregled organizacijske strukture trženja v obravnavanih podjetjih potrjuje tradicionalno organizacijo v slovenskih podjetjih, kjer so prodaja, izvozna prodaja in marketing (ob tem se največkrat razume komuniciranje) porazdeljeni v ločenih oddelkih, ki so nato podrejeni upravi. V treh podjetjih so sicer omenjeni oddelki združeni pod en skupni oddelek, ki ga navadno vodi komercialni direktor. V dveh podjetjih so za izvozno prodajo zadolženi komercialisti v sklopu oddelka prodaje, ki združuje tudi funkcije komunikacije. Število zaposlenih zadolženih za naloge mednarodnega poslovanja v teh dveh podjetjih znaša dva oziroma tri zaposlene.

Glede odgovornosti za uspešnost mednarodnega trženja je 9 podjetij odgovorilo, da so zanj neposredno odgovorni samo zaposleni na nalogah izvoza. Zanimivo je, da podjetje, kjer se neposredna odgovornost nahaja tudi v oddelku komunikacij, dosega večjo strukturo izvoza na trgih EU enako dobičkonosnost kot na domačem trgu in večje splošno zadovoljstvo z mednarodnim poslovanjem. Glede soodgovornosti pri mednarodnem trženju jih je 7 odgovorilo, da so za to odgovorni samo izvozniki, ostala 4 podjetja pa, da tudi zaposleni v ostalih oddelkih. Kot sem že predstavil, se število zaposlenih na nalogah mednarodnega

poslovanje v obravnavanih podjetjih giblje med 2 in 21, v povprečju pa je na omenjenih nalogah 8 zaposlenih.

Vsa podjetja na mednarodne trge vstopajo z neposrednim izvozom preko stalnih poslovnih partnerjev, 7 jih ima hčerinska podjetja, 2 predstavništva, 1 podjetje pa se poslužuje licenc. Tri podjetja pri mednarodnem poslovanju tudi pogosto menjavajo svoje poslovne partnerje. Vendar ocenjujem, da gre tu za manjše posle na novih trgih, ne pa za način poslovanja na ustaljenih trgih. Primerjave z načinom vstopanja na tuje trge in uspešnostjo poslovanja ne pokažejo bistvene medsebojne povezanosti. Je pa značilno, da imajo podjetja, ki jim struktura izvoza predstavlja večji del prodaje (preko 20 %), na nekaterih trgih tudi hčerinska podjetja. Zanimivo bi bilo preučiti odnos in prenos nalog in kompetenec med matico in gospodarskimi enotami na tujem, vendar pričujoča raziskava tega ne omogoča.

- **Izvajanje nalog trženja in ostalih procesov mednarodnega poslovanja**

Podjetja so lastno izvajanje nalog trženja in ostalih procesov, ki so povezani s trženjem, ocenila srednje do dokaj visoko. Glede na lastno poznavanje procesov trženja v nekaterih podjetjih in pogovore s predstavniki nekaj podjetij, si tu dovoljujem določeno mero dvoma v ustreznost posameznih ocen, vendar hkrati dopuščam možnost lastne napačne ocene.

Podjetja so torej ocenila strokovnost zaposlenih, usposobljenost podjetja in potek oziroma kvaliteto procesov trženja srednje dobro. Pri čemer ni večjih razlik med ocenami podjetij glede na gibanje prodaje, doseganje tržnih deležev, strukturo izvoza in zadovoljstvom z mednarodnim poslovanjem. Samo usposobljenost podjetij in kvaliteto procesov trženja so po večini ocenila s srednjo oceno, kar daje slutiti, da podjetja le niso povsem zadovoljna z lastnim trženjem na mednarodnih trgih in se torej zavedajo potreb po izboljšavah. Strokovnost in izkušnje osebja so povečini ocenila z oceno 4. Ocenjujejo torej, da je osebje dobro usposobljeno, čeprav ne odlično.

Z drugim sklopom vprašanj sem skušal ugotoviti, kako podjetja pristopajo k ugotavljanju kupčevega in potrošnikovega zadovoljstva - ali spremljajo aktivnosti konkurentov in ali ocenjujejo in prilagajajo trženjsko strategijo trenutnim izzivom. Izvajanje nekaterih od omenjenih procesov (konkurenčne analize, odpravljanje problemov trženja, ocenjevanje zadovoljstva ...) so podjetja po večini ocenila srednje dobro. Pri vprašanjih o ocenjevanju zadovoljstva kupcev in potrošnikov ter pomoči kupcem največ podjetij ocenjuje, da so aktivnosti zadovoljive, ne pa popolne (srednje ocene od 3,55 do 3,82). Nekoliko slabše so podjetja ocenila poznavanje lastnih konkurentov. Prav tako podjetja po večini ugotavljajo, da nimajo formalnega sistema ocenjevanja in presojanja lastne trženjske strategije. Bistvenih skupnih značilnosti med podjetji ni, praviloma pa so podjetja, katerih glavni izvozni trg je trg v EU, ocenila gornje trditve bolj pozitivno kot ostala.

Z zadnjim sklopom vprašanj iz področja izvajanja procesov trženja sem skušal ugotoviti, ali so trženjske strategije posredovane ostalim oddelkom in zaposlenim, ali podjetja spodbujajo izmenjavo mnenj med oddelki in ali so vsi zaposleni posredno zavezani k zagotavljanju

zadovoljstva kupcev oziroma partnerjev. Podjetja so ta sklop vprašanj ocenila s še najboljšimi ocenami v celotnem sklopu (srednje vrednosti okrog 4,00) iz tega sklepam, da obstaja v podjetjih formalni postopek načrtovanja in posredovanja aktivnosti trženja. Dodajam pa, da se je zelo malo podjetij povsem strinjalo s trditvami o sodelovanju znotraj podjetij (pripisali oceno 5), kar daje slutiti, da se podjetja zavedajo, da lahko te procese še izboljšajo.

- **Strateško poslovanje**

Povezavo med trženjem in strateškim poslovanjem sem skušal ugotoviti s sklopom vprašanj iz strateškega poslovanja. Večina podjetij je odgovorila, da ima postavljene strateške cilje za prihodnja tri leta (4 podjetja so se celo popolnoma strinjala s to oceno). Le dve podjetji pa sta bili mnenja, da ciljev nimajo postavljenih. Nadalje je osem podjetij odgovorilo, da ima podrobno planirane trženske aktivnosti za prihodnje leto (ocena 4). Glede zaposlovanja na nalogah mednarodnega poslovanja so podjetja dokaj različno odgovarjala - tako ocenjujem, da samo v manjšini podjetij nameravajo povečati število zaposlenih na omenjenih nalogah. Podobni odgovori so bili tudi pri vprašanju o obstoju programov izpolnjevanja trženskega osebja (srednja vrednost 3,55). Kar se tiče poslovodstveno informacijskega sistema ga podjetja praviloma imajo in so z njim tudi v večji meri zadovoljna.

Zanimivo je vprašanje, ali podjetja presojujejo uspešnost poslovanja s strateškimi modeli. Na to vprašanje so podjetja odgovorila po večini srednje pozitivno (srednja vrednost 3,36). Nadaljnje vprašanje pa je spraševalo, katere metode in modele uporabljajo in katere izboljšave na osnovi teh modelov planirajo v prihodnosti. Na to vprašanje po večini nisem dobil odgovorov. Podjetja, ki pa navajajo uporabo strateških modelov in metod, so podala predvsem naslednje odgovore: Hunger-Wheelenov model strateškega poslovanja, letno načrtovanje, vodenje s cilji, primerjalne analize, uravnoteženi sistem kazalnikov, ekonomske kazalce uspešnosti, izobraževanje zaposlenih, motiviranje, obveščanje o dogodkih v podjetju in ponujanje zaposlenim možnost sodelovanja pri razvoju podjetja.

