

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VESNA ŽVEGLA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INTERNACIONALIZACIJA PROIZVODNEGA
PODJETJA: PRIMER PLANIKA KRANJ**

Ljubljana, september 2004

VESNA ŽVEGLA

IZJAVA

Študentka **Vesna Žvegla** izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Toneta Hrastelja** in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 1. 9. 2004

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA.....	1
1.2. NAMEN IN CILJI.....	2
1.3. METODE PROUČEVANJA.....	2
1.4. STRUKTURA DELA.....	2
2. INTERNACIONALIZACIJA: NOTRANJI IN ZUNANJI VIDIKI.....	3
2.1. DEFINICIJA INTERNACIONALNEGA PODJETJA.....	4
2.2. NASTANEK INTERNACIONALNIH PODJETIJ.....	7
2.2.1. Modeli internacionalizacije podjetij.....	7
2.2.2. Paradigmi procesa internacionalizacije.....	10
2.2.3. Strateška zaveznitva.....	12
2.3. NAGIBI ZA INTERNACIONALIZACIJO.....	13
2.4. FAZE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA.....	15
2.4.1. Model cikla izdelka.....	17
2.4.2. Model internacionalizacijskega procesa.....	18
2.5. OKOLJE POSLOVANJA.....	19
2.5.1. Vpliv okolja na internacionalno podjetje.....	19
2.5.2. Vplivanje internacionalnega podjetja na okolje.....	21
3. INTERNACIONALNO PODJETJE.....	23
3.1. VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI INTERNACIONALNEGA PODJETJA.....	23
3.2. STRATEGIJE POSLOVANJA INTERNACIONALNEGA PODJETJA.....	24
3.2.1. Vplivanje matičnega podjetja na strategije povezanih podjetij.....	25
3.2.2. Tipologija strategij povezanih podjetij.....	26
3.3. ORGANIZACIJA INTERNACIONALNEGA PODJETJA.....	27
3.3.1. Pravni vidik internacionalnega podjetja.....	28
3.3.2. Modeli povezav med matico in povezanimi podjetji.....	29
3.3.2.1. Model makrostožca.....	29
3.3.2.2. Model dežnika.....	30
3.3.2.3. Model interglomerata (holdinga).....	30
3.4. ZASNOVE IN DELOVANJE SISTEMA POVEZANIH PODJETIJ.....	31
3.5. VODENJE INTERNACIONALNEGA PODJETJA.....	33
3.5.1. Organizacija znanj v internacionalnem podjetju.....	33
3.5.2. Korporativni nadzor.....	35
4. STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA.....	36
4.1. INTERNACIONALIZACIJA TRŽENJA.....	36
4.1.1. Povezana podjetja.....	37
4.1.2. Poslovanje podjetij v tujini.....	38
4.1.3. Mednarodna prodaja na drobno.....	39
4.2. INTERNACIONALIZACIJA PROIZVODNJE.....	41
4.2.1. Deljena proizvodnja.....	42
4.2.2. Orkester proizvodnih enot.....	43
4.2.3. Proizvodne kooperacije.....	44

4.3. TEHNOLOŠKA INTERNACIONALIZACIJA	45
4.3.1. Prenos tehnologije	45
4.3.2. Tehnološki center odličnosti	46
5. SISTEM DRUŽB PLANIKE	47
5.1. NOTRANJE DELOVANJE SISTEMA PODJETIJ PLANIKA	47
5.2. STRUKTURA IN STRATEGIJE POSLOVANJA PLANIKE	48
5.2.1. Človeški viri	49
5.2.2. Pravni vidiki – povezana podjetja Planike Kranj	49
5.2.3. Trženjski vidik - prodajni programi Planike	51
5.2.3.1. 1.steber: Prodaja na drobno	51
5.2.3.2. 2.steber: Proizvodne storitve	52
5.2.3.3. 3.steber: Novi programi (lastne blagovne znamke in nove tržne poti)	53
5.2.3.4. Strategije blagovnih znamk	54
5.2.4. Tehnološko-razvojni vidik	55
6. INTERNACIONALIZACIJA PLANIKE	56
6.1. INTERNACIONALIZACIJA TRŽENJA V PLANIKI	57
6.1.1. Planikina mednarodna prodaja na drobno	57
6.1.2. Planikine franšizne prodajalne	60
6.1.3. Povezave med podjetji Planike	61
6.1.4. Dinamične razsežnosti povezanih podjetij - vstopanje na nove tržne poti	62
6.1.5. Internacionalna prodajna mreža Planika Protect	62
6.1.5.1. Mreža blagovnih znamk	62
6.1.5.2. Mreža prodajalcev	63
6.1.5.3. Primerjava s strukturo Uvexa	64
6.1.6. Vstopanje v verige športnih trgovin	65
6.1.7. Tržno povezovanje	66
6.2. INTERNACIONALIZACIJA PROIZVODNJE V PLANIKI	67
6.2.1. Planikin orkester proizvodnih enot	67
6.2.2. Planika kot kooperant	68
6.2.2.1. Kooperant prodaja zgolj neposredno delo	68
6.2.2.2. Kooperant poskrbi za nabavo materiala	69
6.2.2.3. Kooperant skupaj s kontraktorjem razvije izdelek	70
6.2.3. Planika kot kontraktor	71
6.2.3.1. Prvi začetki	71
6.2.3.2. Začrtana usmeritev Planike	72
6.3. TEHNOLOŠKA INTERNACIONALIZACIJA V PLANIKI	73
6.3.1. Vzpostavitev tehnološkega centra	74
6.3.2. Prenos »know-howa«	75
7. OCENA INTERNACIONALIZACIJE PLANIKE KRANJ	76
7.1. NOTRANJE DELOVANJE SISTEMA PODJETIJ PLANIKA	77
7.2. INTERNACIONALIZACIJA TRŽENJA V PLANIKI	78
7.3. PLANIKIN ORKESTER PROIZVODNIH ENOT	80
7.4. INTERNACIONALIZACIJA »KNOW-HOWA«	82
7.5. CELOVITO VSTOPANJE PLANIKE NA POSAMEZNE TRGE	82

8. ZAKLJUČEK	83
LITERATURA IN VIRI.....	89
LITERATURA	89
VIRI.....	92
PRILOGA.....	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Trifazni model internacionalizacije	8
Slika 2: Holistični pristop k internacionalizaciji podjetja	9
Slika 3: Štiri perspektive internacionalizacijskega procesa	11
Slika 4: Hierarhični model izbire načina vstopa na tuji trg	17
Slika 5: Modeli povezav med matico in enoto v tujini	29
Slika 6: Različice v strateškem kontekstu povezanih družb: okvir pretoka znanja	35
Slika 7: Značilne stopnje razvoja internacionalnega poslovanja v trgovini na drobno	40
Slika 8: Strateški stebri Planike	56
Slika 9: Rast števila Planikinih prodajal v tujini	59
Slika 10: Mreža Planika Protect	63
Slika 11: Obojesmerno tržno povezovanje Planike	67
Slika 12: Internacionalizacija proizvodnje v Planiki – različne oblike kooperacijskega sodelovanja	69
Slika 13: Delež proizvodnje v kooperaciji v celotni proizvodnji Planike, kjer je Planika kontraktor	73
Slika 14: Oblike internacionalizacije v Planiki	76
Slika 15: Organizacijska shema Planike	1
Slika 16: Internacionalizacija Planike – povezana podjetja	2
Slika 17: Mreža prodajal na drobno Planika v letu 2003	4

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PROBLEMA

Razvoj vseh gospodarskih panog je vse bolj pospešen. Prostorske in časovne distance postajajo vse manjše in vse bolj zanemarljive. Številni trgi se vse bolj globalizirajo in si po svoji zunanji podobi postajajo vse bolj podobni. S tem se večajo potenciali prodora izdelka na širši tržni prostor, ki ga obvladujejo podobne želje in potrebe potrošnikov.

Hkrati s procesom približevanja trgov drug drugemu, se še vedno ohranjajo številne razlike med posameznimi državami. Če lahko rečemo, da približevanje trgov pomeni potencial za širjenje podjetij, gledano tržno, na tuje trge, so drugi poslovni dejavniki, med drugimi razlika v ceni produkcijskih dejavnikov, moment, ki močno vpliva na čezmejno širitev proizvodnih obratov.

Vse te globalizacijske spremembe imajo močan vpliv na posamezna podjetja. Le-ta morajo vzdrževati korak s konkurenco ter se fleksibilno odzivati na spremembe v okolju. To še posebej velja za podjetja manjših držav, katerim domači trg ne predstavlja dovolj velikega tržnega prostora, hkrati pa nanje pritiska konkurenca podjetij, ki na različnih trgih izkoriščajo prednosti cenejših produkcijskih dejavnikov.

Ko se podjetje odloči za internacionalizacijo svojega poslovanja, to močno spremeni celoto njegovega delovanja. Spremembe sežejo praktično v vse pore delovanja podjetja. Internacionalizacija vpliva na spremembe tako vizije, ciljev in strategij kot organizacije same. Raziskave strateškega menedžmenta kažejo, da je internacionalizacija, gledana v luči globalne konkurenčnosti podjetij, percipirana kot najpomembnejše področje raziskav na področju strateškega menedžmenta v prihodnjih desetletjih. (Melin, 1997, str. 75)

Predmet raziskave tega dela je internacionalno podjetje, njegova vizija, poslanstvo, cilji in strategije, nagibi za internacionalizacijo, faze, preko katerih podjetje prehaja, ko širi svoje posle in povezana podjetja izven meja države matičnega podjetja, ter vodenje internacionalnega podjetja.

Términ internacionalnega podjetja pomeni celoto posameznih enot kot pravnih oseb in skupnost teh enot, tako matičnega podjetja kakor tudi posameznega povezanega podjetja. Poudarja se celota kot uvedena skupna strategija, ki je koheziven element celega sistema. (Svetličič, 1985, str. 170)

Pri pisanju magistrskega dela se bom naslonila na spoznanja relevantnih teoretikov ter skušala na podlagi njihovih spoznanj in prakse internacionalizacije izbranega podjetja oceniti internacionalizacijo Planike Kranj.

Delovni hipotezi:

- a) Sistem družb v več državah in izraba lokalnih virov za celoten sistem poslovanja vnaša v delovanje podjetja kvalitativne prednosti, ki omogočajo graditev konkurenčnih prednosti in približevanje kupcem.

- b) Selitev proizvodnje v države s cenejšo delovno silo je v delovno intenzivni panogi pogoj za ustvarjanje zdržljivih konkurenčnih prednosti.

Poganjalci internacionalizacije Planike so bili v začetku zunanji dejavniki (razpad Jugoslavije), danes pa so osnovni poganjalci internacionalizacije Planike njeni tržni programi, s katerimi Planika prodira na tuje trge in osvaja svojo tržno pozicijo na njih. Ti programi (izdelki, storitve in tržne poti) pa so vrednost Planike.

1.2. NAMEN IN CILJI

Planika Kranj se je po osamosvojitvi Slovenije soočila z izgubo velikega dela svojih trgov prodaje na drobno. Za ohranitev obstoja na teh trgih je Planika ustanovila povezana podjetja, ki so bila v začetni fazi predvsem enote prodaje na drobno na tujem. Ob prelomu tisočletja je Planika Kranj začela tudi s prvo fazo proizvodne internacionalizacije, ko je določene proizvodne posle prenašala v delovno cenejše države. Nagibi za proizvodno internacionalizacijo so v graditvi celovitega poslovnega koncepta na ciljnih trgih, nižjih stroških dela ter boljšem izkoriščanju vseh virov, ki na danem trgu obstajajo (nabavni, prodajni, razvojni,...).

Cilj magistrskega dela je ocenitev poteka internacionalizacije Planike Kranj in njenega v strateškem razvojnem načrtu načrtanega nadaljnjega razvoja.

1.3. METODE PROUČEVANJA

Pri zasledovanju cilja magistrskega dela sem uporabljala metode kompilacije, predvsem v prvem teoretičnem sklopu, kjer na podlagi spoznanj različnih tujih in domačih avtorjev osvetlujem proces internacionalizacije podjetij. Z deskriptivno metodo opisujem in očrtam osnovne pojme in pojave.

Nadalje skozi delo uporabljam tudi druge metode: metodo analize, ki je prevladujoča metoda drugega sklopa poglavij, ki se nanašajo na analizo podjetja Planika; metodo abstrakcije, metodo komparacije tako med različnimi teoretičnimi pogledi, kot med praktičnim primerom izbranega podjetja in teoretično podanimi osnovami. Tu so vključene informacije, pridobljene tako iz internih virov podjetja Planika Kranj d.d., kot informacije pridobljene skozi poglobljene intervjuje z vodstvom matičnega podjetja in vodstvom povezanih podjetij.

1.4. STRUKTURA DELA

Magistrska naloga vsebuje uvodni del, v katerem so opredeljeni problem raziskave, namen in cilj raziskave, znanstvene metode ter struktura celotne naloge. Delo je strukturirano v dva vsebinska sklopa: prvi

prestavlja pregled literature in teoretičnih prispevkov izbranih avtorjev k internacionalizaciji podjetij, drugi sklop prikazuje internacionalizacijo Planike Kranj.

Teoretični del sestavljajo tri krovna poglavja. V poglavju *Internacionalizacija: notranji in zunanji vidiki* se osredotočam na definicijo internacionalizacije, modele in proces nastanka internacionalnih podjetij, nagibe, ki pripeljejo podjetja do točke, da se začno internacionalizirati, predstavim faze v procesu internacionalizacije podjetja ter zaključim z okoljem, v katerem internacionalno podjetje deluje, kako le-to vpliva na internacionalno podjetje in kako podjetje vpliva na okolje.

Poglavje *Internacionalno proizvodno podjetje* prikaže notranje delovanje internacionalnega podjetja. Začne s prikazom vizije, poslanstva in ciljev internacionalnega podjetja in nadaljuje s strategijo, ki pove, kako bo podjetje te cilje doseglo. Nadalje prikaže organizacijo internacionalnega podjetja, nadaljuje z zasnovo in delovanjem sistema povezanih podjetij ter konča s predstavitvijo vodenja internacionalnega podjetja.

V poglavju *Strategije internacionalizacije podjetja* podrobneje predstavim internacionalizacijo trženja, internacionalizacijo proizvodnje in tehnološko internacionalizacijo.

Drugi vsebinski sklop se začne s poglavjem *Sistem družb Planike*, ki na kratko predstavi Planiko kot sistem matičnega in povezanih podjetij, pri čemer izpostavim človeški, pravni, trženjski in tehnološko-razvojni vidik.

Del *Internacionalizacija Planike* prikaže tri strategije internacionalizacije v Planiki: internacionalizacijo trženja v obliki ustanavljanja povezanih podjetij, graditve mednarodne mreže prodajaln na drobno in mrežnega povezovanja pri trženju nekaterih programov; internacionalizacijo proizvodnje, ki temelji predvsem na kooperacijski proizvodnji v tujini; ter tehnološko internacionalizacijo, ki v obliki internacionalizacije tehnološkega know-howa predstavlja pričakovanje naslednje faze internacionalizacije Planike.

Šesti del, *Ocena internacionalizacije Planike Kranj*, prikazuje presek celotne internacionalizacije Planike v analiziranem obdobju (epoha vodenja podjetja sedanjega predsednika uprave), oceno do sedaj izpeljane internacionalizacije podjetja in lasten pogled na načrtane smeri internacionalizacije Planike.

V zadnjem delu, *Zaključku*, je podana sinteza raziskave, s katero sta dokazani delovni hipotezi.

2. INTERNACIONALIZACIJA: NOTRANJI IN ZUNANJI VIDIKI

Internacionalizacija je vse bolj uporabljan termin. Večino študij o internacionalizaciji je vezanih predvsem na makroekonomski nivo, kjer se primerja internacionalizacija posamezne panoge ali cele države, predvsem v luči vlaganja v obliki neposrednih izhodnih investicij. Manj pa je študij o internacionalizaciji konkretnega podjetja, kjer se srečujemo s kombinacijo mikro- in makroekonomskega nivoja analize. V tem delu obravnavam prav slednji vidik – internacionalizacijo podjetja.

Internacionalizacija vključuje tako spremenjene perspektive kot spremenjeno umeščanje podjetja. Strateški proces determinira stalni razvoj in spremembe internacionalnega podjetja v smislu obsega, poslovnih idej, akcijske naravnosti, organizacijskih principov, narave menedžerskega dela, dominantnih vrednot in stekajočih se norm. Dimenzije internacionalizacije se povezujejo z vsemi vidiki strateškega procesa.

Raziskave strateškega menedžmenta kažejo, da je internacionalizacija, gledano v luči globalne konkurenčnosti podjetij, percepirana kot najpomembnejše področje raziskav na področju strateškega menedžmenta v prihodnjih desetletjih. (Melin, 1997, str. 75)

V teoriji obstoji potreba po raziskovanju longitudinalnih značilnosti (karakterja) internacionalizacije kot razvojnega procesa v času. Longitudinalni pristop vključuje štiri tipe, združene v tako imenovani procesni tipologiji:

- a. Serije kritičnih strukturnih ali ekonomskih *dogodkov* oziroma *stanj*. Večina študij internacionalizacije podjetij skozi čas uporablja ta pristop, saj proučujejo in analizirajo različne, med seboj nepovezane situacije. Posledično se veliko število študij nanaša na odnose med strategijo, strukturo in izvajanjem.
- b. Relativno kratke *epizode*. Študije, ki uporabljajo ta pristop, proučujejo posamezno epizodo v delovanju internacionalnega podjetja, npr. akvizicijo, ali več zaporednih ali vzporednih epizod.
- c. Daljše *epohe*. Epoha je lahko strateški razvoj podjetja v času vodenja enega direktorja.
- d. *Biografska zgodovina*. Gre za celotno obdobje od ustanovitve podjetja do časa izvajanja raziskave.

2.1. DEFINICIJA INTERNACIONALNEGA PODJETJA

Različni avtorji različno definirajo internacionalno podjetje. V zvezi s tem se pojavljajo različni izrazi kot so transnacionalno, internacionalno, multinacionalno, nadnacionalno, globalno podjetje. Avtorji vsak na svoj način razlikujejo med omenjenimi tîrmini ter definirajo upravičenost poimenovanja, ki ga zastopajo sami. Vendar v literaturi ni jasnega konsenza v delitvi teh tîrminov, še več: mnogi se prepletajo in za praktično identično definicijo se pri različnih avtorjih pojavljajo različni tîrmini, posamezen avtor pa pri opredeljevanju svoje vsebine črpa iz del različnih avtorjev z različnimi pojmovanji. Sama sem se v tem delu odločila za uporabo tîrmina internacionalno¹ podjetje, ki ustreza zahtevam raziskave.

Pri definiranju internacionalnega podjetja lahko uporabimo različne kriterije: ekonomske, organizacijske, motivacijske, pravne. Ekonomska definicija pri opredelitvi internacionalnega podjetja upošteva predvsem njegovo velikost, geografsko razprostranjenost in tujo vsebino. Organizacijska definicija upošteva obseg in razprostranjenost, organizacijo, centralizacijo sistema odločanja, globalno strategijo idr. Motivacijska definicija najbolj poudarja filozofijo in motivacijo v odnosu do internacionalnosti. Tu se razlikujejo etnocentrični, policentrični in geocentrični pristop. Pri pravni definiciji pa se pojavi največ težav definiranja. Nekateri pravniki se nagibajo k mnenju, da internacionalna podjetja pravno ne obstajajo, pač pa raje

¹ Tîrmin internacionalnega podjetja uporabljam skozi celo magistrsko delo ne glede na originalno poimenovanje v osnovni literaturi, razen v delu tega poglavja, kjer predstavim nekaj opredelitev internacionalnih podjetij z različnimi predponami, kot jih definirajo izbrani avtorji.

govorijo o *skupini internacionalnih podjetij* in s tem izrazom opredeljujejo le matično družbo. (Svetličič, 1985, str. 149-174)

Lazarus in sodelavci (v Svetličič, 1985, str. 153) predlagajo naslednjo definicijo: »Internacionalna podjetja so skupina privatnih podjetij, ki so medsebojno povezana z določenimi pravnimi zvezami, imajo skupno strategijo in so razporejena po področjih, ki pripadajo različnim državnim suverenostim.«

Bistvo te definicije je, da ne vključuje nobenih količinskih omejitev ter da so ta podjetja prenehala biti le izvoznik izdelkov in storitev. Internacionalno podjetje moramo tako razumeti kot skupino nacionalnih, medsebojno povezanih podjetij, ki so protokolirana po nacionalnih predpisih posameznih držav. (Sukijasović v Svetličič, 1985, str. 153).

Internacionalna podjetja so podjetja, ki v tujini nakupujejo surovine in polproizvode, dajejo v tujini licenco za svojo tehnologijo, izvažajo svoje izdelke na tuja tržišča ali imajo lastniški delež v podjetjih v tujini. (Bartlett et al., 1992, str. 2)

Osnovna karakteristika teh podjetij je proces odločanja, ki koordinira različne vidike vodenja: finančni tok, lastniški vidik, različno obravnavo posameznih poslovnih funkcij. (Eells, 1971, str. 26)

Têrmin internacionalnega podjetja »pomeni celoto posameznih enot kot pravnih oseb in skupnost teh enot, tako matično podjetje kakor tudi posamezne dislocirane enote.« (Svetličič, 1985, str. 170) Poudarja se celota kot uvedena skupna strategija, ki je koheziven element celega sistema. Odnos med celoto in deli kaže primat celote (hierarhičnost) ter hkrati relativno samostojnost sestavnih delov.

Najširša definicija internacionalno podjetje opredeljuje kot »podjetje, ki ima v lasti ali nadzoruje proizvodne ali storitvene obrate izven svoje dežele.« (Svetličič, 1985, str. 154) Center OZN pa je internacionalno podjetje definiral sledeče:

»Internacionalna korporacija je skupina ekonomskih enot, ki delujejo v dveh ali več deželah ne glede na pravno obliko ali sektor delovanja in v sistemu odločanja, ki omogoča konkretno politiko in skupno strategijo s pomočjo enega ali več centrov odločanja. Te enote so povezane s pomočjo lastninskih vezi ali drugače, tako da ima lahko ena ali več pomembnih vpliv na dejavnost ostalih, zlasti pa tako, da si delijo znanje, vire in odgovornost.« (v Svetličič, 1985, str. 156)

Bartlett in Ghoshal (1992, str. 11-14) v okviru pojasnjevanja razvoja internacionalne mentalitete podjetja delita na:

1. Internacionalno podjetje. V začetni fazi internacionalizacije mnogi menedžerji vidijo svoje posle v tujini kot oddaljene izpostave, katerih osnovna naloga je podpora poslovnim vzorcem matičnega podjetja na različne načine: dodatna prodaja, zagotavljanje surovin, repromaterialov in polproizvodov domači proizvodnji,... Ta mentaliteta izhaja neposredno iz teorije mednarodnega izdelčnega cikla. Podjetje

ustanovi povezano podjetje v tujini, katerega osnovna naloga je pospeševanje prodaje na lokalnem trgu.

2. Multinacionalno podjetje. Mednarodne aktivnosti zagotavljajo več kot zgolj obrobne možnosti. Da podjetje izrabi te priložnosti ni dovolj to, da v tujo državo pošlje staro opremo, tehnologijo ali izdelčno linijo, ki je bila razvita za domači trg. Lokalna konkurenca in država gostiteljica pospešujeta proces učenja podjetja. Multinacionalna mentaliteta menedžerjev se razvije, ko le-ti spoznajo in izrabljajo razlike med posameznimi trgi in okolji. Taka podjetja postanejo fleksibilnejša in prilagajajo svoje izdelke, strategije ter celo upravljalvske prakse posameznemu trgu. Menedžerji povezanih podjetij so dokaj neodvisni podjetniki, običajno državljani države gostiteljice. Za svoje poslovanje uporabljajo lokalne upravljalvske prakse ter investicijsko pripravljenost matičnega podjetja. Firme so zgrajene z namenom zagotavljanja lokalnih trženjskih prednosti ali izboljšanja političnih odnosov. Prilagoditev izdelka lokalnemu trgu zmanjša učinkovitost proizvodnje, logistike, distribucije in drugih funkcijskih nalog. Povezana podjetja v tujini so relativno neodvisna pri organizaciji proizvodnje in prodaje, zanje je značilna hierarhična organizacija in poročanje centru.
3. Globalno podjetje razmišlja o produktu, ki je enak za vse trge, in katerega se proizvaja po vsem svetu v nekaj visoko učinkovitih obratih. Predpostavka tovrstnega mišljenja je, da je med okusi in preferencami ljudi iz različnih držav več podobnosti kot razlik. Podjetje je voden iz enega centra, povezano podjetje zagotavlja specializirano proizvodnjo za vse trge, na katerih podjetje trži.
4. Transnacionalno podjetje. Veliko držav gostiteljic je razvilo tako omejitve vstopu internacionalnih podjetij kot zahteve do teh podjetij, da investirajo, prinašajo v državo novo tehnologijo, se soočajo z lokalno konkurenco in podobno. Tudi potrošniki v svojem povpraševanju kažejo nacionalne oziroma lokalne preference. Končno pa je tu še velika nestabilnost v mednarodnem gospodarstvu in političnem okolju, še posebno pri hitro spreminjajočih se menjalnih tečajih, kar vse skupaj še dodatno spodkopava učinkovitost globalnega načina poslovanja podjetij. Transnacionalna podjetja so bolj odzivna na lokalne zahteve, medtem ko vseeno ohranjajo globalno učinkovitost. Ključne aktivnosti in viri tako niso ne centralizirani v matični državi ne decentralizirani, pač pa so razpršeni, a specializirani, kar omogoča tako učinkovitost kot fleksibilnost celotnega sistema. Posamezne enote sistema so med seboj tesno povezane in prepletene. Podjetje se prilagaja lokalnim potrebam, hkrati pa zagotavlja globalno učinkovitost. Podjetje ima mnogotere štabe.

Študija Herzina (2000, str. 115) je jasno ločila tri *tipe internacionalnih podjetij*:

1. Globalno podjetje deluje v dejavnostih z relativno standardiziranimi potrebami potrošnikov, kar vpliva na to, da je ekonomija obsega pomembna, saj je pomembna konkurenčnost cen. Strateška zahteva je učinkovitost. Povezana podjetja so le ventili za štabe, od katerih so običajno močno odvisna.
2. Multinacionalno podjetje - proizvodi in storitve so diferencirani in zadovoljujejo različne potrebe potrošnikov. Lokalno povpraševanje je odvisno od kulture, socialnih in političnih razlik med državami. Podjetje je decentralizirana mreža. Povezana podjetja delujejo relativno neodvisno.
3. Transnacionalno podjetje kombinira značilnosti obeh zgoraj omenjenih tipov. Skuša se simultano odzivati na včasih navzkrižne strateške potrebe globalne učinkovitosti in nacionalne odzivnosti. Gre za medsebojno odvisnost podjetij.

Za potrebe pričujočega dela lahko definicijo internacionalnega podjetja strnemo na podjetje, ki svoja povezana podjetja širi izven meja države matičnega podjetja, podjetje, ki v tujini oblikuje svoje trženjske, logistične, proizvodne ali druge oblike povezanih podjetij.

2.2. NASTANEK INTERNACIONALNIH PODJETIJ

Transportna in komunikacijska revolucija sta dramatično povečali število in možnosti mednarodnih kontaktov in vzporedno s povečanimi priložnostmi izrabljanja ekonomij obsega v industrijski proizvodnji vzpodbudili nastanek novih globalnih igralcev². Nižji transportni in transakcijski stroški ter povečana mobilnost kapitala so zunanji razlogi za vse večje selitve proizvodnje na tuje.

2.2.1. Modeli internacionalizacije podjetij

Proces in strategijo internacionalizacije pojasnjujejo trije modeli (Jaklič et al., 1996, str. 1/2): teorija internalizacije, model internacionalizacijskega procesa in pristop mreženja. Mreža je sestavljena iz podjetij, ki hkrati razvijajo tako konkurenčen kot kooperativen medsebojni odnos.

1. **Teorija internalizacije** temelji na transakcijskih stroških. Teorija predpostavlja, da podjetje razvije določeno firmsko-specifično prednost na domačem trgu. Stroški internalizacije in internacionalizacije so nižji, če je tuji trg podoben domačemu.
2. **Model procesa internacionalizacije** (t. i. Uppsalski oziroma skandinavski model internacionalizacije) ta proces razlaga kot postopen³ proces eksperimentalnega učenja, v katerem podjetja prehajajo

² Nekateri avtorji, npr. Morss (1997), trdijo, da je ena pomembnejših lastnosti teh novih globalnih igralcev - internacionalnih podjetij - izguba nacionalne identitete. Podjetja izgubljajo nacionalno identiteto tako v smislu zaposlenih kot v pripravljenosti sodelovanja s pobudniki znotraj države matičnega podjetja. Z globalno širitvijo kapitalskega trga postaja definiranje nacionalne identitete podjetja čedalje težje. Internacionalna podjetja si oblikujejo svoja lastna življenja, zamegljuje se njihova identifikacija z državo izvora. Pritisk nacionalnih držav na internacionalno podjetje se razlikuje od pritiskov držav na nacionalno podjetje.

Sama se pridružujem avtorjem, ki negirajo izgubljanje nacionalne identitete. Kljub prisotnosti podjetja na več trgih in v več državah, se nacionalna identiteta matičnega podjetja ohranja.

³ Različni avtorji razvijajo več stopenjskih modelov internacionalizacije. Johanson in Wiedersheim predstavita štiri stopnje: ni rednih izvoznih aktivnosti, izvoz preko neodvisnih predstavnikov-agentov, trženjska povezana podjetja, proizvodna povezana podjetja. Jarillo in Martinez predstavita petstopenjski model: občasni izvoz, eksperimentalni izvoz, redni izvoz, trženjska povezana podjetja v tujini, proizvodna povezana podjetja. (Corado-Simões, 1996, str. 718/719)

Postopnost procesa je v svoji analizi internacionalizacije preko neposrednih investicij v tujino ugotovila tudi Trtnikova (1999). Raziskava na vzorcu podjetij investitorjev je pokazala, da slovenska podjetja vstopajo na tuje trge postopoma in v predvidenem zaporedju - najprej z izvozom na fizično in kulturno bližje trge, kasneje na bolj oddaljene trge in šele nato z neposrednimi naložbami. Medtem ko največ izvozijo na trge EU, je večina neposrednih naložb v države nekdanje Jugoslavije (izkoriščanje lokacijsko specifičnih prednosti, lastniško specifičnih prednosti, obvladovanje jezika, poznavanje kulture in ekonomsko političnega sistema, vzpostavljenih poslovnih vezi). Slovenski investitorji so najpogostejše tudi popolni lastniki podjetij v tujini, saj imajo v popolni lasti kar 30 % vseh slovenskih naložb v tujini oziroma 67 % vrednosti vseh slovenskih naložb v tujini. (glej tudi Svetličič et al., 2002)

Model skandinavske šole je z analizo danskih internacionalnih podjetij in njihovih povezanih podjetij v državah vzhodne Evrope z empirično analizo potrdil tudi Drogendijk (2002). Ta model tudi v današnjem globalnem okolju ni izgubil svoje veljavnosti pri razlaganju vstopanja podjetij na nove trge.

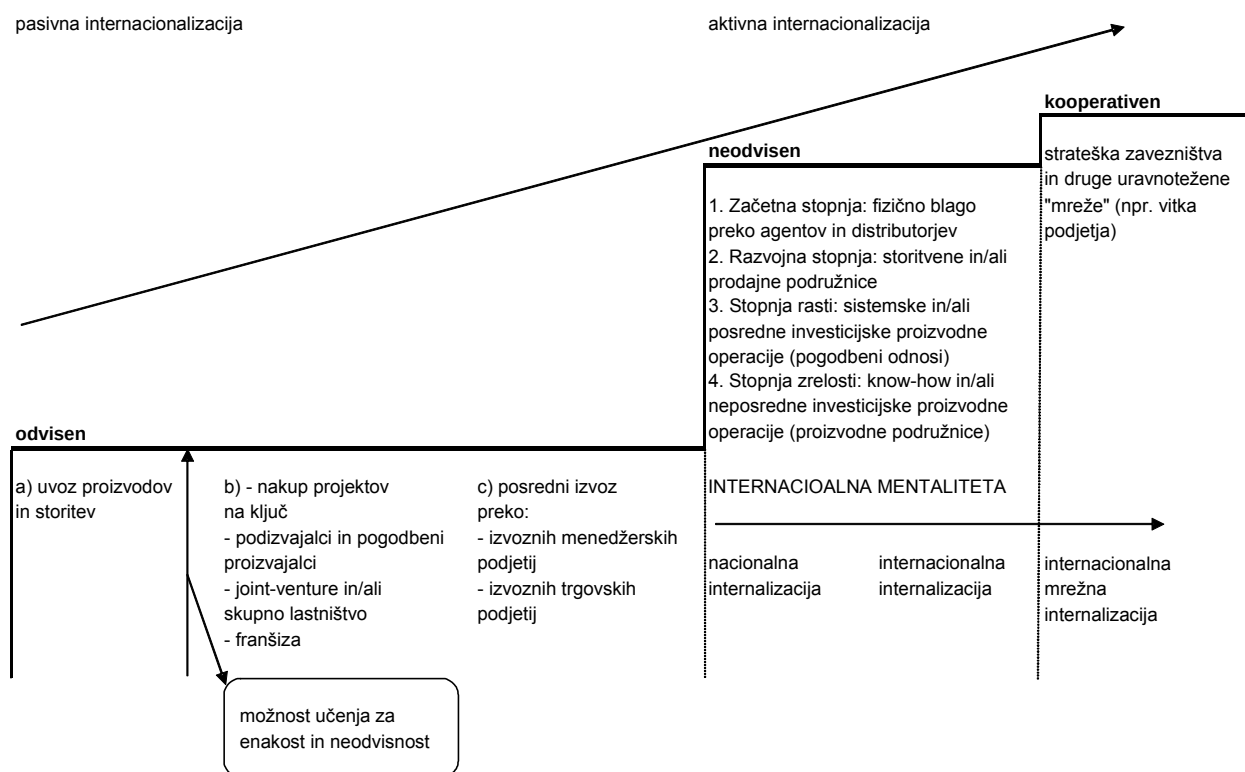
posamezne faze internacionalizacije. Podjetje se internacionalizira na način, da sekvenčno prehaja od izvoza preko razvitejših oblik internacionalizacije.

3. **Pristop mreženja** se osredotoča na odnose, ki se vzpostavljajo in razvijajo med podjetji iz različnih držav. Pri tem odnos med strateškimi partnerji ne temelji toliko na stopnji lastništva temveč primarno na pomenu podjetja za funkcioniranje celotne mreže. Ključno pri delovanju mreže je zaupanje med podjetji.

Vsi trije pristopi, ki jih predstavita Jaklič in Torelli (1996, str. 6) se povezujejo v »trifaznem internacionalizacijskem modelu«:

1. **Pasivna ali odvisna internacionalizacija** se nanaša na osnovne oblike mednarodne menjave: a) uvoz izdelkov in storitev, b) nakup določenih projektov, pridobitev licenc, vloga podizvajalca ali pogodbenega proizvajalca, »joint-venture« in skupno lastništvo, franšiza, c) posreden izvoz preko izvoznega menedžerskega ali izvoznega trgovskega podjetja. Pri drugem sklopu oblik odvisne internacionalizacije (b) gre za različne oblike kooperacij (mrežnih povezav) s tujimi partnerji. Tovrstno sodelovanje s tujimi partnerji lahko podjetje izkoristi za učenje za kasnejši neodvisni nastop na mednarodnih trgih.

Slika 1: Trifazni model internacionalizacije



Vir: Jaklič et al., 1996, str. 6

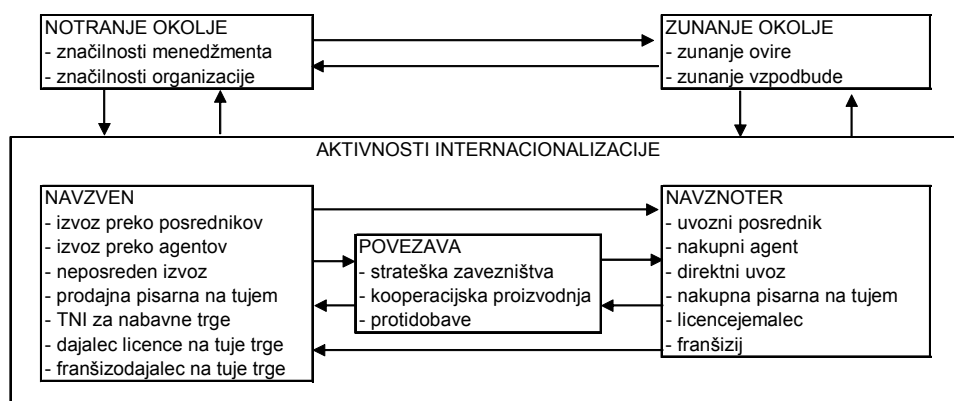
2. **Aktivna in neodvisna internacionalizacija** označuje mednarodno delovanje podjetja na tujih trgih, na katerih nastopa neodvisno z razvitejšimi oblikami mednarodne menjave (nad izvozom). Za tako delovanje mora podjetje posedovati izdelke in storitve s strogo firmsko specifično komponento, kamor lahko sodi tudi superiorno menedžersko znanje. Podjetja se odločijo za te razvitejše oblike internacionalizacije zaradi: a) protekcionizma, ki narekuje, da mora podjetje biti »domače«, če želi prodajati na lokalnem trgu, b) lažjega prodora na trg po vzorcu »lokalna proizvodnja za lokalni trg« in c) ker globalna konkurenca sili podjetja, da iščejo najbolj optimalne lokacije glede cene, kakovosti in trženjskih prednosti. V tej fazi podjetja začnejo razvijati internacionalno mentaliteto.
3. **Aktivna in kooperativna internacionalizacija** označuje mrežno povezovanje podjetij, ki ohranjajo svobodo poslovanja. Na to stopnjo internacionalizacije lahko stopijo podjetja, ki so razvila internacionalno mentaliteto. Centri odločanja ter raziskav in razvoja so razpršeni glede na kakovost in vire, ki so na voljo v posameznem okolju ali državi. Pri tem modelu vprašanje lastništva ni osnovnega pomena. Podjetja v mrežni povezavi ohranijo relativno neodvisnost v izvajanju strategij, kar izhaja iz njihovih funkcijskih zmožnosti, predvsem na področju razvoja in trženja.

Z vpeljavo možnosti preskokov je bližji realnosti hitro spreminjajočega se gospodarskega in političnega prostora Fletcherjev (2001, str. 27) model, ki predstavi štiri pristope v procesu internacionalizacije:

1. **Postopnost**: podjetje začne z načini vstopanja na tuji trg, ki zahtevajo najmanjšo stopnjo vezanosti tujih virov, ki se postopoma povečujejo.
2. **Pristop učenja**: proces internacionalizacije je obravnavan kot evolucija s počasnim učenjem o tujih trgih (skandinavski model).
3. **Naključni pristop**: zunanji dogodki omogočajo podjetju, da preskoči določene razvojne stopnje.
4. **Pristop mreženja**: prodajalci in kupci v času razvijejo mrežo medsebojnih odnosov in prenašajo znanje eden na drugega.

Naključja so zelo pogost vzrok za hitrejše prehajanje internacionalizacijskih faz razvoja podjetja, kar bom predstavila tudi na primeru izbranega podjetja v drugem delu tega dela.