Navedba omenjenih metod in modelov kaže na siceršnjo nepoznavanje področja oziroma vseh možnosti za presojanje in izboljševanje uspešnosti poslovanja, ki se podjetjem ponujajo. Vendar kljub temu ugotavljam, da obstaja v podjetjih, ki so navedla gornje metode, vsaj neformalen sistem presojanja lastne uspešnosti. Glede na to, da mora biti v ospredju uporabe metode bolj njena praktična učinkovitost kot pa znanstvena doslednost, je upravičeno sklepati, da se vsaj nekatera podjetja zavedajo pomembnosti presojanja in ocenjevanja lastne uspešnosti in izboljševanja procesov. Poudarjanje komunikacije in načrtovanja ponuja sklep, da omenjena podjetja tudi prepoznavajo pomembnost notranjega trženja ter načrtovanja (ki naj bi bilo vsaj 3 letno) in posredovanja načrtov poslovanja zaposlenim v podjetju. Gotovo pa je področje poznavanja metod in modelov ter koristi, ki bi jih njihova vpeljava imela za podjetja, še dokaj neraziskano. Podjetja imajo tukaj še rezervo in velike možnosti izboljšanja.

Pri vprašanju, katere izboljšave glede metod strateškega poslovanja načrtujejo v prihodnosti, so podjetja podala predvsem naslednje odgovore: iskanje rezerv, optimizacijo poslovnih procesov, izboljšanje komunikacij, izboljšave človeških virov, povečanje zadovoljstva zaposlenih, definiranje odgovornosti, uvedbe letnih in mesečnih planiranj in konkurenčnih analiz. Pri analizi odgovorov dopuščam možnost splošnih odgovorov, kajti dejansko gre za konkurenčno občutljivo vprašanje. Kljub temu pa zaradi splošnosti odgovorov dvomim v dejanski namen podjetij po vpeljavi izboljšav. Konkretno, iskanje rezerv in optimizacija poslovnih procesov se lepo bere in veliko podjetij v javnosti nastopa s poudarjanjem omenjene strategije. Ob tem pa gre bolj za »rezanje« stroškov, kjer je to najlažje, navadno je to na področju človeških virov in trženja, ne pa za iskanje dejanske možnosti izboljšave procesov, kot na primer odpravljanje napak, izkoriščanje sinergij, povečanje produktivnosti skozi tehnološki razvoj in razvoj človeških virov in podobno.

5.3.3 OVREDNOTENJE REZULTATOV EMPIRIČNE ANALIZE

Rezultati analize so ponudili sicer droben, vendar dragocen vpogled v potek procesov trženja in poslovanja v obravnavni panogi. Kot sem že omenil, majhnost vzorca preprečuje izgradnjo posamičnih parcialnih hipotez in nato njihovo statistično preverjanje, zato je večina analize osredotočena na ocenjevanje. Z izračunom srednjih vrednosti in podrobim primerjanjem med posameznimi podjetji sem ocenil nekatere povezanosti med uspešnostjo podjetja, glede na dobičkonosnost, tržne deleže in rast izvozne prodaje, in med kvaliteto izvajanja procesov trženja in strateškega poslovanja. Vendar poudarjam, da so kljub majhnemu vzorcu razlike med podjetji v vseh vidikih velike. To pomeni, da moramo z veliko mero previdnosti posploševati ugotovitve na celotno panogo. Nekatera podjetja so ocenila svojo organizacijo in procese dokaj zadovoljivo, podala smotrne odgovore glede konkurenčnih prednosti in metod strateškega poslovanja in njihovi poslovni rezultati potrjujejo kvalitetno delo. Spet druga, ki so podala podobne ocene, beležijo velike padce prodaje in manjšanje tržnih deležev.

Ugotavljam torej, da je empirična analiza verodostojno prikazala določen del poslovanja mednarodnega trženja v izbranih podjetjih, ni pa uspela prikazati celote in morebitnih povezav med kvaliteto mednarodnega trženja in samo uspešnostjo podjetja. Glede na postavljene cilje in hipoteze pričujočega dela bom v nadaljevanju podal zaključne sklepe o stanju trženjskega poslovanja v slovenskih podjetjih obravnavane panoge.

5.4 SKLEPI O POSLOVOVENJU TRŽENJA V SLOVENSKIH PODJETJIH

Namen pričujočega dela je bil pridobiti in sistematizirati spoznanja iz prakse poslovanja trženja izbranih slovenskih podjetij in jih kvalitetno ovrednotiti glede na predhodna teoretična spoznanja. Raziskava je proučila enajst podjetij, vendar je samo iz rezultatov

raziskave nemogoče potrditi in ovreči postavljene hipoteze. Zato je potrebno hipoteze obravnavati širše glede na odkritja ostalih raziskovalcev oziroma glede na njihove teorije in napotke. V nadaljevanju bom pri posamezni podhipotezi (PH) podal glavne ugotovitve lastne raziskave, jih primerjal s predhodnimi teoretičnimi spoznanji in nenazadnje ocenil njihovo veljavnost ali neveljavnost.

a) PH 1 in PH 2:

Preučevana podjetja imajo oddelke mednarodnega trženja po večini ločene na oddelke izvozne prodaje, ki zaposlujejo od 4 do 20 zaposlenih in so neposredno odgovorni za uspešnost mednarodnega poslovanja, in oddelok marketinga, ki izvaja predvsem naloge komunikacije, in po večini ni niti posredno odgovoren za naloge mednarodnega poslovanja. Tu se v bok postavlja še oddelok domače prodaje. Vsi naštetih oddelki so neposredno podrejeni upravi ali pa jih vodi komercialni direktor. V slednjem primeru je na komercialnem direktorju naloga nenehnega usklajevanja omenjenih funkcij. Nekako naravno je tudi, da je glede na pomembnost domačega trga v velikosti prodaje le-ta deležen večje pozornosti in s tem tudi sredstev namenjenih za trženje. Velikokrat prihaja do pogajanja za večji delež sredstev med domačo in izvozno prodajo. Poleg tega pa še do trenj glede različnih ciljev, ki jih zastopa oddelok komunikacij (grajenje blagovne znamke in zvestobe potrošnikov) in ciljev, ki jim sledi prodaja (doseganje prodajnih planov). Omenjena organizacija je sicer primerna, če v podjetju vlada visok nivo sodelovanja ter spoštovanja in visoka zavezanost k uresničevanju potreb kupcev. Podjetja na tuje trge vstopajo po večini preko stalnih poslovnih partnerjev, s katerimi bolj ali manj intenzivno sodelujejo, in preko hčerinskih podjetij.

Podjetja menijo, da ključni procesi trženja, kot so postavljanje ciljev, načrtovanje aktivnosti trženja, analize konkurentov, zadovoljevanje kupcev v podjetjih, potekajo in so zadovoljive kvalitete. Prav tako podjetja ocenjujejo, da je raven sodelovanja znotraj podjetja dobra in da so ključni oddelki seznanjeni s strategijo in aktivnostmi trženja. Podjetja tudi povečini izvajajo kontrolo trženja in prilagajajo trženje aktualnim razmeram.