Slika 2: Celostni pristop k internacionalizaciji podjetja



Kot posledico sprememb v mednarodnem okolju v zadnjih letih Fletcher (2001, str. 29) ponudi **celostni ali holistični pristop k internacionalizaciji** podjetij. Podjetja se lahko internacionalizirajo preko navznoter poganjanih aktivnosti (neposredni in posredni uvoz, pridobitev licenc od tujega podjetja, partnerstvo v 'joint-venture' podjetju ipd.) ali preko navzven poganjanih aktivnosti, ki so običajno predmet proučevanja. Internacionalizacija navzven lahko vodi v internacionalizacijo navznoter in obratno (npr. franžizij v eni državi lahko sam postane franšizor v drugi).

Internacioanlizacija pogosto zahteva bolj kompleksne oblike internacionalizacijskega vedenja. Na internacionalizacijo je treba gledati kot na globalno aktivnost. Podjetja so lahko tako internacionalna (poganjana navzven in navznoter) kot osredotočena na večje število oblik vpletenosti v mednarodno poslovanje. Celostni pristop k internacionalizaciji podjetja bolje odseva bolj sofisticirane oblike mednarodne vpletenosti, ki zaznamujejo mnoge mednarodne aktivnosti podjetja. (Fletcher, 2001, str. 44)

2.2.2. Paradigmi procesa internacionalizacije

Različne razlage procesa internacionalizacije lahko združimo v dva teoretična okvira: eklektično paradigmo in internacionalizacijsko paradigmo. Stopnjo internacionalizacije podjetja Cantwell (1992, str. 93) definira kot »delež celotne globalne prodaje, pojasnjene z internacionalno proizvodnjo« in poda štiri skupine vzrokov za povečanje stopnje internacionalizacije v času: a) lastniške prednosti, b) lokacijske prednosti, c) faktor 'lovljenja' konkurence⁴ in č) splošni trend v smeri internacionalizacije.

Eklektična paradigma je že več kot dve desetletji glavni analitični okvir za proučevanje aktivnosti internacionalnih podjetij. Obseg, geografija in panožna kompozicija tuje proizvodnje internacionalnega podjetja so determinirani z interakcijami treh sklopov neodvisnih spremenljivk:

- lastniško-specifične konkurenčne prednosti (O)
- lokacijska privlačnost alternativnih trgov (L) in
- internalizacijske prednosti oziroma alternativni načini, na katere lahko podjetje realizira svojo konkurenčnost (I).

Te spremenljivke predstavljajo lastniško, lokacijsko in internalizacijsko subparadigmo. Eklektična paradigma sloni na ekonomski teoriji, kot glavne pojasnjujoče spremenljivke pa predstavlja transakcijske stroške in stroške produkcijskih faktorjev. (Dunning, 2000, str. 163/164)

Model procesa internacionalizacije pojasnjuje internacionalizacijo kot vzorec rasti. Temelji na behavioristični teoriji s predpostavkami pomanjkanja informacij in pomena zaznanega tveganja in negotovosti. V tem kontekstu na internacionalizacijo ne moremo gledati kot na sosledje načrtovanih sekvenc (oz. korakov). Ta model ima vrsto pomanjkljivosti, predvsem pa je preveč determinističen.

⁴ Stopnja internacionalizacije hitreje narašča pri novih oz. mladih internacionalnih podjetjih, ki lahko svojo konkurenčnost povečajo z večjo geografsko diverzifikacijo svoje proizvodnje, ki jo specializirajo na najprimernejši geografski lokaciji. (Cantwell, 1992: 96)

Podjetje, ki se želi internacionalizirati združuje določene značilnosti, med katerimi so najpomembnejše: pripravljenost razviti produkt tudi za druge trge, tehnološke prednosti, pripravljenost začeti z mednarodnimi aktivnostmi, pripravljenost raziskovati tuje trge, osredotočenost na raziskave in razvoj, narava proizvoda. (Fletcher, 2001, str. 26)

Internacionalizacija se tradicionalno označuje z vidika geografskega nadzora rasti širitve podjetja na tuje trge. Danes so v tem pogledu nujne prilagoditve, saj se podjetja v tujih državah na eni strani združujejo v okviru holdinga po drugi strani pa se je spremenil pristop k internacionalizaciji. Tradicionalno ustanavljanje lastnih podjetij v tujini vse bolj zamenjujejo *nove oblike internacionalizacije* – skupne naložbe, akvizicije⁵ in prevzemi tujih podjetij. Teorija ne razlikuje med začetniki v internacionalizaciji in podjetji, ki so že dalj časa internacionalna in proces internacionalizacije samo nadaljujejo. Za začetnike so pri ustanavljanju povezanih podjetij v tujini ključnega pomena firmo specifične prednosti, vezane na osnovna sredstva matičnega podjetja. Za že internacionalno podjetje pa je pri krepitevi povezanih podjetij ali ustanavljanje novih bistvena kondicija teh podjetij. (Forsgren, 1989, str. 2-4)

Slika 3: Štiri perspektive internacionalizacijskega procesa

	Internacionalno podjetje kot hierarhija	Internacionalno podjetje kot koalicija interesov
Strateško vedenje kot posledica racionalnega načrta		
Strateško vedenje kot vzorec v toku aktivnosti		

Vir: Forsgren, 1989, str.6

Internacionalizacija je odločevalski proces, dejanje racionalnih odločitev, ki sledijo jasnemu načrtu, korporativni strategiji. Dihotomijo hierarhičnega / političnega vidika in strateške odločitve Forsgren (1998, str. 6-8) predstavi v matriki štirih perspektiv procesa internacionalizacije:

1. Tradicionalni pogled internacionalizacijski proces vidi kot rezultat racionalnega načrta, o katerem odloča in ga implementira vrhnji menedžment. Proces je tako voden strogo hierarhično.
2. Drugi vidik, ki še vedno izhaja iz hierarhične pozicije, vidi internacionalizacijski proces kot notranji proces, ki ga izvajajo komitenti različnih projektov, ki imajo določena specialna znanja o tujem trgu. Osnova za internacionalizacijo niso le firmo-specifična znanja (npr. tehnično znanje), kot je primer tradicionalnega pogleda, pač pa specifična trženjska znanja, ki se tičejo posameznih trgov in kupcev, ki so pridobljena iz osebnih izkušenj strokovnjakov, ter niso prenosljiva.

⁵ Buckley (1999, str. 53) pravi, da bodo akvizicije kot rezultat kapitalizacije osnovnih podjetniških sposobnosti podjetij ter »joint-venture« podjetja postale pomembnejše kot druge neposredne investicije.

3. Če gledamo na podjetje z bolj politične perspektive, je podjetje koalicija interesov in ne hierarhični sistem. Tretji pogled se tako fokusira na formalne vidike moči, vodene s strani štabnih funkcij matičnega podjetja.
4. Zadnji pogled je kombinacija ne strogo racionalnega odločevalskega vidika in političnega pogleda na podjetje. Taka podjetja uporabljajo napredno tehnologijo v proizvodnji in trženju ter vključujejo veliko virov v razvoj na različnih organizacijskih nivojih. Delujejo v različnih in kompleksnih okoljih. Enote so razdeljene na divizije, ki skupaj tvorijo kompleksno organizacijo.

Modeli internacionalizacije gradijo na procesu učenja in postopnega prehajanja zaporednih razvojnih faz. Ob celostnem pristopu k obravnavi internacionalizacije podjetja na internacionalizacijo podjetja gledam kot na serijo »kvantnih skokov«, saj dejanski razvoj internacionalnega podjetja ne sledi strogo začrtani postopnosti razvoja internacionalnega podjetja. Internacionalizacijska pot je odvisna od konkretnega podjetja in konkretnega okolja v konkretnem času.

2.2.3. Strateška zavezništva

Širitev globalizacije je vodila do verižne reakcije, kjer je vse večji trend, da podjetja svoje aktivnosti usmerjajo ne le v internalizacijo trgov vmesnih produktov ('hierarhični kapitalizem') temveč v 'kapitalizem zavezništev'. (Narula et al., 1999, str. 137)

Kapitalizem zavezništev, kot termin uporabljata Narula in Dunning, se nanaša na naraščajočo uporabo netržnih, kvazi hierarhičnih oblik aktivnosti podjetij, pri čemer podjetja ne internalizirajo popolnoma aktivnosti, ki prinašajo dodano vrednost, temveč uporabijo različne kooperativne povezave z drugimi podjetji z namenom doseči enak cilj, posebno doseči lastno konkurenčno prednost.

V zadnjih letih je prišlo do prave eksplozije **strateških zavezništev**, ki so v mnogih primerih postale prva najboljša možnost. To predstavlja **paradigmatski zasuk**, pri čemer se ekonomije odmikajo od hierarhičnega kapitalizma proti kapitalizmu zavezništev. »Kjer se podjetja internacionalizirajo v okviru hierarhičnega kapitalizma, delajo to vse več preko pripojitev in akvizicij, ki tako kot strateška zavezništva ne temeljijo toliko na zmanjševanju transakcijskih stroškov temveč na zaščiti in povečevanju konkurenčnosti ter se lahko nanje gleda tudi kot na 'ekstremno obliko sodelovanja'.« (Narula et al., 1999, str. 139)

Pri tem lahko izpostavimo pet medsebojno povezanih fenomenov:

- do povečanja takih aktivnosti je prišlo v vseh naprednih industrijskih gospodarstvih;
- gre za naraščajoč strateški vidik, saj zavezništva niso le sredstvo zniževanja transakcijskih stroškov, temveč prva najboljša strategija za zmanjševanje tržnih pomanjkljivosti vstopnih ovir;
- eden izmed osnovnih motivov strateških zavezništev je vstop na trg in/ali prestopiti ozko grlo dobav, torej vertikalna integracija kjer taka integracija ni bila možna preko hierarhije;
- medpodjetniška zavezništva so nastala kot neposreden odziv na pritiske trenutnega tehnološkega razvoja in globalizacije in

- medpodjetniška zavezništva se vse bolj oblikujejo z namenom zaščititi in povečati sredstva sodelujočih podjetij. (Narula et al., 1999, str. 139/140)

Preko strateških zavezništev postajajo lastniške in teritorialne meje internacionalnih podjetij nejasne, ko podjetja vstopajo v kooperacijske sporazume z drugimi podjetji.

Čiste hierarhične oblike internacionalizacije podjetij so včasih dražja oblika strategije kot so to strateška zavezništva, s katerimi v mnogih primerih lahko pridemo do istega cilja, saj so hierarhične oblike internacionalizacije povezane z višjimi finančnimi riziki in vstopnimi ovirami. Pri strateških zavezništvih je v ospredju 'strateški' element, »sporazum, ki učinkuje na dolgoročno izdelčno-trženjsko pozicioniranje podjetja oziroma ne minimizira preprosto le neto stroškov, temveč izboljšuje bodočo vrednost podjetja.« (Narula et al., 1999, str. 144)

Med oblike strateških zavezništev lahko štejemo tudi *strateška tehnološka partnerstva*, pri katerih ne gre le za delitev tehnološkega znanja in razvoja, pač pa tudi tržno usmerjenega znanja, ki je lahko znotraj podjetniško ali nacionalno specifično.

Premik globalnega kapitalizma od hierarhičnega k zavezništvom, kjer postajajo podjetja bolj mrežne organizacije odsevajo tudi naslednji trendi (Ozawa, 1999, str. 187): a) porast montažne proizvodnje, ki združuje komponente, narejene pri specializiranih proizvajalcih posameznih komponent, kar zaznamuje kratke življenjske cikle proizvodov ; b) uporaba ozke, fleksibilne oziroma t. i. »just-in-time« proizvodnje in c) restrukturiranje in reinženiring podjetij, ki pospešeno predajajo posamezne logistične funkcije v izvajanje drugim podjetjem, doma in v tujini.

Mreženje podjetij postaja tako izjemno atraktivna oblika internacionalizacije, katere se zaveda in jo uporablja vse več podjetij. Je oblika, pri kateri podjetja ohranjajo svojo samostojnost, hkrati pa v mreži gradijo svojo tržno moč.

2.3. NAGIBI ZA INTERNACIONALIZACIJO

Uvozne in izvozne omejitve, transportni stroški, podaljševanje življenjske dobe proizvoda in drugo so že zgodaj silili večja podjetja k iskanju višjih oblik mednarodne menjave, ki preraščajo klasični izvoz in uvoz blaga. Razvitejše oblike mednarodne menjave pa pomenijo različne stopnje internacionalizacije podjetij.

Med tradicionalne prištevamo tri nagibe⁶. Prvi med njimi je *potreba po varovanju ključnih surovin*. Naslednji

⁶ Trtnikova (1999) je v svojem magistrskem delu (in kasneje doktorskem delu) analizirala internacionalizacijo slovenskih podjetij z naložbami v tujini. Kot pglavitni nagib internacionalizacije so slovenski menedžerji označili ohranjanje, širjenje in prodor na tuje trge (90,6 % menedžerjev je izbralo ta nagib), ostale nagibe je izbralo manjše število menedžerjev, 31,2 % jih je izbralo nagibe vezane na strateške razloge (značilni za podjetja, ki sledijo dolgoročnim ciljem, posebej ohranjanju in krepitvi mednarodne konkurenčnosti), ostali nagibi so zelo redki. Med stroškovne dejavnike, ki so vplivali na internacionalizacijo slovenski menedžerji kot najpomembnejše štejejo nižje stroške dela v tujini ter izkoriščanje cenejših surovin in materialov na lokalnem trgu, oba dejavnika je kot zelo pomembna označilo 10,3 % menedžerjev. (Trtnik, 1999: 90-98)

nagib je povezan z *iskanjem novih tržišč*, ki je bil še posebno močan pri podjetjih z določeno notranjo prednostjo, ki se je tipično nanašala na njihovo tehnologijo ali poznano blagovno znamko. Odnos teh podjetij do internacionalizacije je bil pogosto oportunističen, saj jim je dodatna prodaja njihovih izdelkov omogočala izkoriščati ekonomije obsega ter posledično prinašala tem podjetjem konkurenčne prednosti. Tretji tradicionalni nagib internacionalizacije je *želja po dostopu do cenejših produkcijskih faktorjev*. V prvi fazi so se internacionalizirala predvsem delovno intenzivna podjetja, ki so iskala cenejši proizvodni trg, kamor so selila svojo proizvodnjo. Kasneje so se s tem nagibom internacionalizirala tudi kapitalsko intenzivna podjetja, saj je postalo jasno, da je tudi cena kapitala v svetu zelo različna.

Pogost nagib za vzpostavitev povezanega podjetja v določeni državi je *sledenje vodilnemu podjetju* v (oligopolni) panogi, ki je prvo postavilo povezano podjetje v tujini. Če podjetja ne bi sledila vodilnemu podjetju pri njegovi internacionalizaciji, bi se slednje še bolj okrepilo ali s povečanjem tržnih priložnosti ali z zmanjšanjem proizvodnih stroškov. Tako je nagib internacionalizacije podjetij tudi *zavarovanje pred različnimi tveganji*.

Nekatera internacionalna podjetja, nastala po drugi svetovni vojni, so postavljala svoja povezana podjetja večinoma z namenom pokrivanja krajevnih trgov, na katerih so se nahajala⁷. Nagib za ustanovitev povezanega podjetja v tujini je bil ali trženje izdelkov ali iskanje novih proizvodnih lokacij. Povezana podjetja so služila predvsem zaščiti obstoječega dostopa na tuje trge.

Naslednji nagib internacionalizacije je *pridobivanje novih znanj in sposobnosti* za celoten sistem podjetja, kar okrepi konkurenčno prednost celotnega podjetja. Podjetja so pogosto ustanovljala svoja povezana podjetja tudi iz strahu pred možnostjo, da jih konkurenti odrežejo od vira surovin v času pomanjkanja teh surovin.

Dunning (2000, str. 164/165) loči štiri tipe aktivnosti internacionalnega podjetja na tujem: 1) iskanje trgov, 2) iskanje virov, 3) iskanje možnosti izboljšanja učinkovitosti in racionalizacije (učinkovito delo, specializacija obstoječega portfelja tujih in domačih sredstev) in 4) iskanje strateških sredstev (zaščita ali povečanje obstoječih lastniško specifičnih prednosti podjetja investitorja).

Nagibe internacionalizacije lahko delimo na proaktivne in reaktivne (Hollensen, 1998, str. 23-30). *Proaktivni nagibi* predstavljajo spodbudo za spremembo strategije poslovanja podjetja in temeljijo na želji podjetja po izrabi konkurenčnih prednosti (npr. posebnega tehnološkega znanja) ali tržnih priložnosti. *Reaktivni nagibi* pa so odziv na pritiske in grožnje domačega ali tujih trgov ter pasivno prilagajanje spremembam v okolju.

Podjetja, ki investirajo v tujini, počno to na osnovi sredstev pod njihovim nadzorom, kar daje podjetju prednost pred ostalimi. To je povezano s superiornim znanjem o produktu in/ali trgu. Toda odločitev podjetja za internacionalizacijo ni primarno odvisna od trženjske moči podjetja pač pa od višine transakcijskih stroškov, povezanih z novim povezanim podjetjem v tujini.

⁷ To še posebej velja za ameriška podjetja. Vernon (1997, str. 5) navaja študijo, ki je pokazala, da je v letu 1975 dve tretjini proizvodnih povezanih podjetij ameriških internacionalnih podjetij skoraj ekskluzivno služilo pokrivanju lokalnih trgov.

Osnovni nagib internacionalizacije teorija internacionalizacije vidi v prizadevanju podjetij, da obdržijo in povečajo (monopolistične) prednosti. Tuje neposredne investicije so instrument zadrževanja (oviranja) med podjetji iz različnih držav. Teorija internacionalizacije podjetja izpostavlja ne le izrabljanje tržnih nepopolnosti pač pa se podjetje želi izogniti napakam, ki jih lahko naredi z vstopom na posamezen tuji trg, kjer cene ne pokrijejo marginalnega dohodka virov. Relevantna primerjava je torej med transakcijskimi stroški na trgu in administrativnimi stroški v hierarhiji. Transakcijski stroški so povezani z znanjem o vodenju povezanih podjetij v tujini. Večja ko je negotovost o tujem trgu, večji so stroški koordinacije znotraj internacionalnega podjetja. (Forsgren, 1989, str. 28)

Podjetje v internacionalizacijo običajno ne vodi en sam nagib, pač pa splet notranjih in zunanjih nagibov v danem času in okolju, ki so pogoj in hkrati pogon internacionalizacije vsakega podjetja.

2.4. FAZE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA

Teorija pogosto izhaja iz proizvodnega podjetja, tako običajno strne, da podjetje, katerega ponudba presega povpraševanje na domačem trgu, začne presežek svoje proizvodnje izvažati. Prva faza internacionalizacije podjetja se začne, ko podjetje na tujem trgu osnuje lastne trženjske enote. Večina proizvodnih podjetij res deluje po tej logiki, vendar je trženjska mentaliteta nujna tudi pri internacionalizaciji proizvodnega podjetja, kar bom v drugem sklopu tega dela predstavila na konkretnem primeru.

Svetličič (1985, str. 55) v mikroekonomski analizi opredeli štiri faze internacionalizacije podjetja:

1. začetna faza še ne vključuje ustanavljanje povezanega podjetja v tujini,
2. razvojna faza vključuje začetek poslovanja v tujini,
3. faza rasti - ustanavljanje proizvodnih povezanih podjetij v manj kot šestih državah,
4. faza »multinacionalnega« podjetja – proizvodna povezana podjetja v šest ali več državah.

Internationalizacijo delimo na navznoter usmerjeno (inward) in navzven usmerjeno (outward). S skrajšanim tērminom internacionalizacijo običajno gledamo kot slednjo, torej usmerjeno navzven. Pri tem pa ne smemo zanemariti tudi navznoter usmerjene internacionalizacije. Corado-Simões (1996, str. 721) te navznoter usmerjene internacionalizacijske aktivnosti označi kot »ključni element učenja in sredstvo za oblikovanje in vzdrževanje odnosov«. Ključno pri tej internacionalizaciji je torej krepitev odnosov, ki lahko s časom rastejo in se krepijo.

Prav ta element učenja je bistvenega pomena pri podjetjih, ki prehajajo iz proizvodnih podjetij, kooperantov, ki za druga podjetja izvajajo t. i. dodelavne posle, v trženjska podjetja, ki postopoma širijo lastne tržne poti in uveljavljajo lastne blagovne znamke.

Corado-Simões (1996, str. 729) predstavi naslednje načini internacionalizacije:

- občasni izvoz;
- odvisni izvoz - internacionalizacija je vezana na podpogodbene aktivnosti. Podjetje ima razvito le proizvodno funkcijo, ne pa trženjske, tako proizvaja in izvaža izdelke pod tujimi blagovnimi znamkami;

- kooperativni izvoz - vzpostavitev dolgoročnih formalnih in neformalnih odnosov s tujimi partnerji, kar omogoča reden izvozni tok:
 - o *pogodbene izdelave z dodano vrednostjo* - podpogodbeni partner ima že nekaj manevara, saj je akumuliral tehnološko znanje izdelka in njegove proizvodnje,
 - o *zavezništva in partnerstva* - vzpostavljena so dolgoročna in bolj uravnotežena (ne nujno uravnotežena) razmerja med podjetjem in njegovimi tujimi kupci oziroma partnerji,
 - o *izvoz tujim agentom in distributerjem* - podjetje izvaža lastne proizvode, lahko z delnimi prilagoditvami, tujim agentom in distributerjem, ki organizirajo prodajno mrežo na ciljnem trgu;
- trženjsko povezano podjetje - osredotočeno je na trženje izdelkov in storitev, kjer podjetje organizira svoje lastne vire, ki pokrivajo krajevni trg, s tem pridobi nove priložnosti za učenje in spoznavanje trga;
- proizvodno povezano podjetje - vključuje tako tradicionalne proizvodne aktivnosti kot tehnološke in razvojne aktivnosti, organizirane v tujem povezanem podjetju.

Vključevanje selitve proizvodnje je seveda značilno le za proizvodna podjetja, ne pa za trgovska in storitvena podjetja. Seveda pri načinih, ki jih predstavi Corado-Simões, ne smemo govoriti o zaporednosti faz ampak zgolj o predstavitvi različnih načinov mednarodnega delovanja internacionalnih podjetij.

Način vstopa na tuje trge je odvisen od notranjih (matično podjetje) in zunanjih (država gostiteljica) institucionalnih pritiskov. Raziskava, ki jo je izvedel Davis s sodelavci (2000, str. 251) je pokazala, da pritiski institucionalnih norm močno vplivajo na način mednarodnega vstopa in širitve poslovnih enot internacionalnega podjetja. Širina, s katero menedžerji pristopajo k pritiskom v njihovem internem in eksternem okolju, mora biti uravnotežena.

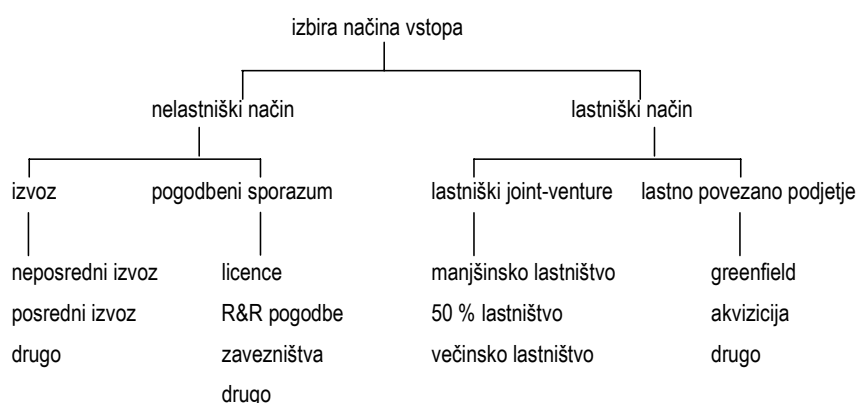
Povezana podjetja, na delovanje katerih ima velik vpliv matično podjetje, so v lastništvu matičnega podjetja, kjer pa so vplivi države gostiteljice zelo močni, internacionalno podjetje izbere izvoz kot način vstopa na ta trg. Medtem ko so vstopne in širitvene strategije odvisne od tržnih pogojev, najbolj predvidljivi učinki izvirajo iz notranjih institucionalnih sil. Prilagodljivost tem pritiskom se odraža v tem, kateri vstopni način izbere podjetje, da se izravna z institucionalno predpisanimi pričakovanji tako matičnega podjetja kot države gostiteljice. (Davis et al., 2000, str. 254)

Načini vstopa podjetja na tuji trg se delijo na dve poti:

- model kot *kontinuum* naraščajočih nivojev - predanost virov, izpostavljenost tveganjem, nadzoru ter potencialni dobiček, ki narašča od klasičnega izvoza do lastnega povezanega podjetja
- način kot *osnovna linija*, s katero se primerjajo vsi ostali načini (Pan et al., 2000, str. 537).

Izbira načina vstopa se lahko proučuje iz hierarhične perspektive. Menedžerji bodo strukturirali različne načine vstopa v večnivojsko hierarhijo ter določili več vrednostnih kriterijev za vsak nivo - upoštevali bodo le nekaj kritičnih faktorjev.

Slika 4: Hierarhični model izbire načina vstopa na tuji trg



Vir: Pan in Tse, 2000, str. 583

Pan in Tse (2000, str. 547) sta z raziskavo pokazala, da je odločitev glede načina vstopa internacionalnega podjetja na tuje trge lahko hierarhična. Na prvem nivoju menedžerji upoštevajo bolj makro dejavnike, kot so investicijsko spodbujanje / zaviranje ciljne države, na drugem nivoju pa so odločujoči mikro dejavniki: specifični pogodbeni pogoji, vprašanje človeških virov, tržne poti ipd.

V okviru pristopa proučevanja internacionalizacije kot sekvence dogodkov v literaturi najdemo dva modela: *model (življenjskega) cikla izdelka* in *model procesa internacionalizacije*.

2.4.1. Model cikla izdelka

Vernon (Bartlett et al., 1992, str. 6/7, Melin, 1997, str. 76/77) je v svoji *teoriji mednarodnega izdelčnega cikla* povezal tradicionalne nagibe internacionalizacije. Model cikla izdelka je razvil kot poskus povezave teorije mednarodne menjave, ki proučuje menjavo med državami, ter teorije mednarodnih investicij, ki izhaja iz perspektive posameznega podjetja. V svoji teoriji je Vernon poudaril vlogo izdelčne inovacije, učinke ekonomij obsega ter negotovosti pri vplivanju trgovinskih vzorcev pri mednarodni trgovini.

Začetna točka internacionalizacije je inovacija podjetja v matični državi. V prvi fazi podjetje izkorišča svoj razvoj na način, da zgradi proizvodne kapacitete na domačem trgu, na katerem živijo njegovi potrošniki in ohranja tesno povezavo med razvojem in proizvodnjo. V tej fazi se oblikuje že prvo povpraševanje po teh izdelkih.

Ko postaja izdelek vse bolj zrel in proizvodni proces standardiziran, začne podjetje s svojimi izvoznimi aktivnostmi večati povpraševanje po teh izdelkih tudi na drugih sorodnih tržiščih. Vse večje povpraševanje opazijo tudi konkurenčna podjetja, saj marginalni dobički s povečanjem prodaje v izvozu postanejo pomemben del prihodkov novega posla. Podjetje, ki predstavi inovacijo na trgu, tako preseli svoje proizvodne kapacitete v državo uvoznico ter se s tem dejanjem internacionalizira.

V tretji fazi postane izdelek visoko standardiziran, k novem poslu se priključi veliko število konkurentov. Konkurenca se tako osredotoči na cenovno oziroma stroškovno. To aktivira nagib iskanja cenejših virov in produkcijskih faktorjev. Podjetja tako preselijo svojo proizvodnjo v države s cenejšo delovno silo.

V zadnji fazi te države postanejo neto izvoznice teh izdelkov. Večinski poudarek teorije cikla izdelka je še vedno na nivoju države.

Model cikla izdelka je teoretično lepo predstavljen, vendar ne prav uporaben pri proučevanju internacionalizacije podjetja. Model je primernejši za analizo internacionalizacije panoge ali države. Predvsem pa je postavljen na povsem proizvodni in stroškovni logiki. Danes uspešna podjetja delujejo po trženjski mentaliteti. Proizvodnja ni več edino gibalno razvoja podjetja, pač pa predvsem logistika za zadovoljevanje identificiranih potreb in želja trga.

2.4.2. Model internacionalizacijskega procesa

Kot je bilo predstavljeno že do sedaj, je proces, ko podjetje postopoma internacionalizira svoje poslovanje, sekvenčen: od začetne izvozne naravnosti do ustanavljanja povezanih podjetij v tujini. Melin (1997, str. 77) doda, da vsako podjetje pri tem preide več logično sledečih si faz internacionalnega vedenja, ki temeljijo na 'postopni akviziciji', integraciji ter uporabi znanja o mednarodnem trženju in postopkih. V ospredju je trženjsko znanje in tržna predanost.

Podjetje vstopa na nove trge s fizične razdalje. Ta razdalja otežuje pretok informacij med trgom in podjetjem, zato podjetje začne z internacionalizacijo svojega poslovanja na trge, na katerih pričakuje najnižje tržne negotovosti (na trge, ki jih razume, trge, ki so mu lokacijsko blizu).

Svetovno gospodarstvo je postalo močno integrirano, tako je pozornost usmerjena h globalnim strategijam, k procesom internacionalizacije. Internacionalizacija je proces vse večje vključenosti v mednarodne operacije ter kot postopni proces razvoja mednarodnega poslovanja, pri katerem postane podjetje vse bolj predano in vključeno v mednarodne poslovne operacije preko specifičnih izdelkov in izbranih trgov. (Loustarien v Corado-Simões, 1996, str. 718)

Skandinavska šola predlaga stopenjski pristop k internacionalizaciji, po katerem podjetje krepi svojo prisotnost na tujem trgu z akumuliranjem eksperimentalnega znanja o tem trgu.

Ta model je doživel več kritik. Proces internacionalizacije namreč ne sledi vedno unilinearni evoluciji. Kot so pokazale različne empirične študije, proces lahko vključuje različne skrajšane faze, v katerih so posamezne aktivnosti internacionalizacije povsem neopazne. Po drugi strani pa se v internacionalizaciji posameznih podjetij pojavljajo 'kvantni skoki', ko podjetje preskoči določene tradicionalne faze internacionalizacije. Do takega preskoka lahko pride zaradi potrebe podjetja, da je prisotno na ciljnim trgu, zaradi dolgoročne vizije menedžmenta, kooperacijskih odnosov na trgu, kapacitet podjetja, ki je sposobno peljati alternativni način vstopa na tuje trge. Tako »ortodoksni, rigidni stopenjski model ni več primeren za

globalno gospodarstvo, v katerem sta se prostorska in časovna razdalja drastično zožali.« (Corado-Simões, 1996, str. 719)

Internacionalizacijo podjetja, ki jo v posameznih fazah opisujemo s »kvantnimi skoki«, podpiram tudi sama, in jo na primeru izbranega podjetja predstavljam v drugem delu tega dela.

2.5. OKOLJE POSLOVANJA

Podjetje kot vsaka druga entiteta ne deluje v praznem prostoru, pač pa je vpeto v okolje, ki deluje nanj in na katerega s svojim delovanjem vpliva samo. Za internacionalno podjetje je sposobnost uspešnega krmarjenja v množici različnih okolij: geografskih, političnih, gospodarskih, pravnih, finančnih, socialnih, kulturnih in drugih še toliko pomembnejše.

2.5.1. Vpliv okolja na internacionalno podjetje

Okolje ima bistven vpliv na odločanje podjetja za internacionalizacijo njegovega poslovanja. Pravzaprav lahko rečemo, da okolje motivira podjetja (premajhen nacionalen trg, nezadostni viri na nacionalnem trgu, predragi proizvodni dejavniki, ugodni poslovni pogoji v posameznih okoljih idr.), pospešuje internacionalizacijo (npr. razpad skupne države na nove države v razvoj internacionalnega podjetja vnaša »kvantne skoke«) ali vpliva na spremenjeno obliko internacionalnega podjetja (vpliv na odpiranje novih povezanih podjetij v državah z ugodnim okoljem in zapiranje povezanih podjetij, kjer je okolje manj ugodno, celo seljenje matičnih podjetij v okolje z ugodnejšo »klimo«).

V najširšem smislu lahko okolje opredelimo z državo ali regionalno integracijo držav. Med podjetjem in državo lahko nastane neke vrste zaveznitvo, ki rezultira v uvajanju restriktivnih trgovinskih politik države do podjetij izven državnih meja.

To vodi v zmanjševanje konkurenčnosti in posledično skupnega svetovnega blagostanja. Države se združujejo v trgovinske bloke in druge vrste medsebojnih povezav, ki do podjetij-uvoznikov postavljajo raznovrstne trgovinske omejitve. Ker je dobro ekonomsko stanje pomembna dimenzija kakovosti življenja, so državni voditelji zavzemajo za čim večjo stopnjo zaposlenosti v državi ter konkurenčno pozicijo v svetovni ekonomiji. (Morss, 1997, str. 50/51)

Po drugi strani pa država lahko uvaja zelo liberalno okolje, ki omogoča podjetju odpiranje povezanih podjetij v tej državi in učinkovito poslovanje v tem okolju. Tako kot podjetja iščejo optimalno strukturo in obliko za svoje uspešno in učinkovito delovanje tudi države sledijo svojim nacionalnim strategijam.

Taylor (1993, str. 378) je pred dobrim desetletjem pisal o »proizvodni mobilnosti«, katera je značilnost integriranega svetovnega gospodarstva, značilnega za današnje dni. Informatika in komunikacije omogočajo upravljanje in nadziranje proizvodnje kjerkoli po svetu. Podjetja se vse bolj internacionalizirajo

in iščejo proizvodne lokacije, kjer so stroški najnižji. Zaradi vsega tega danes delo v razvitih državah neposredno tekmuje z delom revnejših držav. Organizirano delo je vse bolj protekcionistično tako v smeri zaviranja uvoza blaga kot uvoza delovne sile. Posledično se globalizacija danes vse bolj uokvirja v regionalne povezave (EU⁸, NAFTA,...). Situacija je ironično obrnjena, saj razvite države uvajajo protekcionistične ukrepe⁹, revnejše države pa se nagibajo k vse bolj prosti mednarodni menjavi.

V okviru Svetovne trgovinske organizacije potekajo stalna pogajanja za sproščanje globalne trgovine. Skupni trg Evropske unije temelji na štirih svoboščinah: prostem pretoku blaga, storitev, oseb in kapitala. Uresničevanje teh svoboščin omogoča predvsem neovirano delovanje proizvodnih dejavnikov dela in kapitala. Skupni trg prinaša koristi vsem. Njegov cilj je preko enotnega trga prerasti v notranji trg. Vendar pa prave svobode pretoka ni. Če je kapital danes že zelo sproščen proizvodni dejavnik, pa tega ne moremo reči za delo. Tudi znotraj Evropske unije so dolga prehodna obdobja za sprostitev pretoka delovne sile. Tako lahko o »proizvodni mobilnosti« govorimo predvsem kot o mobilnosti kapitala, ki išče lokacije z ugodnejšimi cenami delovne sile, ugodnejšimi davčnimi režimi ipd.

Skladno s štirimi vrstami mednarodnih tokov Buckley (1999, str. 43) deli trge na tri nivoje: finančni trgi, trgi blaga in storitev (združeni v en trg) ter trgi delovne sile. Vsak od teh trgov pa se v smeri globalne integracije giblje z različno hitrostjo. *Finančni trgi* so že zelo tesno mednarodno integrirani. *Trgi blaga in storitev* se integrirajo regionalno, npr. EU, NAFTA, ASEAN. *Trgi delovne sile* pa so funkcionalno ločeni na nacionalnih nivojih, integraciji pa se upirajo nacionalne oblasti. Od teh različnih hitrosti integracije imajo koristi internacionalna podjetja, ki izkoriščajo prednosti na posameznih trgih ter jih znotraj svojega sistema prenašajo. Tako lahko internacionalno podjetje dvigne kapital po najnižjih možnih stroških, pobere dobiček ekonomij obsega na trgih blaga in storitev ter proizvaja z najnižjimi stroški na trgih delovne sile.

Ključni napredek je preiti od geografske na prostorsko delitev dela. Geografske ovire predstavljajo težave pri transportu, kar ovira trgovino in pojav specializacije in kooperacije v učinkovanju divizij dela. Politična delitev gospodarskega prostora na države ima za posledico notranjo delitev dela v državi sami. Izkoriščanje prave specializacije, ki za svoj obstoj potrebuje širši tržni prostor od posamezne nacionalne omejitve, omogočajo internacionalna podjetja, ki s preseganjem nacionalnih meja presegajo politične in geografske omejitve. »Interne in eksterne delitve delovne sile se srečajo na mejah internacionalnih podjetij.« (Buckley, 1999, str. 43/44)

Na odločitve podjetij glede internacionalizacije poslovanja tako vplivajo številni zunanji dejavniki: regionalne asociacije držav, simbolna ekonomija (obrestna mera,...), omejitveni dejavniki v mednarodni trgovini,... Dejavniki, ki najmočnejše vplivajo na selitev proizvodnje v tujino so: visoki razvojni stroški novih proizvodov, krajšanja življenjskega cikla proizvoda, ki preprečuje podjetjem, da bi v matičnem podjetju koncentrirala vsa

⁸ Konec hladne vojne in razpad SZ je imel primarni učinek širitve sistema, ki je zaobjel nekdanji »vzhod« in »jug«. Zahodne države, kot je npr. Nemčija, niso bile pripravljene samostojno spopasti se z novimi trgi vzhodne Evrope. (Kirtton, 1999, str. 12)

Tu se kot most pojavi vloga Slovenije, ki predstavlja most med EU in državami nekdanje Jugoslavije, kot je tudi politično določena smernica tako Slovenije kot EU. Cilj EU je nadaljnja širitev na vzhod, saj so obstoječe države zrele in počasi rastoče ekonomije, zato potrebujejo kot pospešek za sedaj še gospodarsko slabše razvita, a hkrati hitro rastoča gospodarstva Vzhodne Evrope.

⁹ EU je uvedla kvote na uvoz obutve iz Kitajske, z letom 2005 pa se Kitajska vključuje v družbo držav Svetovne trgovinske organizacije.

znanja in sposobnosti za razvoj in proizvodnjo končnega izdelka ter večanje povpraševanja po številnih različicah izdelka. (Hrastelj, 1996, str. 11).

Menedžment deluje v okviru več različnih pravnih oz. legalnih okolij. Konflikti so pri tem neizogibni. Različne so pravne regulative glede lastniške participacije, sindikati delavcev, različne tržne poti. Poslovanje internacionalnega podjetja je pod vplivom tako domače kot tuje zakonodaje. Pri tem je zelo pomemben tudi odnos med domačo in tujo državo. Obe strani imata v tej participaciji vzajemen interes. Če povezano podjetje posluje z dobičkom, je ekonomija države, v katerem je to podjetje, okrepljena, poveča se zaposlenost, življenjski standard. (Pringle et al., 1984, str. 524)

Prostorska omejenost držav je bistvenega pomena za mednarodno trgovino, toda v svetovni ekonomiji, v kateri vse bolj prevladujejo internacionalna podjetja, te meje izgubljajo svoj pomen.

Dunning (1997) je konkurenčne prednosti predstavil skozi Porterjev diagram. Ta predstavlja predvsem konkurenčne prednosti držav, torej okolja, v katerem med seboj »tekmujejo« in si konkurirajo posamezna podjetja. Z diagramom skuša pokazati na osnovne načine, na katere lahko država izboljša svojo konkurenčno prednost preko dviga ravni kakovosti ali količine virov in zmožnosti ter bolj učinkovito uporabi svoje obstoječe vire in možnosti.

Pomembna konkurenčna prednost internacionalnega podjetja je njegova sposobnost, da izkoristi prednosti različnih nacionalnih »diamantov« konkurenčnih prednosti. Tako uspešno internacionalno podjetje v posamezni državi, v kateri ima svoje povezano podjetje, izkoristi kar največ konkurenčnih prednosti: povpraševanja, povezanih in podpornih panog, proizvodnih dejavnikov ter podjetniške strategije, kulture in konkurenčnosti.

2.5.2. Vplivanje internacionalnega podjetja na okolje

Internationalno podjetje s svojim vplivanjem na okolje želi doseči optimalne pozitivne učinke tako za rezultat svojega lastnega poslovanja kot za okolje, kar je pomembno za dolgoročni obstoj podjetja v določenem okolju. Podjetja so glavni akter sprememb svetovne ekonomije. Ne delujejo v praznem prostoru, pač pa so vpeta v mrežo številnih vplivov in povezav, ki delujejo na podjetja in na katere deluje podjetje.

Za internacionalno podjetje je ključna odločitev, da optimizira delovanje celotnega sistema. Država gostiteljica od internacionalnega podjetja pričakuje določeno ekonomsko in socialno korist: pomoč lokalnim podjetnikom, vzpostavitev raziskovalnih in razvojnih enot, predstavitev izdelkov, po katerih je povpraševanje tudi v državi gostiteljici.

Internationalna podjetja močno spreminjajo mednarodno okolje. »So svetovni sistem, ki bistveno menja odnose med privatnim kapitalom in nacionalno državo« (Svetličič, 1985, str. 68)

Internacionalno podjetje vpliva na svoje okolje neposredno in posredno. Neposredni efekti, kot pravi Dunning (1992, str. 36), so jasno prepoznavni kot inovacijske sposobnosti, ki so bile dejansko realizirane s strani povezanih podjetij. Tako kot internacionalno podjetje vpliva na svoje okolje, tudi okolje vpliva na podjetje. Lokacija posameznega povezanega podjetja je odvisna od deželno specifičnih lastnosti (npr. razpoložljivost in stroški raziskovalcev in inženirjev), vladna politika pa je lahko kritični faktor, ki vpliva tako na lastništvo kot lokacijo raziskovalnega centra.

Sekundarni ali t. i. »spill-over« efekti se delijo v tri glavne vrste: a) vpliv na dobavitelje in kupce tujih povezanih podjetij, b) vpliv na konkurente in c) vpliv na zaposlene v obliki vpliva na mobilnost dela ali preko normalnih komercialnih vplivov. Vsi ti vplivi so lahko tako pozitivni kot negativni. Pozitivni vpliv je prav gotovo pospeševanje gospodarske rasti in rekonstrukcija države preko zagotavljanja tehnologije, podjetniških in organizacijskih znanj. Negativen vpliv pa je lahko uničenje (ali dodatek k uničevanju) lokalnega trga. (Dunning, 1992, str. 37-47)

Internacionalizacija podjetja ima tako skoraj vedno koristi, primarne ali sekundarne. Pri internacionalizaciji gre za eno izmed oblik mednarodne menjave. V menjavo pa se dva (ali več) subjektov podata le, kadar je korist iz menjave večja, kot če subjekt v menjavo ne bi vstopil.

Izsledki raziskave Blumentritta in sodelavcev (2002, str. 68) kažejo, da so interakcije internacionalnih podjetij z vladaми držav gostiteljic označene kot stopnja tako lokalizacije, bazirane na značilnostih povezanega podjetja vsake države, kot koordinacije, bazirane na skupnih ciljih in možni delitvi znanja znotraj celotnega internacionalnega podjetja. Prav povezana podjetja in njihovo delovanje v lokalnem okolju so močan vezni člen med internacionalnim podjetjem in državo gostiteljico.

Kompleksnost, ki izhaja iz narave mreže različnih povezanih podjetij, ni samo operativna in konkurenčna, pač pa ima učinek tudi na politične aktivnosti podjetja. Bolj ko je povezano podjetje integrirano s svojimi povezanimi podjetji v strateškem smislu, večja je njegova integracija z drugimi povezanimi podjetji v političnem smislu. (Blumentritt et al., 2002, str. 70)

Teorija internacionalizacije predstavlja razvoj internacionalizacije podjetja kot sekvenčen proces učenja, preko katerega podjetje prehaja več logično zaporednih faz razvoja. Sama se s to teorijo ne strinjam povsem. Razvoj internacionalnega podjetja je postopen. Podjetje prehaja posamezne faze, vendar je pot internacionalizacije odvisna tako od notranjih kot zunanjih dejavnikov, ki poganjajo internacionalizacijo in v določenem času z določeno močjo vplivajo na razvoj podjetja. Faze razvoja podjetja ne moremo gledati kot zaporedne, pač pa pogosto potekajo vzporedno. Prehodi med pomembnejšimi fazami internacionalizacije pa večkrat potekajo v obliki »kvantnih skokov«.

3. INTERNACIONALNO PODJETJE

V poglavju so predstavljene značilnosti internacionalnega podjetja, ki veljajo tako za trgovinska, proizvodna in storitvena podjetja, saj pri tem med njimi ni bistvenih razlik.

Menedžment mora imeti in pridobivati znanje¹⁰ o internacionalizaciji, saj mora zaznati dražljaje iz okolja. V končni fazi je menedžment tisti, ki se odloči o nadaljnjih korakih internacionalizacije.

3.1. VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI INTERNACIONALNEGA PODJETJA

Strateško načrtovanje podjetja, ki ga izvaja vodstvo, postavi osnovni okvir, znotraj katerega posamezna povezana podjetja in poslovne enote matičnega podjetja pripravljajo lastne načrte poslovanja.

Vizija internacionalnega podjetja so v enem stavku zapisane skoraj »neuresničljive sanje« (Kotler, 1996, str. 68).

Poslanstvo ali namen delovanja podjetja daje odgovore na temeljna vprašanja, ki si jih zastavljajo menedžerji podjetja. Poslanstvo sestoji iz petih elementov: a) *zgodovine podjetja*, od katere se organizacija na sme preveč oddaljiti, b) *trenutnih preferenc* lastnikov in menedžmenta, c) *tržnega okolja*, č) *virov* organizacije in d) *značilnih znanj*. (Kotler, 1996, str. 66)

Opredelitev poslanstva mora določiti glavna konkurenčna področja, znotraj katerih bo podjetje delovalo. Poslanstvo mora: a) *motivirati*, b) voditi ga mora *vizija*, c) poudariti glavno *poslovno politiko*, ki jo podjetje želi voditi in ki opredeli odnose podjetja do vseh pomembnih deležnikov podjetja ter č) ponuditi vizijo in nakazati smer delovanja podjetja za srednjeročno obdobje.

Ko podjetje opredeli svoje poslanstvo in prouči svoje okolje, razvije cilje oziroma **splet ciljev** za določeno obdobje. Splet ciljev sestavljajo donosnost, rast prodaje, izboljšanje tržnega deleža, zmanjševanje tveganja, inovativnost, dober glas in drugo. Podjetje cilje razvrsti hierarhično od bolj k manj pomembnim.

Internacionalno podjetje določi vizijo, poslanstvo in cilje za celotno skupino podjetij, vsako povezano podjetje ali druga poslovna enota matičnega podjetja pa izhajajoč iz skupne strateške opredelitve internacionalnega podjetja izpelje svoj strateški načrt za izbrano obdobje. Vsako povezano podjetje mora izpolnjevati tako lastne cilje kot cilje celotne skupine. Dihotomija med standardizacijo in individualizacijo oziroma orientacijo h individualnemu kupcu (*customerization*) je po mnenju Porterja (v Barham et al., 1998, str. 19) napačna. Osnovni cilj internacionalnega podjetja je, da obe nalogi izvaja simultano.

¹⁰ V procesu internacionalizacije so vsa proučevana podjetja (longitudinalne študije na Novi Zelandiji) vzdrževala odnose s svojimi dobavitelji, kupci, distributerji, konkurenti in vladnimi organizacijami. Internacionalizacija teh podjetij je lahko označena kot skupek povezanega procesa učenja, ki vključuje vse akterje znotraj te mreže. (Chetty, 2000, str. 88)

3.2. STRATEGIJE POSLOVANJA INTERNACIONALNEGA PODJETJA

Medtem ko cilji kažejo, kaj želi podjetje doseči, strategija pove, kako bo podjetje te cilje doseglo.

Michalet (Svetličič, 1985, str. 52) loči tri vrste strategij internacionalnih podjetij: *trgovinsko* (logično nadaljevanje izvozne politike in nadomeščanje izvoza - cilj: zadržati del svojega tržišča), *proizvodno* (želja po zmanjšanju proizvodnih stroškov - nakup obstoječega podjetja, postavitev novega proizvodnega obrata,...) in *tehnološko* (prodajanje znanja in tehnologije, ne pa blaga. Prva faza: proizvodnja v tujini s pomočjo izkoriščanja tehnoloških prednosti podjetja; druga faza: prodaja čistega znanja potrebnega za proizvodnjo blaga).

Različne študije so pokazale, da je pri internacionalizaciji posameznih podjetij težko najti jasno definirane cilje ali dobro razvito mednarodno strategijo podjetja, ki so vodili v internacionalizacijo podjetij. Internacionalizacija je tipičen postopen in naraščajoč proces. Povečevanje ekonomij obsega, množično večanje investicij v raziskave in razvoj ter skrajševanje življenjskega cikla proizvoda je preoblikovalo mnoga podjetja iz nacionalnih v internacionalna.

Internacionalno podjetje se v svojem vstopanju na tuje trge lahko poslužuje različnih vstopnih strategij: *izvozne strategije*, pri kateri gre za blagovne tokove iz matične države na tuje trge; *pogodbene strategije*, pri kateri matično podjetje na pogodbene partnerje prenaša znanje; ter *investicijske strategije*, pri kateri gre za kapitalske tokove in pretoke znanja iz matičnega podjetja na povezana podjetja v tujini. Po mnenju Hungera in sodelavcev (1996, str. 318-321) so najpomembnejše mednarodne strategije: izvoz, licence, joint venture, akvizicije, odprtje novih obratov v tujini, deljena proizvodnja, obrati na ključ¹¹, menedžerske pogodbe.

Medtem ko klasične izvozne aktivnosti po mnenju Bornerja (1989, str. 64) nosijo relativno majhno tveganje, so aktivnosti internacionalizacije podjetja, torej vključevanja direktnih investicij v tujino, bolj tvegane. To še posebej pride do izraza, če pogledamo izdelek in procesni know-how, ki sta še posebej pomembna pri vzdrževanju firmo specifične konkurenčnosti.

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

- **dopolnjujoča izvozna strategija** (orientiranost podjetja na domači trg),
- **prevladujoča izvozna strategija** (domači trg ni dovolj velik, tuji trgi pa niso alternativa, ki je sposobna preživeti),
- **strategija internacionalizacije** (vključevanje tujih neposrednih investicij in novih oblik mednarodnih investicij).

Podjetja, ki vključujejo nove oblike mednarodnih investicij, so: a) bolj tržno orientirana, b) bližina tržnim silam (trgu) jih pripravi na bolj realistične ocene zunanjih dejavnikov, c) da ohranijo korak z napredkom in

¹¹ ang. »turnkey operations«, proizvodnja, ki jo kupiš v tujini, prevzem delujočega podjetja

pri tem ne izgubijo svoje tržne bližine, so podjetja prisiljena k intenzivnejšemu mednarodnemu sodelovanju in vključenosti na tuje trge. »Vse več komponent tujega prihodka ne odseva več trenutne proizvodnje temveč prihodke preteklih transferov sredstev: realnega kapitala v primeru neposrednih tujih investicij, človeškega kapitala v primeru prodaje tehnologije in know-howa ter celovite donosnosti v primeru sodelovanja (kooperacije) med nepovezanimi podjetji.« (Borner, 1989, str. 88)

Pri strategijah internacionalizacije je treba vzeti v obzir tri ključne komponente: izdelke, trge in metode operacij, ki temeljijo na organizacijskih kapacitetah in organizacijskih strukturah. Buckley trdi, da je proces internacionalizacije odvisen od panoge in okolja, v kateri se podjetje nahaja, Dunning pa za podlago vzame kooperativne odnose (v: Corado-Simões, 1996, str. 720)

Drugačno perspektivo pa ponuja 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 dodatne vire in specifične informacije, ki omogočajo lažjo izpeljavo internacionalizacije podjetja.

3.2.1. Vplivanje matičnega podjetja na strategije povezanih podjetij

Goold in ostali (1994, str. 41) izpostavljajo korporativno strategijo matičnega podjetja, saj jasno razmejujejo med matičnim podjetjem in celotno korporacijo. Korporativno strategijo podjetja določa matično podjetje, povezana podjetja pa se ukvarjajo s poslovnimi strategijami.

Štiri korporativne strategije, preko katerih matično podjetje vpliva na vrednost (Goold et al., 1994, str. 78-82) so:

- samostojni vpliv preko katerega matično podjetje stopnjuje lastno izvajanje politike znotraj povezanih podjetij,
- vezan vpliv, preko katerega matično podjetje povečuje vrednost povezave med povezanimi podjetji,
- funkcionalni in storitveni vpliv, preko katerega matično podjetje zagotavlja funkcionalno vodenje in stroškovno učinkovito storitev za povezana podjetja in
- korporativno razvojne aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost s spreminjanjem kompozicije portfeljev povezanih podjetij.

a) Preko *samostojnega vpliva* matično podjetje vpliva na strategijo in izvajanje vsakega povezanega podjetja posebej. Vsa matična podjetja izvajajo precejšen vpliv na povezana podjetja, ki so v njihovi lasti. Gre za močan vpliv na poslovanje teh podjetij, vse do vplivanja na vprašanja kot so izdelčno-tržne strategije, cenovne odločitve, razvoj človeških virov.

Tako kot lahko matično podjetje preko neposrednega vplivanja na poslovanje povezanih podjetij prispevajo veliko k dodajanju vrednosti, lahko po drugi strani s svojim neposrednim vplivanjem prispevajo tudi k uničevanju vrednosti - s pritiskanjem na nepomembne cilje, z odtegotvovanjem sredstev za vredne projekte, s spodbujanjem neprimernih investicij,... Avtorji se sprašujejo, kako so lahko menedžerji v matičnih podjetjih

v 10 % svojega časa sposobni sprejemati boljše odločitve kot kompetentni menedžerji povezanih podjetij, ki se s poslovanjem svojega povezanega podjetja ukvarjajo 100 %.

b) Mnogo matičnih podjetij se odloči, da bo oblikovalo vrednost preko *vzpostavljanja in vplivanja na povezave med posameznimi povezanimi podjetji* z doseganjem sinergij. To dosežejo preko procesa oblikovanja odločitev in struktur, preko postavljanja politik in vodil, sistema transfernih cen ter preko osebnih pritiskov. Ta strategija temelji na predpostavki, da je celota več kot seštevek posamičnega.

Tudi tu prihaja do paradoksa. Menedžerji povezanih podjetij so povsem svobodni v odločitvah glede povezovanja z drugimi povezanimi podjetji. Kako lahko menedžerji matičnega podjetja učinkoviteje določajo povezave med posameznimi povezanimi podjetji kot menedžerji teh podjetij, ki v svojem delu stalno spremljajo in izrabljajo priložnosti za skupno boljše doseganje poslovnega rezultata.

c) S funkcionalnim vodenjem in stroškovno učinkovitimi storitvami povezanim podjetjem matično podjetje *oblikuje centralne funkcije in storitve*, ki so na voljo vsem povezanim podjetjem. Pri centralnih servisih pa se vedno postavlja vprašanje, ali so notranji servisi res strokovnejši in stroškovno učinkovitejši kot servisi zunanjih izvajalcev. Vse več servisnih funkcij podjetja namreč kupujejo pri specializiranih zunanjih ponudnikih, katerih storitve so tudi cenejše od lastnih oddelkov. Lastno organiziranje in vzdrževanje centralnih funkcij namreč vse prevečkrat vodi v notranjo birokratizacijo podjetja. Tako je trend v vodenju podjetij, da se izvajanje servisnih centralnih funkcij spušča na nižje nivoje, storitve drugih centralnih funkcij pa se kupuje pri zunanjih izvajalcih. Tako tudi tu prihaja do paradoksa: kako naj bodo centralni logistični servisi učinkovitejši od specializiranih ponudnikov na trgu.

č) *Korporativne razvojne aktivnosti*. Tako kot na vplivanje na funkcije, ki so že v portfelju, matično podjetje vpliva na sestav samega portfelja - lahko kupuje ali prodaja posle, oblikuje nove posle s povezovanjem z drugimi podjetji, lahko redefinira posamezne posle,... Tudi pri tem obstaja nevarnost, da podjetje preplača nakup novega posla, vstopi v povezave z drugimi podjetji, ki delajo izgubo,... Skratka tudi pri tem vplivu matičnega podjetja se poraja paradoks, kako lahko aktivnosti matičnega podjetja premagajo razlike, ki so se nakopičile.

3.2.2. Tipologija strategij povezanih podjetij

Taggart in Taggart (1996) sta analizirala strategije povezanih podjetij in jih povezala v štirismerno konceptualno tipologijo strategij povezanih podjetij:

1. odcepljeno povezano podjetje je le tranzicijska oblika, ki se odziva na na državo osredotočeno strategijo predvsem s trženjskimi aktivnostmi in ima zelo majhno ali nobene proizvodnje - nizka stopnja koordinacije aktivnosti in geografska koncentracija,
2. konfederativno povezano podjetje je najbolj integrirano podjetje. Ima močno trženjsko in razvojno funkcijo in v razvoj novih izdelkov vključuje veliko povezanih podjetij. Ta vrsta podjetja ima najvišji nivo

proizvodne tehnologije, največji delež outputov, ki jih koristijo druga povezana podjetja in največji delež imputov od drugih povezanih podjetij - visoka stopnja koordinacije aktivnosti, geografska razpršenost,

3. strateški pomočnik je najbolj kompleksno podjetje v smislu internacionalne mrežne strategije - visoka stopnja koordinacije aktivnosti in geografska koncentracija,
4. avtarktično povezano podjetje ima nizke stopnjo koordinacije aktivnosti, značilna je geografska razpršenost.

To je le ena izmed tipologij, ki je primerna za drugo fazo internacionalizacije podjetja, ko ima podjetje že delujoča povezana podjetja v več državah. Strategija, ki jo podjetje izbere, mora biti jasna in mora voditi podjetje po poti doseganja zadanega spleta ciljev.

3.3. ORGANIZACIJA INTERNACIONALNEGA PODJETJA

Prve raziskave internacionalnih podjetij so sledile predpostavki, da struktura podjetja sledi njegovi strategiji. Tako je bilo jasno, da menedžerji internacionalnih podjetij v različnih gospodarskih panogah sledijo podobnim strategijam in razvijajo podobno organizacijsko strukturo.

Začetni fazi relativno avtonomnih povezanih podjetij sledi druga faza, v kateri internacionalno podjetje organizira povezana podjetja z namenom povečanja nadzora in koordinacije naraščajočih mednarodnih aktivnosti. Ta podjetja pokrivajo vse aktivnosti na tujem ter postanejo lokus mednarodne ekspertize internacionalnega podjetja. Povezano podjetje raste in ko delež tuje prodaje v celotni prodaji narašča, vrhni menedžment spozna, da povezano podjetje potrebuje globalno perspektivo. (Melin 1997, str. 79/80)

Večina evropskih podjetij ni izbralo te poti internacionalizacije. V kontinentalni Evropi struktura ni sledila strategiji, dokler ni prišlo do (nove) spremembe v konkurenčnem okolju. Stopford in Wells (v Melin, 1997, str. 80/81) sta na podlagi številnih raziskav prišla do spoznanja, da uspeh podjetja bolj temelji na sposobnostih menedžmenta kot na strukturi podjetja, v kateri ta menedžment dela.

Poleg tega na strukturo internacionalnega podjetja vplivajo tudi drugi dejavniki: stopnja centralizacije odločanja, mehanizem nadzora in koordinacije, socializacija zaposlenih itd.

Da internacionalno podjetje razvije multidimenzionalno in fleksibilno strateško sposobnost, se mora dvigniti nad osnovno organizacijsko strukturo matičnega podjetja. Ključno je, da se preusmeri menedžersko mišljenje in preoblikuje ključni odločevalski sistem.

Vloga povezanih podjetij raste od odvisnih do participativnih, kontributivnih in končno postanejo povezana podjetja integrirani del internacionalnega podjetja. V stopnji integracije si matično podjetje in povezano podjetje delita odgovornosti glede strategije, virov, tehnologije,... Povezano podjetje pridobiva svojo neodvisnost skozi stalen proces učenja v procesu internacionalizacije. (Drogendijk, 2002, str. 187)

Porter (1997, str. 144) trdi, da mora organizacijska struktura internacionalnega podjetja uravnovesiti dve dimenziji: deželno in globalno dimenzijo. V internacionalnem podjetju mora končno avtoriteto nositi globalna dimenzija, če želi podjetje biti globalno. Lagerström s sodelavci (2003, str. 85) pa doda, da pri uspešnem internacionalnem podjetju menedžment izkorišča podobnosti med državami ter tako omogoča izkoriščanje prednosti, ki jih koordinira in združuje v različnih državah. Ključna naloga matičnih podjetij je koordinacija treh dimenzij: toka denarja, toka izdelkov in toka znanja.

Medsebojna odvisnost povezanih podjetij kaže na širino in nivo njihove integracije v internacionalno podjetje. Trije nivoji te odvisnosti so:

- **neodvisnost:** povezano podjetje je zelo malo ali sploh neodvisno od matičnega podjetja in drugih enot,
- **odvisnost:** povezano podjetje je v glavnem odvisno od matičnega podjetja,
- **medsebojna odvisnost:** povezano podjetje, matično podjetje in druga povezana podjetja tvorijo medsebojno odvisno mrežo, vsi so odvisni drug od drugega. (Harzing, 2000, str. 109)

Ko gledamo na internacionalno podjetje, lahko zasledimo dva načina interpretacije. Podjetja določijo strategijo ter tej strategiji prilagodijo organizacijo podjetja. Ta pogled je precej rigiden. Podjetje je živ organizem, s svojo lastno potjo razvoja. Strategija predstavlja nek genski zapis podjetja, ki določa, v katero smer se bo podjetje internacionaliziralo in kakšno strukturo bo v tem razvoju oblikovalo. Na to pa vpliva tudi sam razvoj podjetja in njegovo okolje (gledano v luči prostorske in časovne dimenzije). Po drugi strani pa organizacija internacionalnega podjetja povratno vpliva na strategije poslovanja tega podjetja. Govorimo lahko o interaktivnosti med strategijo in organizacijo.

Vzajemno vplivanje strategije na organizacijo in obratno organizacije na strategijo omogoča uspešno krmarjenje internacionalnemu podjetju po različnih okoljih, v katerih se internacionalno podjetje sočasno nahaja.

3.3.1. Pravni vidik internacionalnega podjetja

Ob ustanovitvi povezanega podjetja matično podjetje vloži osnovni kapital v najmanj minimalni vrednosti, ki jo predpisuje država gostiteljica. Skladno z zakonom ima podjetje možnost povečanja ali zmanjšanja vrednosti osnovnega kapitala, če tako odloči ustanovitelj, torej matično podjetje. Matično podjetje ima v vodenju povezanega podjetja funkcijo nadzornega sveta.

Povezano podjetje je polno odgovorno za svoje poslovanje, matično podjetje pa odgovarja in jamči v višini vloženega kapitala. Ob izkazanem dobičku imajo lastniki sorazmerno glede na nominalno vrednost lastniških vložkov pravico do delitve dividend, če to potrdi skupščina.

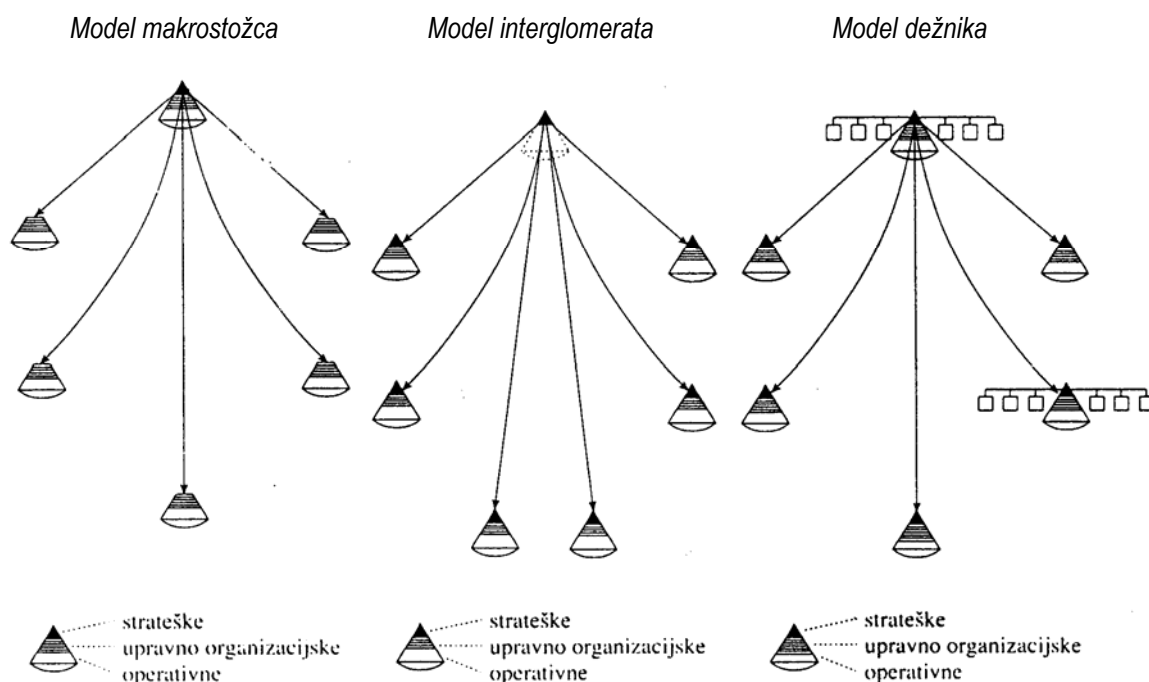
Matično podjetje izvaja letne in periodične revizije v povezanem podjetju, odloča o delitvi ustvarjenega dobička, odloča o zmanjšanju ali povečanju osnovnega kapitala povezanega podjetja, odloča o statusnih spremembah in spremembi oblike podjetja, nastavlja in razrešuje direktorje, opravlja obveznosti uprave in

nadzornega sveta v povezanem podjetju, odloča o investicijah v podjetju in nanj vezani trženjski mreži ter postavlja poslovno politiko.

3.3.2. Modeli povezav med matico in povezanimi podjetji

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

Slika 5: Modeli povezav med matico in enoto v tujini



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

3.3.2.1. Model makrostožca

Za model makrostožca je značilna natančno opredeljena žariščna točka matičnega podjetja, kjer se centralizirano izvaja strateško načrtovanje. Povezana podjetja imajo praviloma le upravno organizacijsko in operativno raven, pa tudi za ti dve ravni matično podjetje postavlja direktorjem točno določena in stroga merila uspešnosti poslovanja. Tako se večina nalog centralizirano oblikuje in lokalno izvaja. Tudi pri samem izvajanju nalog matica izvaja nadzor ter intervenira tudi v zadevah dnevnega poslovanja.

V okviru modela makrostožca se uveljavlja uniformni stil poslovanja, ki je izrazito etnocentričen. Z vidika vodenja je ta sistem lahko učinkovit, vendar je hkrati tudi potencialno konflikten. Zaradi stroge podrejenosti interesom matice ne prihaja do potrebnih modifikacij v poslovanju, ali pa do njih pride prepozno.

Povezana podjetja so močno navezana in povezana z matico, med njimi poteka stalna komunikacija. Pomanjkljivost tega modela je horizontalna nepovezanost med samimi povezanimi podjetji.

3.3.2.2. Model dežnika

Ker so trgi, na katerih posluje podjetje vse preveč različni in zahtevajo različne pristope, je prišlo do potrebe po različni, krajevno neodvisni obravnavi posameznih trgov. Matica se zato odreče določenemu delu strateških nalog in jih prenese na povezana podjetja, za sebe pa zadrži oblikovanje okvirnih ciljev celotnega poslovnega sistema in organiziranje pomoči povezanim podjetjem z oblikovanjem štabnih oddelkov. Pri preveč liberalnem razlaganju okvirnih ciljev poslovanja se pojavlja nevarnost konkuriranja in odtujitve povezanih podjetij od poslovnega sistema.

Zaradi upoštevanja različnosti trgov, se naloge trženja oblikujejo na diferenciaciji izdelkov, tržnih poti, cenovnih politik in komunikacij. Pri tem mora matično podjetje paziti, predvsem na področju cenovnih politik, da ne prihaja do prevelikega cenovnega razpona med geografsko sosednjimi trgi, saj v nasprotnem primeru obstaja nevarnost preprodaje izdelkov in cenejše kupovanje v sosednji državi.

Slabost tega modela je v slabši komunikaciji med matico in povezanimi podjetji, pri čemer lahko pride tudi do nezaupanja štabnim funkcijam matice s strani povezanih podjetij. Boljše pa so komunikacije med samimi povezanimi podjetji, ki si izmenjujejo izkušnje, kar daje celotnemu sistemu večjo kakovost in prožnost. Prav ta prožnost povezana podjetja bolj integrira v okolje, v katerem poslujejo in do katerega nosijo večjo odgovornost. Zaradi večje samostojnosti povezanih podjetij, se tu v večji meri porajajo kreativne ideje, ki se tudi hitreje realizirajo in zaradi medsebojne povezanosti med povezanimi podjetji tudi hitreje prenašajo na druge trge. Pri modelu dežnika gre za policentrično politiko mednarodnega poslovanja.

3.3.2.3. Model interglomerata (holdinga)

Pri modelu interglomerata je matica le konica stožca, ki nima lastnega upravnega organizacijskega in operativnega telesa. Ta model se pojavlja predvsem pri podjetjih, pri katerih se poglobljena sinergija pričakuje na finančnem področju, matica pa od povezanih podjetij pričakuje predvsem izpolnjevanje finančnih meril (dobiček, denarni tok, dohodek ipd.). Z izvajanjem finančne naloge je tesno povezana tudi lokacija matice, ki išče predvsem davčne, devizne, kreditne in druge finančne prednosti.

Komunikacije med matico in povezanimi podjetji so odlične, manjkajo pa komunikacije med samimi povezanimi podjetji. Povezana podjetja se v okolju obnašajo kot tujek, okolju se posvečajo šele takrat, ko pride do določenih problemov, ko je torej ogrožen njihov dobiček, denarni tok ipd.

Model interglomerata se najpogosteje pojavlja pri finančnih podjetjih, pri proizvodnem internacionalnem podjetju pa je primeren, kadar želi skupina podjetij izkazovati konsolidirane bilance.

3.4. ZASNOVE IN DELOVANJE SISTEMA POVEZANIH PODJETIJ

Sistem delovanja internacionalnih podjetij se od dejavnosti do dejavnosti razlikuje. Na enem delu kontinuuma so t. i. 'multikrajevna' podjetja (Porter, 1997, str. 129), katerih značilnost je, da je konkurenca v eni državi relativno neodvisna od konkurence v drugih državah. Take panoge so prisotne v številnih državah, konkurenca se pojavlja na ravni države. Strategija poslovanja internacionalnih podjetij v teh panogah je usmerjena na vsako državo oziroma trg posebej. Internacionalna strategija se tako razdeli na serijo nacionalnih strategij. Vsako povezano podjetje obvladuje vse pomembnejše aktivnosti za poslovanje in tako uživa visoko stopnjo neodvisnosti od matičnega podjetja.

Na drugi strani se 'globalna' podjetja, ki vodijo internacionalne aktivnosti, integrirajo na svetovni nivo in tako vzpostavijo vez med posameznimi državami. To zahteva več kot zgolj širitev mehkih virov med državami. Strategija poslovanja je koordiniranje. V vsaki državi internacionalno podjetje izvaja in razvija tisto funkcijo, s katero je na tistem trgu najkonkurenčnejše. Kljub vsemu tudi globalno podjetje ohranja določeno mero deželne perspektive. Podjetje je globalno, če obstajajo konkurenčne prednosti na svetovnem nivoju.

Tu Porter (1997, str. 130) predstavi aktivnosti znotraj modela »verige vrednosti«. Podjetje, ki se odloči za internacionalizacijo poslovanja, se mora odločiti, kako bo razširilo aktivnosti v verigi vrednosti med posamezne države. Aktivnosti se delijo med t. i. »*upstream*« aktivnosti, vezane bolj na logistiko izdelka ter »*downstream*« aktivnosti, ki vključujejo trženjske aktivnosti ter storitve. »*Downstream*« aktivnosti, ki so bolj vezane na kupca, so običajno locirane tam, kjer je tudi kupec. Tako podjetje te aktivnosti locira v državi, kjer ima povezano podjetje. »*Upstream*« ali podporne aktivnosti pa niso odvisne od lokacije potrošnika, zato so lahko locirane manj razpršeno na enem ali nekaj najprimernejših lokacijah, kjer imajo največjo konkurenčno prednost.

Razpršitev aktivnosti podjetja med povezana podjetja favorizirajo tudi strukturne značilnosti internacionalnega podjetja. Potrebe lokalnega trga se lahko razlikujejo od potreb na drugih trgih, zato podjetja koncentrirajo posamezne aktivnosti na lokalnem trgu, kjer imajo povezano podjetje. Te aktivnosti so predvsem trženje, transport, skladiščenje, komuniciranje. S tem koncentrirajo tudi stroške na tem mestu.

Vsa internacionalna podjetja morajo upoštevati internacionalizacijo funkcij verige vrednosti. Veriga vrednosti se mora v principu prenesti na tisti trg, kjer ima največje možnosti udejanjanja konkurenčnih prednosti. Na trgu matičnega podjetja se ohranjajo raziskave in razvoj, trženjske aktivnosti pa se organizirajo na lokalnih trgih. (Hollensen, 1998, str. 19)

Lokacija aktivnosti je možen vir potencialnih konkurenčnih prednosti podjetja. Porter (1997, str. 138) zapiše, da internacionalno podjetje locira svoje aktivnosti v državi, kjer vidi konkurenčne prednosti ter jih kombinira z drugimi aktivnostmi matičnega ali povezanih podjetij. Gre za internacionalizacijo specializiranih aktivnosti oziroma specializacijo posameznih aktivnosti v povezanih podjetjih v različnih državah, da podjetje kot sistem najbolj izkorišča konkurenčne prednosti, ki jih ponujajo različnim aktivnostim različna lokalna okolja. Še pomembneje od tega, *kje* so posamezne aktivnosti locirane, pa je, *kako* se izvajajo. Aktivnosti se namreč ne smejo pretesno vezati na državo, v kateri so locirane, pač pa na sistem podjetja, njegovo sestavo in koordinacijo.

Finančno gledano mora biti prispevek povezanega podjetja tak, da je viden njegov prispevek h konfiguraciji celotnega sistema, ne pa da se vsako povezano podjetje obravnava kot samostojno enoto. Za konkurenčen nastop na celotnem trgu sistema (boj s konkurenco) je včasih tako popolnoma upravičeno na posameznem trgu poslovati z nižjimi stopnjami donosa. Pomemben je sistem kot celota. (Porter, 1997, str. 143)

Med internacionalizacijo podjetja ne štejemo le sistem povezanih podjetij, pač pa tudi druge oblike mednarodnih povezav med podjetji: npr. proizvodne in razvojne koalicije. Te koalicije so lahko prehodno stanje prilagajanja podjetja na internacionalno poslovanje, pri čemer podjetje skuša nadoknaditi zaostanek za konkurenco v tehnologiji, razvoju, trženju,...

Med matico in povezanimi podjetji se oblikuje mreža medorganizacijskih odnosov. Obseg, na katerega ima povezano podjetje vpliv znotraj celotne skupine, je kriterij, ki to povezano podjetje v določenem smislu smatra za center:

- povečana neodvisnost povezanih podjetij kaže na njihov vpliv drugega na drugo;
- center izraža idejo pomembnosti v mreži odnosov, gre za obseg vplivov, ki jih povezano podjetje prenaša na druge;
- organizacija razvije prenos vplivov med povezanimi podjetji, pri čemer se razvijajo odnosi v mreži in torej pomen centra. (Surlemont, 1996, str. 748)

Vpliv je lahko dosežen tako preko moči kot s prepričevanjem, iniciativo, svetovanjem ali manipulacijo.

Surlemont (1996, str. 749-751) predstavi tipologijo centrov:

1. **Strateški center odličnosti.** Gre za specializacijo aktivnosti, tu se koncentrirajo znanje in ekspertiza na ozkem segmentu delovanja. Podjetje oblikuje tak center za svoje strateške namene. Pri tem ne gre le za tehnološke centre odličnosti, pač pa za specializacijo na katerem koli področju verige dodane vrednosti.
2. **Administrativni center** je generalist, ustanovljen v operativne namene. Njegova naloga je odzivati se na organizacijske potrebe decentralizacije, integracije ali diferenciacije.
3. **Skriti center** je potencialni center, je izvrševalec, ki izkorišča lokalne trge in priložnosti, ki se na njih pojavijo.
4. **Globalni štab.** Tu je skoncentrirana odločevalska moč za večino aktivnosti in večino povezanih podjetij.

Bistvo internacionalnega podjetja je 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. In to je gonilo internacionalizacije podjetja.

3.5. VODENJE INTERNACIONALNEGA PODJETJA

V devetdesetih letih dvajsetega stoletja je bil v delovanju internacionalnih podjetij izpostavljen nov vidik vodenja. Osrednjega pomena je postalo vodenje mednarodnega portfelja virov namesto dotedanje prevlade lastniškega nadzora nad povezanimi podjetji. (Dunning, 1997, str. 187)

Izvor prednosti, ki jih ima podjetje zaradi internacionalizacije je v kombinaciji dejavnikov, ki vključujejo količino virov, ki jih podjetje vključi v aktivnost raziskav in razvoja, kakovost in motiviranost razvojnega kadra, organizacijsko in tehnično učinkovitost oddelka za R&R ter uspešno trženje.

Veliko menedžerjev je osredotočenih na eksterne izzive okolja in spremembe. Zelo pozitivno so naravnani tako v tržno orientiranost kot v orientiranost h kupcu. Kljub temu pa se na internacionalizacijo še vedno gleda¹² skozi izvozno mentaliteto namesto skozi globalno mentaliteto, ki jo avtorji favorizirajo v prihodnosti. (Barham et al., 1998, str. 18)

Navkljub izredno popularni marketinški teoriji (tako paradigma transakcijskega marketinga kot še bolj paradigma marketinških odnosov) in lastnemu opredeljevanju podjetij za trženjska v teoriji internacionalizacije podjetij prevladuje proizvodno in stroškovno izhodišče: iskanje trgov za razvite izdelke, približevanje proizvodnje krajevnemu trgu, seljenje proizvodnje na trge s cenejšimi proizvodnimi dejavniki.

3.5.1. Organizacija znanj v internacionalnem podjetju

Ljudje so bistvenega pomena za delovanje podjetja in izvajanje njegovih strategij v prakso. Internacionalna podjetja posvečajo vse več pozornosti skrbi in ravnanju s človeškimi viri. To je posebej pomembno pri pridobivanju in ohranjanju usposobljenih delavcev. »Upravljanje percepcij (zaposlenih) je težko, saj se zaposleni soočajo z negotovostjo in/ali so celo v konfliktu z vzpostavljenimi lokalnimi pričakovanji.« Kako bodo naloge izpeljane je odvisno od tega, čemu zaposleni posvečajo svojo pozornost. Globalna integracija omogoča pozitivno percepcijo lastne možnosti kariere za nekatere zaposlene ter negativno percepcijo za druge. (Newbury, 2001, str. 505)

Najpomembnejše je oblikovanje in uporaba znanja znotraj celotnega internacionalnega podjetja. Vsako povezano podjetje oblikuje in uporablja lokacijsko specifično znanje in znanje značilno za to poslovno enoto. Globalna konkurenčna prednost podjetja je odvisna od sposobnosti internacionalnega podjetja, da uporabi ta specifična znanja v celotnem sistemu.