Glede prevladujoče organizacijske sestave v preučevanih podjetjih podajam mnenje, da morda v danih razmerah, ko je prioriteta večine podjetij ohranjanje tržnih deležev, le-ta deluje zadovoljivo, saj zagotavlja, da je nekdo vedno odgovoren za določen trg (komercialist, referent). Odgovoren za trg nato s sodelovanjem izvoznih partnerjev v podjetju načrtuje posamezne akcije trženja, za katere skuša pridobiti tudi sredstva. Vendar taka organizacija po vsej verjetnosti ne omogoča dolgoročnejšega strateškega razvojnega preboja, predvsem zaradi svoje operativne naravnosti na vsakodnevne naloge. Obseg vsakodnevnih nalog je pogosto tako velik, da ne dopušča niti razmišljanja o dolgoročnejših vidikih razvoja mednarodnega poslovanja, kaj šele ukrepanje v tej smeri.

Omenjena organizacijska sestava vpliva tudi na procese trženja. Kljub sicer pozitivnim ocenam kvalitete procesov glede na pogovore ugotavljam pomanjkljivost v sistematičnosti in tudi sami naravnosti. Konkretno pomanjkljivosti so pomanjkanje osredotočenja na razvoj

blagovnih znamk na tujih trgih, kratkoročno oziroma letno planiranje proračuna trženja na posameznem trgu, velika odvisnost od uvoznih partnerjev glede distribucijskih poti in cenovne politike. Glede medodelčnih izmenjav informacij dodatno opažam, da posamezna podjetja sicer imajo sistematične in periodične sestanke, ne morem pa presojati o njihovi upravičenosti oziroma uspešnosti.

Problemi, ki jih pri omenjeni prevladujoči organizaciji in procesih zaznavam, so predvsem naslednji:

- ločevanje procesov prodaje in komunikacije znotraj podjetja, pri čemer se pozablja ali bolj zanemarljiva pomembnost uravnoveščenega delovanja celotnega trženjskega spleta;
- nepopolno razumevanje posameznih nalog oziroma nevedenje / nedoločenost, kaj je odgovornost posameznika glede na določen del trženjskega spleta, tako prihaja do prenašanja odgovornosti;
- trenja med oddelki, ki znajo pomembno vplivati na uspešnost celotnega podjetja;
- izvozni poslovni partnerji in gospodarske enote na tujem imajo več sogovornikov v podjetju glede trženjskih nalog ter pogosto tudi več »nadzornikov«.

Ob mojih ocenah seveda dopuščam možnost razlik med podjetji. Prvič zaradi majhnosti proučevanega vzorca, nenazadnje pa ne bi mogel reči, da je trženje v celotni panogi neustrezno, saj obstajajo znotraj panoge podjetja, ki svoje procese trženja opravljajo zelo dobro.

Ocenjujem tudi, da se je ob stalnem poudarjanju znanja o poslovođenju trženja in zavedanja o organizaciji in procesih morda ustvaril občutek, da je ključna kompetenca oziroma način uspešnega trženja prav podrobno znanstveno poznavanje poslovođenja trženja. Glede na preteklo dobro prakso podjetji je potrebno to tezo sprejeti, vendar ji dodati, da je pri trženju prav tako pomembna tudi dostopnost do trgov, kupcev in potrošnikov. Pogostokrat veliko vlogo igrajo tudi človeški dejavniki, kot so medsebojno ujemanje, dolgoletno poznavanje, lastne koristi in drugo. Ne moremo mimo podjetij in posameznikov, ki včasih preko ustaljenih oziroma klasičnih metod trženja uspešno prodrejo na tuje trge in tam tudi dolgoročno poslujejo predvsem zaradi spleta osebnostnih lastnosti in podrobnega poznavanja kulture ter pomembnih tržnih poti na ciljnem trgu. Seveda kvaliteten in komunikacijsko podprt izdelek dodatno pripomore k uspešnemu uvajanju na trg. Tu pa ponovno naletimo na pomembnost poznavanja delovanja trženjskega spleta.

Predhodna teoretična spoznanja so potrdila pomembnost ustrezne organizacijske sestave in ustreznost načrtovanega vodenja procesov s kontrolo in sistemom izboljšanja (tretje poglavje). Iz omenjenih spoznanj o pomembnosti organizacijske sestave in njene potrebne prilagoditve in iz spoznanj o načrtovanju, vodenju in kontroli procesov, ki vplivajo na uspešno trženje, sprejemam prvi dve hipotezi magistrskega dela. Pri sprejemu omenjenih

hipotez se poleg ostalih avtorjev nanašam tudi na ugotovitve Rozmana, (2000, str. 25–27, 86) da je oblika ravnalne sestave odvisna od strukture trga, dejavnosti podjetja, velikosti podjetja in drugih dejavnikov ter vpliva na obnašanje podjetja na določenem trgu. Prav tako tudi Makovec Brenčič in Hrastelja, (2003, str. 312), naj podjetja ob upoštevanju postopkov presoje in izbire izberejo tisto organizacijo, ki najbolj ustreza strategiji podjetja, panogi, v kateri nastopajo, in prevladujoči kulturi v podjetju in širšem družbenem okolju. Bolj kot sama ustreznost sestave pa je pomembna njena interakcija s strategijo, saj le vzajemno delovanje omogoča uspešno sočasno delovanje mednarodnega podjetja na različnih tujih trgih.

S sprejemom hipotez poudarjam pomembnost sestave in procesov ter njun vpliv na uspešnost trženja. S tem trdim, da je strokovno poznavanje omenjenega področja zelo pomembno in skorajda predpogoj za uspešno mednarodno trženje.

b) PH3:

Mednarodne konkurenčne prednosti, ki so jih obravnavana podjetja navedla, so kvaliteta, blagovna znamka, tradicija in fleksibilnost. Poudarjam, da navedeni dejavniki ne zagotavljajo samih konkurenčnih prednosti, ampak so zgolj njihov predpogoj. Kvaliteta proizvodov na mednarodnih trgih in na domačem trgu ne predstavlja več prednosti, ampak je samoumevna. Podjetja morajo tako poiskati druge izvirne načine za razlikovanje svojih proizvodov od konkurenčnih. Kakor koli, na tem mestu ne ocenjujem primernosti navedenih prednosti, ampak dejstvo, ali je za njihov obstoj zaslužno učinkovito trženje. V podjetjih, ki so izkazovala rast mednarodnega poslovanja v preteklih treh letih, je razvidno intenzivno sodelovanje znotraj podjetja, različni načini vstopanja na tuje trge, izobraževanje zaposlenih in ostale aktivnosti, ki dajejo slutiti obstoj ofenzivnega delovanja podjetja. To pomeni, da podjetja redno in sistematično ugotavljajo, katere lastnosti in smeri delovanja jim zagotavljajo konkurenčne prednosti in na osnovi ugotovitev osredotočajo vire na potrebna področja. Iz tega vidika se potrjuje postavljena hipoteza. Res pa je, da primerjava s podjetji, ki beležijo padec izvozne prodaje, sicer pokaže manjšo razliko v kvaliteti in ustreznosti trženja, ne pa bistvene.

Predhodna teoretična spoznanja (Kotler 2004; Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003; Maydeu-Olivare, 2003; in drugi) potrjujejo pomembnost organizacije, učinkovitega vodenja in kontrole procesov trženja pri doseganju mednarodnih konkurenčnih prednosti.