Znanje je po eni strani vezano na konkretnega posameznika, po drugi strani pa je »uskладиščeno v podjetju v obliki organizacijskih praks in rutin« (Lagerström et al., 2003, str. 85), je oblika oziroma način, kako podjetje institucionalizira znanja posameznikov z namenom, da je le-to dostopno tudi drugim zaposlenim v podjetju. To pa zahteva aktivno interakcijo med posamezniki, timi in organizacijskimi enotami. Izvaja se v socialnih interakcijah med zaposlenimi in s pomočjo informacijske tehnologije.

¹² To je pokazala tudi raziskava, narejena v Veliki Britaniji. (Barham et al., 1998)

Znotraj internacionalnega podjetja je v zadnjih letih prišlo do sprememb v smeri večanja njihovih konkurenčnih prednosti. Pri tem so se osredotočala na dve glavni značilnosti:

- manj hierarhičnih nivojev - **sploščanje organizacijske strukture** in
- vse večji pomen **mreženja med enotami** in zaposlenimi. (Schweiger et al., 2003, str. 127)

Obe značilnosti predstavljata osnovo delovanja modernih internacionalnih podjetij. Dodala bi le to, da moramo v okviru mreženja upoštevati celotno mrežno strukturo internacionalnega podjetja, v katero so poleg povezanih podjetij vključeni tudi vsi strateški in pogodbeni partnerji podjetja, ki tvorijo kompleksno mrežo strateških partnerstev ali celo neko »nadpodjetniško internacionalno podjetje«.

Ključna karakteristika inovativne oblike je »primat horizontalne koordinacije nad vertikalno hierarhijo«. Internacionalno podjetje mora biti sposobno razviti mrežo ljudi z različnimi sposobnostmi znotraj celotnega podjetja ter hitre mobilizacije teh ljudi v time, ki dobro funkcionirajo pri reševanju problemov in se hitro odzivajo na različne situacije. Internacionalni projektni timi so »polvirtualne mreže«. (Schweiger et al., 2003, str. 127/128)

Da lahko menedžment vodi mrežo mednarodnih aktivnosti internacionalnega podjetja in njihove medsebojne povezave, mora med vrhnjim menedžmentom priti do kolektivnega¹³ razumevanja geografsko razpršenih trgov in operacij internacionalnega podjetja. (Athanassion et al., 2000, str. 472)

Bolj ko se podjetje internacionalizira, bolj člani vrhnjega menedžmenta pridobivajo izkušnje o internacionalizaciji preko osebnih izkušenj v povezanih podjetjih, hkrati pa postaja vse pomembnejše, da o strateških mednarodnih vprašanjih med seboj osebno komunicira celoten menedžment. Mednarodne aktivnosti so namreč med seboj močno prepletene, zato je nujno potrebna usklajenost, iskanje dogovorov, svetovanje med menedžmentom celotnega internacionalnega podjetja.

Uspešno vodenje podjetja je torej odvisno od ljudi, katera in koliko znanj imajo, kako se med seboj dopolnjujejo, kako delujejo znotraj celotne skupine. V internacionalnem podjetju je nabor kadrov lahko mnogo širši, saj prihaja do izmenjav zaposlenih, ki prehajajo med različnimi enotami internacionalnega podjetja. Tako lahko podjetja v svojih povezanih podjetjih zaposlujejo ekspatriirance ali lokalne menedžerje in obratno, menedžerji in drugi sodelavci iz povezanih podjetij se lahko zaposlujejo v matičnem podjetju.

Podjetja v svojih povezanih podjetjih zaposlujejo ekspatriirance¹⁴ zaradi:

- njihovih posebnih tehničnih sposobnosti,
- razvoja menedžmenta,
- razvoja organizacije,

¹³ V Planiki se direktorji matičnega in povezanih podjetij v okviru stalnega vodstvenega tima za strategije četrtno in po potrebi večkrat srečujejo in usklajujejo svoja znanja in poglede glede poslovanja sistema podjetij na ciljnih trgih.

¹⁴ Raziskava Petersona (2003, str. 61) je pokazala, da internacionalna podjetja v začetku internacionalizacije zaposlujejo več nato pa vse manj ekspatriirancev v povezanih podjetjih. Celo v največjih povezanih podjetjih internacionalna podjetja zaposlujejo lokalne menedžerje. Ključen pogoj za zaposlitev v vodstvu povezanega podjetja je znanje angleščine ter izkušnje, pozicija in znanje o lokalni politični in poslovni srenji.

- socializacije lokalnega menedžmenta v korporativno kulturo, nadzor in mreže verbalne izmenjave, ki veže povezano podjetje na matično podjetje. (Peterson, 2003, str. 55/56)

Po drugi strani pa matična podjetja zaposlujejo ljudi iz povezanih podjetij, kar omogoča boljši prenos znanja med podjetji, seznanitev z naprednimi tehnološkimi metodami v internacionalnem podjetju.

Človeški kapital je ena ključnih sestavin uspeha podjetja, zato podjetja temu posvečajo vse več pozornosti.

3.5.2. Korporativni nadzor

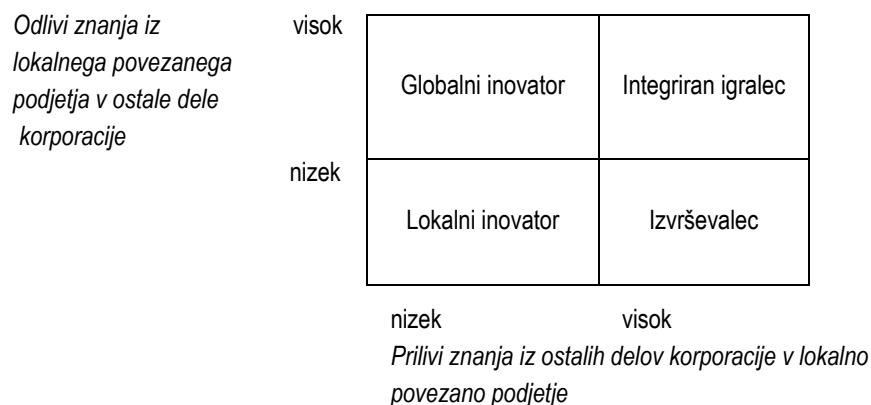
Korporativni nadzor matičnega podjetja nad povezanimi podjetji je upravljavski mehanizem, s katerim matično podjetje ureja transakcije med povezanimi podjetji in matico. Te transakcije se pojavljajo v obliki treh ključnih dimenzij: kapitalski tokovi, blagovni tokovi in tokovi znanja. Internacionalno podjetje je tako mreža transakcij kapitala, izdelkov in znanja med matičnim podjetjem in povezanimi podjetji, lociranimi v različnih državah. (Gupta et al., 1991, str. 770)

V strateškem kontekstu vodenja povezanih podjetij se znotraj samega internacionalnega podjetja pojavljajo razlike. Pomembnost in količina transakcij med matico in povezanimi podjetji je kritična točka v tem odnosu. Tako so kapitalski tokovi večji med matico in povezanim podjetjem, če je le-to locirano na večjem in hitro rastočem trgu; tokovi znanja pa so večji med matičnim in povezanim podjetjem, ki se nahaja na trgih manj razvitih držav. Smer transakcij pa je kategorija, ki govori o tem ali je podjetje prejemnik ali tvorec predmeta transakcije.

Večina ekonomistov se strinja, da se neposredne tuje investicije kot oblika kapitalskih tokov pojavljajo predvsem kot posledica želje po internacionalizaciji znanja. Znanje se namreč preko mehanizmov mednarodne organizacije prenaša učinkoviteje kot preko mehanizmov tujih trgov.

Gupta in Govindarajan (1991) sta povezana podjetja glede na vzorce tokov znanja razdelila v štiri skupine: globalni inovatorji, lokalni inovatorji, integrirani igralci in izvrševalci.

Slika 6: Različice v strateškem kontekstu povezanih podjetij: okvir pretoka znanja



vir: Gupta et al., 1991, str. 774

Menedžerji morajo pri oblikovanju organizacije nenehno iskati ravnotežje med izdelki, funkcijami in trgi. V mnogih organizacijah se je tak kompleksen model spremenil v pravo nočno moro, ki je rezultirala v prelaganju odgovornosti in zamudah pri dobavah. Internacionalni model za organizacijo, ki ga le-ta uveljavlja, predstavlja štiri bistvene probleme: (Quelch et al., 1996, str. 370)

1. Ker se vodilni menedžerji skupno odločajo glede postavljanja osnovnih usmeritev poslovanja in ukrepanja, mora med njimi vladati močno vzajemno zaupanje. Take kvalitete pa se zgradijo šele v več letih, kar je pri hitro spreminjajočih se internacionalnih podjetjih lahko večkrat problem.
2. Model temelji na procesih in nalogah, kar večkrat upočasni odločanje ter zamegli odgovornost posameznega menedžerja, ki se zanaša na vzajemno zaupanje in razumevanje. Taki pogoji so frustrirajoči zlasti za akcijsko naravnane poslovneže.
3. Malo menedžerjev je sposobnih delovati v okviru trodimenzionalnih matrik. Taki menedžerji so sposobni urediti velika, rigidna, vkalupljena podjetja in vliči v njihovo poslovanje več energije in učinkovitosti, vendar včasih niso sposobni delati razlik med najboljšimi potezami, ki jih zahteva poslovanje, in svojimi osebnimi političnimi interesi.
4. Nekdanji območni direktorji, ki se jim uspe znebiti svojega despotstva na posameznem trgu, pa kasneje včasih niso sposobni vzpostaviti polnega nadzora nad celotnim sistemom.

4. STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA

Glede na vsebino internacionalizacije lahko delimo tri osnovne strategije: internacionalizacijo trženja, internacionalizacijo proizvodnje in internacionalizacijo tehnologije.

4.1. INTERNACIONALIZACIJA TRŽENJA

V odločitvi o vstopu na tuje trge si mora podjetje odgovoriti na naslednja strateška vprašanja:

- Kaj dolgoročno plasirati na mednarodni trg?
- Katere tuje trge vključiti?
- Kako vstopiti na tuji trg?
- Kako nastopati na tujem trgu?

Usmeritev le na trg, torej na menjavo, je po mnenju Vežjaka (1987, str. 14) monokavzalna razlaga, ki je kot taka skrajno nepopolna in strokovno nedopustna. Razvijanje novih izdelkov ni le najpomembnejša misija podjetja, ki omogoča rast in razvoj podjetja, temveč je predvsem antikrizna dejavnost, ki podjetju omogoča

oblikovati potencial za dolgoročen nastop tako na domačem kot na tujih trgih. Pri inovacijah¹⁵ izdelka je treba razlikovati, ali gre za podjetniške, panožne, nacionalne ali mednarodno povezane inovacije. Brez stalnega inoviranja izdelka lahko podjetje kaj hitro izpade iz svetovnega trga. Ker pa je treba inoviranje izdelka v večini primerov voditi iz notranjega financiranja, je treba voditi mednarodno portfeljsko politiko izdelka, katere cilj je izoblikovati izdelčna področja, v katera je donosno nalogati, in izdelčna področja, katera je treba postopno opustiti. Pri tem je odločilno razmerje med tržnim deležem in stopnjo tržne rasti, donosen izdelek naj torej financira razvojni izdelek.

Mednarodno trženje je na eni strani vir novih obetov, na drugi pa predstavlja večjo negotovost in tveganje. Atraktivnost tujih trgov lahko zasnujemo le s segmentiranjem in selekcioniranjem le-teh. Internacionalno segmentiranje trgov predstavlja prvi pogoj za snovanje strategije vključevanja tujih trgov. Na ta način dobimo makrosegmente po sociokulturnih in političnih merilih, kar vodi le do tipologije držav. Internacionalno mikro-segmentiranje po demografskih in psihografskih značilnostih samih potrošnikov znotraj posamezne države pa vodi do ciljnih skupin potrošnikov, na katere se podjetje usmeri s svojimi izdelki ob vstopu na konkreten tuji trg.

Izbiranje tujih trgov je lahko samostojno ali pa je nadaljevanje makrosegmentacije internacionalnega gospodarskega okolja. Pomembni elementi pri izboru ciljnih trgov so: velikost trga, tržni potencial, možen tržni delež, stopnja pokritja, denarni tok, portfeljski učinek ipd. Pri tem vse bolj prevladuje t. i. segmentacijski splet, ki je sestavljen iz izdelčnega, tržnega in podjetniškega vidika.

Pri odgovoru na vprašanje »kako« nastopiti na tujem trgu, ne gre zgolj za odgovor na 4P, temveč predvsem na nekatera temeljna izhodišča k strateškem 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 izvoza sistema;
- kako izoblikovati trženjski splet ter
- ali nacionalno, večnacionalno ali transnacionalno izkoriščati mednarodno razpoložljive in primerljive ekonomske prednosti. (Vezjak, 1987, str. 19)

4.1.1. Povezana podjetja

Podjetje, ki se odloči za trženje v tujini, lahko ustanovi lastno podružnico, ki na tujem trgu oblikuje lastno tržno mrežo, v tem primeru združi dva distribucijska sistema: distribucijski sistem med državami in distribucijski sistem znotraj države. Prodajna podružnica je sočasno člen obeh sistemov. (Vezjak, 1987, str. 351).

¹⁵ Kos (2004) je v članku *Izdelčno vodena konkurenčnost – rešitev kriznih panog* poudaril nujnost vlaganja v razvoj in oblikovanje. Po njegovem mnenju inoviranje predstavlja »nenehno tekmo s čedalje večjimi vložki in krajšimi cikli«. Pri nas pa se je v razvojno dejavnost vlagalo premalo, imamo slab kadrovski potencial in visok delež dodelavnih poslov. To »narekuje strategijo ... zbirati inovativne nosilce razvoja in modnega oblikovanja za vrhunske dosežke in krepiti podobo lastne tržne znamke«.

Poglavitni razlog za ustanovitev prodajne podružnice v tujini je tesnejša povezava s tujim trgom in prevzemanje nadzorstva trženja na tem trgu. Ukvarja se s trženjem na krajevnem trgu: pospeševanjem prodaje, komuniciranjem in ostalimi trženjskimi orodji. Podružnica v tujini pa se lahko ustanovi tudi iz drugih razlogov: različne davčne obremenitve v različnih državah, zaposlovanje lokalne delovne sile, nekontrolirano prelivanje kapitala ipd.

Od prodajne podružnice v tujini pa se loči povezano podjetje. Pri slednjem gre za avtonomno enoto, ki je tudi v tem smislu registrirana po predpisih tuje države. Dejavnost povezanega podjetja je širša od prodajne podružnice. Odnos med povezanim podjetjem v tujini in matico temelji na delitvi dela. Na povezano podjetje v tujini se lahko prenese vse mednarodno trženje ali pa njegov del.

Povezano podjetje prvenstveno prodaja izdelke matičnega podjetja in izdelke ostalih proizvodnih obratov v tujini. Izdelke odkupuje po internih cenah in jih prodaja po maloprodajnih ali veleprodajnih cenah. V tem primeru pride do uporabe transfernih cen.

Za ustanovitev povezanega podjetja v tujini sta odločujoča predvsem dva nagiba: davčni nagib je odločujoč takrat, kadar je davčna obremenitev gospodarske organizacije v tujini manjša kot v domači državi; poslovni nagib pa je osredotočen na povečanje mednarodne trženjske dejavnosti. Pri tem so odločujoča vprašanja, kakšna naj bo pravna oblika in vrsta povezanega podjetja, kje naj bo podjetje locirano in katere funkcije naj opravlja.

4.1.2. Poslovanje podjetij v tujini

Uspešno internacionalno podjetje v svoje poslovanje učinkovito integrira karakteristike treh strategij: učinkovitosti, odzivnosti in sposobnosti učenja (Bartlett et al., 1987: 7).

Še posebej slednja strategija – sposobnost učenja – je pri internacionalnih podjetjih bistvenega pomena, saj je prenos znanja in veščin iz enega dela organizacije v drugega, iz ene države v drugo postal bistvenega pomena za vzpostavljanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti. Naloga menedžerjev v takem podjetju je, da v svojem internacionalnem poslovanju simultano optimizirajo vse tri strategije.

Pri poslovanju na tujih trgih se tržnim razmeram ne prilagajajo samo izdelki in storitve, temveč tudi same trženjske strategije, ki se morajo odzivati in prilagajati različnim tržnim pogojem. Tako so različna trženjska orodja različno učinkovita in tudi sprejemljiva v različnih državah. Misli globalno, deluj lokalno se ob tolikih ponovitvah zdi že prava puhlica, a je v današnjem vse bolj globalnem poslovanju na eni strani ter številnih antiglobalističnih demonstracijah, ki se vse bolj in vse pogosteje manifestirajo v vseh delih sveta, edina sprejemljiva strategija poslovanja v prihodnost zazrtega podjetja. Svet je postal globalna vas, a vsaka vas se postavlja s svojimi lastnimi običaji, s svojo folkloro, na katero so vsi upravičeno ponosni in se ji ne nameravajo odreči.

Pametno in uspešno podjetje mora biti tako sposobno potegniti zase čim več koristi iz obeh dimenzij poslovanja: iz globalnega in lokalnega.

Direktor povezanega podjetja lahko na posameznih trgih nastopa v različnih vlogah (Quelch et al., 1996, str. 376/7):

Trgovec vzpostavi nekakšno oporišče na novem trgu (povezano podjetje ali nastavitev lokalnega distributerja). Trgovec mora biti po svoji duši podjetnik z močno samoiniciativo. Osredotoča se predvsem na distribucijo, trženje, posredovanje povratnih informacij s trga matičnemu podjetju, spremljanje konkurence in iskanje novih idej.

Graditelj ima nalogo prodreti na lokalni trg in za svoje podjetje zagotoviti možnost dolgoročnega poslovanja. Sam nosi polno odgovornost za dobiček povezanega podjetja.

Član odbora direktorjev je timski človek, dodeljen manjši ali srednje veliki državi. Njegova naloga je koordinacija odnosov s sosednjimi državami s ciljem čim večje dobičkonosnosti. Poudarek je na standardiziranih izdelkih in procesih po celi regiji. Širina nacionalne avtonomije trženja je odvisna od konkretne izdelčne kategorije v portfelju blagovnih znamk celotnega internacionalnega podjetja. Gre za globalnost, regionalnost ali celo nacionalnost posameznih izdelkov.

Ambasador deluje na velikih in strateško pomembnih trgih, na katerih ima podjetje več lastnih odvisnih podjetij, katerih aktivnosti ambasador koordinira in nadzoruje, tako da internacionalno podjetje deluje navzven kot ena sama entiteta. Ambasador se sam ukvarja z odnosi z visokimi državnimi in gospodarskimi oblastmi v državi, integrira nove države v sistem internacionalnega podjetja, se ukvarja z akvizicijami in združitvami podjetij ter deluje kot nesporen člen med državo gostiteljico in sedežem matičnega podjetja.

Predstavnik podjetja deluje na velikih, razvitih trgih, kjer v svetovni mreži poslovnih enot prevladuje izdelčno-geografska matrika. Predstavnik ima manjšo moč kot ambasador. Njegova vloga je bolj administrativna, saj se osredotoča na odnose z državnimi oblastmi in pravne predpise.

4.1.3. Mednarodna prodaja na drobno

Ko govorimo o internacionalizaciji podjetja, se namesto vprašanja, kje podjetje posluje, zastavlja pomembnejše vprašanje, kako upravlja in strukturira vse aktivnosti v sistemu. (Malnight, 1995, str. 122)

Prenos operacij prodaje na drobno izven meja domačega trga je najbolj neposreden opis internacionalizacije prodaje na drobno. Ob tem ne gre zgolj za širitev prodajaln na tuje trge, pač pa za hkraten prenos konceptov prodaje na drobno, menedžerskih funkcij in tehnologije med državami.

Prodaja na drobno je način, preko katerega tržno in proizvodno podjetje pride v neposreden stik s končnim potrošnikom, z njegovimi potrebami in željami ter s tem hkrati tudi pripombami in njemu lastnimi značilnostmi. Zato mora podjetje prav na področju prodaje na drobno, še posebno če je njegova mreža lastnih trgovin locirana v različnih državah, usmeriti in koncentrirati svoje trženjske napore. Kljub

navideznim enakostim se trgi v svojih zahtevah močno razlikujejo. Usmeritev internacionalizacije prodaje na drobno je v veliki meri odvisna od geografske bližine trgov, kulturne bližine in stopnje gospodarskega razvoja teh trgov. (Alexander, 1997, str. 12)

Za večino podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo na drobno, pomeni internacionalizacija poslovanja možnost premagovanja omejitev nadaljnje rasti v okviru domačega trga, kjer se mnogi soočajo z zasičenostjo v svoji panogi. Poleg omejitev rasti na domačem trgu so nagibi internacionalizacije prodaje na drobno v domači regulativi ter priložnostih vertikalne integracije, izdelčne diverzifikacije in mednarodne ekspanzije.

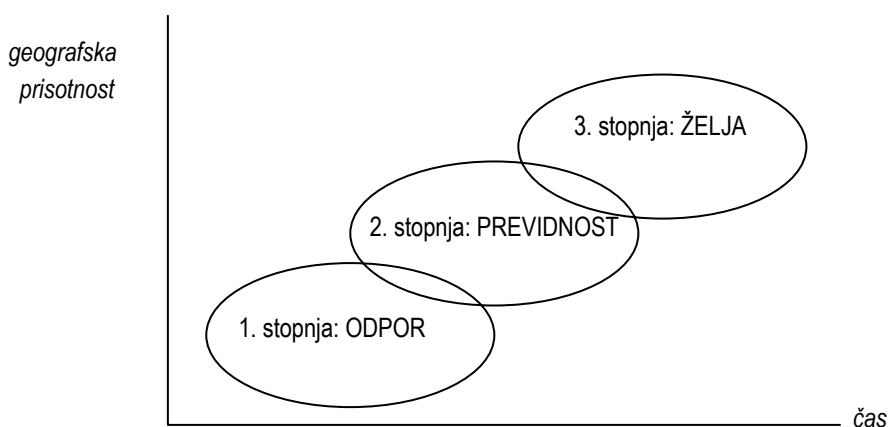
Prodajna mesta igrajo pomembno vlogo v globalizaciji potrošniških trgov. Njihova vloga vratarja tako pospešuje kot zavira širjenje novih idej med kulturami. (Kaynak, 1988, str. 6)

Sistem prodaje na drobno se med posameznimi okolji razlikuje kot odziv na spremembe v socio-ekonomskem, kulturnem in tehnološkem okolju posamezne države. Podjetja, ki poslujejo na mednarodnih trgih imajo možnost neposrednega vpliva na hitrost, s katero svet postaja transkulturn. Z obravnavo kulturnih razlik med posameznimi tržišči pa podjetja gradijo temelje za decentralizirano planiranje in vključitev tudi lokalnih podjetij in menedžerjev na lokalnih trgih. (Mårtenson, 1988, str. 22)

Mednarodni prodajalci na drobno so pogosto locirani na pomembnih stičiščih v mestih (glavne ulice in območja rezervirana za pešce ali pa v nakupovalnih središčih). Mnogo teh prodajalcev na drobno se specializira na ozko definiran izdelčen segment. (Alexander, 1997, str. 43).

Prodaja na drobno je postala internacionalna aktivnost, ki se jo vse bolj zavedajo tako trgovska kot netrgovska podjetja. Z internacionalno dimenzijo poslovanja so prodajalci na drobno postali vse bolj inovativni pri razvijanju internacionalnega poslovanja.

Slika 7: Značilne stopnje razvoja internacionalnega poslovanja v trgovini na drobno



Vir: Treadgold, 1993, str.128

Internationalizacija trgovinskega poslovanja sledi trem razvojnim stopnjam: odpor, previdnost in želja. (Treadgold, 1993, str. 128/129) Številni prodajalci na drobno se v začetni fazi upirajo širjenju poslovanja na tuje trge (1. stopnja) in se pogosto odločijo za ta korak kot odziv na dejstvo, da dolgoročno gledano ni

možnosti rasti na domačem trgu, ali pa so le-te zelo majhne. V začetku internacionalne ekspanzije, so prodajalci na drobno zelo previdni (2. stopnja). V tej fazi se podjetja širijo predvsem na geografsko bližnje trge, torej sosednje države, in trge, ki so v osnovi zelo podobni domačemu trgu. Šele kasneje, ko si podjetje pridobi dovolj izkušenj v internacionalnem trženju, postane bolj agresivno v iskanju novih priložnosti internacionalne rasti oziroma širitve (3. stopnja). Pomembnejše od geografske bližine postanejo tržne priložnosti.

Pred desetletjem je Treadgold (1993, str. 131) ugotavljal, da se večina evropskih podjetij nahaja na 2. stopnji tega trostopenjskega modela internacionalne prodaje na drobno. V prihodnosti pa se pričakuje premik v stopnjo »želje« po čim večji širitvi:

- pričakuje se širitev internacionalnega poslovanja tako znotraj držav Evropske unije, kot izven meja enotnega evropskega trga;
- vse bolj se povečuje konkurenca tujih prodajalcev, zato so domača podjetja s ciljem rasti prisiljena širiti svojo mrežo na tujem;
- pojavljajo se nove oblike, načela in tehnike internacionalizacije podjetij.

Odpora je danes vse manj, po drugi strani pa je ta stopnja odvisna tudi od velikosti trga matice. V primeru majhnih držav je mednarodna aktivnost za rast podjetja praktično neizogibna, agresivnost pri iskanju novih priložnosti na mednarodnem trgu pa večja. Oblike prodaje na drobno pridobivajo tudi na račun prodaje na debelo.

4.2. INTERNACIONALIZACIJA PROIZVODNJE

Literatura o internacionalizaciji podjetij običajno obravnava prenos proizvodnje izven meja države matičnega podjetja. Namen internacionalizacije proizvodnje je lahko lažje pokrivanje lokalnega trga ali zniževanje stroškov in tako izboljševanje poslovnega rezultata celotnega podjetja.

Prenos proizvodnje v tujino lahko poteka brez vlaganja kapitala ali z vlaganjem kapitala. Med prenos proizvodnje v tujino brez vlaganja kapitala sodi licenčna proizvodnja v tujini, franšizing, dolgoročna proizvodna kooperacija in ostale oblike posrednega prenosa proizvodnje v tujino. Med prenos proizvodnje v tujino z vlaganjem kapitala sodijo internacionaliziranje proizvodnje, joint venture, holding. (Vezjak, 1987)

Internationalna podjetja ne samo opravijo večji del raziskav in razvoja v svetovni ekonomiji, ampak vplivajo tudi na njihovo lastniško strukturo, organizacijo in lokacijo. Dunning (1992, str. 28) identificira štiri glavne tipe raziskav in razvoja: 1) izboljšave produktov, materialov in procesov, 2) bazične raziskave materialov in produktov, 3) raziskave racionalizacije procesov in 4) pridobivanje vpogleda v tuje inovacijske aktivnosti.

Mednarodna proizvodnja pomeni tako delitev rizika kot vključevanje kapitala. Podjetja selijo svojo proizvodnjo v obliki izhodnih investicij ali kooperacijskih poslov.

Kooperacijska podjetja se integrirajo v proizvodni proces proizvajalca končnih izdelkov (npr. povezava proizvodnje zgornjih delov v kooperaciji s proizvodno montažo v obratu matičnega podjetja). Cenovno konkurenčnost vse bolj nadomeščata kakovostna in časovna konkurenčnost.

Dejavniki selitve proizvodnje so: a) stroškovni, b) nestroškovni: kakovost, tehnologija, fleksibilna strategija, ki je osnova uvozne nabave in c) transport, komunikacija.

4.2.1. Deljena proizvodnja

O selitvi proizvodnje v dežele s cenejšo delovno silo je bilo v literaturi napisanega že mnogo. Večinoma se ekonomisti osredotočajo na makroekonomsko raven seljenja proizvodnje delovno intenzivnih panog v države v razvoju. Drucker (1980, str. 96) v okvir internacionalizacije proizvodnje postavlja pojem »deljene proizvodnje«¹⁶, ki je najpomembnejša oblika gospodarske integracije sveta, saj se v tej obliki srečujejo viri bogatih in revnejših držav.

Taka oblika proizvodnje postavlja visoke zahteve na strani razvoja, trženja, kontrole kakovosti, organizacije in logistike. Hkrati pa v nasprotju s tradicionalnimi oblikami internacionalizacije proizvodnje v smislu vzpostavljanja lastnih proizvodnih obratov v tujini zahtevajo minimalne kapitalske investicije v tuje države.

V okvir deljene proizvodnje sodi tako celotna veriga dobaviteljev kot tudi oblike proizvodnih kooperacij. Pri vprašanju, čigav je potem končni proizvod, če je na primer le montaža narejena v matični državi, Drucker (1980, str. 98/99) trdi, da je končni proizvod izdelek matične države, kjer je izdelku dodana največja dodana vrednost (od razvoja do trženja). Deljena proizvodnja raste zelo hitro in predstavlja »internacionalno integracijo« mednarodne menjave.

Kljub temu da v procesu razvoja in izdelave sodeluje več podjetij iz različnih držav, se izdelek trgu predstavi šele kot končna oblika, ki nosi blagovno znamko. V tem kontekstu gre za izdelek matičnega podjetja. To podjetje na trgu realizira tudi največjo razliko v ceni, ime blagovne znamke pa nosilnemu podjetju ustvarja dobiček.

V luči tega Drucker (1980, str. 105) govori o novi opredelitvi internacionalnih podjetij, ki niso več tako proizvodno orientirana, pač pa so to marketinška in menedžerska podjetja. Ta podjetja so manjša kot tradicionalni internacionalni giganti ter tako bolj fleksibilna v razvoju, angažiranju »deljene proizvodnje« in trženju. Razvoj internacionalnega podjetja končno nadgradi s tērminom »internacionalna konfederacija«, ki organizira proizvodnjo in distribucijo okoli dveh ključnih točk: tehnologije in trženja. Ta podjetja učinkovito organizirajo celotno strukturo na trgih, kjer so prisotna - tako proizvodnjo kot trženje - ter tako optimizirajo tako cenejši vir dela kot tržne potenciale.

»Večino podjetij v obutveni industriji je začelo z internacionalizacijo preko podpogodbenih (subcontracting) odnosov, v katerih so igrali relativno pasivno vlogo kot proizvajalci z malo (ali sploh nobene) kontrole nad

¹⁶ Angleški izraz je »production sharing«

razvojnimi in trženjskimi aktivnostmi. Tu je jasna situacija odvisnosti: manjše podjetje je bilo 'stisnjeno' s strani velikega kupca, ki je z lahkoto odpovedal naročila, če mu je drugo podjetje ponudilo nižje cene ali hitrejša dobave. Podpogodbeno podjetje je izvažalo, ni pa resnično prodajalo na tuje trge.» (Corado-Simões, 1996, str. 738)

Corado-Simões (1996, str. 738) prikaže razvoj podjetja od stopnje odvisnosti do stopnje izvažanja z dodano vrednostjo. Potrebni so pet kritičnih korakov: 1) podjetje mora najprej odpreti okno na domačem trgu, da 'lahko zaduha' in si počasi pridobiva pogajalsko pozicijo; 2) investirati mora v trženje, da začneja bolje razumevati potrebe in želje končnega potrošnika, še posebno pri modnih izdelkih 3) graditi (ali izboljšati) kreativne dizajnerske zmožnosti, ki prinašajo dodano vrednost: oblikovati nove izdelke in ne samo reproducirati modele drugih; 4) razširiti število partnerjev in 5) poglobiti odnose s partnerji, še posebej v smislu fleksibilnosti, odzivnosti in zagotavljanja kreativnih vpogledov.

Kooperativni odnosi so ključni instrument internacionalizacijskega procesa podjetij. Sposobnost upravljanja s temi odnosi je torej kritična za podjetje, ki želi uspeti v internacionalizaciji. Tako Corado-Simões (1996, str. 739) definira internacionalizacijo kot »sistemski proces, pri katerem so navznoter in navzven obrnjeni načini v interakciji. Na vzorce internacionalizacije ne vplivajo le firmske značilnosti (npr. velikost), usmeritve menedžmenta in panožna struktura, pač pa tudi oblika kooperativnih dogovorov, v katere je podjetje vpeto, in njihova dolgoročna zaveznitva s tujimi podjetji«.

4.2.2. Orkester proizvodnih enot

Nov tip internacionalnega podjetja spremeni tudi osnovno strukturo organizacije, ki preide iz klasične piramidne strukture na bolj sploščeno, kjer menedžment organizacije deluje kot integrirana sila. Njegov nadzor je usmerjen preko trženja in ne preko tradicionalne legalne avtoritete - gre za vodenje orkestra in ne vojske. To zahteva tako močnejši vrhnji menedžment kot večjo svobodo in odgovornosti posameznih delov sistema. (Drucker, 1980, str. 107)

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, tovrstni vstop tujcev prinaša pozitivne učinke tako za proizvodnjo kot za zaposlenost.

Konkurenčnost je bistvena za inovacijski proces ter kapitalistični gospodarski razvoj kot tak. Prav tako kooperacija. Izziv za menedžerje je, da poiščejo pravo ravnotežje med konkurenco in kooperacijo. In kot pravi Teece (1998, str. 380) so kompleksne oblike kooperacije običajno nujne, da je podjetje konkurenčno, še posebno kadar je panoga razdrobljena.

2.2.3. Proizvodne kooperacije

Pogodbena izdelava je oblika mednarodnega poslovanja, pri katerem eno podjetje prenese del ali celotno proizvodnjo k drugemu podjetju. Poteka v več tipičnih oblikah, ki se med seboj razlikujejo predvsem po stopnji nadzora, ki jo ima podjetje na tujem viru (Hrastelj, 1995, str. 157).

Pogodbena izdelava na tujem ali podkontrahting je oblika, ki presega preproste kupoprodajne odnose med kupcem in prodajalcem. Odnos pogodbene izdelave (podkontrahtinga) obstoji, ko podjetje (kontraktor) plasira pri drugem podjetju (kooperantu) naročilo za izdelavo delov, ki jih kontraktor vgrajuje v izdelek, katerega prodaja, ali pa pri kooperantu plasira naročilo za celoten izdelek.

Po UNIDO obstajajo naslednje tri oblike pogodbene izdelave (Hrastelj, 1995, str. 160-162):

- Ekonomska pogodbena izdelava: Do te oblike pogodbene izdelave pride, ko kontraktor, ki sam proizvaja določen izdelek zaradi določenih okoliščin ne more ujeti dobavnih rokov, poišče kooperanta, ki namesto njega izpolni prevzeto obveznost. Gre za enkratno naročilo določene proizvodne operacije, ki je kontraktor na svojih strojih ne more opraviti ali pa je ne more opraviti pravočasno ali pa se mu za enkratni posel ne splača kupovati specialne opreme.
- Specializirana pogodbena izdelava: Gre za redno naročanje kontraktorja pri kooperantu, ki ima specialno opremo za določen proizvodni proces, na katerem je razvil specialna znanja in usposobljenost. V tej obliki pogodbene izdelave se med obema podjetjema razvije srednjeročno in/ali dolgoročno poslovno sodelovanje. Gre za najbolj trajno obliko pogodbene izdelave.
- Kapacitetna pogodbena izdelava: Pri tej obliki pogodbene izdelave kontraktor lahko sicer sam izpelje naročilo izdelkov, vendar ne v roku, ali pa bi bila njegova izdelava prohibitivno draga in bi bil zaradi nje nekonkurenčen, zato poišče kooperanta, ki je v določenih proizvodnih fazah konkurenčnejši. Za kooperanta je ta oblika manj zanimiva in bolj tvegana.

Glede na število udeleženih strank v poslu lahko kooperacijo delimo na bilateralno in multilateralno. *Bilateralna kooperacija* se je uveljavila zlasti v vzhodni Evropi po koncu druge svetovne vojne, ko so se socialistične države zapirale pred zahodom in hotela zahodnim državam pokazati, kako uspešno je njihovo gospodarstvo. Ta oblika mednarodnega sodelovanja je bila ena najpomembnejših v državah nekdanje SEV.

Pri *multilateralni kooperaciji* pa gre za javno ali prikrito, pogodbeno ali konzorcialno sodelovanje med podjetji iz različnih (najmanj treh) držav. Taka oblika povezovanja med podjetji omogoča dopolnjevanje podjetij na raznih poslovnih področjih: raziskovalnem, proizvodnem, trženjskem,... Poleg ugodnega vpliva na splošno gospodarsko ozračje ima tovrstno povezovanje podjetij iz različnih držav tudi posreden vpliv na politično ozračje med državami iz katerih so podjetja. (Babič-Vrečar, 1991, str. 6/7)

4.3. TEHNOLOŠKA INTERNACIONALIZACIJA

Tehnološka prednost oziroma sposobnost podjetja da kreira in uporablja novo znanje je ena bistvenih determinant internacionalnosti. Internacionalno upravljanje s tehnologijo je vse bolj povezano z globalnimi strateškimi nameni internacionalnih podjetij.

Taggart (1996, str. 796) razvrsti tehnološke enote v štiri tipe:

- transferna tehnološka enota je razvojna enota, ki pomaga pri izboru proizvodnih podjetij v tujini, pri prenosu tehnologije iz matičnega podjetja, zagotavlja tehnične storitve kupcem proizvodnih podjetij ter občasno kupcem drugih povezanih podjetij;
- domača tehnološka enota razvija in izboljšuje izdelke za trge držav, kjer je povezano podjetje. Ti proizvodi so proizvod tehnologije, ki jo posreduje matično podjetje;
- globalna tehnološka enota je vzpostavljena v določenem povezanem podjetju, da razvija nove izdelke in procese za aplikacijo na vseh trgih, kjer internacionalno podjetje posluje;
- korporativna tehnološka enota je ustanovljena v skrbno izbranem povezanem podjetju, da generira nova znanja.

4.3.1. Prenos tehnologije

Podjetja prenašajo tehnologijo na lokalni trg in produktivnost raste, druge tuji prišlek absorbira tehnologijo države gostiteljice z majhnim pozitivnim učinkom na produktivnost. Nagibi podjetja za investiranje v tujino so odvisni od stopnje razvoja ciljnega trga. Na razvijajočih se trgih podjetja iščejo način za izkoriščanje svojih lastnih, obstoječih možnosti. Ti trgi zato rastejo v produktivnosti. Marginalna podjetja so izrinjena s trga, preostala podjetja pa se izboljšajo v svoji produktivnosti in učinkovitosti.

Chung (2001, str. 216) predstavi dva tipa tujih neposrednih investicij:

- tuji investitor izrablja obstoječe možnosti podjetja na novem trgu,
- tuji investitor dopolnjuje zmožnosti podjetja z dostopom do znanja, ki se nahaja na novih trgih.