Glede na navedeno sprejemam tudi to podhipotezo in s tem poudarjam pomembnost učinkovitega poslovanja omenjenih dejavnikov trženja pri doseganju mednarodnih konkurenčnih prednosti.

c) PH4:

Odgovori o uporabi različnih metod in modelov presojanja uspešnosti poslovanja napeljujejo na oceno, da podjetja le-teh ne uporabljajo. Kljub prepričanju v obstoj metod podrobnega

izračuna uspešnosti letnega poslovanja na osnovi ekonomskih kazalcev si dovoljujem tudi dvom da so izračuni uspešnosti v vseh podjetjih posredovani tržnikom. Nadalje ocenjujem, da v podjetjih gotovo obstajajo tudi formalne in/ali neformalne analize konkurentov, vendar ne povsod. Od vseh metod, ki so jih podjetja navedla, se mi zdi kot najboljše pri izgradnji dolgoročne strateške prednosti izobraževanje zaposlenih, intenzivna komunikacija in vodenje s cilji. Predvidevam, da izvajanje omenjenih metod nudi širši pogled na strateške odločitve in njihove posledice v prihodnosti, četudi te niso neposredno povezane s trženjem.

Metode in njihove prednosti, ki jih podajajo Kaplan in Norton (2005) ter ostale, ki jih povzema Hrastelj (1995, str. 265-360), glede na njihova spoznanja gotovo bistveno olajšujejo proaktivno poslovanje trženja in tudi celotnega podjetja, kar potrjujejo izkušnje podjetij, ki so te metode uvedla. Iz tega vidika je potrebno sprejeti tudi slednjo hipotezo.

Ob ne-obstoju navedenih metod v večini podjetij pa se nam ponujajo v razmislek ogromne prednosti, ki bi jih njihova vpeljava imela za omenjena podjetja. Že sama vpeljava strateškega razmišljanja v vsakodnevno poslovanje in nato sistematično spremljanje poslovanja s pomočjo navedenih metod ponuja velike možnosti izboljšanja uspešnosti organizacije in njenih procesov ter nadaljnega razvoja celotnega podjetja.

č) Sprejem temeljne hipoteze:

Na osnovi teoretičnih spoznanj sem sprejel vse štiri postavljene podhipoteze, ki izhajajo iz osnovne hipoteze, zato lahko na tem mestu popolnoma sprejemem temeljno hipotezo, ki opisuje potek poslovanja mednarodnega trženja. Lastna raziskava v določeni meri kaže na ujemanje delovanja podjetij s postavljeno hipotezo, v večini primerov pa kaže na odklone. Vsakemu posamezniku pa prepuščam vprašanje/razmislek, ali je navedena hipoteza idealizirana in je tako stanje nemogoče doseči ter so torej odkloni od nje samo posledica »realnega vsakdana«, v katerem morajo podjetja poslovati. Glede na predhodna spoznanja in študije številnih primerov bi po lastnem prepričanju podjetja morala težiti k t.i. idealnemu stanju. Podjetja bi torej morala v svoje poslovanje vgraditi bolj ofenzivne strategije trženja in samega poslovanja. Tako tudi povečanje mednarodne konkurenčnosti, ki bo končno razvidno iz povečanja izvozne prodaje, gotovo ne bo izostalo. K slednjemu pa teži vsak izvoznik in/ali tržnik ter celotno podjetje.

6 OVREDNOSTENJE PRISPEVKOV RAZISKAVE TER PREDLOGI POSLOVODENJA MEDNARODNEGA TRŽENJA

6.1 PRISPEVKI IN ZAKLJUČKI

Ugotovitve pričujočega dela sicer ne predstavljajo novosti na področju raziskovanja in razumevanja mednarodnega poslovanja in trženja, ponujajo pa nekaj vpogledov v teorijo omenjenega področja in v vsakodnevno poslovanje podjetij iz proučevane panoge.

Eden od poglavitnih prispevkov dela je širši pogled na obravnavano področje oziroma sistematiziranje različnih teoretičnih pogledov skozi širšo perspektivo prepletajočih se dejavnikov. V mislih imam sistematično poudarjanje strategije mednarodnega podjetja in njenega prepletanja z organizacijsko sestavo, ki omogoča uspešno delovanje mednarodnega podjetja s primernim in učinkovitim vodenjem, komunikacijo, načrtovanjem in kontrolo. Delo podaja še nekaj modelov in metod, ki olajšujejo omenjeno strateško poslovanje. Glede na tezo dela pa celota vpliva na uspešno mednarodno trženje in konkurenčno prednost podjetja ne mednarodnih trgov. Širši pogled nam nudi vpogled na število prepletajočih se dejavnikov, katerih usklajeno delovanje omogoča uspešnost trženja, hkrati s tem pa poudarja veliko pomembnost trženja kot »prvega med enakimi«, ki naj bi bil spodbujevalec in idejni vodja sprememb v podjetju.

Magistrsko delo je omenjena področja predstavilo skozi štiri poglavja. V prvih treh se je osredotočilo na teorijo obravnavanega področja in raziskave, ki so temeljile na vsakodnevni praksi podjetij. V slednjem pa je s pomočjo ankete, intervjujev in osebnih ocen ugotavljalo, kako mednarodno trženje in poslovanje poteka v izbranih podjetjih živilskopredelovalne panoge. Predstavilo je tudi trenutni položaj obravnavane panoge glede strukturnih lastnosti in mednarodne menjave celotne panoge.

Ob opravljeni raziskavi med podjetji se porajajo predvsem naslednji glavni zaključki:

- Podjetja so pri mednarodnem poslovanju različno uspešna (gibanje izvozne prodaje), pri čemer se tudi ocene kvalitete organizacije in procesov trženja med njimi razlikujejo.
- Kljub gornji trditvi pa na podlagi nekaterih odgovorov ocenjujem, da mednarodno trženje podjetij ni povsem ofenzivno naravnano, ampak je pogosto defenzivno in/ali reaktivno.
- Ob spremljanju strateškega konkurenčnega položaja podjetja se le redka podjetja poslužujejo metod in modelov strateškega poslovanja, kar napeljuje na misel, da bi bolj formalna vpeljava omenjenih metod in modelov v vsakodnevne procese bistveno pripomogla k povečanju strateškega razmišljanja v podjetju in posledično močno izboljšala možnosti podjetja za povečanje konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih.

Ključen prispevek dela pa ni zgolj v ugotavljanju načina poslovanja mednarodnega trženja in poslovanja izbranih podjetij, ampak v ponujenem razmisleku o načinu poslovanja trženja in/ali alternativni po vnosu vsaj nekaterih kvalitativnih sprememb v vsakodnevno delovanje.

Z vidika teoretičnega pristopa k proučevani panogi ugotavljam, da razen redkih prispevkov različnih avtorjev in resnično poglobljenega proučevanja z vidika strukture, konkurenčnega položaja in širše ekonomske umestitve v evropski prostor, ki ga opravljata Erjavec in Kuhar (Biotehnična fakulteta), trenutno ne obstaja raziskava, ki bi živilskopredelovalno panogo preučevala z vidika mednarodnega trženja in strateškega mednarodnega poslovanja. Upam, da pričujoče delo tudi s tega vidika nudi majhen, vendar dragocen vpogled v panogo.

6.2 PRISPEVKI IN ZAKLJUČKI ZA PODJETJA

Teoretična analiza je pokazala, da uspešna mednarodna podjetja vgrajujejo v svojo organizacijo in procese spoznanja iz teorije in prakse ostalih uspešnih podjetij in torej skušajo z uporabo ofenzivnih metod poslovanja izboljšati svojo konkurenčnost na mednarodnih trgih. Lastna raziskava je pokazala, da proučevana podjetja v panogi sicer po večini ocenjujejo svojo organizacijo in procese trženja kot zadovoljivo, bolj podrobna analiza posameznih vprašanj in primerjava s samo uspešnostjo mednarodnega poslovanja (rast izvoza, dobičkonosnost, doseganje tržnih deležev) pa kaže na nekatere odklone oziroma na ne povsem zadovoljivo izvajanje omenjenih procesov. Kot posledico neustreznega obnašanja smatram izgubo mednarodnih konkurenčnih prednosti, ki se najbolj nazorno kaže v izgubi izvozne prodaje. Ocena je, da podjetja prilagajajo mednarodno trženje in poslovanje aktualnim razmeram, vendar je to prilagajanje predvsem defenzivne in reaktivne narave, ne pa ofenzivno spreminjanje konkurenčnih strategij za doseganje mednarodnih konkurenčnih prednosti.

Raziskava ponuja alternativo v smeri vgrajevanja ofenzivnih načel trženja in poslovanja v vsakodnevno poslovanje, in sicer s pomočjo različnih metod in modelov strateškega poslovanja. Z njihovo uporabo bi podjetja pridobila predvsem sposobnost strateškega in dolgoročnejšega pogleda na delovanje oziroma na izvajanje vizije in poslanstva.

Podjetjem, bi priporočal naslednje korake:

- Analizo primernosti notranje organizacije oddelkov, ki so posredno ali neposredno odgovorni za mednarodno trženje. In sicer predvsem iz vidikov števila zaposlenih, izmenjave informacij med oddelki in osredotočenja ter prenašanja odgovornosti.
- Analizo organizacijske sestave in procesov celotnega podjetja, predvsem z vidika mednarodne primernosti. Ob tem imam v mislih tako notranjo organizacijo podjetja kot tudi povezave podjetja s svojimi gospodarskimi enotami na tujem ter povezave s poslovnimi partnerji na tujem. Poudarjam pomembnost skupnega načrtovanja in izvajanja mednarodnih strategij podjetja in trženja, čemur sta predpogoj iskrena in intenzivna komunikacija ter zaupanje.

- Svetujem redno in sistematično ugotavljanje, katere lastnosti in smeri delovanja jim zagotavljajo konkurenčne prednosti in na osnovi ugotovitev osredotočenje virov na ciljna področja.
- Izvajanje izobraževanj s področja mednarodnega trženja in poslovanja ne samo za tržnike, ampak predvsem za najvišje vodstvo podjetij. Na osnovi izobraževanj pa načrtovanje kratkoročnih in dolgoročnih aktivnosti, ki bodo pridobljeno znanje vnesla v vsakodnevno prakso.
- Vpeljavo metod in modelov strateškega poslovanja, s katerim ne bi vpeljali samo bolj ofenzivnega načina poslovanja, ampak naredili tudi pomemben korak v smeri vpeljave strateškega razmišljanja na vse nivoje podjetja. To bi omogočilo velik kvalitativni preskok v vsakodnevnem delovanju in morda dolgoročno pripomoglo k stalnemu večanju konkurenčnih prednosti podjetja na domačem in tujih trgih.

Dodatno pa poudarjam, da vse navedene spremembe, ki lahko le deloma posegajo v ustaljene navade zaposlenih, potrebujejo visoko zavezanost glavnega poslovodstva v podjetju. Le-to je najbolj odgovorno za uvajanja novosti, njihovo vodenje in kontrolo. Brez močne zavezanosti in dejanskega delovanja v smeri sprememb pa vse novosti vnašajo v poslovanje samo zmedo, dodatno zameglijo odgovornosti posameznikov in cilje poslovanja ter tako oslabijo konkurenčni položaj podjetja.

6.3 ODPRTE TEME ZA PRIHODNJE

V pričujočem delu sem se osredotočil na poslovanje trženja v izbrani panogi v Sloveniji in se ob tem soočil z različnimi omejitvami, kot so: majhnost vzorca, omejenost na prakso podjetij v eni državi oziroma poslovnemu okolju, omejenost na panogo, ki je izvozno usmerjena predvsem v države bivše Jugoslavije, omejenost na samo nekatera podjetja ter omejenost samo na področje trženja in mednarodnega poslovanja.

Ponujajo se nadaljnja raziskovalna vprašanja, in sicer predvsem v tri smeri:

- Pregled celotnega strateškega poslovanja izbrane panoge, preučitev in ovrednotenje strategij podjetij z vidika konsolidacije panoge, z vidika strategije diverzifikacije v druge panoge (novinarstvo, trgovina).
- Primerjava mednarodnega delovanja trženja slovenskih podjetij s podjetij v ostalih poslovnih okoljih s kritičnim ovrednotenjem in analizo.
- Primerjava mednarodnega poslovanja v različni panogah, vendar s poudarkom na proizvodih široke potrošnje.

Predvsem vidim potencialno razširitev dela z analizo vseh podjetij, ki tržijo proizvode široke potrošnje v različnih poslovnih okoljih. Omenjena analiza naj bi potekala tako s pomočjo vprašalnikov kot tudi z analizo posameznih primerov poslovanja mednarodnega trženja.

Takšna analiza bi omogočila izračun korelacijskih odvisnosti in regresij med trženjskimi dejavniki, strateškim poslovanjem in samo uspešnostjo podjetja.

Ob koncu bi poudaril oziroma izpostavil, da sem z delom želel prikazati različne vidike strategije, organizacije in procesov mednarodnih podjetij in trženja ter prevladujoč način poslovanja mednarodnega trženja in tudi celotnega podjetja v izbranih podjetjih. Vendar so se ob tem hkrati odprla številna nova vprašanja in izzivi, predvsem iz področja prenosa znanja v vsakodnevno prakso. Pri tem pa se delo že spogleduje z področji kot so: uveljavljanje učeče se organizacije, stalnim razvojem človeških virov in večanjem odzivnosti z učinkovitim odločanjem.

7 LITERATURA

1. Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, Mintzberg Henry: Strategy, blind men and the elephant. Financial Times, London, 1999, 27. september, str. 6.
2. Athanassion Nicholas, Nigh Douglas: Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs. Journal of International Business Studies, Washington, 31(2000), 3, str. 471–487.
3. Bartlett A. Christopher, Ghosal Sumantra: Managing Across Borders: The transnational solution. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 391 str.
4. Bartlett A. Christopher, Ghosal Sumatra, Birkinshaw Julijan: Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management. New York : McGraw-Hill, 2003. 850 str.
5. Beamish W.Paul, et al.: International Management. New York : McGraw-Hill, 2003. 738 str.
6. Birkinshaw Julian, Hood Neil: Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development. Hampshire : Palgrave Macmillian, 1998. 416 str.
7. Black A.Simon, Porter J. Leslie: Identification of the critical factors of TQM. Decision Sciences, Atlanta, 27(1996), str. 1–21.
8. Bojnec Štefan, Turk Jernej, Majkovič Darja: Trgovina s kmetijskimi in živilskimi proizvodi na območju srednje in vzhodne Evrope: Ali je Slovenija konkurenčna? Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije (DAES), Moravske toplice, 2005. 11 str.
9. Borner Silvio: Competitiveness and Internationalization of Industry: The case of Switzerland; v Francis Artur, Tharakan P.K.M. (ur.) : The competitiveness of European Industry, Routledge, London, New York, 1989. str. 64–90.
10. Buckley J.Peter, Pass C.L., Prescott Kate: The Internationalization of Service Firm. A comparison with the manufacturing sector. Scandinavian International Business Review, Bradford, 1(1992), 1, str. 39–56.
11. Buckley J.Peter, Ghauri N.Pervez: The Internationalization of Firm. London : International Thomson Business Press, 1999. 422 str.
12. Buzzel D.Robert, Quelch A.John, Bartlett A.Christopher: Global Marketing Management. Boston : Addison Wesley Pub, 1995. 686 str.