Tuja podjetja prenašajo tehnologijo na svoja povezana podjetja ali dobavitelje, hkrati pa raziskave kažejo, da se s tem dviguje produktivnost cele panoge. To je pojasnjeno s tremi vidiki:

- poleg prenosa tehnologije se poveča tudi konkurenčnost tujih neposrednih investicij. Povečana konkurenčnost pa vpliva na povečanje produktivnosti;
- podjetja imajo heterogene nagibe pri investiranju na tuje trge. Enkrat želijo izkoriščati obstoječe zmožnosti lastnega podjetja, drugič želijo pridobiti nova znanja;
- investicijski nagibi so odvisni od začetne stopnje konkurenčnosti trga, na katerega podjetje vstopa. (Chung, 2001, str. 225)

Pomemben poudarek internacionalnih podjetij je ideja »podjetja kot skupine z enkratnim sestavom človeškega kapitala v obliki pristojnosti na mejah tehnologije, pristojnosti, ki so pomembne tudi za sposobnost podjetja, da absorbira nove tehnologije.« (Ohlin v Stetting et al., 1993, str. 241)

Uspešen nov proizvod na trgu ter nov razvoj takega proizvoda zahteva tako horizontalno kot vertikalno kooperacijo. Horizontalne povezave pomagajo k definiciji tehničnih standardov pri sistemskih inovacijah, hkrati pa so pomoč podjetjem, da presežejo probleme primernosti, saj podjetja povežejo več različnih podjetij, s čimer zmanjšajo stroške razvoja. Razvoj¹⁷ in trženje novih izdelkov sta pogosto zelo draga. Obseg potrebnih sredstev je pogosto nad zmožnostjo posameznega podjetja. Tako je pogosto kooperacija - vertikalna in horizontalna - edina primerna pot napredka. (Teece, 1998, str. 389)

4.3.2. Tehnološki center odličnosti

Internacionalna podjetja delujejo dvosmerno: so kreator in prejemnik mednarodnih inovacij preko integracij v različne tehnološke aktivnosti in povezane proizvodnje v različnih tujih državah. Podjetje, ki internacionalizira svojo proizvodnjo, prenaša tehnologijo in tehnološke kapacitete. Tehnološki razvoj se lahko koncentrira (polarizira) v t. i. »centrih odličnosti«, ki so lahko privlačna lokacija za razvojne kapacitete internacionalnega podjetja. (Cantwel et al., 1998, str. 306)

Obseg, do katerega podjetje širi svojo tehnologijo na tuje trge, je odvisen od mednarodne konkurenčne pozicije podjetja in obsega, do katerega so globalno integrirane njegove proizvodne in tržne aktivnosti. Uspeh modernega internacionalnega 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, določene tehnologije.

Na novo formulirani odnosi do inovacij podjetij, ki tekmujejo na globalnem nivoju, zahtevajo podporo razpršenih operacij raziskav in razvoja, ki delujejo na različnih trgih tako pri razvijanju novih tehnologij kot pri njihovi uspešni komercializaciji¹⁸. (Pearce et al., 1992, str. 144)

Pearce s sodelavci (1996, str. 585) nadalje piše o *kreativnih povezanih podjetjih*, ki lahko prispevajo znaten delež k tehnološkemu razvoju in napredku celega podjetja. Ta »decentralizirani potencial kreativnih povezanih podjetij« je implementiran na dva načina: 1) *ad hoc* izvedba kreativne ideje in 2) sistematična vloga povezanega podjetja v globalni inovativni strategiji podjetja.

V prvem primeru do ideje lahko pride samo povezano podjetje ali pa nastane kje drugje v skupini podjetja. Povezano podjetje prevzame odgovornost za njen razvoj, proizvodnjo in trženje. V drugem primeru je razvoj centralno organiziran in organizira koncepte novih proizvodov, povezano podjetje je odgovorno za razvoj specifične variante.

¹⁷ Podjetja v najvišjem cenovnem razredu vlagajo v razvoj 4% prihodka, v Sloveniji je to vlaganje nižje od 0,2%. (Kos, 2004)

¹⁸ Raziskava (Pearce, 1992, str. 160/161) je potrdila tradicionalno vlogo razvojnega oddelka povezanih podjetij pri prilagajanju proizvodov lokalnemu trgu, hkrati pa je izpostavila tudi način, na katerega lahko ta podjetja pomagajo pri učinkoviti implementaciji globalnih perspektiv inovacije. Pri slednjem sta izpostavljena dva vidika: 1) razvojno delo nadomešča prilagajanje razvitih artiklov tako, da razvojne enote sodelujejo z marketingom in/ali inženirskimi enotami pri razvoju variante izdelka v kontekstu nove tehnologije celotne skupine ter 2) nekatera povezana podjetja zagotavljajo marketinško pomoč (stran povpraševanja) za vrsto trgov.

Prenos tehnologije in tehnoloških znanj podjetja s pridom izkoriščajo. Prenos tehnologij 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. Na ta način se Corado-Simões (1996, str. 736) nagiba k internacionalizaciji preko pristopa mreženja.

Danes so življenjski cikli izdelkov vse krajši, trg potrošnikov je vse bolj individualiziran, vlaganja v raziskave in razvoj pa za podjetja predstavljajo visoke, za nekatera celo nedosegljive stroške. Iz tega naslova je mrežno povezovanje podjetij pri tehnološki internacionalizaciji bistvenega pomena. Tehnična in komunikacijska oprema pa to mreženje še dodatno pospešujeta in omogočata razvoj razvojno-tehnoloških mrež v neslutene dimenzije.

5. SISTEM DRUŽB PLANIKE

Na podlagi teoretične razčlenitve internacionalizacije bom v nadaljevanju predstavila internacionalizacijo Planike Kranj¹⁹. Planika se internacionalizira v treh strateških smereh: ustanavlja lastna povezana podjetja, ki se primarno ukvarjajo s trženjem, na tuje trge vstopa kot proizvodni kooperant in kontraktor, kot pričakovanje naslednje faze internacionalizacije pa pripravlja prenos tehnologije (know-howa) na tuje trge.

V magistrskem delu sem za pristop k analizi internacionalizacije Planike izbrala tip epohe, saj se osredotočam na obdobje po končanem stečaju avgusta 1999, ko je vodenje podjetja prevzel predsednik uprave in nova vodstvena ekipa. Ta mejnik predstavlja prelomno točko v poslovanju Planike, saj o pravi internacionalizaciji podjetja lahko govorimo šele v tej dobi Planike.

Planika je internacionalno podjetje, z aktivnimi povezanimi podjetji v šestih državah izven Slovenije. Vsa povezana podjetja so v stodstotni lasti matičnega podjetja. Poleg povezanih podjetij sistem družb sestavljajo štiri notranja podjetja. (glej sliko 15, priloga: str. 1)

5.1. NOTRANJE DELOVANJE SISTEMA PODJETIJ PLANIKA

Planiko vse bolj preveva internacionalna mentaliteta poslovanja. V načrtovanju aktivnosti in pripravljanju njihovega izvajanja je v ospredju »sistem podjetij«. Osnovne smernice delovanja sistema podjetij Planika so zajete v srednjeročnem načrtu poslovanja. (Načrt razvoja Planike za obdobje 2003 - 2005, 2002)

¹⁹ Pri obravnavanju internacionalizacije obutvenih podjetij veliko ljudi najprej pomisli na primerjavo s tremi obutvenimi globalnimi giganti: Adidasom, Nikejem in Reebokom. Vendar se v tem delu ne bom dotaknila te primerjave. Kljub najširši definiciji konkurence – konkurent je vsakdo, ki trži obutev – je znotraj obutve več trgov in tržnih niš, ki si med seboj ne konkurirajo neposredno. Na podlagi identifikacije izdelkov, ki jih trži, je Planika oblikovala tudi svojo strukturo v okviru SPE-jev. Noben izmed Planikinih prodajnih programov danes ne konkurira neposredno z omenjenimi globalnimi igralci.

Planika je bila od 1967 do 1995 proizvodni kooperant za podjetje Adidas. V proučevani epohi pa z globalnimi igralci, ki skupaj pokrivajo 88% svetovnega trga športne obutve (Reebok Case Study, 1996), nima presečnih polj.

Vizija, »Planika je podjetje, ki se vrti okrog kupcev«, nakazuje splošno globalno vizijo tržno usmerjenega podjetja, znotraj katerega je kupec najpomembnejši strateški partner. Na vseh korakih delovanja podjetja se ta vizija vgrajuje v procese poslovanja, predvsem pa se z nenehnim ponavljanjem vizije počasi spreminja mentaliteta zaposlenih, pri katerih je »proizvodna orientiranost« še močno zakoreninjena, zato ta prehod v mentaliteti zaposlenih predstavlja eno najpomembnejših, a hkrati najtrdovratnejših nalog.

Poslanstvo Planike izhaja iz zgodovine podjetja²⁰ z več kot 50-letno tradicijo v proizvodnji obutve. Podjetje proizvaja športno, komfortno in zaščitno obutev v skladu s potrebami in željami kupcev ter zahtevami svetovnih trgov. Dodano vrednost ustvarja po mednarodnih kriterijih, saj želi biti konkurenčna na mednarodnih trgih. Poslanstvo Planike je specializacija v trženju in proizvodnji ozko definiranih vrst obutve, doseganje odličnosti na teh področjih ter enakovredno strateško zavezništvo s tujimi partnerji. Eno izmed pomembnih Planikinih vodil je skrb za okolje in temu primerna ekološko neoporečna proizvodnja. Ob tem vsekakor namerava ustvarjati dobiček in tako zadovoljiti interese njenih lastnikov.

Cilj Planike je konkurenčno prilagajanje zahtevam trgov in ciljnih kupcev ter na ta način povečevanje konkurenčnih prednosti družbe in povezanih podjetij. Le ob zadovoljstvu vseh udeležencev, ki so vpeti v delovanje podjetja, je obstoj smiseln in so cilji dosegljivi. Ustvarjanje dobička je jasen cilj. Temu je prilagojen obseg poslovanja, ki ga bo podjetje realiziralo in posledično obseg lastne proizvodnje. Uspeh na trgu bo dosežen s trženjem lastnih blagovnih znamk v družbi s priznanimi blagovnimi znamkami.

Srednjeročni razvojni načrt temelji na tržnih programih in strategiji izvajanja teh programov v okviru strateških poslovnih enot (SPE). Pojmovanje SPE-jev v Planiki presega poslovanje v okviru posameznih funkcij v podjetju, presega meje tako notranjih podjetij in poslovnih področij matičnega podjetja kot meje med matičnim in povezanimi podjetji. Svojo tržno orientiranost Planika gradi tudi na ta način, da skuša vse delovanje in odločanje skoncentrirati na tržne programe, ki so na trgih, na katerih Planika posluje, uspešni in prinašajo najvišjo dodano vrednost lastniku.

Bolj eksplicitne definicije delovanja internacionalnega podjetja pa so zapisane v drugih internih aktih Planike, predvsem organizacijskih predpisih.

5.2. STRUKTURA IN STRATEGIJE POSLOVANJA PLANIKE

Planika je sistem družb. Vsa Planikina podjetja so med seboj tesno povezana. Direktorji vseh podjetij in poslovnih področij Planike tvorijo **stalni vodstveni tim za strategijo** (SVSTR), ki se kvartalno sestaja, postavlja strategije in taktike delovanje skupine podjetij ter spremlja rezultate, ki kažejo na uspešnost doseganja zastavljenih ciljev.

S sploščanjem organizacijske strukture dobivajo povezana podjetja večjo moč, hkrati pa tudi večje odgovornosti pri uveljavljanju in realiziranju poslovnih ciljev celotnega sistema. Vsi direktorji sistema podjetij

²⁰ Kratko predstavitev zgodovine Planike je v Prilogi, str.3

Planike so podpisniki »**kodeksa o sodelovanju med direktorji v sistemu podjetij Planike**«, ki jasno opredeljuje stalno medsebojno obveščanje in usklajevanje nalog. Delovanje SVSTR pomeni preskok iz modela makrostožca na model dežnika²¹. Decentralizacija vodenja internacionalnega podjetja omogoča večjo tržno specializacijo ter uspešnejše prenašanje pozitivnih trženjskih metod in učinkov znotraj celotnega sistema podjetij Planika.

S tako ureditvijo se postavi vprašanje, čigavo podjetje je Planika. Je to slovensko podjetje, kot predvideva lastniška perspektiva pogleda na podjetje? Ali je to nekaj več? Sistem podjetij Planike je prav gotovo internacionalno podjetje, ki ga opredeljujejo in definirajo tako vsi zaposleni kot vsi trgi, na katerih posamezno podjetje deluje.

5.2.1. Človeški viri

Ljudje so najpomembnejši vir Planike. Internacionalizacija se kaže tudi na tem področju. Uspeh je namreč odvisen od tega, kako sposoben, inovativen, strokoven, kreativen kader podjetje ima.

Danes je četrtnina zaposlenih v Planiki zaposlenih v povezanih podjetjih. Planika pa eno primarnih skrbi namenja iskanju najboljših kadrov v celotnem sistemu in na vseh trgih. V začetni fazi je Planika vodenje povezanih podjetij peljala v dveh smereh: pri podjetjih, ki so bila kot mešana podjetja ustanovljena v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, je vodenje nadaljeval tedanji direktor (vsi so bili nekdanji poslovodje v Planiki iz časov skupne države in skupnega trga), pri novoustanovljenih podjetjih pa je vodenje prevzel ekspatriiranec matičnega podjetja. To je (bilo) izjemnega pomena za graditev enotne filozofije Planike.

Z rastjo sistema podjetij Planika se je Planika lotila tudi kadrovske internacionalizacije. Zaposleni v Planiki začenjajo »krožiti« v sistemu in spoznavati več vidikov njegovega delovanja. Izvršni direktor za trge nekdanje Jugoslavije je hkrati direktor Planike Novi Sad in Planike Ross. Vodenje *Notranjega podjetja Maloprodaja* in celotnega *SPE Maloprodaja* je prevzel direktor Planike Flex. Vodenje srbskega dela mreže prodajaln na drobno je prevzela Slovenka. V *Notranjem podjetju Prodaja* se usposablja sodelavec iz Planike Novi Sad in sodelavec, ki prihaja iz Hrvaške. Veliko usposabljanja v različnih delih sistema je tudi med zaposlenimi v »maloprodaji«. Še več tovrstnega usposabljanja pa Planika načrtuje tudi na vseh ostalih področjih njenega poslovanja.

5.2.2. Pravni vidiki – povezana podjetja Planike Kranj

Planika Kranj je bila leta 1999 solastnica štirih mešanih podjetij na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter v Črni gori ter lastnica podjetja Planika Commerce v Nemčiji, ki je bilo v fazi likvidacije. Razvoj skupine podjetij Planike (glej sliko 16, priloga, str. 2) je tako tekel po naslednjih poteh:

- odkup lastniških deležev v mešanih podjetjih, tako da je Planika Kranj postala 100 % lastnica povezanih podjetij,

²¹ Več o tem v poglavju 3.3.2.

- ustanavljanje novih povezanih podjetij za pokrivanje izbranih ciljnih trgov,
- ustanavljanje povezanih podjetij preko povezanih podjetij zaradi zakonskih ovir (Republika Srbija – Srbija) ali kot izkoriščanje prednosti iz naslova države, kjer je povezano podjetje (Srbija – Rusija),
- zapiranje »nepotrebnih« povezanih podjetij,
- prevzem podjetij na krajevnem trgu (Hrvaška).

Planika d.o.o. Pula posluje od začetka decembra leta 2000. Planika se je odločila za ustanovitev lastnega povezanega podjetja. Prodala je svoj solastniški delež v mešanem podjetju Planika Koprivnica (49%) podjetju Rehak. Podjetje Planika Pula je začelo delovati z manjšim številom novo odprtih prodajaln, v letu 2003 pa je prevzelo podjetje Rehak in večinski lastniški delež (59 %) v Planiki Koprivnica.

Za področje Srbije je Planika Slo d.o.o. Banja Luka iz Republike Srbske junija 2000 registrirala povezano podjetje Planika d.o.o. Novi Sad. S tem so bili dani temelji za začetek organiziranja mreže prodajaln na drobno na tem trgu. Marca 2001 je Planika Slo d.o.o. vse pravice prenesla na matično podjetje Planiko Kranj, ki je prevzelo vse pravice in obveznosti do povezanega podjetja Planika Novi Sad.

Planika Montenegro d.o.o. Podgorica je bila ustanovljena novembra 1991. Planika Kranj je bila ob ustanovitvi 75 % lastnik podjetja. V času stečajnega postopka Planike Kranj, septembra 1998, je njen lastniški delež v Planiki Montenegro padel na 38 %. Aprila 2001 je Planika Kranj odkupila individualne lastniške deleže in v skladu z zastavljeno politiko postala 100 % lastnik Planike Montenegro.

Planika Flex d.o.o. Sarajevo je bila registrirana oktobra 1996. Planika Kranj d.d. je bila z 71 % deležem največja lastnica družbe (29 % lastniški delež je imel direktor družbe). Danes je Planika Kranj njen 100 % lastnik.

Planika je novembra 2000 v Pragi ustanovila povezano podjetje Planika Praha s.r.o.

V Moskvi je bilo jeseni 2002 ustanovljeno povezano podjetje OOO Planika Ross, ki ga je ustanovilo srbsko povezano podjetje Planika Novi Sad.

Povezano podjetje oziroma njen direktor organizira in vodi poslovanje podjetja, zastopa podjetje v poslovnem in pravnem okolju, pripravlja predloge za skupščino. Pooblaščen je za sprejemanje in podpisovanje pogodb v imenu povezanega podjetja v obsegu plana ali v statutu določeni višini ter izvajanje drugih pravnih zadev. Zadolžen je za neomejeno predstavljanje in zastopanje podjetja pred sodiščem in drugimi pravnimi institucijami lokalne države.

Opravlja naloge vodenja in zastopanja ter izvaja poslovno politiko družbe, pripravlja pogodbe (najemne, kreditne) in druge listine, za veljavnost katerih mora pridobiti soglasje matičnega podjetja, izvršuje sklepe matičnega podjetja, kateremu poroča o poteku in donosnosti poslovanja, še posebno o prometu in finančnem stanju, skrbi za zagotavljanje logistike, skladiščenje, transport, vodenje evidenc prodaje, zalog itd., išče možnosti širitve mreže prodajaln na drobno ter opravlja druge marketinške naloge (spremljanje konkurence, partnerjev), pridobiva nove kupce.

Skladno z organizacijskim navodilom *Uporaba blagovne znamke Planika v povezanih podjetjih* so »direktorji povezanih podjetij vezni člen med poslovodji, prodajnim osebjem in kupci obutve ter vodstvom Planike Kranj, d.d.«(čl. 2.04) Direktorji povezanih podjetij najbolj poznajo lokalne trge, zakone in predpise lokalne države ter okolje, v katerem imajo svojo mrežo prodajal na drobno. »Zato je njihova pravica in dolžnost, da informacije o trgu posredujejo marketingu in vodstvu maloprodaje matičnega podjetja. Namen te komunikacije je odpravljanje napak in izboljšanje poslovanja Planike kot koncerna, s tem pa tudi izboljšanje poslovanja vsakega posameznega povezanega podjetja.« (ON.PP.RM.01.01, čl.2.05)

Upoštevajoč tipologijo menedžerjev povezanih podjetij (glej poglavje 4.1.2.) so planikini direktorji povezanih podjetij po svoji funkciji *trgovci*, ki skrbijo za distribucijo izdelkov v okviru lastne trgovske mreže, za taktično izvedbo trženjskih akcij in spremljanje konkurence na lokalnem trgu. So *graditelji* pozicije Planike na lokalnem trgu. Dva direktorja lahko štejemo med *člana odbora direktorjev*, ki pokrivata izvajanje strategij Planike v več državah (izvršni direktor uprave za področje nekdanje Jugoslavije in direktor maloprodaje). Z nadaljnjo internacionalizacijo podjetje postaja vse kompleksnejše, zato postajajo odgovornosti lokalnih menedžerjev vse večje.

Faza začetnega investiranja v razvoj trgov se zaključuje, povezana podjetja morajo zato čim prej doseči pričakovane normative in optimalne standarde, samofinancirati svoje poslovanje, pridobiti druge vire financiranja in poslovati z dobičkom.

5.2.3. Trženjski vidik - prodajni programi Planike

V letu 2003 je Planika programe, ki jih prodaja na trgu oblikovala v obliko strateških poslovnih enot (SPE). Tako se ne spremlja več le poslovanje in rezultate Planike kot celote ali posameznih podjetij (notranja in povezana podjetja) pač pa je spremljanje poslovanja in rezultatov spuščeno (ali dvignjeno, odvisno od perspektive gledanja, saj SPE presega meje podjetij) na nivo SPE. Planika trži več različnih programov, ki imajo na trgu popolnoma različne kupce, se tržijo preko različnih tržnih poti in se pri njihovem trženju uporablja popolnoma različne trženjske pristope.

Planika vse svoje delovanje in strateške usmeritve gradi na trženjski logiki, saj je to edina pot zgraditve tržno orientiranega podjetja. Strategija Planike temelji na treh ključnih stebrih razvoja: 1) prodaja na drobno, 2) proizvodne storitve in 3) novi programi.

5.2.3.1. 1.steber: Prodaja na drobno

Prodaja na drobno je dosegla tisti obseg, ki opravičuje vlaganja v razvoj lastne blagovne znamke. Ima vse pogoje za samoreprodukcijo (zagotavljanja pozitivnega rezultata, denarja,...). Mreža trgovin na drobno je razpredena na šestih trgih.

SPE Maloprodaja je trženjski program, ki ga kot skup izbranih blagovnih znamk Planika v svojih trgovinah nudi končnemu kupcu. Program je definiran v okviru tržnih poti: a) trgovin v centrih mest, ki se počasi

specializirajo v ponudbo artiklov modne komfortne obutve, b) trgovin v nakupovalnih centrih, ki združujejo tako komfortni kot treking program, namenjen celi družini in c) tovarniških prodajaln, diskontov in outletov²², ki predstavljajo posebne tipe trgovin, namenjene »čiščenju« osnovnih dveh tržnih poti prodaje na drobno ter ostankov drugih prodajnih poti Planike. Obseg celotne mreže prodajaln na drobno omogoča vlaganje v razvoj lastne blagovne znamke Planika Comfort in Planika Trekking, boljšo pokritost trgov in večjo privlačnost za dobavitelje izbranih blagovnih znamk, ki tvorijo trženjski program Planika v okviru SPE Maloprodaja.

Planikina mreža prodajaln sega v šest držav. Celotna mreža deluje po istih standardih in izkazuje enako celostno podobo. Delovanje sistema podjetij Planike se najbolj eksplicitno odraža prav na segmentu prodaje na drobno, saj je to prva dejavnost, s katero so se povezana podjetja ob svojem nastanku ukvarjala. Tudi moč skupine je tu največja, saj je tu že prišlo do *mrežnega delovanja skupine*. Predstavniki vseh delov mreže so povabljeni že k samemu oblikovanju tržnega programa posamezne sezone. Tržni program pa je zastavljen kot *družba izbranih blagovnih znamk*, po kateri je Planika prepoznana v očeh končnih potrošnikov.

Tržni program in načrtane prodajne poti so v strategiji jasno opredeljeni, niso pa še vpeljeni v prakso. Tržne poti znotraj prodaje na drobno niso jasno razpoznavne po prodajnem programu, ki jih opredeljuje. Niti ni še jasne razpoznavnosti *druženja blagovnih znamk*. To predstavlja naslednji izziv za Planiko, izziv, s katerim se je začelo spopadati novo vodstvo Planikine prodaje na drobno.

Vse pomembnejše je *postavljanje standardov v sistemu prodaje na drobno*. Najstabilnejši ter v vodenju in rezultatu najmočnejši je bosanski del mreže. Zato je direktor povezanega podjetja Planika Flex oseba, ki skupaj s posameznim direktorjem v njegovem delu mreže uvaja »pozitivne prakse« v ostale dele mreže. Direktor Planike Flex je postal vodja celotnega SPE Maloprodaja in direktor NP Maloprodaja v matičnem podjetju.

Počasi prihaja do začasnega »mešanja kadrov«, saj so najboljši posamezniki za določen čas poslani na usposabljanje v druge dele mreže, tako da prihaja do pretoka znanj, praks, idej v celotni mreži.

5.2.3.2. 2.steber: Proizvodne storitve

Proizvodne storitve za druge blagovne znamke predstavljajo največji delež v realizaciji Planike. Kljub najnižji donosnosti predstavljajo pomemben steber razvoja podjetja, saj omogočajo stalen stik z razvojem primerljivih tržnih programov, pospešujejo spremljanje novih tehnologij in oblikovnih rešitev in ne nazadnje zagotavljajo delavna mesta.

²² Outlet je nova oblika prodajalne, ki se je prvič pojavila v ZDA pred skoraj petnajstimi leti. Gre za modne trgovine, v katerih prodajajo izdelke znanih blagovnih znamk minulih sezon po krepko nižjih cenah (od 30 do 70 %). V Evropi se outlet prodajalne oblikujejo drugače kot v Ameriki. Slovensko podoba outletov je »nekakšen hibrid med veleblagovnico in tovarniško trgovino«. (Mužič, 2004)

Danes Planika v svoji organizaciji združuje dva lastna proizvodna obrata v Sloveniji ter več pogodbenih partnerjev (kooperantov) v Bosni, Srbiji, Makedoniji, Sloveniji. Pomen orkestra proizvodnih enot je bistven prav za steber proizvodnih storitev, saj je vzdržno ohranjanje proizvodnje v Sloveniji možno le z internacionalizacijo proizvodnje, ki pomeni selitev manj donosnih oziroma nedonosnih faz proizvodnega procesa v države s cenejšo delovno silo.

SPE Storitve predstavlja razvojne, proizvodne, logistične,... storitve kupcem, ki fizično blago (obutev) kupujejo pod njihovo blagovno znamko. Tako kot celotno podjetje je tudi sam program prodaje storitev doživel velike spremembe. Med najpomembnejše spremembe sodi prehod od mentalitete »dodelavnega služenja tujemu kupcu« k mentaliteti »prodaje storitev kupcem in iskanje partnerskih odnosov«. Ta prehod še vedno traja, saj je mentaliteto ljudi tu najtežje spremeniti. Pomembnost tega prehoda pa nakazujejo tudi makro spremembe v dejavnosti. Vse manj tujih kupcev ima v svoji strukturi podjetja lastno proizvodnjo ali lasten razvoj. Tako ti kupci niso več podobni Planikinim kupcem izpred desetletij, ki so v Planiki iskali le proizvodno storitev. Današnji kupci iščejo celovito rešitev za komplementarno dopolnjevanje svojih trženjskih programov.

5.2.3.3. 3.steber: Novi programi (lastne blagovne znamke in nove tržne poti)

Novi programi so bili podrejeni drugim ciljem podjetja. Z ločitvijo obravnave »celovitosti realizacije Planike« na posamezne prodajne programe pa lastne blagovne znamke Planika mora obravnavati enakovredno, saj so ključ do izboljšanja rezultata. Kljub temu da trenutno predstavljajo manjši delež v strukturi prodaje, ki po donosnosti in perspektivah presega prejšnji steber.

SPE Protekt sodi med najperspektivnejše programe Planike, ki je tudi v Srednjeročnem razvojnem načrtu 2003 – 2005 uvrščen med zvezde in program investiranja. Za Planiko predstavlja ta program prehod na nov način poslovanja. Kot prvič predstavlja obutev le enega izmed tržnih skupin izdelkov znotraj tržnega programa. V ospredje stopa nov način trženja in sicer t. i. prodajni inženiring. Cilj je popolna zadovoljitev potreb ciljnega kupca, torej oprema delavca od nog do glave, ter skrb za kupca v vseh fazah: od predprodajnih, prodajnih do poprodajnih storitev. Tržne poti so tu specializirani grosisti in podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo zaščitne opreme na določenem trgu ter neposredna prodaja preko javnih razpisov, na katerih Planika kandidira sama ali s pomočjo pogodbenih prodajalcev.

Pri prodaji zaščitnega programa je oblikovana *mreža podjetij Planike Protect*. V to mrežo se poleg sistema podjetij Planika vključujejo tudi druga podjetja, ki so pogodbeni partnerji Planike za prodajo zaščitne opreme na trgih nekdanje Jugoslavije. Prednost delovanja take skupine se izkazuje na več nivojih:

- preko posameznih podjetij v celotno skupino vstopajo posamezne blagovne znamke, ki komplementarno dopolnjujejo ponudbo »od nog do glave«,
- vsak člen mreže oziroma vsako podjetje ima tako večjo ponudbo za svoje kupce, hkrati pa zmanjša število svojih dobaviteljev,

- na javnih razpisih se lahko vedno pojavi kot domače podjetje, kar je še vedno prednost, hkrati pa se lahko na isti javni razpis prijavi več podjetij iz skupine, s čimer se zadosti razpisnim pogojem prijave najmanj treh popolnih ponudb,
- kot skupina pri dobaviteljih dosega boljše nabavne pogoje in drugo.

Še posebno v nekaterih državah (Bosna in Hercegovina, Srbija) so zelo dobro delujoči »trikotniki«: povezano podjetje Planike, matično podjetje Planika Kranj in lokalni partner v mreži Planike Protect. Sodelovanje poteka hitro, kakovostno in stalno po različnih komunikacijskih poteh: osebni stiki, vsi elektronski in telekomunikacijski mediji, konference, predstavitve, skupni obiski pri poslovnih partnerjih,... Vsi partnerji v mreži izkazujejo svojo pozitivno naravnost v delovanju mreže, ki se tudi zaradi tega vse bolj krepi.

SPE Treking je drugi izmed najperspektivnejših programov. Tu prihaja do trenda selitve prodaje iz klasičnih obutvenih prodajaln, kakršne ima v svoji mreži prodaje na drobno tudi Planika, v specializirane športne prodajalne. Cilj tega SPE-ja je identificirati primerne športne tržne verige ter priti vanje s svojim tržnim programom. Poleg lastne mreže trgovin v šestih državah ima Planika vzpostavljene tržne poti tudi v drugih državah JV in V Evrope, kjer nastopa preko pogodbenih partnerjev, ki tržno pokrivajo trg z lastnimi trgovinami ali z oskrbovanjem in grosiranjem drugih verig športnih trgovin. Na tem programu se odpira tudi zelo perspektiven ruski trg, na katerem potekajo intenzivni komercialni pogovori z najmočnejšimi športnimi verigami. Pomemben prodor na programu bi lahko prinesla gore²³ prodajna licenca.

Tudi tu je delovanje sistema podjetij Planike izjemnega pomena, saj se poleg postavljanja osnovnih strategij nastopa na posameznem trgu tako matično kot povezano podjetje aktivno vključujeta v spremljanje izvajanja teh politik na trgu: od spremljanja prodaje na posameznem prodajnem mestu do vseh oblik izobraževanja in pospeševanja prodaje.

SPE Komfort vključuje komfortno obutev, primerno za celodnevno nošnjo. Na tem programu je konkurenca na trgih, na katerih nastopa Planika največja, vendar ima tudi ta trženjski program možnosti za uspeh. Planika na tem programu uvaja tri smeri sprememb, ki lahko (poleg zgrajenega obsega lastne mreže prodajaln na drobno) vodijo v uspeh programa: a) sodelovanje s francoskim oblikovalcem in vključevanje te kolekcije v program Planika Comfort, b) kombinacija obutve lastna blagovne znamke, izdelane v okviru lastnih kapacitet razvoja in proizvodnje ter nakupa izdelkov lastne blagovne znamke pri izbranih proizvajalcih in c) sklepanje tržnih povezav z drugimi mrežami prodajaln na drobno.

5.2.3.4. Strategije blagovnih znamk

Planika je filozofijo podjetja orientirala povsem tržno. V ospredje postavlja lastne blagovne znamke, ki jih obravnava s treh zornih kotov:

²³ Nemško podjetje Gore je monopolist med ponudniki voodoodporne in zračno prepustne membrane na teflonski osnovi. Njegovi artikli gore-tex so blagovna znamka sami po sebi, njihova vgradnja v končni izdelek pa izdelku močno poveča tržno vrednost. Danes se večino membrane in končnih produktov proizvaja na daljnem vходу, kar pa blagovni znamki ne znižuje vrednosti.

V lanskem letu se je tudi iztekla splošna patentna zaščita za proizvodnjo teflonske membrane, toda monopolni položaj podjetja Gore na trgu ostaja praktično nespremenjen.

- **krovnna blagovna znamka** Planika združuje dejavnike celotnega podjetja, njegovo identiteto, vrednote in vizije, ki so skupne celotnemu sistemu podjetij Planika,
- **trgovinska blagovna znamka** Planika predstavlja celovitost in enotnost izdelkov (izbranih blagovnih znamk) in storitev, ki jih končni kupec pričakuje v Planikinih prodajalnah, kot razpoznavno ločnico posebnega kanala pa uvaja blagovni znamki Planika Sconto in Planika Outlet,
- **izdelčne blagovne znamke** Planika Protect, Planika Trekking in Planika Comfort, ki si šele utirajo svojo pot v zavest kupcev in zanje lahko rečemo, da iz izdelkov, ki nosijo Planikin logotip, Planika šele gradi blagovne znamke.

V začetni fazi razvoja svojega programa je Planika eksperimentirala tudi z blagovnimi znamkami, tako je svoje izdelčne linije poimenovala z znamkami *Pia Lank*, *Dream*, *Lady Serena* v okviru modne obutve, vendar sama imena kupcem niso bila prepoznavna, bila so le logotipi na obutvi. Podobnega eksperimenta se je podjetje lotilo z golfsko obutvijo in znamko *Master*, ki ni bila niti prepoznavna niti za to vrsto obutve Planika ni imela tržnih poti.

Planika se je tako odločila za strategijo krovne blagovne znamke Planika, kateri za jasnejšo prepoznavnost pridodaja generična imena: trekking, comfort, protect, sconto, outlet. Krovno blagovno znamko je tudi pravno zaščitila (mednarodno novi »rdeči« logotip ter lokalno stari »zeleni« logotip).

Ta strategija blagovnih znamk se zdi v Planiki najbolj upravičena, saj vsi tržni programi temeljijo na istih vrednotah in kupcem zagotavljajo enako zadovoljevanje potreb in želja po kakovosti, udobju, zdravju. Hkrati pa ta strategija omogoča boljše in hitrejše približevanje kupcem ter posledično graditev konkurenčnih prednosti Planike.

5.2.4. Tehnološko-razvojni vidik

Razvoj je ključ napredka in dolgoročnega obstanka. Planika razvoju namenja precej pozornosti, kljub temu da mora zaradi omejenih finančnih virov svoje poteze skrbno izbirati.

Danes ima Planika zelo moderno proizvodnjo (organizacija v obliki t. i. »ringov«, najmodernejša strojna oprema, stroj za digitalizacijo kož, sistem za razrez kože z vodnim curkom, povezan s programsko opremo v razvoju – 2D in 3D modeliranje,...) in tehnologijo izdelave najzahtevnejše obutve. V okviru Planike je tudi Gorejev center odličnosti za razvoj novih tehnologij montaže »gore obutve«.

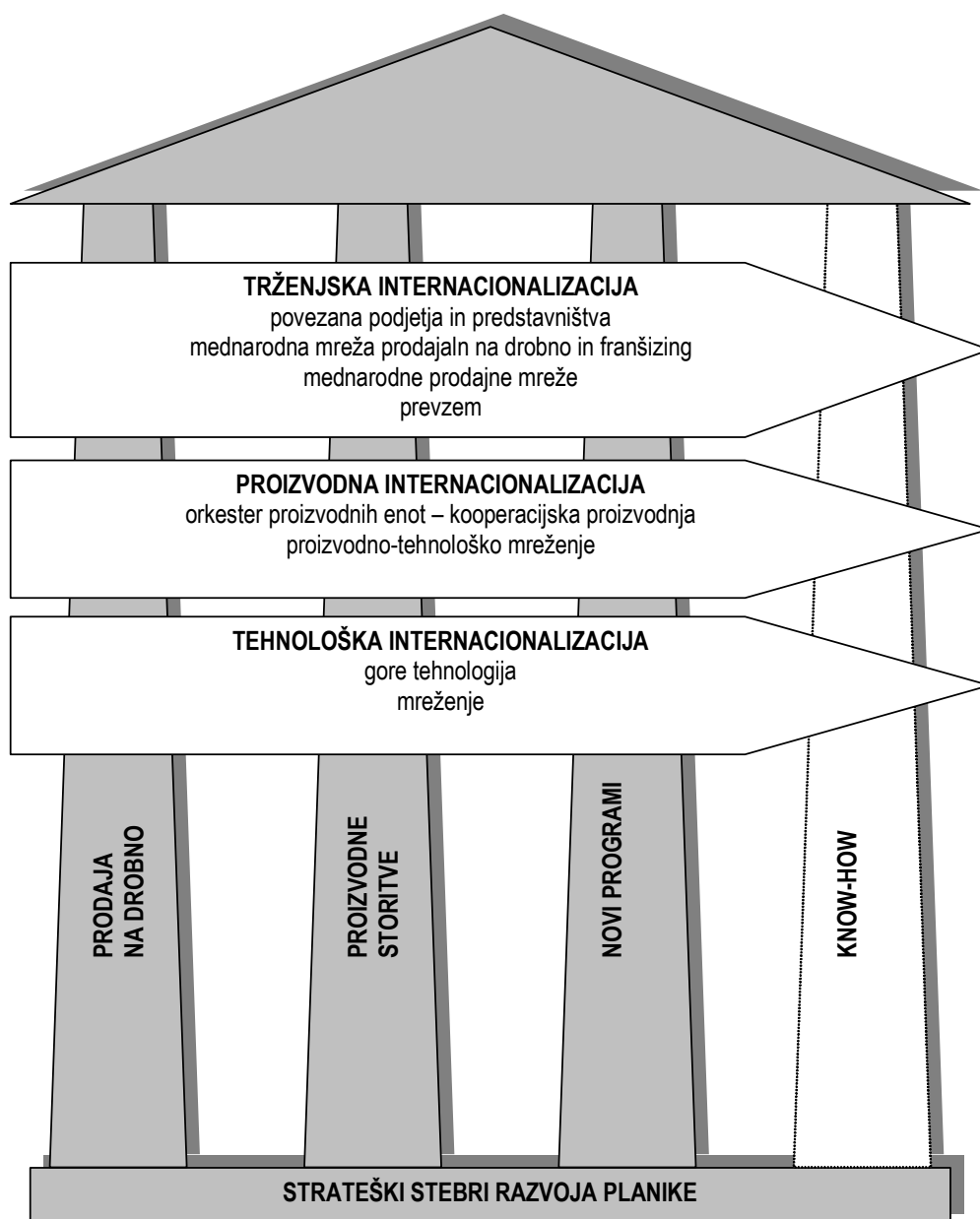
Velik problem razvoja v obutveni panogi je, ker ni več organiziranega izobraževalnega procesa. Najbližji je Institut Politehnika v Beogradu. Tudi tradicionalni izobraževalni centri na zahodu so v zatonu (npr. Pirmasens v Nemčiji). V Planiki že dolgo ni bilo nobene pomladitve v razvojnem področju, saj na trgu ni ustreznega kadra. Zaposleni v razvoju pa izhajajo iz popolne proizvodne mentalitete in prilagajanja izdelkov lastni proizvodnji po natančnih definicijah zunanjih kupcev. To je tudi eden izmed nagibov Planike, da je v letu 2003 skupaj z Institutom Politehnika v Beogradu podpisala pogodbo o ustanovitvi podjetje RC KO, ki naj bi imel funkcijo razvojnega centra.

V prihodnosti bo morala Planika razmišljati o vzgajanju generacije novih razvojniki – inženirjev in računalniških strokovnjakov, ki bodo razvijali ne samo obutev pač pa v celoten razvojen in proizveden proces vpeljevali najsodobnejšo tehnologijo ter razvijali know-how na tem področju.

6. INTERNACIONALIZACIJA PLANIKE

Planika se internacionalizira v treh smereh: najpomembnejša in najboljšežnejša je internacionalizacija trženja, ker pa je Planika tudi proizvodno podjetje in želi tako srednjeročno tudi ostati, sta nujni tudi proizvodna in tehnološka internacionalizacija.

Slika 8: Strateški stebri in strategije internacionalizacije Planike



6.1. INTERNACIONALIZACIJA TRŽENJA V PLANIKI

V Planiki Kranj se funkcija trženja izvaja v okviru dveh notranjih podjetij: NP Prodaja in NP Maloprodaja ter PP Marketing in razvoj.