13. Cadogan W.John, et al.: Export Marketing, Interfunctional Interactions, and Performance Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 33(2005), 4, str. 520–535.
14. Cantwell John: The Growing Internationalization of Industry: A comparison of the Changing Structure of Company Activity in the major Industrialized Countries; v Webster Alan, Dunning H. John: Structural change in the world Economy. London : Routledge, 1992, str.91–113.
15. Cantwell John, Dunning H.John: MNEs, Technology and the Competitiveness of European Industries; v Oxley E. Joanne, Yeung Bernard: Structural Change, Industrial Location and Competitiveness. *The globalization of the World Economy 3*. Northampton : Edward Elgar Publishing, 1998, str. 305–325.
16. Chisholm F.Rupert: Developing Network Organizations: Learning from practice and theory. Boston : Addison-Wesley, 1997. 239 str.
17. Corado-Simões Vitor: Internationalization Processes and Cooperative arrangements: The Experience of Portugese Firms. *Institute of International Business*, Stockholm, 2(1996), str. 715–743.
18. Czinkota R.Michael, Ronkainen A.Ilkkka, Moffett H.Michael: *International Business*. Fort Worth : Dryden Press, 1999. 856 str.
19. Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka, Moffett H. Michael: *International Business: Update 2003*. London : Thomson South-Western, 2003. 713 str.
20. Damjan P. Jože et al.: Ocena makro in mikro ekonomskih učinkov vstopa Slovenije v Evropsko Unijo. Ljubljana : GZS, 2002. 149 str.
21. Darling Marilyn, Parry Charles, Moore Joseph: Learning in the thick of it. *Harvard Business Review*, Boston, 2005, July-August, str 84–92.
22. David R.Fred: *Strategic Management - concepts and cases*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1999. 875 str.
23. David R.Fred: *Strategic Management: concepts*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2001. 336 str.
24. Desai B.Ashay: Does strategic planning create value? The stock market's belief. *Management decision*, London, 38(2000), 10, str. 685–694.

25. Dobni Brooke, Dobni Dawn, Luffman George: Behavioural approaches to marketing strategy implementation. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, (19)2001, 6/7, str. 400–408.
26. Donaldson Bill: Sales management - Theory and practice. Basingstoke : MacMillian Business, 1998. 378 str.
27. Doole Isobele, Lowe Robin: International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation. London : Thomson South-Western, 2001. 453 str.
28. Drucker F.Peter: Managing in Turbulent times. New York : Harper & Row, 1980. 239 str.
29. Erjavec Emil, Kuhar Aleš: Slovenska živilskopredelovalna industrija in Evropska Unija. Domžale : Biotehniška fakulteta, 2000. 168 str.
30. Fritzsche J.David: Business Ethics: A Global and Managerial Perspective. New York : McGraw-Hill, 1997. 205 str.
31. Galbraith R.Jay, Kazanjian K.Robert: Strategy Implementation: Structure Systems and Process. West : St.Paul, 1986. 187 str.
32. Ghosal Sumantra, Barlett A.Cristopher: The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management. London : Heinemann, 1999. 353 str.
33. Goold Michael, Cambell Andrew, Alexander Marcus: Corporate-Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company. New York : John Wiley & Sons, 1994. 450 str.
34. Hasan M., Kerr R.M.: The relationship between total quality management practices and organisational performance in service organizations. *The TQM Magazine*, Bedford, 15(2003), 4, str. 286–291.
35. Hedlung Gunar, Per Aman.: Managing Relationship with Foreign Subsidiaries. Stockholm : Mekan, 1984. 182 str.
36. Hellriegel Don, et al.: Organizational Behavior. 8. izdaja. Cincinnati : South-Western, 1998. 635 str.
37. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja, Ljubljana : GV Založba, 2003. 288 str.
38. Hotgetts R., Luthans F: International Management, Culture, Strategy and Behaviour. Boston : McGraw Hill. 2000. 595 str.

39. Hollensen Svend: Global Marketing: A Market-Responsive Approach. Harlow : Prentice Hall, 2001. 656 str.
40. Holt H.David, Wigginton W.Karen: International Management. Ohio: Thomson South-Western, 2002. 722 str.
41. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana : GV založba, 1990. 422 str.
42. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : GV založba, 1995. 514 str.
43. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV založba 2001. 338 str.
44. Hunger J.David, Wheelen L.Thomas: Strategic Management. Reading : Addison-Wesley Publishing, 1993. 434 str.
45. Hunger J.David, Wheelen L.Thomas: Strategic Management. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing, 1996. 440 str.
46. Johnson Gerry, Scholes Kevan: Exploring Corporate Strategy. Cambridge : Prentice Hall Int., 1993. 733 str.
47. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard: Exploring Corporate Strategy. Essex : Pearson Education, 2005. 1033 str.
48. Kaplan S.Robert, Norton P.David: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana : GV založba, 2000. 343 str.
49. Kaplan S.Robert, Norton P.David: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana : GV založba, 2001. 426 str.
50. Keegan J.Warren, Shlegelmilch B.Bodo: Global Marketing Management: A European Perspektive. Harlow : Prentice Hall, 1999. 610 str.
51. Kotabe Masaaki, Helsen Kristian: Global Marketing Management. New York : John Wiley & Sons, 2004. 704 str.
52. Kotler Philip: Marketing Management. New York : Pretince Hall, 2003. 800 str.
53. Kotler Philip: Management Trženja. Ljubljana : Slovenska knjiga, 2004. 706 str.

54. Kuhar Aleš, Erjavec Emil: Implication of the Slovenian EU accession for the agro-food sectors. Biotehnična Fakulteta, Ljubljana, 2004, 11 str.
55. Kutschker Michael, Schmid Stefan: Internationales Management. Munchen : Oldenbourg Wissenschaften, 2002. 1369 str.
56. Lapajne Petra: Analiza sposobnosti in pripravljenosti slovenskih podjetij za vstop in delovanje na trgu ruske federacije - diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska faklteta, 2004. 81 str.
57. Lynch Richard: Corporate strategy. London : Financial Times, 1997. 827 str.
58. Makovec Brenčič Maja: Soodvisnost cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju - doktorska dizertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 244 str.
59. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 483 str.
60. Maydeu-Olivare Albert, Lado Nora: Market orientation and business economic performance- A mediated model. International Journal of Service Industry Management, Bradford, 14(2003), 3, str. 284–309.
61. Mintzberg Henry: Crafting Strategy. Harvard Business Review, July-August (1987), str. 66–75.
62. Mohrman Susan Albers et al.: Tomorrow's Organization. San Francisco : Jossey-Bass, 1998. 453 str.
63. Napuk Kerry: The Strategy - Led Business. London : McGraw, 1993. 224 str.
64. Pasternak A.Bruce, Viscio J.Albert: The Centerless Corporation: A New model for Transforming Your Organization for Growth and Prosperity. New York : Simon and Schuster, 1998. 312 str.
65. Pearce Robert: Creative Subsidies and the Evolution of Technology in Multinational Enterprises. Innovation and International Business, Stockholm, 2(1996). str. 581–607.
66. Pfeffer Jeffrey, Sutton Robert: The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 336 str.
67. Porter E.Michael: Competitive strategy. New York : Free Press, 1980. 387 str.

68. Porter E. Michael: Competitive Advantage. New York : Macmillan press, 1985. 557 str.
69. Porter E. Michael: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt : Campus Verlag, 1986. 688 str.
70. Porter E. Michael: Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York : Free Press, 1989. 396 str.
71. Porter E. Michael: Changing Patterns of International Competition; v: Vernon-Wortzel Heidi, Wortzel H. Lawrence: Strategic management in Global Economy, Third edition. New York : John Wiley & Sons, 1997, str. 127–148.
72. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
73. Rafiq Mohammed, Pervaiz K. Ahmed: Using the 7Ps as a generic marketing mix. Marketing Intelligence & Planning, MCB University press, 13(1995), 9, str. 4–15.
74. Rosenbloom Bert: Marketing Channels: A Management View. Forth Worth : Dryden Press, 1999. 688 str.
75. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
76. Rozman, Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
77. Ribnikar Ivan: Monerarna ekonomija I. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 380 str.
78. Stahl J. Michael, Grigsby W. David: Strategic Management for Decision Making. Boston : PWS-Kent Publishing, 1991. 999 str.
79. Steinbrink P. John: Sales Manager's Handbook. Chicago : The Dartnell Corporation, 1989. 1272 str.
80. Stopford M. John, Wells T. Louis: Managing the multinational Enterprise. New York : Basic Books, 1972. 223 str.
81. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
82. Svetličič Marjan, Trtnik Andreja: Internationalization Through Outward Foreign Direct Investment: The case of Slovenia, v: Marinov M. Aleksandrovič (ur.): Internationalization in Central and Eastern Europe: Asgate Publishing, Hampshire, 2002, str. 47–75.

83. Surlemont Bernard: Types of Centres within Multinational Corporations: An Empirical Investigation. *Innovation and International Business*, Stockholm, 2(1996), str. 745–765.
84. Thompson A.Arthur, Strickland J.Alonzo, Gamble E.John: *Crafting and Executing Strategy: Concept & Cases*. New York : McGraw-Hill, 2005. 1180 str.
85. Treven Sonja: *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana : GV Založba, 2001, 268 str.
86. Trompenaars Fons, Hapdem C.Turner: *Riding the waves of culture - Understanding cultural diversity in business*. London : Nicolas Brealey Publishing, 2000. 265 str.
87. Trompenaars Fons, Hapdem C.Turner: *21 Leaders of the 21th Century*. New York : McGraw-Hill, 2001. 497 str.
88. Vezjak Danilo: *Mednarodno trženje II - Strategija*. Maribor : Založba obzorja, 1987. 430 str.
89. Weiers M.Ronald: *Marketing Research*. Enlglewoods Cliffs : Prentice Hall, 1998. 636 str.
90. Yunus M.Ali: Impact of Firm and Management Related Factors on Firm Export Performance. *Journal of Asia Pacific Marketing*, Pantrington, 3(2004), 2, str. 5–16.

8 VIRI

1. Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije. [URL: <http://www.daes.si>], 1.2.2006.
2. Erjavec Emil, Kuhar Aleš: Slovenska živilskopredelovalna industrija - stanje in perspektive. *Evobilten* 20(2000). [URL: <http://evropa.gov.si/publikacije/evrobilten/evrobilten-20-03/>], 12.6.2005.
3. Hrastelj Tone: *Zapiski iz predavanj pri predmetu Poslovanje v mednarodnem poslovanju*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005.
4. Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva v letu 2002 in ocena stanja v slovenskem kmetijstvu v letu 2003 [URL: <http://www2.gov.si/zak/>], 2.12.2004.
5. SLO-EXPORT - Podatkovna baza Slovenskih izvoznikov. [URL: <http://www.gzs.si/sloexport>], 12.12.2005.

6. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/tema_ekonomsko.asp], 12.12.2005.
7. Ušaj Simon: Analiza konkurenčnosti živilskopredelovalne industrije- s pomočjo poslovnih strukturnih statistik. Seminarska naloga pri predmetu Uporaba podatkovnih osnov in statističnih metod za analizo zunanje trgovine. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 2005. 20 str.
8. Wilman Mike: Using the balanced scorecard in strategic marketing. [URL: <http://www.accountingweb.co.uk/downloads/wilman.doc>], 10.9.2005.

PRILOGA

Priloga: Vprašalnik o vlogi mednarodnega trženja v podjetjih

Vljudno vas prosim da si vzamete nekaj minut svojega dragocenega časa in izpolnite vprašalnik, ki je pred vami. Večina vprašanj vsebuje trditve pri katerih označite v kolikšni meri se strinjate z njimi. Če se s trditvijo sploh ne strinjate, ji pripišite oceno 1: če pa se s trditvijo popolnoma strinjate, ji pripišite oceno 5 (označite v ustreznem kvadratu v tabeli s križcem). Nekatera vprašanja vas sprašujejo po kvaliteti ali delovanju procesov kjer 1 pomeni popolnoma nezadovoljivo, 5 pa odlično. V vprašalniku je navedenih tudi nekaj vprašanj, kjer odgovarjate z da ali ne (ustrezno obkrožite) oziroma pisno ali pa vas sprašujem po deležu (v %). Pri vprašanjih z navedenimi odgovori obkrožite najustreznejšega.

Preden začnete z odgovarjanjem bi vam rad razjasnil morebitni nesporazum pri razumevanju ankete. V nekaterih slovenskih podjetjih in morda tudi vašem je funkcija trženja (marketinga) ločena od funkcij domače prodaje in/ali izvoza. Ta podjetja razumejo pod funkcijo marketinga predvsem naloge komunikacije s potrošniki. V raziskavi obravnavam trženje širše in sicer kot organizacijsko funkcijo in skupek procesov, ki delujejo v podjetju z namenom ustvarjanja, komuniciranja in posredovanja vrednosti kupcem, potrošnikom in podjetju samemu. V trženje uvrščam tako trženske raziskave, načrtovanje ter oblikovanje izdelkov, kot tudi komunikacijo in prodajo. V kolikor v vašem podjetju trženje obravnavate v ožjem pomenu besede in sta funkciji trženja in izvoza na primer ločeni, naj vas to ne moti in se pri odgovarjanju osredotočite bolj na vsebino vprašanja.

Naziv podjetja: _____

Število zaposlenih: _____

Ali želite, da vam po zaključku raziskave pošljem povzetek raziskave (skupno analizo).

a.) Da

b.) Ni potrebno

1.) Nekaj splošnih vprašanj o mednarodnem poslovanju vašega podjetja.