Planika je že konec leta 1999 postavila srednjeročni strateški načrt za obdobje 2000 - 2003. Na podlagi sprememb okolja in notranjega razvoja podjetja, je bil konec leta 2002 postavljen nov strateški razvojni načrt Planike za obdobje 2003 - 2005. V tem načrtu, ki postavlja korporativno strategijo celotnega sistema podjetij Planika, se poleg notranjih in povezanih podjetij pojavijo strateške poslovne enote²⁴ (SPE), ki so definirane kot programi, ki se prodajajo na trgu na različne načine in po različnih tržnih poteh²⁵. Z oblikovanjem SPE je prišlo do jasne ločnice - za enoto merjenja uspešnosti poslovanja se ne vzame več celotne prodaje Planike, pač pa se načrtuje, spremlja in izvaja vsak program posebej. Uspešnost posameznega programa je podlaga odločanju uprave o ohranitvi, razvoju, investiranju ali ukinitvi posameznega programa.

Vsak trženjski program ima svojo logiko nastopanja na trgu, tako se tudi internacionalizacija trženja v Planiki razlikuje glede na trženjski program.

- Prodaja na drobno se v Planiki internacionalizira z vzpostavljanjem mrež prodajaln na drobno v več državah. Vsak posamezen del mreže upravlja povezano podjetje, hkrati pa celotna mreža sestavlja trženjski program, opredeljen v okviru SPE Maloprodaja.
- Planika s svojim treking in komfort programoma sledi zgledu velikih evropskih verig²⁶. Išče partnerje v specializiranih športnih trgovinah, kamor se danes selijo potrošniki, ki kupujejo športno opremo, in drugih verigah prodajaln na drobno.
- Program trženja zaščitne opreme je internacionaliziran v okviru dveh mednarodnih mrež: *mreže prodajalcev*, kjer ima na trgih držav nekdanje Jugoslavije Planika nosilno vlogo mreže, in *mreže blagovnih znamk*, kjer se v okviru trženjskega programa Planika Protect srečujejo znane in uveljavljene svetovne (evropske) blagovne znamke osebne zaščitne opreme. V obeh mednarodnih mrežah gre za pogodbene odnose, za koncept mreženja.
- Pri programu prodaje storitev se Planika internacionalizira predvsem preko navznoter poganjanih aktivnosti.

6.1.1. Planikina mednarodna prodaja na drobno

Graditev mreže prodajaln na drobno je zahtevna. Od razvoja mreže prodajaln na drobno je bila odvisna usoda tudi nekaterih drugih programov.

²⁴ Kotler (1996, str. 69/70) izpostavi tri značilnosti strateških poslovnih enot: 1) SPE predstavlja eno samo dejavnost ali zbirko sorodnih dejavnosti, ki jo lahko načrtujemo ločeno od ostalih dejavnosti v podjetju; 2) ima svoje lastne tekmece in 3) ima poslovodjo, ki je odgovoren za strateško načrtovanje in dobiček.

²⁵ Levitt (Kotler, 1996, str. 69) pravi, da je »treba posel razumeti kot postopek, s pomočjo katerega zadovoljimo kupca, in ne postopek, s pomočjo katerega izdelamo dobrine«.

²⁶ Velike evropske tržne verige se vse bolj povezujejo s podobnimi verigami v drugih državah ter tako oblikujejo internacionalne skupine, ki pokrivajo več držav. (Rørsted, 1993, str. 305)

Poleg ustanovitve povezanih podjetij v državah nekdanje Jugoslavije in počasnega grajenja mrež prodajaln na drobno je Planika začela tudi z ustanovitvijo podjetij na Češkem in Poljskem. Kmalu se je izkazalo, da so se politične in pravne razmere v državah nekdanje Jugoslavije začele urejati, zato se je Planika odločila usmeriti svoje vire in investicije prav na to področje, kjer je bilo pričakovati hitrejši obrat v pozitivno poslovanje.

Bosna in Hercegovina. Razmere so bile prve vzpostavljene prav v tej državi. Veliko zaslugo za kontinuiteto in uspešno poslovanje ima Planikin direktor v Planiki Flex v Sarajevu. Je bivši poslovodja v Planikini mreži prodajaln na drobno, ob razpadu Jugoslavije je postal delni solastnik novega podjetja, kasneje pa je pomagal pri organizaciji in odkupu individualnih lastniških deležev in tudi svoj delež prodal matičnemu podjetju v Kranju, ki je postalo 100-odstotni lastnik povezanega podjetja. Je najboljši poznavalec obutve v Planiki in danes vodi celotnega SPE Maloprodaja s sopooblastili (poleg lokalnega direktorja) urejanja prodaje na drobno v celotni Planikini mreži in direktor NP Maloprodaja matičnega podjetja. Danes bosanska mreža obsega 21 prodajaln na drobno, povezano podjetje pa že nekaj let izkazuje dobiček iz poslovanja.

Hrvaška. Na Hrvaškem je bilo po razpadu Jugoslavije ustanovljeno mešano podjetje Planika Koprivnica. Tako kot drugod je bila Planika Kranj le delni solastnik, saj zaradi tedanje zakonodaje na Hrvaškem ni mogla imeti večinskega lastniškega deleža. Zaradi nestrinjanja s poslovanjem družbe je Planika Kranj svoj delež v celoti prodala podjetju Rehak. Na trgu Hrvaške je ustanovila novo povezano podjetje Planika Pula. V začetku je imelo povezano podjetje relativno majhno mrežo prodajaln na drobno, v letu 2003 pa je Planika Pula prevzela podjetje Rehak in preko njega večinski lastniški delež Planike Koprivnica.

Prevzem je bil velika investicija, ki pa je bila potrebna, saj je na trgu prihajalo do številnih zamenjav med podjetji. Kljub uradni zaščiti blagovne znamke (obeh logotipov) s strani Planike Pula, je »zeleno Planiko« še vedno uporabljalo tudi podjetje Planika Koprivnica, ki že dolgo časa ni vlagalo v celostno podobo prodajaln, s slabim poslovanjem si je nakopalo ogromne obveznosti do dobaviteljev. Prevzem je bil velika finančna obremenitev Planike Pula in posledično matičnega podjetja, vendar je bil nujen iz dolgoročnih strateških vidikov, saj daje možnost utrditve razmer in pozicije na trgu.

Srbija. V Srbiji je po razpadu Jugoslavije ostalo vrsto malih podjetij z imenom Planika, Planika Kranj ni mogla biti (so)lastnica nobenega. Zaradi političnih razmer med Srbijo in Slovenijo Planika Kranj niti ni mogla ustanoviti novega povezanega podjetja neposredno iz Slovenije, zato je v Republiki Srbski začasno ustanovila povezano podjetje, ki je odprlo podjetje Planika Novi Sad. Ko so se politične razmere in odnosi med državama stabilizirali, je lastništvo Planike Novi Sad prešlo na Planiko Kranj.

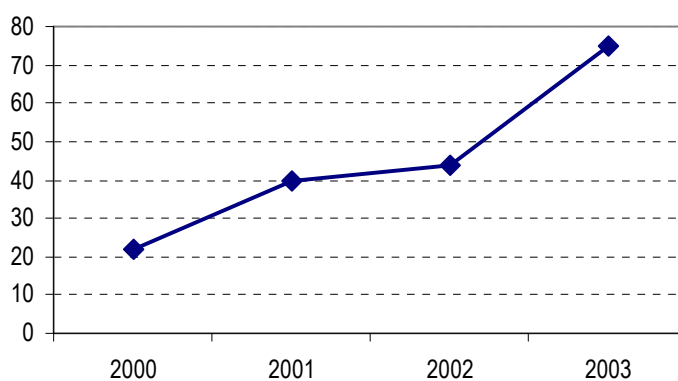
Vzpostavljanje mreže prodajaln na drobno je težavna naloga, ki vključuje ogromno lobiranja, iskanja listin za dokazovanje lastništva nad posameznimi objekti, dokazovanje lastniške pravice z originalnimi dokumenti, vknjižbo le-teh, preganjanje nelegalne uporabe blagovne znamke Planika in drugo.

Črna gora. Planika Montenegro ima manjšo mrežo prodajaln na drobno, ki pokriva vsa večje mesta in tako ohranja pozicijo na trgu. Podjetje je logistično vse bolj vezano na Planiko Novi Sad, ki vsebinsko pokriva oba trga.

Češka. Ko so se pokazale možnosti hitrejšje zgraditve mreže prodajaln na drobno v državah nekdanje Jugoslavije, je bila širitev mreže na Češkem začasno zaustavljena. Ponovna širitev se je tako začela šele konec leta 2003, ko je začela Planika Praha odpirati prve prodajalne na drobno tudi v drugih mestih (izven Prage).

Slovenski del mreže prodajaln na drobno vodi Notranje podjetje maloprodaja.

Slika 9: Rast števila Planikinih prodajaln v tujini



Vir: interni podatki Planike

Celotna mreža prodajaln na drobno (glej slika 17, priloga, str. 4) je razdeljena na tri tržne poti:

- **prodajalne v centrih mest.** Osnovna usmeritev je razvoj teh prodajaln v butičen tip prodajalne, v katerih bo potrošnik našel modno obutev izbranih blagovnih znamk, po druženju katerih bo Planika prepoznana v očeh svojih končnih kupcev. Teh prodajaln je danes v mreži Planike največ in obsegajo skoraj 80 % vseh Planikinih prodajaln.
- **prodajalne v nakupovalnih centrih** sledijo trendu selitve nakupovalnega in družabnega življenja na obrobja mest, kjer rastejo nakupovalni centri. V teh prodajalnah želi Planika razvijati ponudbo za celotno družino. Komfortnemu in modnemu programu je tu dodana še obutev za šport in prosti čas. Planika se pojavlja v nakupovalnih centrih Mercatorja, kjer se druži s slovenskima konkurentoma Alpino in Pekom (vsak s svojo prodajalno). Današnji potrošnik ima vse manj časa, zato so velika nakupovalna središča, kjer lahko nakupi vse potrebno, v razcvetu. Sodelovanje komplementarnih ponudnikov trgovskega blaga tako olajša nakupe potrošniku, hkrati pa s svojo raznoliko ponudbo pri potrošniku zbuja tudi dodatne stimulacije za nakupe. Danes ima Planika petnajst prodajaln v nakupovalnih centrih v Sloveniji, Hrvaški, Bosni in Hercegovini ter Srbiji.
- **čistilni kanali** (tovarniške prodajalne, diskonti, outleti) so definirani v okviru treh podkanalov:

- o **tovarniške prodajalne** predstavljajo čistilni kanal za ostanke lastne proizvodnje (presežki proizvodnje, vrnjeno blago, blago druge kakovosti, ki ga naročnik ni vzel ipd.), zato ta tip prodajaln najdemo le v Sloveniji;
- o **diskonti** so prodajalne, ki predstavljajo pravi čistilni kanal za celotno mrežo prodajaln na drobno, saj se v njih prodaja le blago preteklih sezon po zelo nizkih cenah;
- o **outlet prodajalne** so prodajalne izven večjih mest, v katerih je kupcu ponujena celotna ponudba podjetja, tako iz lastnega proizvodnega programa kot iz celotnega maloprodajnega programa. Gre torej za ponudbo najširšega spektra blagovnih znamk končnemu potrošniku po ugodnejših cenah kot v redni prodaji, tako so v taki prodajalni predstavljene najnovejše kolekcije in kolekcije prejšnje sezone. Danes ima Planika le eno outlet prodajalno v Kranju.

V praksi se še izkazuje velika nejasnost med prodajalnami v definiranih prodajnih kanalih. Tako najdemo že znotraj prodajaln v centrih mest razlike. Kljub jasni definiciji je do danes Planika še ni uvedla v praksi. Koncept in usmeritev sta jasna in po mojem mnenju prava, kar nakazuje tudi razvoj konkurenčnih podjetij. Nujna je še programska diferenciacija in jasno oblikovanje enega samega tipa mestne trgovine.

Tako kot med glavnimi tremi kanali prodaje na drobno pa je veliko nerazpoznavnosti v izvajanju čistilnih kanalov. Število različnih čistilnih kanalov prodajaln je morda preširoko, saj gre za jasno specializacijo, ki mora biti kot taka jasno prepoznavna predvsem v očeh potrošnikov. Predvsem pa so razlike v vodenju tako različnih tipov trgovin. Morda bi bilo primerneje oblikovati en sam tip čistilnega kanala, kar bi omogočilo boljše vodenje te tržne poti in prepoznavnost v očeh končnih kupcev. Vse prodajalne nosijo tudi enak logotip²⁷, s tem da je pri diskontni prodajalni (le v Varaždinu) logotip »Planika Sconto«, pri outletu pa »Planika Outlet«.

6.1.2. Planikine franšizne prodajalne

Poleg lastnih prodajaln na drobno je Planika začela nekatere prodajalne dajati tudi v franšizo. V letu 2001 je v franšizo oddala 18 prodajaln v Sloveniji. Franšizna linija je bila vizualno ločena od Planikine mreže, saj je nosila stari, »zeleni« logotip. Franšizij je šel kasneje v stečaj, Planika pa se ni odločila za ponovno iskanje novega franšizija.

Danes ima Planika posamezne prodajalne v franšizi le na Hrvaškem. Franšizne pogodbe so sklenjene med Planiko Pula kot franšizorjem in posameznim lokalnim podjetjem kot franšizijem, ki posluje v imenu in za račun franšizorja. Franšizne prodajalne na Hrvaškem se ne razlikujejo od prodajaln Planikine lastne prodajne mreže na drobno. Sledijo enotni prodajni strategiji in imajo enotno opremo prodajnih prostorov.

Pri oddaji prodajaln v franšizo v tujini je opazen sindrom polža, značilen tudi za ostala slovenska podjetja, ki se bojijo izgubiti popoln nadzor nad poslovanjem. S franšiziji na Hrvaškem so sklenjene dokaj stroge

²⁷ Konkurenčno podjetje Stiefelkönig, ki ima mrežo prodajaln na drobno v Avstriji in Sloveniji ima štiri tipe prodajaln, vsak tip pa nosi svojo trgovinsko znamko. Tako veriga modnih prodajaln v centrih mest nosi ime Stiefelkönig, veriga diskontnih prodajaln pa Turboschuh. Potrošnik tako zelo jasno pozicionira ponudbo vsake verige.

pogodbe, saj so franšiziji zavezani k 100 % prodaji programa franšizorja. V primeru franšizija na slovenskem trgu, je bil franšizij zavezan k 80 % izdelčnemu sortimentu franšizorja.

Franšizing je na Hrvaškem šele v začetni obliki, zato ne moremo govoriti o pravem franšiznem razmerju. Za Planiko Kranj je franšizij dejansko njeno povezano podjetje Planika Pula, ki od matice odkupi blago, za katerega obračanje je odgovorno. Franšizij na Hrvaškem je dejansko podfranšizij, ki ima sklenjeno franšizno pogodbo s Planiko Pula. Za razliko od franšizija, ki je bil v Sloveniji, franšizij na Hrvaškem dobi trgovsko blago na komisijo, zaloge vodi in z njimi upravlja franšizor, tudi vse obveznosti (davki, carina,...) za blago plača franšizor.

Gre torej za prilagojeno obliko franšizinga, ki je v trenutnih gospodarskih razmerah na Hrvaškem povsem razumna pot. Mala podjetja, ki se pojavljajo kot franšiziji še niso dovolj kapitalsko močna, da bi prevzela nase vse finančno breme. Breme zalog tako ostaja franšizorju, medtem ko vse ostale in pravice prevzema franšizij.

6.1.3. Povezave med podjetji Planike

Za povezavo med vsemi deli mreže prodajaln na drobno, za trženjski program, za koncept poslovanja in za rezultat je odgovorna SPE Maloprodaja. V okvir skupnega vodenja celotne mreže prodajaln na drobno spada izvedba marketinških akcij v celotni mreži, vzdrževanje cenikov in izdelava finančnega obračuna prodajaln, vodenje kadrovskih in splošnih zadev, knjiženje reklamacij, organizacija predispozicij med prodajalnami, organizacija nabave obutve iz dokupa ter oskrbovanje prodajaln z režijskim materialom.

Vodenje celotne mreže neposredno iz Kranja je izkazalo veliko pomanjkljivosti, ki so tičale predvsem v kadrih. Danes celoten SPE vodi direktor iz Sarajeva, ki je kot zelo verodostojen in sposoben prepoznal povsod v Planiki in pri njenih poslovnih partnerjih.

Izkazalo se je, da je človeški faktor eden najpomembnejših, če že ne najpomembnejši, dejavnik internacionalizacije. Kombinacija sodelavcev iz različnih držav znotraj celotne mreže prodajaln na drobno je pokazala izjemno hiter napredek, hkrati pa se je močno okrepila zavest o internacionalnem podjetju, ki so ga zaposleni dobro sprejeli.

Investicijska prioriteta vlaganja v širitev mreže prodajaln na drobno na ozemlju nekdanje Jugoslavije (pridobivanje starih prodajaln, katerih Planikino lastništvo je bilo po razpadu SFRJ zamrznjeno) se je pokazalo kot upravičeno. Planika je v svojo last dobila praktično vse prodajalne, ki jih je imela konec 80-ih let. Nadaljnja pot razvoja gre v smeri vzpostavitve enotnega trženjskega koncepta v vseh prodajalnah ter postopna širitev mreže na češkem trgu, kjer so bile investicije v nadaljnji razvoj pred časom zaustavljene.

6.1.4. Dinamične razsežnosti povezanih podjetij - vstopanje na nove tržne poti

Povezana podjetja Planike so se na začetku ukvarjala predvsem z vzpostavitvijo, širitvijo in postavitvijo mreže lastnih prodajaln. Z razvojem kapacitet tako v matičnem podjetju kot v povezanih podjetjih je postala ena izmed strateških nalog postavitve »tretjega stebra v razvoju Planike« – novih tržnih programov. Naloga povezanih podjetij je skrb za vse prodajne poti na trgu, ki ga podjetje pokriva. Poleg lastne mreže prodajaln na drobno je naloga povezanih podjetij, da:

- poiščejo primerne tržne poti za posamezne programe, na primer: verige športnih trgovin, v katerih bo Planika prodajala svoj treking program; specializirane prodajalce zaščitne opreme, s katerimi bi sklenili pogodbe o zastopanju Planikinega programa preko njihovih tržnih poti ipd.;
- se ukvarjajo z lobiranjem, predvsem pri vpeljevanju standardov zaščitne opreme v državnih institucijah in večjih korporacijah ter kandidirajo na javnih razpisih;
- spremljajo konkurenco in tržne trende;
- spremljajo in reagirajo na tržne priložnosti;
- kupujejo pri lokalnih dobaviteljih;
- pomagajo pri nakupu za celotno skupino,
- pomagajo pri organizaciji kooperacijske proizvodnje idr.

V jeseni 2002 je bilo ustanovljeno prvo povezano podjetje OOO Planika Ross v Moskvi, ki nima vloge graditve mreže lastnih prodajaln, pač pa iskanje in razvijanje drugih tržnih poti. Podjetje je ustanovljeno s strani Planike d.o.o. Novi Sad. V začetku leta 2004 pa je bilo v Moskvi odprto še prodajno predstavništvo.

6.1.5. Internacionalna prodajna mreža Planika Protect

Program Planika Protect se je razvil iz izdelka – zaščitnega čevlja. Lastno znanje Planike na področju razvoja in proizvodnje specialne obutve je bilo dobra podlaga za začetek sodelovanja z nemškim partnerjem Uvex Arbeitsschutz. Že od samega začetka sodelovanja je le-to teklo v obe smeri. Planika je bila v fazi transformacije v tržno orientirano podjetje. Trg zaščitne opreme je zahteval manjše število dobaviteljev s celotno ponudbo osebne varovalne opreme.

6.1.5.1. Mreža blagovnih znamk

Planika je od podjetja Uvex pridobila ekskluzivno prodajno licenco za vse artikle blagovne znamke Uvex (obutev, očala, čelade, glušnike, rokavice) za vse države nekdanje Jugoslavije. Poleg lastne blagovne znamke Planika Protect je blagovna znamka Uvex prinesla primerno dopolnitev tržnemu programu.

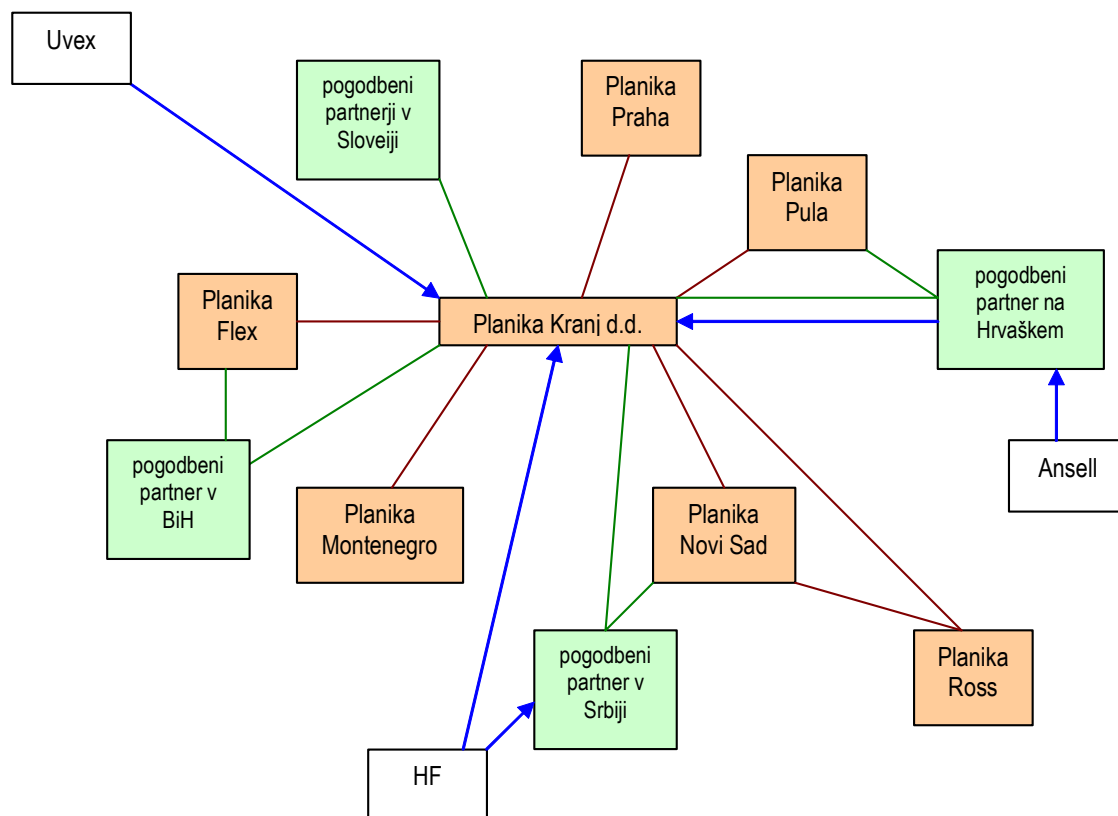
V svoji strategiji se je Planika odločila za pokrivanje štirih trgov zaščitne opreme:

- trg specialnih enot (vojaška, policija, carina,...)
- trg industrije in gradbeništva
- trg »naftne«industrije (rafinerije, bencinske črpalke,...)
- trg storitvenih dejavnosti (elektro, komunalna,... dejavnost)

Poleg blagovne znamke Uvex je začela Planika svoj tržni program dopolnjevati še z drugimi znamkami, na primer HF (oblačila), Ansell (rokavice). Tu se že izkazujejo pozitivni efekti mreženja. Podjetje HF je mešano podjetje nemško-srbskega kapitala. Nemški lastnik pokriva s prodajo zahodno-evropske trge, srbski solastnik je proizvajalec, ki preko specializiranih prodajalcev trži blagovno znamo na trgih vzhodne in jugo-vzhodne Evrope. Podjetje je predvsem proizvodno, zato za prodajo na srbskem trgu koristi podjetje Trnex, ki je hkrati tudi Planikin pogodbeni partner.

Dogovor je, da blagovna znamka HF preide v tržni program Planike na vseh trgih, kjer ima Planika mrežo prodajalcev zaščitne opreme.

Slika 10: Mreža Planika Protect



Legenda:

- mreža podjetij v sistemu Planika
- mreža pogodbenih partnerjev v sistemu Planika Protect
- ➔ vstopanje blagovnih znamk v mrežo Planika Protect

6.1.5.2. Mreža prodajalcev

Mrežo prodajalcev zaščitne opreme je Planika začela graditi v Sloveniji v začetku leta 2003. Do tedaj je imela Planika lastne komercialiste na terenu, velik del Planikinih kupcev so bili grosisti, ki so se ukvarjali s prodajo zaščitne opreme. Teh je v Sloveniji zelo veliko in trg je tu že močno zasičen, kljub temu ni nikogar,

ki bi obvladoval pokrivanje celotnega izbranega trga, kar je danes trend v trženju zaščitne opreme²⁸. Planika se je z odločitvijo o oblikovanju zaščitnega programa v okviru SPE Protekt lotila tudi intenzivne graditve mreže prodajalcev.

Ukinila je lastne komercialiste na terenu, iz skupine dotedanjih kupcev pa izbrala osem podjetij, s katerimi je sklenila prodajne pogodbe ter jim podelila licenco zastopanja na trgu. Ostale kupce v Sloveniji je začela preusmerjati na svoje pogodbene partnerje, neposredno pa v prehodnem obdobju prodaja večjim kupcem, ki naročijo nad določeno vrednostjo.

V drugih državah je poslovanje začelo teči preko povezanih podjetij, ki so poleg upravljanja mreže prodajaln na drobno začela hitro iskati tudi tržne poti za druge Planikine programe. Ena izmed nalog povezanih podjetij je tudi stalno spremljanje glavnih akterjev na trgu in iskanje primernih podjetij za prodajo zaščitne opreme.

V mreži prodajalcev zaščitne opreme ima danes Planika pogodbenega partnerja iz Bosne, ki pokriva trg specialnih enot, iz Srbije, ki pokriva predvsem trge »delovne zaščite«, začenja sodelovanje s potencialnim partnerjem iz Hrvaške, ki je v prodajno mrežo Planike vstopil šele konec lanskega leta.

Planikina mreža prodajalcev programa Planika Protect je vse bolj razpredena in vse močnejša. Trg zaščite v vseh državah, ki so ciljni trgi Planike v naslednjem srednjeročnem obdobju, izjemno hitro raste.

6.1.5.3. Primerjava s strukturo Uvexa

Pridobitev ekskluzivne prodajne licence Uvex lahko smatramo kot obliko navznoter usmerjene internacionalizacije. Planika je na ta način vstopila v široko mrežo podjetij, ki zastopajo blagovno znamko Uvex na določenih geografskih trgih.

Planika in Uvex Arbeitsschutz sta v svojih pristopih k eksterni internacionalizaciji ubrala podobno, a hkrati različno pot. Prva razlika je v tržnem programu. Podjetje Uvex izhaja iz proizvajalca zaščitnih očal. Pri širitvi prodajnega sortimenta se je Uvex odločil za komplementarno dopolnjevanje artiklov, vsi pa nosijo krovno blagovno znamko Uvex.

To ima svoje prednosti in slabosti. Prednost je prav gotovo prepoznavnost programa na trgu, hitrejše širjenje osvajanja tržnega prostora, nižja vlaganja v promocijo in podobno. Po drugi strani pa Uvex vse več artiklov kupuje pri proizvajalcih daljnega vzhoda, kar se kot negativna posledica kaže na nižji kakovosti nekaterih novih artiklov, daljšimi dobavnimi časi in posledično povečanjem reklamacij s strani končnih kupcev in drugo.

²⁸ Letos se je prvič pojavilo v Sloveniji, da je MORS pri razpisu za vojaško uniformo v naslednjih štirih letih med razpisne pogoje uvrstil tudi pogoj, da se na razpis lahko prijavijo le podjetja, ki bodo ponudila celotno uniformo z vsemi razpisanimi sklopi. Kooperacijsko sodelovanje se tako seli na stran dobaviteljev, torej prodajalcev, kupci pa želijo minimizirati nabavne stroške tako z manjšimi nabavnimi oddelki kot z manjšim številom dobaviteljev, ki postajajo strateški partnerji podjetju.

Planika se je v tem delu odločila za strategijo druženja z najboljšimi blagovnimi znamkami. Blagovno znamko Planika Protect namenja le najkakovostnejši specialni zaščitni obutvi, razviti in proizvedeni v okviru lastnih kapacitet. Komplementarne proizvode za popolno osebno zaščito končnih uporabnikov izbira med najbolj priznanimi blagovnimi znamkami na posamičnem področju (Uvex za zaščitna očala, čelade, delovno obutev, glušnike; HF za zaščitna oblačila; Ansell za rokavice). Druženje »najboljših« pri kupcih vzbuja večjo stopnjo zaupanja, hkrati pa uveljavljenost ene izmed teh znamk pri posameznem kupcu omogoča lažji prodor tudi ostalih.

Druga razlika v pristopih obeh podjetij je graditev mreže prodajalcev. Obe podjetji sta se odločili prenesti detajlistično prodajo na pogodbene partnerje, tržne specialiste. Razlika je v pristopu in odnosu. Uvex se povečini odloča za relativno šibka podjetja²⁹, ki postanejo vse bolj odvisna od Uvexa. Prodajna mreža podjetij se gradi v obliki hierarhije, ki jo podjetje na videz zakriva z organiziranimi konferencami, kjer je oblika komunikacije precej enosmerna, »od vrha navzdol«. Posamezna podjetja pa gledajo na vodstvo Uvexa kot na svoje šefe (čeprav je le eno teh podjetij v delni lasti Uvexa, vsa ostala podjetja so pogodbeni partnerji). Ta podjetja so manjša z le nekaj zaposlenimi terenskimi komercialisti.

Planika je tu izjema v Uvexovi mreži. Je veliko podjetje z močno lastno pozicijo na trgih in jasno strukturo. Na posameznih trgih prihaja do prekrivanja (Češka, Rusija). V pogodbeno razmerje tako ne vstopa na enako »podrejen« način kot ostala podjetja, kar v odnosu med Planiko in Uvexom vnaša na eni strani napetost (izstopanje iz koncepta), na drugi strani pa možnost hitrejšega in cenejšega prodora na nove trge.

Planika s svojimi pogodbenimi partnerji po drugi strani želi graditi partnerske odnose in z nekaterimi strateška zavezištva, saj se z njimi povezuje tudi na drugih medsebojno povezanih poslovnih področjih (razvoj, nabava za lastno proizvodnjo, vstop drugih blagovnih znamk v tržni program ipd.). Na vseh področjih gradi na konceptu mreženja in marketinških odnosov.

Pri celotni strukturi je iz širše mrežne strukture podjetij v skupini Planika Protect treba izpostaviti triangularne povezave: Planika Kranj (matično podjetje) – povezano podjetje Planike – pogodbeni partner. Ti trikotniki so se izkazali za zelo uspešne in učinkovite, še posebno v Bosni in Hercegovini ter Srbiji, kar Planiki potrjuje izbrano strategijo. Prve tovrstne efekte pa je zaslediti tudi pri dveh pogodbenih partnerjih iz Slovenije.

6.1.6. Vstopanje v verige športnih trgovin

Program Planika Trekking je najbolj prepoznaven Planikin program. Tudi na tem programu lahko govorimo o obliki mrežne internacionalizacije. Treking, ki ga je Planika v začetku prodajala v okviru lastne mreže prodajal na drobno, se vse bolj odziva spremembam na trgu. Prodaja tega programa se seli v specializirane športne trgovine, kjer kupci kupujejo vse za šport in prosti čas.

²⁹ V tem delu opisujem Uvexovo mrežo podjetij JV in V Evrope, v katero sodi tudi Planika.

Planika se je odločila za specializacijo svoje mreže prodajaln na drobno v tri smeri, ter počasno izločanje programa treking iz prodajaln v centrih mest. Treking se postopoma seli v mreže specializiranih športnih trgovin. Na posameznih trgih ciljnih držav se je z najpomembnejšimi prodajnimi verigami že dogovorila o vstopu Planike v njihove tržne poti in na njihova prodajna mesta. Tu ne gre za klasičen kupoprodajni odnos, saj se prodajalec - lastnik blagovne znamke - vključuje v tržni proces do končnega kupca.

Povezana podjetja Planike imajo pri tem pomembno vlogo, saj poznajo lokalne značilnosti posamezne države, zakonodajo, posebnosti v navadah potrošnikov, so predlagatelj, izvajalec, nadzornik nastopanja blagovne znamke na lokalnem trgu. So pa tu zelo velike razlike med posameznimi državami: v Srbiji in BiH specializiranih mrež športnih trgovin ni, zato se povezana podjetja v teh državah ukvarjajo z grosistično prodajo (poleg prodaje na drobno), v drugih državah, kjer specializirane mreže športnih trgovin dobivajo vse večjo vlogo, se povezana podjetja skupaj s sodelavci SPE iz Kranja ukvarjajo predvsem z vstopanjem na njihove tržne poti, pravim pozicioniranjem Planikinega programa v okviru prodajnih mest, izobraževanjem prodajnega osebja, zbiranjem informacij o konkurenci in željah potrošnikov,...

6.1.7. Tržno povezovanje

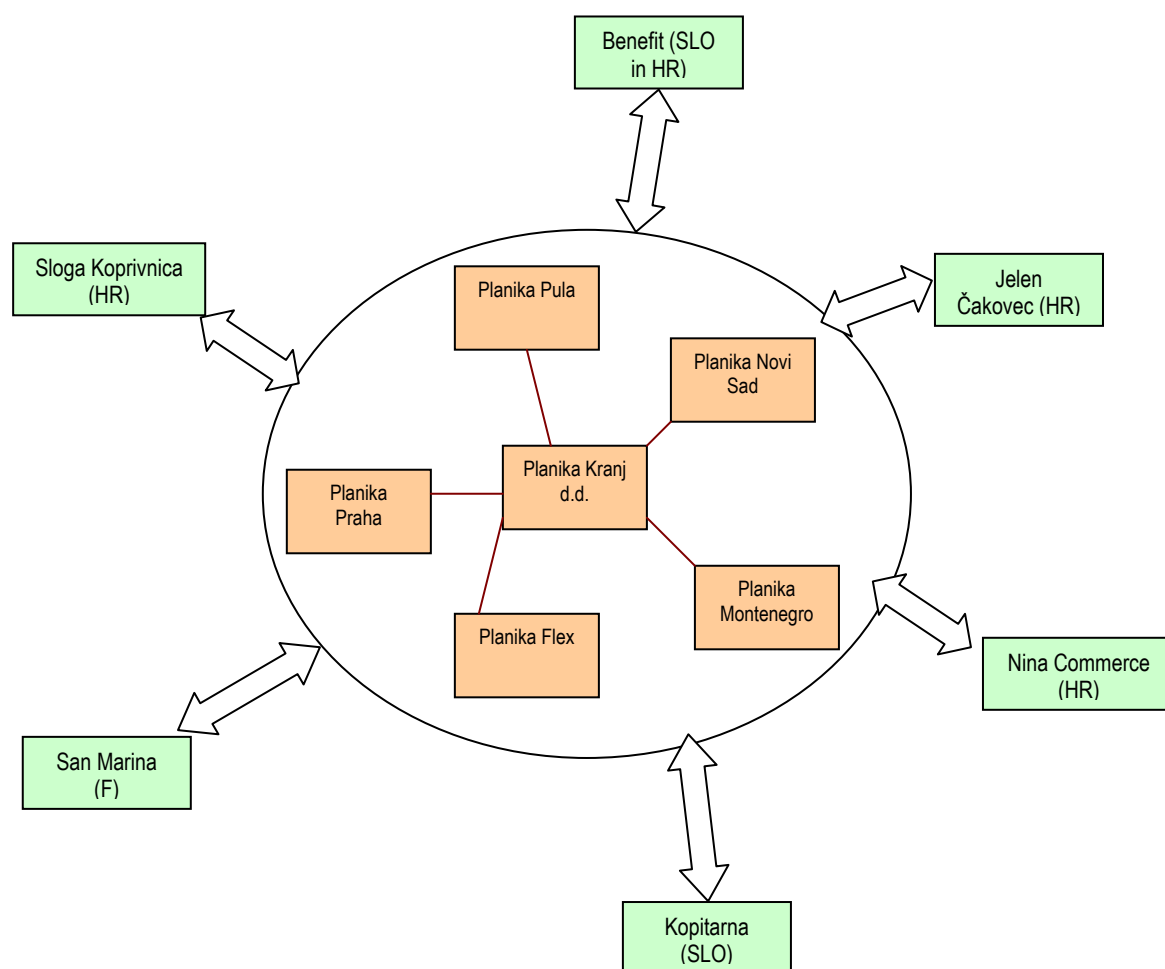
V državah nekdanje Jugoslavije, kjer je večinski del mreže prodajaln na drobno Planike deluje cela vrsta proizvodnih in trgovskih podjetij. Večina le-teh podobno kot Planika združuje obe funkciji: imajo lastno mrežo prodajaln na drobno in lastno proizvodnjo.

V prvih letih po razpadu Jugoslavije je bilo povsod čutiti negativni odnos do vsega »domačega« in povičevanje vsega »tujega«. Večino mrež prodajaln na drobno se je za komplementiranje prodajne ponudbe preusmerilo k italijanskim blagovnim znamkam. Izbrana strategija se ni izkazala za najprimernejšo, saj italijanska kopita ne ustrezajo najbolj lokalnim oblikam nog, plačilni pogoji so slabši, naročanja morajo biti opredeljena za daljše obdobje v naprej in ni take fleksibilnosti v ponaročilih (italijanski dobavitelji imajo v ponudbi artikle s celega sveta, zato zaradi časovne distance, ponaročanje včasih ni možno), tudi kakovost proizvodov iz vzhodne Evrope ni nič boljša (večkrat celo slabša) od kakovosti lokalnih proizvajalcev.

V zadnjem času se podjetja vse bolj povezujejo. Kolekcija enega podjetja vstopa v tržne mreže več podjetij, na ta način se podjetja lahko bolj specializirajo v razvoj in proizvodnjo ožjega tržnega segmenta, dosega večji obseg proizvodnje na enoto, se lažje odzivajo na lokalne značilnosti trga, hkrati pa ohranjajo pestrost ponudbe v kombinaciji različnih blagovnih znamk na prodajnem mestu, po drugi strani pa specializacija v proizvodnji pomeni tudi večjo možnost iskanja tržne niše, ki bo podjetju prinašala pozitivni rezultat ter hkrati omogočila obstanek in nadaljnji razvoj panoge v tem delu sveta.

Tako kot pri prejšnjih dveh sklopih je tudi tu izjemnega pomena triangularno sodelovanje Planike Kranj – povezanega podjetja Planike – drugega prodajno-proizvodnega podjetja na krajevnem trgu.

Slika 11: Obojesmerno prodajno povezovanje Planike



6.2. INTERNACIONALIZACIJA PROIZVODNJE V PLANIKI

Planika internacionalizira svojo proizvodnjo v okviru kooperacijskega sodelovanja. Tako je Planika že vrsto let kooperant znanih evropskih / svetovnih podjetij iz obutvene industrije (navznoter usmerjena internacionalizacija), v zadnjih letih pa svojo proizvodnjo seli k svojim izbranim kooperacijskim podjetjem.

6.2.1. Planikin orkester proizvodnih enot

Selitev dela Planikine proizvodnje v države nekdanje Jugoslavije, ki se je začela konec leta 2000, kot posledica vse večjega pritiska na cene, ki je sovpadal z recesijo na trgih zahodne Evrope, kamor Planika prodaja večino svoje proizvodnje, stagnirala v letu 2002, ter se intenzivno nadaljuje z letom 2003 in 2004, se organizira v »orkester proizvodnih enot«. Pri tem ne gre za lastniške vložke v izbrana proizvodna podjetja v Bosni in Srbiji, pač pa za graditev strateških zavezništov z najboljšimi proizvodnimi podjetji v teh državah. Z nekaterimi teh podjetij želi Planika graditi dolgoročnejše sodelovanje. V ta podjetja Planika

prenaša tudi svojo tehnologijo in zahtevno tujo tehnologijo, za katero ima Planika proizvodno licenco. V letu 2003 je Planika že uspešno izvedla t. i. skrbni pregled v dveh bosanskih podjetjih, eno izmed njih je tako pod okriljem Planike pridobilo proizvodno licenco za izdelavo obutve z gore tehnologijo.

Planika se je v leta 2002 resno lotila razvoja proizvodnje. Z uspešnim vključevanjem kooperacijskih proizvodnih podjetij v svoj »orkester proizvodnih enot« je lahko posegla tudi v prestrukturo lastnih proizvodnih kapacitet. Svoje kapacitete je postavila v razmerju 1:2 v odnosu med krojilnico in šivalnico ter montažo in finišem. To razmerje lastnih kapacitet zahteva stalno vključenost proizvodnih kooperantov v procesu krojenja in šivanja, saj le tako lahko zapolni celotne proizvodne kapacitete.

Planika seli v tujino predvsem manj donosne faze proizvodnega procesa: krojenje in šivanje. V zadnjem času pa tudi faza krojenja postaja kapitalsko intenzivna, če je podjetje za to seveda opremljeno. Planika se je modernizirala tudi v tem pogledu. V svoji proizvodnji ima tako stroj za digitalizacijo kože, ki »pregleda« vsako kožo in označi kakovostne dele kože. Nato glede na kakovostni pregled kože ponudi najbolj optimalno rešitev polaganja šablon. Proces se nadaljuje na stroju za razrez z vodnim curkom, ki nadomešča sekanje kože s sekalnimi noži.

V zahodnoevropskih podjetjih je to prevladujoč način in tudi cenejši (cena izdelave nožev je draga, potreben je čas za naročilo nožev, strošek se amortizira šele pri večjih količinah prodanih parov obutve). Danes je trend na trgu ravno obraten, moda se hitro menja, kupci želijo fleksibilnega ponudnika, ki je sposoben odzivati se z majhnimi serijami.

Ta sistem ni primeren za vse vrste materialov (samo za naravne materiale) in vse vrste izrezanih delov (če je del zelo perforiran, je izrez zelo počasen, vodni curek pa delno uniči izrezani del – prepoji ga z vodo). V Planikini proizvodnji je sistem polno izkoriščen, kooperacijska podjetja pa še vedno delajo s sekalnimi noži.

6.2.2. Planika kot kooperant

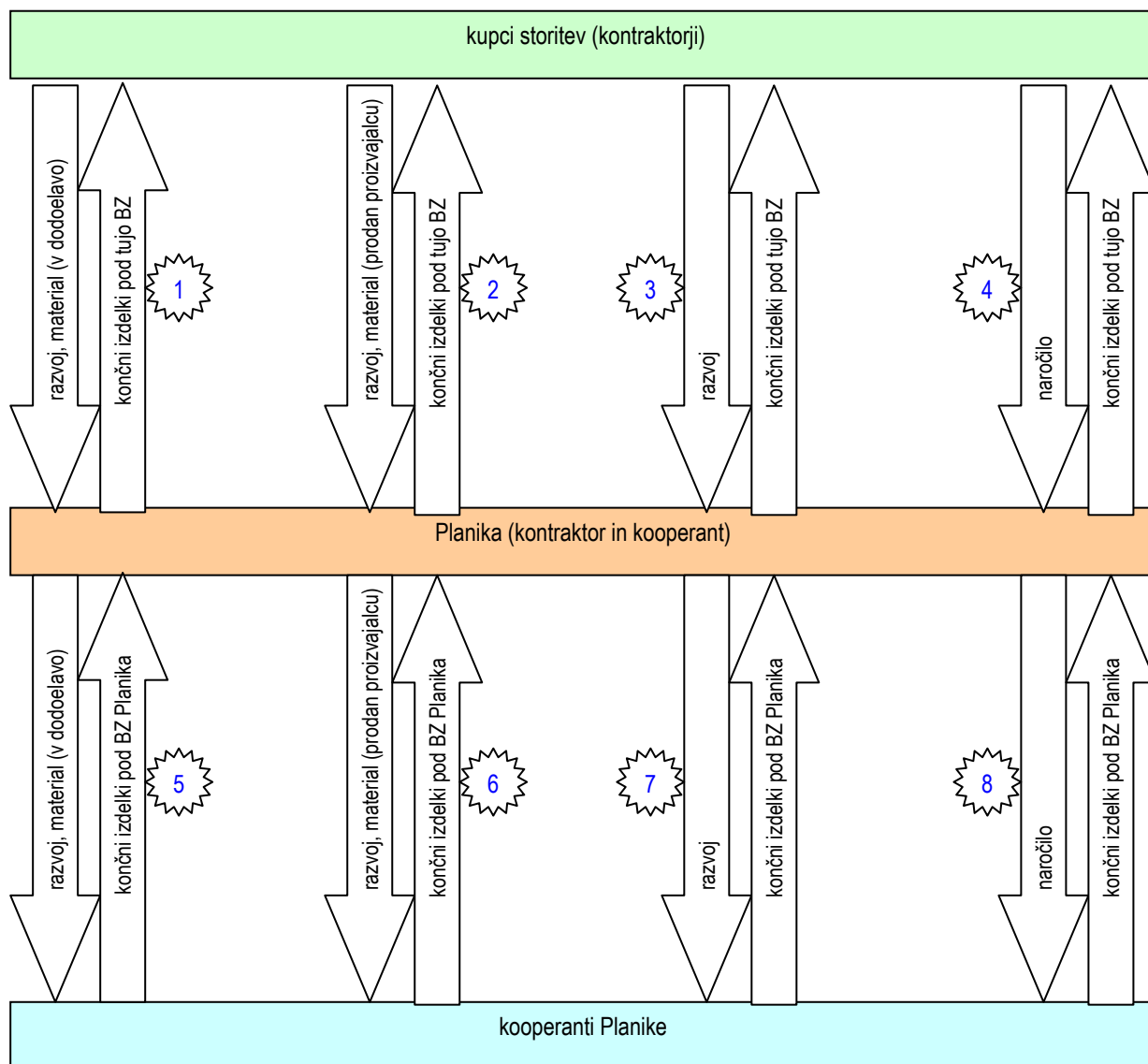
Kot je bilo zgoraj že omenjeno je Planika najprej vstopila kot proizvajalec v mreže velikih obutvenih podjetij, ki so svojo proizvodnjo prenašala na kooperante. Dodelavne posle ali prodajo proizvodnih storitev v Planiki lahko delimo na tri tipe:

6.2.2.1. Kooperant prodaja zgolj neposredno delo

To je najnižja in najbolj enostavna oblika kooperacijskega sodelovanja. Kontraktor oziroma kupec proizvodnih storitev Planiki pošlje razvite modele in material za njihovo izdelavo, Planika pa v svojih proizvodnih enotah izpolni naročila. Tovrstni posli so najmanj donosni, saj je cena neposrednega dela v primerjavi z vse večjo vzhodnoevropsko konkurenco previsoka. Ta tip dodelavnih poslov v Sloveniji ni več ekonomsko upravičen, saj so stroški višji od dohodkov.

Pri tem poslu se Planika postavlja v vlogo kooperanta in kontraktorja, saj naroča delo naprej pri svojih podkooperantih v Bosni in Srbiji. Znižanje cene dela s prenosom na podkooperanta ter velikost in rednost naročil ob polni zasedenosti lastnih proizvodnih kapacitet še vedno omogočajo poslovanje na meji oziroma pokrivanje stroškov.

Slika 12: Internacionalizacija proizvodnje v Planiki – različne oblike kooperacijskega sodelovanja



6.2.2.2. Kooperant poskrbi za nabavo materiala

Več kupcev proizvodnih storitev v Planiki najdemo pod drugim tipom kooperacijskih poslov. Kupec da Planiki že razvit izdelek z opredeljenimi materiali in normativi, Planika pa poskrbi za nabavo materiala in proizvodnjo naročene obutve.

Tovrstno poslovanje je po obsegu v Planiki najpomembnejše. Kupec proizvodnih storitev pošlje v Planiko skice razvitega modela obutve s priloženo materialno in normativno specifikacijo. Modelarji naredijo

proizvodno kalkulacijo, v kateri skušajo na danih proizvodnih možnostih in tehnoloških postopkih približati se normativnim postavkam, danim s strani kupca. Če se možnosti Planike v teh postopkih razlikujejo od podanih želja kupca, se poda predlog prilagoditev. Tu še vedno govorimo o razvitem modelu, saj se Planikin razvoj vključuje le v operativnem delu priprave proizvodne kalkulacije in kosovnic ter preverjanje tega artikla za realizacijo v okviru Planikinih proizvodnih kapacitet.

Na podlagi opredeljenega materiala s strani kupca, Planika kupi in s tem financira materiale, potrebne za izdelavo obutve. Pri nakupu materiala lahko razmejimo tri oblike udeležnosti Planike:

- Ves material za realizacijo naročila Planika kupi od samega kupca, ki organizira nabavo od različnih dobaviteljev. Tovrstna organizacija nabavnega poslovanja je vpeljana pri kupcih, ki so tudi sami proizvajalci, ali pa so do pred kratkim bili.
- Večino materiala Planika kupi od kupca, pri dopolnilnem materialu nabavo organizira sama.
- Ves material Planika kupuje sama pri svojih dobaviteljih.

Pogosto se dogaja, da je material, ki ga Planika kupuje od svojih kupcev, dražji od materiala, ki ga kupuje prosto pri svojih dobaviteljih. Toda to so želje kupcev, ki želijo materiale po svoji izbiri, hkrati pa želijo dodatno zaslužiti na razliki v nabavni ceni materialov, ki so zanje ugodnejše.

Pri sami izdelavi naročil v proizvodnji ni posebnih razlik glede na prvo obliko dodelavnih poslov. Tudi pri tej obliki je Planika začela določene dele proizvodnje, predvsem šivanje zgornjih delov obutve, seliti h podkooperantom s cenejšo delovno silo, saj se je povpraševanje po teh poslih zmanjšalo oziroma preselilo na trge s cenejšo ceno delovne sile. Montaža obutve pa večinoma ostaja v proizvodnih obratih v Sloveniji. Kupci stalno vršijo pritisk na znižanje cen.

6.2.2.3. Kooperant skupaj s kontraktorjem razvije izdelek

To je najvišja oblika prodaje proizvodnih storitev, ki obstaja v Planiki. Pomembno pri tem poslu je dejstvo, da je Planika vključena že v fazo samega razvoja izdelka, ki ga razvija skupaj s kupcem ali za kupca. Do te oblike poslovanja je na začetku prišlo pri kupcu Uvex, ki sam ni imel proizvodnje obutve v svojem tržnem programu, pač pa mu obutev predstavlja komplementarne izdelke celoviti tržni ponudbi zaščitne opreme, kasneje pa tudi pri drugih novih in obstoječih kupcih.

Pri takih kupcih se Planika aktivno angažira že v fazi načrtovanja, razvijanja, iskanja tehnoloških rešitev, iskanja najprimernejših materialov, proizvodnih načinov idr.

Skladno z večjim in kakovostno neprimerljivo višjim vložkom (znanje) je tudi donosnost tovrstnega poslovanja večja. Hkrati ima velik pomen pri prenosu in oplajanju znanja.

Sama nabava materiala je v popolni domeni Planike. Proizvodnja se odvija tako, kot je opisano že v prejšnji obliki: šivanje zgornjih delov poteka delno pri podkooperantih, montaža v obratu Planike v Sloveniji.

6.2.3. Planika kot kontraktor

Konec leta 1999 je Planika intenzivno začela razmišljati o izhodni proizvodni internacionalizaciji. Proizvodnja v obutveni industriji se vse bolj seli proti vzhodu, kar ima velik vpliv na poslovanje Planike. Po eni strani Planikini kupci zmanjšujejo nivo naročil, saj želijo svojo razliko v ceni povečevati z iskanjem cenejših virov ter na ta način vse bolj cenovno pritiskajo na Planiko. Cilj Planike je konkurenčno prilagajanje zahtevam kupcev in trgov ter na ta način povečati konkurenčne prednosti družbe. Doseganje proizvodne konkurenčnosti je možno le s kombinacijo lastnih in kooperacijskih proizvodnih kapacitet. Obvladovanje vseh proizvodnih kapacitet Planika označuje v konceptu orkestra proizvodnih enot, ki se prilagaja potrebam trga.

Na podlagi predštudije³⁰ je Planika identificirala prva podjetja iz Bosne in Hercegovine ter Srbije. Predštudija je zajemala analizo posameznih držav, analizo potencialnih kooperantov, analizo donosnosti kooperacijskih poslov in oceno proizvodnega potenciala posameznega potencialnega kooperanta.

6.2.3.1. Prvi začetki

Konec leta 2000 je Planika začela z uvajanjem kooperacijskih poslov v BiH in Srbiji. Pri teh poslih je šlo za čiste dodelavne posle, saj so kooperacijska podjetja izdelovala čevlje ali le zgornje dele po navodilih in z materialom, ki jim ga je pošiljala Planika. Prvi kooperacijski posli so izkazali več slabosti, kot je bilo predvideno.

Najeti kooperanti so bili po pravilu slabše tehnično opremljeni. To je povzročilo vrsto težav v kakovosti izdelave, zamujanju dogovorjenih rokov in podaljšanju proizvodnega časa. Izbrani kooperanti, ki pred tem niso delali na tako zahtevni obutvi, niso bili primerno strokovno usposobljeni v primerjavi z zahtevami Planike. Poleg tega so v svojem poslovanju še ohranili navade poslovanja iz preteklosti. Kooperanti večkrat tudi niso upoštevali ali niso razumeli celovitosti in izvajanja določil v sklenjeni pogodbi.

Zaradi vseh prej naštetih slabosti je prihajalo do slabše kakovosti izdelane obutve ali zgornjih delov ter nepripravljenosti za prevzemanje odgovornosti za kakovost proizvodnje in držanje dogovorjenih dobavnih rokov.

Izbrani kooperanti so bili v slabšem ekonomskem položaju ter slabše organizirani. To je imelo za posledico tudi probleme pri prevzemu materialov:

- količinski in kakovostni prevzem,
- problem plačevanja uvoznih taks,
- vprašljiva stalna pomanjkanja materialov - neskladnost z dokumentacijo Planike,
- problemi ustreznega zavarovanja materiala in orodij.

³⁰ Projektna definicija: Priprava predštudije za vzpostavitev proizvodnih kooperacij, Planika Kranj d.d., 2000. Zajema primerjavo 14 podjetij iz BiH, Srbije in Makedonije, katera so bila analizirana na podlagi predhodne opredelitve ciljnih držav, na podlagi enotnega vprašalnika, ki omogoča primerjavo med posameznimi podjetji in na podlagi ocen vodstva in strokovnih delavcev, ki so v tem času obiskali in analizirali vse tedaj potencialno primerne kooperante na teh trgih.

Na koncu so se kooperanti zatekli celo k neupravičenemu izsiljevanju plačil za (slabo) opravljeno delo.

Ko je Planika začela iskati kooperante, h katerim je prenesla del svojega proizvodnega poslovanja, je že v začetku naredila napako s preširokim začetnim izborom kooperantov, kar je imelo za posledico probleme pri kontroli in probleme pri uvajanju proizvodnje. K tem problemom so prispevali tudi s strani Planike ne dovolj preverjena tehnična opremljenost kooperanta in s tem razlike v tehnoloških postopkih.

Razlike med Planiko in izbranimi kooperanti so vodile v dodatne zahteve za pošiljanje specialnih strojev in orodij v proizvodne obrate kooperantov.

Ker se je Planika prvič srečala s tovrstnim mednarodnim poslovanjem, torej prenosom dela proizvodnih nalog na kooperanta, in ker se na tovrstno poslovno pot ni dovolj predhodno pripravila, je sodelovanje med obema partnerjema porajalo vedno nove probleme. Planika se je srečevala s težavami pri odpremi materialov, katerih pošiljke so bile nepopolne. Prihajalo je do zamenjave materialov. Tudi dejanska usposobljenost kontrolorjev Planike ni bila dovoljšnja. Kontrolorji so bili preveč odvisni od potrebnih informacij oziroma dokumentacije in se v novi situaciji niso najbolje in dovolj hitro znašli.

Odzivnost Planike po prevzemu gotove obutve in zgornjih delov ni bila profesionalna. Prihajalo je do enostranskega kritiziranja namesto pozitivne pripravljenosti za odpravljanje napak.

6.2.3.2. Začrtana usmeritev Planike

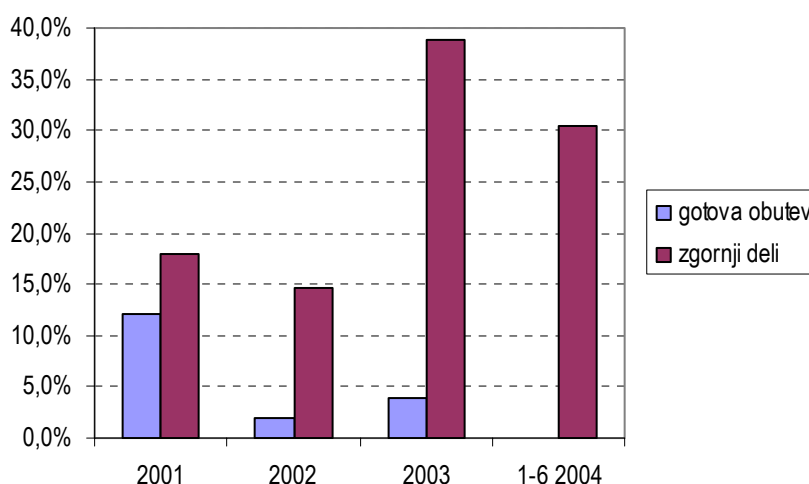
Pomen proizvodne internacionalizacije je vse očitnejši. Mrežna internacionalizacija proizvodnih podjetij je nujna za ohranjanje proizvodnje obutve v Sloveniji .

Trend nadaljnjega razvoja proizvodnje s kooperacijami bo v smeri poslovno-tehničnega sodelovanja, pri katerem bo treba pri standardnem programu izkoristiti Planikine prednosti v doseženem razvoju in s prodajo znanja doseči pozitivne učinke. V začetni fazi bo osnovna usmeritev v zagotavljanju udeležbe partnerja pri nabavi materialov. Takšna pot je nujna, saj ne bo mogoče graditi razvoja s strategijo nizkih cen, ki dolgoročno ne zagotavljajo uspeha.

Pri izbiri kooperantov se Planika osredotoča na države, kjer so večje komparativne prednosti in izbranim kooperantom ponuja sledeče možnosti sodelovanja: a) dodelavni posli, b) bruto dodelavni posli, c) dokup razvitih izdelkov po danih zahtevah (operativni razvoj v kooperacijah). Poudarek je na vključevanju zahtevnejših artiklov, na primer treking obutev z gore tehnologijo, in v nadgrajevanju kooperacijskega sodelovanja v višje oblike kooperacijskih poslov.

Pozitivni učinek internacionalizacije podjetij je sposobnost podjetja globalnega posnemanja in učenja. Sem sodijo spoznanja o alternativni proizvodnji z nizkimi stroški po celem svetu, podjetje po novih trgih posname nove tržne priložnosti, nove tehnološke rešitve in nove tržne potrebe, ki stimulirajo inovativen razvoj izdelkov.

Slika 13: Delež proizvodnje v kooperaciji v celotni proizvodnji Planike, kjer je Planika kontraktor



Vir: interno gradivo Planike

V letu 2003 je Planika začela sodelovati s kooperantom iz Makedonije, pri katerem naroča proizvodnjo artiklov, ki so razviti v Planiki, celotno proizvodnjo in nakup materialov za to proizvodnjo pa priskrbi kooperant. Pri nekaterih kooperantih iz Italije pa Planika naroča obutev pod lastno blagovno znamko iz nabora razvitih artiklov teh kooperantov predvsem pri modni komfortni obutvi.

6.3. TEHNOLOŠKA INTERNACIONALIZACIJA V PLANIKI

Planika se je skozi celo svojo zgodovino vključevala v mreže tujih poslovnih partnerjev. Ta t. i. navznoter usmerjena internacionalizacija je za Planiko pomenila predvsem vključevanje Planike kot proizvajalca za tuje blagovne znamke (npr. Adidas, Meindl, Mephisto idr.) in je postopoma postajala tehnološki partner v internacionalni mreži tujega podjetja. Tako je vse več tehnoloških procesov prihajalo v Planiko, v kateri se je posledično krepilo tehnološko znanje.

V letu 1998 je Planika pridobila proizvodno licenco podjetja Gore, ter tako postala prvo (in do danes edino podjetje v tem delu Evrope), ki v svojih obratih sme proizvajati obutev z Gore-tex membrano. To v okviru navznoter obrnjene proizvodne in tehnološke internacionalizacije za Planiko predstavlja pomemben korak. Še več. V Planiki je ustanovljen Gorejev center odličnosti za montažo obutve z Gore-tex membrano.

Gore proizvodna licenca je Planiki odprla številna vrata v internacionalne mreže znanih podjetij v obutveni panogi. Trend selitve proizvodnje obutve na vzhod se namreč najprej pojavlja pri tehnično manj zahtevni obutvi. Na zahodu, kamor cenovno gledano vse bolj spada tudi Slovenija, pa za zdaj ostaja še proizvodnja tehnično zahtevnejše obutve, kamor sodi tudi gore obutev.

Gore proizvodna licenca je pomenila vstop Planike v mednarodno mrežo podjetja Gore. Po uspešnem začetku sodelovanja je podjetje Gore v Planiki odprlo center odličnosti za razvoj tehnologij v montaži gore

obutve. V letu 2003 sta v luči sprememb v organizaciji proizvodnje v obratih Planike in pridobljenem zaupanju iz sodelovanja Planika in Gore uspešno izvedla »skrbni pregled« v dveh planikinih kooperantih v Bosni. To je pomembna prelomnica v tehnološko-proizvodni internacionalizaciji Planike, saj se na eni strani kaže uspešnost Planike, priznana s strani enega najpomembnejših podjetij v panogi, po drugi strani pa omogoča nadaljnji razvoj Planike v začrtani smeri internacionalizacije in operacionalizacije konkurenčnih prednosti na vseh trgih, kjer Planika posluje.

6.3.1. Vzpostavitev tehnološkega centra

Poleg povezovanja s podjetjem Gore se je Planika začela partnersko povezovati tudi z drugimi podjetji. V letu 1999 je Slovenska razvojna družba v okviru izobraževanja in delavnic za usnjarsko in obutveno dejavnost predstavila eno temeljnih strateških smernic – »*hitri posnemovalec*«. Primernost te strategije je potrdil tudi obisk vodilnih znanstveno-raziskovalnih institucij na Portugalskem (CTC), v Veliki Britaniji (Satra) in Španiji (Inescop).

V bazičnem razvojnem smislu je Planika zadnja leta do 1999 stagnirala. Tehnološka posodobitev in vključitev v mrežo najnaprednejših tehnologij je bil izziv in hkrati nuja za ohranitev podjetja v okviru njegove osnovne dejavnosti. Ob preučevanju in izbiranju najboljših partnerjev je tesno sodelovala z zavodom IRCUO (Industrijski razvojni center za usnjarsko in obutveno industrijo)³¹, saj je stopnja povezljivosti tehnologij, ki jih uporablja Planika, s tehnologijami, ki jih uporabljajo partnerji Planike, izrednega pomena za nadaljnje povezovanje podjetij in graditve tehnološke mreže.

Izmed različnih ponudnikov najsodobnejše tehnologije je Planika izbrala portugalsko podjetje CEI, ki ponuja celovito rešitev. Sodelovanje s podjetjem gre v dve smeri: a) implementacija sodobne tehnologije za modeliranje in razrez in b) priprava na vzpostavitev tehnološkega centra. Tako Planika tehnologije ni le kupila, pač pa je začela graditi temelje za partnerski odnos in dolgoročno sodelovanje.

Portugalska je po vstopu v Evropsko unijo naredila velik preboj v obutveni industriji. Postala je tretja najpomembnejša proizvajalka obutve v Evropi. Najpomembnejšo vlogo pri tem je igrala strategija³² države. Planika se zaveda pomembnosti tehnološkega razvoja, saj je to edina možnost ohranitve obutvene panoge v Sloveniji. Popolnoma je modernizirala proizvodna obrata v Sloveniji in vpeljala tehnološko opremo iz Portugalske.

³¹ V okviru zavoda IRCUO sodelujejo: Planika Kranj, Alpina, Peko, Kopitarna Sevnica, PGP, Čevljarstvo Kidričevo, A&S Safesteps, Trio, IUUV, Utexol, Gojzar, ki so člani »sveta zavoda«.

³² Leta 1981 je prišlo do podpisa pogodbe med Appicaps (portugalsko združenje za obutveno industrijo) in portugalsko vlado in ustanovljen laboratorij za testiranje obutve. V okviru te pogodbe je vlada prispevala 100 % sredstva za opremo 23 laboratorijev in 50 % plač za dva znanstvenika. Leta 1986 je bila ustanovljena gospodarska zbornica za obutveno industrijo, v katero so bile vključene tako vlada, raziskovalne institucije kot podjetja. Zbornica je imela glavno nalogo ohraniti in dvigniti razvoj panoge. V ta namen je uspela pridobiti veliko namenskih sredstev iz evropskih strukturnih skladov. Pomembno je, da ta sredstva niso bila namenjena posameznim podjetjem v obutveni industriji, pač pa tehnološkemu razvoju panoge. S programom *Refex* sta portugalsko gospodarstvo in država oživila vso obutveno in spremljevalno industrijo do te mere, da je v Evropi še vedno rastoča panoga.

Julija 2001 je podpisala pismo o nameri s portugalskim partnerjem CEI za uporabo in trženje njihovega know-howa na trgih JV in V Evrope. To je potencial za nadaljnjo navzven usmerjeno internacionalizacijo Planike.

Poleg portugalske tehnologije je začela uvajata italijansko programsko opremo podjetja Torelli. Tudi s tem podjetjem je Planika podpisala pismo o nameri. Najpomembnejše je kombiniranje najboljše tehnološke opreme ter posledična modernizacija razvojno-proizvodnega procesa.

Povezava med tehnološkim znanjem Italije in Portugalske, ki ju je Planika združila v svojem programu tehnološke modernizacije podjetja, se je v skupnem nastopu pokazala tudi na letošnjem sejmu v Bologni. Močna prisotnost strojev za razrez usnja in drugih materialov ter strojne opreme za 3D modeliranje na tem sejmu nakazuje, da se je Planika odločila za pravo smer razvoja. Po drugi strani pa potrjuje prepričanje, da kljub izredno močni globalizaciji obutvene panoge ta panoga ima perspektivo uspešnega obstoja tudi v Evropi. Pogoj za to je nadaljevanje in še hitrejši tehnološki razvoj tudi v tej panogi.

Poleg tehnoloških povezav v Evropi je pomembno tudi tesnejše povezovanje med podjetji v regiji. Podjetja sodelujejo neposredno in v okviru zavoda IRCUO, ki dobiva vse pomembnejšo vlogo, saj sodelujoča podjetja čutijo vse večjo potrebo po medsebojnem sodelovanju. To je posledica vse večje zavesti posameznih podjetij, da je tehnološko sodelovanje med podjetji ter podjetji in raziskovalnimi institucijami edino zagotovilo razvoja in rasti panoge. Zavod se razvija iz *panožnega tehnološkega centra v center tehnološke odličnosti* (Poslovni načrt zavoda IRCUO za leto 2004, marec 2004).

6.3.2. Prenos »know-how«

Planika je v zadnjih letih razvila eno najsodobnejših in tehnološko opremljenih proizvodenj v obutveni industriji. Svojo tehnologijo je začela prenašati na svoje kooperante, ki se vključujejo v Planikin »orkester proizvodnih enot«. Poleg tega se vse bolj povezuje z dobavitelji iz celotnega področja ciljnih trgov.

Za vzpostavitev hitrejše rasti panoge na srbskem trgu je jeseni 2003 skupaj z Inštitutom politehnika iz Beograda podpisala pogodbo o ustanovitvi skupnega panožnega razvojnega centra za usnjarsko in obutveno industrijo (RC KO), katerega vloga bo povezovanje podjetij, raziskovalnih institucij v projektih, namenjenih hitrejšemu in celovitejšemu razvoju panoge. Ena ključnih nalog RC KO bo usmerjanje panoge in zbiranje sredstev za izpeljavo teh projektov na razpisih države in v okviru programa CARDS.

Projekt Planike je prvi tovrstni projekt Slovenije v državah nekdanje Jugoslavije in predstavlja začetek realizacije mostu, ki ga Slovenija predstavlja med EU in državami Balkana in kot tak dobil podporo tako srbskih oblasti kot slovenskih ministrstev.

7. OCENA INTERNACIONALIZACIJE PLANIKE KRANJ

V magistrskem delu analiziram epoho vodenja Planike s strani sedanjega predsednika uprave. To je obdobje, ko se je Planika začela intenzivno internacionalizirati. V začetku težko govorimo o internacionalnem podjetju. Planika je bila sicer vpeta v mednarodno poslovanje, predvsem kot kooperant, h kateremu je del svoje proizvodnje preselilo nekaj uveljavljenih evropskih podjetij, med katerimi sta večino realizacije predstavljala Meindl in Mephisto. Tik pred stečajem (31. 8. 1998) je Planika podpisala pogodbo s podjetjem W. L. Gore in z navznoter usmerjeno internacionalizacijo vstopila v široko mrežo podjetij z »gore proizvodno licenco« za dva svoja proizvodna obrata: Kranj in Turnišče. Imela je lastniški delež v nekaterih podjetjih, naslednikih Planikine lastnine in nekdanje tržne (prodaja na drobno) pozicije v nekaterih državah nekdanje Jugoslavije. V Planiki Montenegro v Črni gori je bil njen lastniški delež 75 %, v Planiki Koprivnica na Hrvaškem 49 %, v Planiki Flex v Bosni in Hercegovini 71 % in Planiki & Co 51%. Toda teh podjetij in mrež prodajaln na drobno v teh državah sama ni upravljala. Podjetje je bilo povsem proizvodno orientirano, brez prodaje (izvajala se je le »logistična« oskrba naročil znanih kupcev proizvodnih storitev), brez marketinga, brez lastnih tržnih programov.

Slika 14: Oblike internacionalizacije v Planiki

	PASIVNA INTERNACIONALIZACIJA	AKTIVNA INTERNACIONALIZACIJA
TRŽENJSKA INTERNACIONALIZACIJA	▪ prodaja proizvodnih storitev ▪ izvoz	▪ prodajna licenca (Gore, Uvex) ▪ prodaja preko zastopnikov ▪ solastništvo v mešanih podjetjih ▪ povezana podjetja ▪ prodajna podružnica ▪ predstavništvo ▪ internacionalna mreža prodajaln na drobno ▪ franšizing ▪ prevzem ▪ mreženje – strateška partnerstva
PROIZVODNA INTERNACIONALIZACIJA	▪ kooperant za tuje naročnike	▪ kooperacijska proizvodnja v tujini ▪ joint-venture (pripravljen, a ne realiziran)
TEHNOLOŠKA INTERNACIONALIZACIJA	▪ proizvodna licenca »gore«	▪ gore tehnološki center odličnosti ▪ prenos proizvodne licence gore na kooperante ▪ nastavki za prenos know-howa (razvojni center RC KO)

Eden izmed osnovnih ciljev novega vodstva je bil prehod v tržno usmerjeno podjetje in hkratno internacionalizacijo podjetja. Koncept internacionalizacije je bil načrtan v treh osnovnih smereh:

1. *trženjska internacionalizacija*: sistem povezanih podjetij v državah JV in V Evrope, v katerih bo Planika imela 100-odstotni lastniški delež, in tržno pokritje izbranih ciljnih trgov;
2. *proizvodna internacionalizacija*: celovita proizvodnja obutve v Sloveniji je nedonosna, zato je bilo nujno reorganizirati proizvodni proces, kar je pomenilo vključevanje zunanjih kooperantov iz držav s cenejšo delovno silo;
3. *tehnološka internacionalizacija* pomeni v prvi fazi nadgradnjo proizvodne internacionalizacije, torej prenos tehnologije iz Slovenije k Planikinim kooperantom, v drugi fazi pa gre za ločeno internacionalizacijsko pot, saj namen internacionalizacije ni le usposabljanje in posodabljanje proizvodnje v kooperacijskih podjetjih, pač pa razvoj (skupaj z drugimi podjetji) tehnologije in know-howa ter prodajo le-tega.

Planika se je odločila za celovit koncept in celovito vstopanje na izbrane ciljne trge. To usmeritev smatram za pravo in edino, ki omogoča preživetje podjetja v panogi in geografski lokaciji, na kateri posluje. V tem poglavju bom predstavila mojo oceno izvajanja internacionalizacije Planike.

7.1. NOTRANJE DELOVANJE SISTEMA PODJETIJ PLANIKA

Najpomembnejši viri delovanja podjetja so: 1) ljudje, 2) tržni programi in 3) denar. Planika danes ima kadrovske potencial in sodelavce, ki so sposobni in pripravljeni delati v in za Planiko. Med vodstvom obstaja visoka stopnja soglasja glede nadaljnjega razvoja podjetja. In v celotnem sistemu Planike so posamezniki, ki odlično opravljajo naloge znotraj celotnega sistema. Programi Planike so jasni in so bili predstavljeni v prejšnjem poglavju. Edina šibka točka so finance. Zato je naloga, ki si jo je zadalo vodstvo Planike, zgraditi finančni steber, ki bo omogočil nadaljnji razvoj in rast Planike.

Najpomembnejša oblika vodenja sistema podjetij Planika sta **stalni vodstveni tim odgovoren za strategijo** (SVSTR), na ravni skupine Planika, in **vodstvo**, na ravni matičnega podjetja. SVSTR sestavljajo vsi direktorji Planike. Sestaja se kvartalno in obravnava vsa strateška in taktična vprašanja poslovanja skupine Planika. Delovanje tega tima je izrednega pomena, saj se ravno z vlogo tega tima in **direktorskim kodeksom**, ki so ga podpisali vsi direktorji in vodje najpomembnejših poslovnih področij, zelo krepili internacionalna mentaliteta. Direktorski kodeks namreč močno poudarja tesno medsebojno sodelovanje vseh podpisnikov s skupnim ciljem odličnega delovanja sistema. To sta dejansko najpomembnejši orodji delovanja Planike kot internacionalnega podjetja. Med direktorji se tako krepijo močne medsebojne in skupinske vezi, ki se odražajo tudi v delovanju podjetja. Dejanska osvojitve obeh je, po mojem mnenju, ločnica, ki je Planiko spremenila v internacionalno podjetje.

Eden ključnih vidikov delovanje tima SVSTR je iskanje prednosti in prenos le-teh na druge dele sistema. Ob tem je pomembna tudi vloga posameznih direktorjev. Vse bolj se namreč izražajo ključna področja moči posameznega direktorja. In na tem področju prenese posamezen direktor svoja znanja, veščine, poglede, način delovanja, ... tudi na ostale dele sistema.

Osnovna strategija Planike je predstavljena v okviru **treh stebrov**, ki jih je predstavila uprava Planike:

1. **prodaja na drobno**, ki s svojim mednarodnim obsegom omogoča pozitivno poslovanje in vlaganje v razvoj lastnih blagovnih znamk;
2. **proizvodne storitve**, ki jih Planika realizira v okviru orkestra proizvodnih enot v več državah, pri čemer gre za specializacijo posameznih manjših proizvodnih obratov v vrhunsko kakovost obutve in
3. **novi programi**, ki vključujejo razvoj mreže prodaje programa Planika Protect in prodor programa Planika Trekking v verige specializiranih športnih trgovin.

S postavitvijo Razvojnega centra v Srbiji in začetkom sodelovanja Planike tudi na organiziranju makroekonomskih pogojev za razvoj panoge usnjarske in obutvene industrije v ciljnih državah pa se kot potencial nadaljnje internacionalizacije izpostavlja možnost za četrti steber – trženje **know-howa**.

Vsi stebri so postavljeni v okvir internacionalnega podjetja, saj je tovrstno strategijo možno udejanjati le v mednarodnih okvirih, zato se tržne strategije Planike tesno prepletajo s strategijami internacionalizacije (glej sliko 8, str. 55). Planika gradi na svojih tržnih programih, saj obstaja le z njimi.

7.2. INTERNACIONALIZACIJA TRŽENJA V PLANIKI

V začetku proučevane epohe je bila Planika na stopnji **pasivne in odvisne internacionalizacije**. Tedaj povsem proizvodno orientirano podjetje je izvrševalo dodelavne posle za tuje kupce oziroma drugače rečeno, prodajalo je proizvodne kapacitete. V državah nekdanje Jugoslavije je bila solastnica deležev v nekaj mešanih podjetjih. Planika tedaj ni oskrbovala niti lastne mreže prodajaln na drobno v Sloveniji niti prodajnih mrež v okviru povezanih podjetij. Svoje proizvode je izvažala nekaterim grosistom (Češka, Slovaška), ki so poznali kakovost izdelkov in jih kupovali v Planiki pod Planikinim imenom.

Preživetje in rast podjetja je bilo možno le z intenzivno **aktivno internacionalizacijo** trženja. Počasen stopenjski model internacionalizacije nikakor ni bil primerna pot. Internacionalizacija je bila zelo aktivna in označimo jo lahko kot **internationalizacijo s kvantnimi skoki**.

Strateška odločitev trženjske internacionalizacije je bila usmerjena v dve smeri:

- prevzem 100 % lastništva v povezanih podjetjih, kar je bila edina možnost uveljavljanja enotne strategije in filozofije sistema podjetij Planika,
- ustanovitev povezanih podjetij na ključnih trgih ter izgradnja obsega lastne mreže prodajaln na drobno, ki bo omogočal vlaganje v lastne blagovne znamke in postopno zmanjševanje odvisnosti od dveh kupcev proizvodnih storitev.

Planika je za osvajanje trga odpirala in zapirala povezana podjetja: da je lahko ustanovila podjetje v Srbiji, je začasno odprla povezano podjetje v Republiki Srbski v BiH; odprla je podjetje na Poljskem, vendar je zaradi razpleta meddržavnih odnosov med državami nekdanje Jugoslavije investicije graditve mreže prodajaln na drobno raje preusmerila na to področje; preko povezanega podjetja v Srbiji je odprla podjetje v

Moskvi, v začetku leta 2004 pa še gospodarsko predstavništvo; po izstopu iz podjetja Planika & Co. ter likvidaciji tega podjetja, je Planika Flex iz Sarajeva v Republiki Srbski odprla prodajno podružnico.

Tako intenzivna internacionalizacija podjetja, ki je v začetku proučevane epohe ravno izšlo iz stečajnega postopka in katerega poslovanje je bilo globoko v rdečih številkah, je kljub vsemu najboljša strateška odločitev za preživetje podjetja. To internacionalizacijo v začetni fazi tako ne smemo gledati iz stroškovnega zornega kota pač pa z vidika investicij v graditev položaja na trgu. Investicije pa pomenijo finančno podporo.

Pravilnost strategije se je lepo odrazila v letu 2001, ko je Planika ne samo intenzivno internacionalizirala svoje poslovanje in to investirala (odpiranje povezanih podjetij, odkupi lastniških deležev, prevzemanje in obnavljanje prodajaln, prva polnjenja prodajaln,...) temveč dotedanjo izgubo spremenila v dobiček.