1.1. Koliko zaposlenih v vašem podjetju je neposredno vključenih v naloge mednarodnega poslovanja? _____

1.2. Kolikšen je bil delež izvoza v celotni prodaji podjetja v obdobju 2003 – 2005.
2003: ____ %; 2004: ____ %; 2005: ____ %;

1.3. Kolikšen je pričakovan delež izvoza v celotni prodaji za leto 2006? _____ %

1.4. Kolikšna je bila rast/padec izvoza v zadnjih treh letih? _____ %

1.5. Navedite strukturo izvoza v letu 2005 glede na spodaj navedene trge v %;

Trgi EU	
Bivši jugoslovanski trgi	
Trgi bivše Vzhodne in Centralne Evrope	
Trgi Severne in Južne Amerike	
Azijski trgi	
Afriški trgi	
Drugo (navedite)	
Skupaj	100 %

1.6. Navedite v katero državo največ izvažate? _____

1.7. Kako ocenjujete tržni delež, ki ga dosegate na trgu te države ?

- a.) po tržnem deležu spadamo med prve tri ponudnike
- b.) spadamo med prvih deset ponudnikov
- c.) naš tržni delež je manjši kot delež prvih desetih ponudnikov

1.8. Ali je profitabilnost izvoza v podjetju(možen je en odgovor):

- a.) manjša kot na domačem trgu
- b.) enaka kot na domačem trgu
- c.) večja kot na domačem trgu

1.9. Katere so vaše konkurenčne prednosti na tujih trgih?

- _____
- _____
- _____

1.10. Zadovoljstvo z izvoznim poslovanjem

Z lestvico od 1 (sploh ne zadovoljivo) do 5 (popolnoma zadovoljivo) ocenite spodaj navedene trditve:

	1	2	3	4	5
Rast prodaje na izvozne trge v zadnjih treh letih ocenjujem kot					
Doseganje tržnih deležev na izvoznih trgih v zadnjih treh letih ocenjujem kot					
Profitabilnost prodaje na izvozne trge v zadnjih treh letih ocenjujem kot					

2.) Vprašanja o poslovanju trženja na izvoznih trgih.

2.1. Mednarodno poslovanje / izvoz je v podjetju organizirano kot: (možen je le en odgovor)

- a.) v sklopu oddelka prodaje deluje nekaj izvoznih referentov oz. komercialistov
- b.) samostojni izvozni oddelek, ki je podrejen upravi
- c.) samostojni oddelek, ki združuje domačo prodajo in izvoz, komunikacije in raziskave trgov
- d.) drugo (navedite): _____

2.2. Funkcije komunikacije (oglaševanje, odnosi z javnostjo, osebno komuniciranje, itd.) so v podjetju organizirane kot: (možen je le en odgovor)

- a.) v sklopu oddelka prodaje deluje eden/nekaj oseb z nalogami komunikacije
- b.) samostojni oddelek podrejen upravi
- e.) samostojni oddelek, ki združuje domačo prodajo in izvoz, komunikacije in raziskave trgov
- f.) drugo (navedite): _____

2.3. Podjetje na mednarodne trge vstopa na naslednje načine (možnih je več odgovorov):

- a.) neposredni izvoz s pogostim menjavanjem odjemalcev oz. kupcev
- b.) neposredni izvoz s stalnimi poslovnimi partnerji (distributerji) oz. odjemalci
- c.) predstavništva
- d.) hčerinska podjetja
- e.) licence in/ali franšize
- f.) drugo(navedite): _____

2.4. Za uspešnost mednarodnega trženja so v podjetju **neposredno odgovorni** (možen je le en odgovor)

- a.) neposredno zaposleni na nalogah izvoza (izvozni referent in/ali komercialist)
- b.) neposredno zaposleni na nalogah izvoza ter zaposleni v oddelku komunikacij
- c.) drugo (navedite): _____

2.5. Za uspešnost mednarodnega trženja so v podjetju **soodgovorni** (možen je le en odgovor)

- a.) samo neposredno zaposleni na nalogah izvoza
- b.) tudi zaposleni v ostalih oddelkih podjetja (R&R, logistika, produkti vodje,...)
- c.) medodelčne skupine
- d.) drugo (navedite): _____

2.6. Izvajanje nalog trženja in ostalih procesov

Z oceno 1 (popolnoma nezadovoljivo) do 5 (odlično) ocenite naslednje trditve:

	1	2	3	4	5
Kako ocenjujete strokovnost, izkušnje in znanje vašega osebja glede na izvozno prodajo, izvozno logistiko, realizacijo plačil, znanje jezikov, investicije na tujih trgih,...					
Na splošno ocenjujem usposobljenost podjetja za uspešno poslovanje na tujih trgih kot,					
Kako ocenjujete potek/kvaliteto procesov trženja v vašem podjetju					

2.7. Z oceno 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) ocenite naslednje trditve:

	1	2	3	4	5
V podjetju redno ocenjujemo kupčevo (potrošnikovo) zadovoljstvo					
V podjetju redno ocenjujemo zadovoljstvo naših poslovnih partnerjev (trgovcev, distributerjev)					
Registriramo in odpravljamo probleme, ki jih ima trženje naših proizvodov za naše distributerje					
Poznamo prednosti in slabosti naših največjih konkurentov					
V podjetju imamo sistem ocenjevanja in presojanja naše trženjske strategije ter strategije in aktivnosti naših konkurentov					

2.8. Sodelovanje z znotraj podjetja

Z oceno 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) ocenite naslednje trditve:

	1	2	3	4	5
Strategije trženja so vedno posredovane in usklajene s ostalimi funkcijami v podjetju, ki med seboj intenzivno sodelujejo					
V podjetju redno / periodično organiziramo srečanja med oddelki kjer analiziramo vse pomembne trženjske informacije.					
Spodbujamo neformalno izmenjavo trženjskih informacij med oddelki v podjetju					
Vsak zaposlen v podjetju se čudi zavezanega za zagotavljanje zadovoljstva kupcev/partnerjev					

3.) Vprašanja o strateškem poslovanju.

3.1. Z oceno 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) ocenite naslednje trditve.

	1	2	3	4	5
V podjetju imamo postavljene strateške cilje za prihodnje obdobje 3 let					
V podjetju imamo podrobno planirane aktivnosti trženja na izvoznih trgih za leto 2006					
Strategija poslovanja na izvoznih trgih vključuje tudi dodatno zaposlovanje oseb v domačem podjetju in na izvoznih trgih.					
V podjetju imamo izdelane programe izpopolnjevanja trženjskega osebja					
V podjetju imamo poslovodstveno informacijski sistem, ki nudi pravočasne in kakovostne informacije za spremljanje poslovanja in odločanje					
V podjetju redno presojamo uspešnost poslovanja s strateškimi modeli kot so načrtovanje, uravnoteženi sistem kazalnikov, konkurenčne analize, TQM ali drugimi					
V podjetju pogosto prihaja do konflikta med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji glede prodaje					

3.2. Navedite največ tri metode in modele strateškega poslovanja, ki jih uporabljate v vašem podjetju:

- _____
- _____
- _____

3.3. Katere izboljšave glede metod strateškega poslovanja načrtujete v prihodnje:

- _____
- _____
- _____

4.) Še nekaj vprašanj o osebi, ki je izpolnila vprašalnik:

- Delovno mesto: _____
- Ime in Priimek (prostovoljno; v potrebi morebitnih dodatnih pojasnil)

Telefonska številka kjer ste dosegljivi (prostovoljno; v potrebi morebitnih dodatnih pojasnil): _____

- Koliko časa ste že zaposleni v podjetju : _____

• <u>Koliko ste stari?</u> - a.) do 30 let - b.) 31 - 40 - c.) 41 - 50 - d.) 51 - 60 - e.) nad 60 let	• <u>Vaša izobrazba?</u> - a.) manj kot srednja šola - b.) srednja šola - c.) višja šola - d.) visoka ali univerzitetna izobrazba - e.) magisterij ali doktorat	• <u>Ali ste trenutno?</u> - a.) del vodilnega menedžmenta - b.) vodja oddelka - c.) svetovalec - d.) strokovni sodelavec - e.) drugo (navedite): _____
--	--	--