Absolutno lastništvo povezanih podjetij je v tej fazi internacionalizacije bila najbolj smotrna odločitev, saj:

- je kapitalistična zavest lastnikov v teh državah šele v povojih,
- so bila posamezna podjetja med seboj nepovezana, tako se je trgovinska blagovna znamka končnemu kupcu na trgu predstavljala na povsem različne načine,
- Planika ni mogla uveljavljati enotne strategije poslovanja (še posebno v podjetjih, kjer Planika ni imela večinskega deleža),
- je lastnike bremenila zgodovina,
- za pravo nastopanje na trgih niti ni bilo primernih solastnikov (solastniki so bili zaposleni in dobavitelji).

Planika si je z graditvijo strukture sistema povezanih podjetij postavljala osnovo obstoja. Skladno s Treadgoldovimi stopnjami internacionalizacije trgovinskega poslovanja se Planika nahaja na drugi stopnji, saj si svojo mrežo prodajaln na drobno organizira na geografsko, kulturno, jezikovno in zgodovinsko bližnjih trgih.

Zaradi razmer na trgih, na katerih Planika posluje v trgovini na drobno, v tej panogi še ni dobro razvit sistem franšizinga. Tako je Planika v tem obdobju dala v **franšizo** le nekaj prodajaln na Hrvaškem, vendar tudi tam ne gre za pravi franšizing, saj je prodajno blago še vedno v popolni odgovornosti franšizorja. Z urejanjem razmerja na trgu pa je franšizing prav gotovo eden izmed zanimivih načinov mednarodnega poslovanja. Prav tako pa so zanimive tudi druge oblike, kot so joint-ventur podjetja in podobno.

Poleg ustanavljanja lastnih povezanih podjetij je Planika v letu 2003 izvedla tudi **prevzem** podjetja Rehak na Hrvaškem. Operacija je bila zelo zahtevna, saj je šlo za hkratni prevzem podjetja Rehak s 6 prodajalnami in njegovega večinskega lastniškega deleža (59%) v podjetju Planika Koprivnica z 31 prodajalnami. Zahtevnost prevzema je predvsem zaradi tega ker:

- Planika Pula (prevzemnik) še ni začela poslovati pozitivno in je bila še v fazi rasti in ustvarjanja svoje pozicije na trgu (z vidika matice še v fazi začetne investicije v trg),
- sta prevzeto podjetje Rehak in še posebno Planika Koprivnica poslovala z izgubo in sta imela zelo velike obveznosti do dobaviteljev, veliko starih zalog s tržno vrednostjo pod nabavno ter zastarelo opremo in celostno podobo prodajaln,
- so razmere na trgu obutve slabe ter prodaja stagnira in celo pada,

- je tudi Planika Kranj zaradi zmanjšanja naročil (recesija in pritiski na cene), stroškov financiranja reorganizacije proizvodnje ter predolghih postopkov pri pridobivanju finančnih sredstev sama bila v finančnih težavah.

Kljub vsemu je bil ta korak dolgoročno strateško upravičen, saj je ponudba podjetja Planika Koprivnica (kljub zaščiti uporabe blagovne znamke s strani Planike Pula na hrvaškem trgu) močno rušila pozicijo Planike na Hrvaškem.

Poleg lastniške internacionalizacije trženja pa Planika vstopa tudi v druge **mednarodne mrežne povezave**. Na eni strani se povezuje z drugimi podjetji, ki so podobno kot Planika tako proizvajalci kot trgovci, ter z njimi vzajemno dopolnjuje svoj prodajni program, po drugi strani pa trženje novih programov gradi zgolj na mrežni internacionalizaciji, še posebno intenzivno na programu Planika Protect.

7.3. PLANIKIN ORKESTER PROIZVODNIH ENOT

Tržna orientacija podjetja pomeni tudi prestrukturo samega proizvodnega procesa. Obutvena industrija sodi med delovno intenzivne panoge, katerih konkurenčnost v Evropi je vse manjša. Proizvodnja v Sloveniji ne opravičuje ekonomsko pozitivnega poslovanja. Obstajajo pa razlike in možnosti uspešnega in ekonomsko upravičenega obstanka proizvodnje obutve tudi v Sloveniji.

Pogoj za ohranitev ekonomsko upravičene proizvodnje je: a) modernizacija proizvodnega procesa (uvajanje ringov v proizvodnjo, uvajanje najsodobnejših strojev, povezovanje razvoja in proizvodnje) in b) kombiniranje faz proizvodnega procesa glede na konkurenčne prednosti v različnih državah.

Planika ima močno tradicijo v proizvodnji obutve in obutev ostaja njena jedrna dejavnost. K tej odločitvi svoj doprinos dodajajo tudi Planikini poslovni partnerji, ki verjamejo v obstoj in razcvet podjetja povezano z obstojem proizvodnje v Sloveniji.

V letu 2000 se je Planika lotila študije kooperacijskih možnosti v državah nekdanje Jugoslavije. Preučila je vsa proizvodna podjetja v obutveni industriji in se odločila za sodelovanje s posameznimi izmed njih. Hkrati se je lotila zahtevne notranje prestrukture lastne proizvodnje³³. V dveh obratih, za katera se je odločila, da jih obdrži v Sloveniji, je začela izvajati prestrukturo. Cena³⁴ neposrednega dela v Sloveniji je mnogo višja od cene dela v državah nekdanje Jugoslavije in pada čim dlje proti vzhodu gremo. Na vzhod se seli tudi proizvodnja obutve ostalih evropskih proizvajalcev.

Planika se je odločila za kombinacijo več podjetij, ki skupaj sodelujejo v proizvodnem procesu. Svojo proizvodnjo v Sloveniji je organizirala v razmerje 1:2, ki pomeni eno tretjino zaposlenih neposrednih

³³ Eno izmed osnovnih vodil upravi ob prevzemu vodenja podjetja leta 1999 je bilo, da ohrani čim več delovnih mest.

³⁴ Cena minute neposrednega dela v proizvodnji v Sloveniji je 0,15 EUR/min, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji pa 0,08 EUR/min. V državah dlje proti vzhodu ta cena še pada.

proizvodnih delavcev v fazah krojlilnice in šivalnice in dve tretjini zaposlenih neposrednih proizvodnih delavcev v fazah montaže in finiša. Cena neposrednega dela se namreč razlikuje tudi glede na fazo v proizvodnem procesu. Proces krojenja in šivanja je daljši, hkrati pa cenovno manj konkurenčen. Prva faza mnogih obutvenih proizvodnih podjetij je seljenje proizvodnje zgornjih delov v države s cenejšo delovno silo, šele v drugi fazi pride do selitve celotne proizvodnje. Montaža in finiš proizvodnji prinašata tudi najvišjo dodano vrednost, posebno finiš (tu so specialisti Italijani), ki z dobro kakovostjo lahko krepko dvigne končno ceno obutve.

Takšno razmerje v proizvodnji kaže na jasno orientacijo Planike, da v proizvodni proces vključuje druga proizvodna podjetja, proizvodne kooperante. Pri posameznih kooperantih naroča tudi proizvodnjo celega čevlja. Taka organizacija proizvodnih enot zahteva izredno natančno vodenje in planiranje, ki spominja na vodenje orkestra.

Ko govorimo o internacionalizaciji proizvodnje, največkrat mislimo na odpiranje lastnih proizvodnih obratov v tujini ali kapitalski prevzem obstoječih podjetij. Nekaj podjetij v obutveni panogi se je odločilo tudi za ta pristop (Uvex, Meindl, Mephisto, Alpina,...), vendar se prav vsa podjetja odločajo tudi oziroma predvsem za pogodbeno izdelavo pri kooperantu. Planika se je odločila za pogodbeno proizvodnjo pri tujih partnerjih. To ima sicer svoje slabosti (nevarnost, da pogodbeni partner sprejme naročilo drugega kupca in zavrne tvoje naročilo; podjetje nima neposrednega vpliva na delo kooperanta in podobno, izsiljevanje s strani kooperantov,...), a prednosti tovrstne organizacije so večje od nevarnosti (lažji prehod k drugemu kooperantu v primeru nezadovoljstva s sodelovanjem, stroški dela niso fiksni stroški podjetja in podobno), še posebno danes, ko se proizvodnja obutve tako intenzivno seli na vzhod, države Evrope pa imajo vse manj posluha za podjetja v delovno intenzivni panogi.

Internacionalizacija proizvodnje v obliki pogodbenih povezav z izbranimi kooperanti v obutveni panogi se zdi najprimernejša, še posebno v kombinaciji ohranjanja najzahtevnejših proizvodnih faz v okviru lastnih proizvodnih kapacitet. Vsekakor to velja za tehnološko najzahtevnejšo obutev (treking, protekt), pri kateri Planika vstopa v različne tržne niše (gore-tex obutev, motoristična obutev, vojaška obutev, lovska obutev, obutev za kegljanje na ledu in drugo).

Slabši je konkurenčni položaj na komfortni obutvi (gore-tex obutev v tem delu na trgu ni doživela velikega uspeha in predstavlja izredno majhen tržni segment), kjer je ponudbe na trgu proizvodnje zelo veliko.

Pri vodenju orkestra proizvodnih enot ne gre le za izbor in sklenitev pogodbe s kooperantom, pač pa Planika k izbranim kooperantom prenaša tudi svojo proizvodno tehnologijo. Tako je h kooperantom prepeljala številne stroje in opremo, pomembnejši pa je prenos gore tehnologije, za kar je v letu 2003 dobila dovoljenje od svojega licencedajalca in v dveh kooperacijskih enotah uspešno opravila »skrbni pregled«.

Proizvodnjo organizira tudi na druge načine: a) razvit artikel da proizvesti kooperantu, ki za izvedbo posla prevzame celotno logistiko od nakupa materiala do dostave končnih izdelkov na zelena mesta v sistemu Planike, ali pa b) pri podjetju naroči izbrane artikule iz nabora pripravljenе kolekcije tega podjetja pod lastno blagovno znamko Planike.

Poleg nekapitalskih oblik internacionalizacije proizvodnje je Planika v letu 2001 načrtovala skupno naložbo (joint-venture) z nemškim podjetjem Uvex v Sloveniji, vendar je bilo sodelovanje tik pred podpisom pogodbe zaradi nenadnega pritiska podjetja Uvex na znižanje cen prekinjeno.

Različne oblike internacionalizacije proizvodnje so zanimive tudi v naprej, predvsem oblike tesnejšega tehnološko-proizvodnega povezovanja med posameznimi podjetji ter tako povečevanje skupnih konkurenčnih prednosti ter večjo specializacijo v proizvodnji določenih tipov obutve. Panoga v tem delu sveta ima možnost obstoja na daljši rok le z intenzivnim vertikalnim in horizontalnim mrežnim povezovanjem, ki v svoje mreže vključuje tako razvojno-tehnično komponento (razvojni centri, inštituti, podjetja), proizvajalce obutve ter proizvajalce sestavnih delov in materialov.

7.4. INTERNACIONALIZACIJA »KNOW-HOWA«

V letu 2003 je Planika v Srbiji skupaj z Institutom Politehnika podpisala pogodbo o ustanovitvi Razvojnega centra za usnjarsko in obutveno industrijo, ki bo člen v verigi prenosa *know-howa in tehnologije* na srbski trg.³⁵ Tehnološka povezava različnih podjetij v predelovalni verigi bo omogočila tesnejše razvojno sodelovanje v *mreži podjetij* od začetnih materialov do končnega izdelka. Pri tem gre za sodelovanje tako gospodarskih družb kot izobraževalno-razvojnih institucij, torej za neko obliko *grozdenja*.

Ob vse večji konkurenci z vzhoda je možnost ohranitve tovrstne industrije v Evropi ravno v tehnološkem in razvojnem dvigu panoge. Lokacija jugovzhodne in vzhodne Evrope je primerna tudi iz evropskega vidika. Zahodna Evropa je večino svoje obutvene industrije že preselila na daljni vzhod, nekaj pa jo je preselila ravno v države jugovzhodne in vzhodne Evrope. Delovno znanje in izkušnje tu že obstajajo, v Srbiji je tudi edini izobraževalni center za usnjarsko in obutveno panogo na Balkanu, tj. Institut politehnika. Planika pa ima podpisano pismo o nameri za prenos *know-howa in tehnologije* iz Portugalske ter *programske opreme* iz Italije v države jugovzhodne in vzhodne Evrope, kar je potencial za nadaljnjo internacionalizacijo Planike.

Povezava med podjetji iz Portugalske in Italije je bistvenega pomena tudi zaradi vloge teh dveh držav v obutveni panogi v Evropski uniji, saj lahko preko njihovih lobistov Planika oziroma Razvojni center v Srbiji lažje pridobi evropska sredstva iz programa CARDS za razvoj panoge.

7.5. CELOVITO VSTOPANJE PLANIKE NA POSAMEZNE TRGE

Na trženjski strani postaja Planika vse bolj delujoč sistem povezanih podjetij. Prav tako se delovanje sistema izkazuje tudi na drugih področjih.

³⁵ V ta del so bila ves čas vključena tudi srbska ministrstva in gospodarska zbornica. V letu 2004 so pobudo prevzela prav slednja in se odločila za ustanovitev razvojnega centra v okviru ministrstva za šolstvo.

Planika na posamezne trge vstopa celovito: tržno, nabavno, proizvodno, tehnološko. Ta strategija se je že velikokrat izkazala kot zelo uspešna, še posebno v pogovorih z javnostjo državnih oblasti, ki stremi k uravnoteženem pretoku blaga in kapitala med državami, in direktorji podjetij - kupcev, ki so bolj »lokal patriotsko« usmerjeni in s takim celovitim vstopom podjetja na »njihov« trg Planika pridobi določene začetne prednosti.

Celovit vstop na posamezen trg ima veliko drugih pozitivnih efektov. Povezovanje najboljših proizvajalcev materiala - strateški dobavitelji - v sistem Planika ima prednosti v: 1) boljših nabavnih pogojih, 2) krajših logističnih poteh in nižjih transportnih stroških, 3) hitrejšem razvoju,... Predvsem slednje ima v razvojnih perspektivah Planike veliko težo.

8. ZAKLJUČEK

Internacionalizacija poslovanja podjetij je v majhnih gospodarstvih nujna. Čeprav je literatura polna makroekonomskih analiz internacionalizacije držav, se dejansko internacionalizirajo podjetja. Podjetja, ki širijo poslovanje izven meja matične države.

Razvoj in rast internacionalnih podjetij je predvsem rezultat internacionalizacije stroškov in koristi, ki izhajajo iz internacionalizacije tržišč. Svetličič (1980, str. 59) pravi, da internacionalna podjetja s pomočjo internacionalizacije dejansko ustvarjajo »pseudo ekonomijo obsega«, katere pojavnost je njihov reprodukcijski pojavni sistem. Pseudo zato, ker jim šele njihov institucionalni sistem daje prednosti ekonomije obsega v meri, ki presega ekonomije obsega brez okvirov tega institucionalnega monopola. Gre za dominacijo realne politike, ki jo ne omejujejo moralne in pravne norme, ki bi izražale iz tega sistema.

Običajno se internacionalizirajo močna podjetja, katerim je domači trg premajhen in iščejo dodaten tržni prostor. V primeru Planike v analizirani epohi je predstavljena internacionalizacija podjetja, ki izhaja iz popolne proizvodne usmerjenosti in proizvodnje za tuje kupce ter zelo slabe finančne situacije. Toda na videz nezavidljiva situacija podjetja in panoga, katero mnogi obsojajo na propad³⁶, ne pomenita dejanske vdaje.

Planika je v nekaj letih iz podjetja, popolnoma odvisnega od proizvodnje za tuje kupce, ustvarila sistem povezanih podjetij v več državah. Je podjetje, ki trži pet različnih tržnih programov, in ima kljub težki situaciji v panogi dober imidž v več javnostih. Planika je svoje poslovanje internacionalizirala tako v obliki neposrednih tujih investicij z odpiranjem povezanih podjetij v tujini kot z vstopanjem in oblikovanjem mrež strateških zavezništev.

³⁶ Razpad nekdanje Jugoslavije, ki je za slovenska podjetja predstavljala velik nacionalni trg, je povzročil nenadno izgubo trga. Slovenska podjetja so bila soočena z nujno po oblikovanju navzven usmerjenega načina razmišljanja in delovanja. Tuje neposredne investicije v Slovenijo so bile usmerjene v kapitalsko intenzivne proizvodne panoge. Rojec in Hočevar (1996, str. 653) zapišeta, da ta usmerjenost tujih investorjev Slovenijo morda uvršča v Ozawino investicijsko poganjano stopnjo ter da je zaton delovno intenzivnih panog z njihovo orientacijo na nižje tržne segmente neizogiben.

Panoga obutvene industrije je delovno intenzivna (gledano proizvodno) in trgovska panoga. Vse več zahodno evropskih obutvenih podjetij seli večji del ali kar vso svojo proizvodnjo na vzhod. V matični državi se ta podjetja preoblikujejo v trgovska in razvojna podjetja. Njihova glavna naloga ostaja razvoj blagovne znamke in graditev tržne pozicije v svetu.

Večina svetovne proizvodnje obutve se danes proizvede na daljnem vzhodu, evropska podjetja pa še vedno del proizvodnje ustvarijo v Evropi, večino v državah vzhodne Evrope, kjer je cena dela še vedno relativno poceni, hkrati pa so tu še druge logistične prednosti: možnost naročanja relativno majhnih količin, možnost nadzora, hitrejši dobavni roki, nižji transportni stroški idr. Največjo proizvodno ekspanzijo imata Romunija in Slovaška, predvsem na račun poceni delovne sile in dobre logistične obvladljivosti.

V zahodni Evropi sta praktično samo še dva proizvodna centra: Italija in Pirenejski polotok³⁷. V Italiji se je obutvena industrija organizirala v grozde, ki povezujejo majhna in močno specializirana podjetja. Ta oblika organizacije do danes ni bila uspešna še ob nobenem prenosu v druga geografska okolja. Na drugi strani sta Španija in Portugalska³⁸, ki je z vstopom v Evropsko unijo močno okrepila svojo obutveno industrijo in postala tretja najpomembnejša evropska država v proizvodnji obutve.

Odločitev o poti internacionalizacije Planike je prava. Na tradicionalen, kapitalski način internacionalizira funkcijo trženja. Na izbranih ciljnih trgih ustanavlja povezana podjetja, ki najprej gradijo tržne poti, hkrati pa so na trgih, kjer Planika tudi proizvaja, registrirana tudi za proizvodno dejavnost. Vloga povezanih podjetij je celovito obvladovanje ciljnih trgov ter izkoriščanje konkurenčnih prednosti tako na trgu kot v sistemu.

Planika je internacionalno podjetje, vpeto v mreže mednarodnih povezav. Podjetje se je internacionaliziralo tako preko *navznoter* kot preko *navzven poganjanih aktivnosti*.

Planika je leta 1998 kot edino podjetje v tem delu Evrope pridobila proizvodno licenco za izdelavo obutve po »gore standardih«. S to licenco je vstopila v nišno sfero proizvodnje in si pred drugimi proizvajalci pridobila pomembno konkurenčno prednost. Proizvodnja je od tedaj podvržena rednim in strogim pregledom s strani licencedajalca, ki nadzoruje proizvodnjo po opredeljenih standardih. V Planiki je bil odprt tudi »Gore center odličnosti«, v katerem strokovnjaki obeh podjetij razvijajo nove načine montaže »gore obutve«.

Poleg proizvodne je Planika dobila tudi prodajno licenco za t. i. *tehnično gore obutev (TOF)* za področje jugovzhodne in vzhodne Evrope.

³⁷ Proizvodnja obutve v državah zahodne Evrope je začela upadati v začetku 80 let 20. stoletja. 80. leta pa so zlata za Italijo in Španijo. V Italiji se tedaj poleg blagovnih znamk prodajalcev uveljavi blagovna znamka »made in Italy«, španska proizvodnja pa raste predvsem na račun dodelavnih poslov za nemške naročnike. Portugalska obutvena industrija nima prepoznavnih lastnih blagovnih znamk, ima pa zaradi ugodnih pogojev države in nizkih stroškov delovne sile veliko vodilnih evropskih obutvenih podjetij v tej državi svoje proizvodne obrate. Italija ima daleč največji delež proizvedene obutve (375 mia parov - v zadnjem desetletju se kaže trend stalnega upadanja obsega proizvodnje, saj tudi italijanski proizvajalci selijo svojo proizvodnjo v tujino, predvsem Romunijo), sledita ji Španija (194 mia parov) in Portugalska (104 mia parov). Podobno kot s proizvedenimi pari pa je tudi z gibanjem števila proizvajalcev in števila zaposlenih. (Meglič, 2003)

³⁸ Ob vstopu v EU je imela Portugalska komparativne prednosti v delovno intenzivnih panogah (npr. obutvena), kamor so pritekala sredstva EU. Toda situacija se spreminja. »Delež portugalskega izvoza oblačil in obutve pada, narašča pa delež strojne in transportne opreme.« (MacDonald, 1998, str. 39)

Z vstopom v tržni sistem Uvex je postala Planika generalni zastopnik celotnega tržnega programa osebne varovalne opreme podjetja Uvex iz Nemčije za države nekdanje Jugoslavije. S tem je dvignila začetno sodelovanje na razvojno-proizvodnem nivoju na višjo obliko poslovnega sodelovanja.

Ti primeri navznoter poganjanih aktivnosti internacionalizacije se nadaljujejo tudi v oblikah navzven usmerjenih aktivnosti internacionalizacije. V primeru proizvodne licence za gore obutev je Planika v letu 2003 uspela razširiti to licenco, ki je v začetku veljala le za dva proizvodna obrata Planike v Sloveniji, na dva tuja kooperanta iz Bosne, kjer je bil uspešno opravljen »*skrbni pregled*« s strani podjetja Gore. Pri prodajni licenci gore obutve Planika to obutev prodaja tako preko svojih povezanih podjetij kot preko drugih podjetij, vezanih v tržno mrežo Planika Protect. Enaka je situacija pri prodaji zaščitne opreme Uvex.

Globalizacija in internacionalizacija sta večino sveta potegnili v vse bolj integriran trg blaga, denarja, idej in življenjskih stilov. V vseh večjih mestih sveta imajo ljudje podobne delovne pogoje in življenjske navade. (Ohlin, 1993, str. 245; Rørsted, 1993, str. 302)

Z vsem tem pa podjetja zgubljajo popoln nadzor nad geografskim širjenjem in manipuliranjem s svojimi proizvodi. Po drugi strani prav podobnost potrošnikovih preferenc omogoča podjetjem, da zožijo nabor različnih variant izdelka na optimalno število, katerega nato lahko tržijo na vseh svojih trgih. To je še posebno pomembno za manjša podjetja, ki za upravičenost lastnega razvoja in proizvodnje potrebujejo minimalno količino naročila po posameznem proizvodu.

Tudi v Planiki je tako. Nova uprava je za prvi cilj izbrala zgraditev nekdanje mreže trgovin na drobno na obseg, kot ga je imela Planika pred razpadom nekdanje Jugoslavije, kar opravičuje vlaganje v lastno blagovno znamko (razvoj, proizvodnja,...). Danes Planika ima ta obseg trgovin, leta 2002 je pridobila poslovnega partnerja iz Francije, s katerim je skupaj razvijala obutev, ki se prodaja pod svetovno blagovno znamko v Franciji in drugih državah ter v državah JV in V Evrope, kjer se ti isti artikli prodajajo pod blagovno znamko Planike.

Podoben jezik, skupna zgodovina, sorodna kultura,... omogočajo podobne preference potrošnikov, kar Planiki omogoča lažji nastop na teh trgih ter hkrati precej uniformen portfelj prodajanih izdelkov v vseh državah, kjer je Planika prisotna.

Prvi koraki internacionalizacije poslovanja Planike so bili posledica makro okoliščin. Razpad nekdanje Jugoslavije je Planiko prisilil, da je v novo nastalih državah ustanovila povezana podjetja, v katerih je imela na začetku delno lastništvo, kolikor je dopuščala zakonodaja posamezne države, nato pa je prevzela 100 odstotni lastniški delež v vseh povezanih podjetjih.

Najpomembnejše pri internacionalnem podjetju je **delovanje sistema**, saj le tako skupni rezultat preseže vsoto rezultatov vseh podjetij skupaj. Graditev sistema podjetij je močna točka Planike. Je jedro stabilnosti in motor dolgoročnega delovanja Planike.

Planikino internacionalizacijo lahko delimo v dve fazi. V prvi **fazi pasivne internacionalizacije** je bila Planika kooperant za tuje naročnike proizvodnih storitev. V tej fazi je Planika naročene izdelke proizvedla in

jih izvozila tujim kupcem. Pridobila je proizvodno licenco za proizvodnjo obutve po gore tehnologiji. Bila pa je tudi solastnica v nekaj podjetjih nekdanje Jugoslavije. Vse te oblike internacionalizacije lahko uvrstimo med pasivne.

V letu 2000 je Planika vstopila v **fazo aktivne neodvisne internacionalizacije**. V podjetjih, v katerih je imela solastniški delež, je od solastnikov odkupila njihove solastniške deleže ter povezana podjetja vključila v svoj sistem podjetij Planika. Na strateških trgih je ustanavljala nova povezana podjetja. Na trgih držav nekdanje Jugoslavije in Češke je intenzivno gradila mrežo lastnih prodajaln. Če na začetku proučevane epohe Planika ni servisirala niti mreže prodajaln v Sloveniji, danes obvladuje mrežo več kot 100 prodajaln v šestih državah.

Poleg lastne mreže prodajaln na drobno je nekaj posameznih prodajaln na Hrvaškem dala v franšizo. Toda franšizing v teh letih na trgih, kjer ima prodajalne na drobno Planika, še ni bil dovolj razvita oblika poslovanja, tako da o pravem franšizingu niti ne moremo govoriti.

Poleg trženjske internacionalizacije je Planika intenzivno vzporedno internacionalizirala tudi svojo proizvodnjo v obliki prenosa posameznih proizvodnih faz ali celotne proizvodnje na kooperante iz Bosne in Hercegovine, Srbije in Makedonije. Obutev pod lastno blagovno znamko pa naroča tudi pri dobaviteljih iz Italije.

Leta 2001 je skupaj z nemškim podjetjem Uvex pripravljala tudi prvo skupno naložbo (joint-venture) v proizvodno podjetje v Sloveniji. Vendar je bil projekt tik pred podpisom pogodbe prekinjen.

Poleg oblik neodvisne internacionalizacije pa je Planika začela v tej drugi fazi sočasno graditi tudi prve oblike **aktivne kooperativne internacionalizacije**. Gre za prve oblike mreženja na programu Planika Protect, kjer Planika gradi dve mreži: mrežo strateških poslovnih partnerjev in mrežo blagovnih znamk. V letu 2004 se je začelo tudi mrežno sodelovanje med posameznimi trgovsko-proizvodnimi podjetji na Planikinih strateških trgih, pri čemer gre za horizontalno povezovanje v trženjski ponudbi ter posledično specializacijo v proizvodnji. Poleg tega se počasi začenjajo graditi tudi vertikalna strateška zavezištva, predvsem v Srbiji, med dobaviteljem usnja, proizvajalci-kooperanti ter Planiko (tako matičnim podjetjem kot povezanim podjetjem).

Planikino internacionalizacijo ne moremo vkalupiti v nobenega stopenjskih teoretičnih modelov. Planika se internacionalizira izjemno aktivno, različne aktivnosti tečejo vzporedno in pospešeno, v obliki kvantnih skokov.

Največje dosežke dosedanje internacionalizacije Planike lahko strnem v treh točkah:

1. Planika je zgradila mrežo več kot 100 prodajaln v šestih državah, kar ji daje lepo možnost graditve tržne pozicije ter vrednost v očeh dobaviteljev in potencialnih poslovnih partnerjev. To je tudi dobra osnova za oblikovanje ponudbe izbranih blagovnih znamk, kar je poslovna strategija Planike.

2. Moderna in visoko tehnološko opremljena proizvodnja, organizirana v več državah je steber, ki omogoča zdržljive konkurenčne prednosti Planike kot proizvodnega podjetja v naslednjem razvojnem obdobju.
3. Oblikovanje mrež pri trženju »novih« Planikinih trženjskih programov v več državah pa pomeni korak naprej v tržni orientiranosti podjetja ter k finančno donosnejšim poslom.

V naslednjem internacionalizacijskem obdobju mora Planika svoje široko nastavljene internacionalizacijske aktivnosti utrditi ter se aktivno vključiti v druge oblike internacionalizacije: skupne naložbe (joint-venture), mešana lastništva, tehnološko-proizvodno mreženje, osamosvojitve povezanih podjetij od popolne odvisnosti od matice in posledično črpanje finančnih koristi »sistema podjetij Planika« ter svoje internacionalno poslovanje razširiti izven evropskih meja.

Na koncu lahko potrdim obe delovni hipotezi. Tržno odvisnost od peščice kupcev proizvodnih storitev je Planika zmanjševala z graditvijo tržnih poti. V ta namen je ustanovila povezana podjetja v izbranih državah in preko njih gradila najprej mrežo lastnih prodajaln na drobno, nato pa še druge tržne poti. Sistem povezanih podjetij Planiki omogoča graditev konkurenčnih prednosti, hkrati pa podjetje in njegove tržne programe približa kupcem ter od njih pridobiva kakovostne povratne informacije.

Dodano vrednost v očeh končnih potrošnikov imajo le znane blagovne znamke. Planika je na trgih, kjer ima večino svojih povezanih podjetij, ena najbolj znanih blagovnih znamk. Prepoznana je predvsem krovna blagovna znamka Planika, ki je hkrati tudi trgovinska blagovna znamka Planikinih prodajaln. Zaradi tega je bilo za Planikin nadaljnji obstoj praktično nujno internacionalizirati se na te trge ter ponovno zgraditi mrežo prodajaln na drobno.

Z lastnimi prodajalnami in lastnimi izdelčnimi blagovnimi znamkami se Planika približuje svojim končnim kupcem. Hkrati pa ravno ta obseg lastne mreže omogoča Planiki vlaganje v razvoj izdelčnih blagovnih znamk, s katerimi prodira tudi na druge trge. S povečevanjem trženja lastnih blagovnih znamk se zmanjšuje odvisnost podjetja od »storitvenih kupcev«.

Oblikovanje *orkestra proizvodnih enot* v več državah omogoča Planiki zdržljive konkurenčne prednosti, da še vedno ohranja vsaj del proizvodnje v Sloveniji. Zaradi vse večjega pritiska kupcev na zniževanje proizvodnih cen izdelkov in vse večje usposobljenosti delavcev v vzhodnih državah (vzhodna Evropa, Azija, Južna Amerika) je internacionalizacija proizvodnje v države s cenejšo delovno silo ter kombinacija proizvodnega procesa doma in pri kooperantu pogoj za zdržljivo proizvodnjo, predvsem proizvodnjo tehnično in tehnološko najzahtevnejše obutve.

V začetku Planikine proizvodne internacionalizacije so obstoječi kupci Planikinih proizvodnih storitev zavračali selitev proizvodnje ali le posameznih faz proizvodnje na tuje trge in grozili z odpovedjo naročil. Hkrati so ves čas pritiskali na zniževanje cen. Danes je trend obrnjen. Največji Planikini kupci ne samo sprejemajo Planiko kot organizatorko proizvodnje v več državah, temveč celo aktivno preprečujejo Planiko v še hitrejšo selitev dela proizvodnje v kooperacijska podjetja, saj priznavajo Planiki izjemno kakovost

proizvodnje obutve in vedo, da je ohranitev proizvodnje – montaže v Sloveniji odvisna od kombinacije proizvodnje s kooperacijami v državah s cenejšo delovno silo.

Zdržljive konkurenčne prednosti v proizvodnji obutve v Sloveniji so možne le s kombinacijo proizvodnje doma in internacionalizacije proizvodnje v države s cenejšo delovno silo. Proizvodna internacionalizacija Planike potrjuje tudi drugo hipotezo.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. ATHANASSION Nicholas in NIGH Douglas: *Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs*; v: *Journal of International Business Studies*; 2000, Vol. 31, No. 3, str. 471-487
2. BARHAM Kevin, FRASER Jane, HEATH Laura: *Management for the Future. How Leading International Companies Develop Managers to Achieve Their Vision*; FME, Oxford, Ashridge management College, Hertfordshire, 1998, 65 str.
3. BARTLETT Christopher A. in GHOSHAL Sumantra: *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*; Irwin, Inc., Boston, 1992, 914 str.
4. BLUMENTRITT Timothy P. in NIGH Douglas: *The Integration of Subsidiary Political Activities in Multinational Corporations*; v: *Journal of International Business Studies*; 2002, Vol. 33, No. 1, str. 57-77
5. BORNER Silvio: *Competitiveness and Internationalization of Industry: the Case of Switzerland*; v: FRANCIS, Arthur, THARAKAN, P. K. M. (ur.): *The Competitiveness of European Industry*, Routledge, London, New York, 1989, str. 64 - 90
6. BUCKLEY Peter J.: *Corporations and Structural Change in the World Economy*; v: BOYD Gavin in DUNNING John H.: *Structural Change and Cooperation in the Global Economy*; Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, Massachusetts, 1999, str.39-55
7. CANTWELL John: *The Growing Internationalization of Industry: A Comparison of the Changing Structure of Company Activity in the major Industrialized Countries*; v: WEBSTER Alan in DUNNING John H.: *Structural Change in the World Economy*; Routledge, London, New York, 1992, str. 91-113
8. CANTWELL John A. in DUNNING John H.: *MNEs, Technology and the Competitiveness of European Industries*; v: OXLEY, Joanne E. in YEUNG, Bernard: *Structural Change, Industrial Location and Competitiveness. The Globalization of the World Economy 3*; Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, Northampton, 1998, str. 305-325
9. CHETTY Sylvie in BLANKENBURG HOLM Desiree: *Internationalization of Small to Medium-sized Manufacturing Firms: A Network Approach*; v: *International Business Review*, 2000, Vol 9, No. 1, str. 77-93
10. CHUNG Wilburg: *Identifying Technology Transfer in Foreign Direct Investment: Influence of Industry Conditions and Investing Firm Motives*; v: *Journal of International Business Studies*; 2001, Vol. 32, No. 2, str. 211-229
11. CORADO-SIMÕES Vitor: *Internationalization Processes and Cooperative Arrangements: The Experience of Portuguese Firms*; v: *Inovation and International Business*; Institute of International Business, Vol. 2, Stockholm, 1996, str. 715-743
12. DAVIS Peter S. DESAI Ashay B. in FRANCIS John D.: *Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective*; v: *Journal of International Business Studies*; 2000, Vol. 31, No. 2, str. 239-258
13. DROGENDIJK Rian H. J.: *Local Expansion Procesess of Dutch Firms in Central and Eastern Europe*; v: MARINOV Marin Aleksandrov (ur.): *Internationalization in Central and Eastern Europe*; Asgate Publishing, Hampshire, 2002, str.183-203

14. DRUCKER Peter F.: *Managing in Turbulent Times*; Harper & Row, Publishers, New York, 1980, 239 str.
15. DUNNING John H.: *Multinational Enterprises and the Globalization of Innovatory Capacity*; v: GRANDSTRAND Ove, HÅKANSON Lars in SJÖLANDER Sören: *Technology Management and International Business. Internationalization of R&D and Technology*; John Wiley & Sons, Chichester, 1992, str. 19-51
16. DUNNING John H.: *The Competitive Advantage of Countries and the MNE Activity*; v: VERNON-WORTZEL Heidi in WORTZEL Lawrence H.: *Strategic Management in the Global Economy*; Third Edition; John Wiley & Sons, Inc., New York, 1997, str. 186 - 204
17. DUNNING John H.: *The Eclectic Paradigm as Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity*; v: *International Business Review*, 2000, Vol 9, No. 2, str. 163-190
18. EELLS Richard: *Global Corporations. The Emerging System of World Economic Power*; The Free Press, London, 1976, 276 str.
19. FLETCHER Richard: *A Holistic Approach to Internationalization*; v: *International Business Review*, 2001, Vol 10, No. 1, str. 25-49
20. FORSGREN Mats: *Managing the Internationalization Process. The Swedish Case*; Routledge, London, New York, 1989, 114 str.
21. GOOLD Michael, CAMPBELL Andrew in ALEXANDER Marcus: *Corporate-Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company*; John Wiley & Sons, Inc., New York, Toronto, 1994, 450 str.
22. HARZING, Anne-Wil: *An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies*; v: *Journal of International Business Studies*; 2000, Vol. 31, No. 1, str. 101-120
23. HRASTELJ Tone: *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*; Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, 514 str.
24. HRASTELJ Tone: *New Tendencies and Prospects in International Production Sharing; case Europe*; v: *Journal of the Flagstaff Institute*, vol. XX, No. 1, Flagstaff, Arizona, 1996, 18 str.
25. HUNGER J. David in WHEELSEN Thomas L.: *Strategic Management*, Fifth Ed., Addison-Wesley Publishing Comp., Int., 1996, 441 str.
26. JAKLIČ Marko in THORELLI Hans B.: *Internationalization Strategies of SMSs from Rapid-Growth Economies*; Delovni zvezki, št. 23, Delovni zvezki, št. 23, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Ljubljana, 1996, 19 str.
27. KIRTON John: *Economic Cooperation: Summitry, Institutions and Structural Change*; v: BOYD Gavin in DUNNING John H.: *Structural Change and Cooperation in the Global Economy*; Edward Elgar Publishing Lmt., Cheltenham, Massachusetts, 1999, str.1-38
28. KOTLER Philip: *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*; Slovenska knjiga, Ljubljana, 1996, 832 str.
29. LAGERSTRÖM Katarina in ANDERSSON Maria: *Creating and Sharing Knowledge within a Transnational Team - The Development of a Global Business System*; v: *Journal of World Business*, 2003, Vol. 38, No. 2, str. 84-95
30. MacDONALD Gordon J.: *The European Union and the Rest of the World: Complements or Substitutes for Central and Eastern Europe?*; Interim Report, IIASA, Laxenburg, 1998
31. MEGLIČ Jure: *Model procesa razvoja proizvoda v obutveni industriji. Magistrsko delo*; Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, 2003, 121 str.

32. MELIN Leif: *Internationalization as a Strategy Process*; v: VERNON-WORTZEL Heidi in WORTZEL Lawrence H.: *Strategic Management in a Global Economy*, Third Edition; John Wiley & Sons, Inc., New York, 1997, str. 72-93
33. MORSS Elliot R.: *The New Global Players: How to Compete and Collaborate*; v: VERNON-WORTZEL Heidi in WORTZEL Lawrence H.: *Strategic Management in the Global Economy*, Third Edition; John Wiley & Sons, Inc., New York, 1997, str. 45 - 56
34. NARULA Rajneesh in DUNNING John H.: *Technocratic-Corporate Partnering: Extending Alliance Capitalism*; v: BOYD Gavin in DUNNING John H.: *Structural Change and Cooperation in the Global Economy*, Edvard Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, Massachusetts, 1999, str.137-159
35. NEWBURRY William: *MNC Interdependence and Local Embeddedness Influences on Perceptions of Career Benefits from Global Integration*; v: *Journal of International Business Studies*; 2000, Vol. 32, No. 3, str. 497-507
36. OHLIN Göran: *Internationalization and Global Bewilderment*; v: STETTING, Lauge, SVENSEN, Knud Erik in YNDGAARD, Ebbe (ur.): *Global Change and Transformation. Economic Essays in Honor of Karsten Laursen*; Handelshøjskolens forlag, Copenhagen, 1993, str. 239 - 248
37. OZAWA Terutomo: *Organizational Efficiency and Structural Change: A Meso-Level Analysis*; v: BOYD Gavin in DUNNING John H.: *Structural Change and Cooperation in the Global Economy*, Edvard Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, Massachusetts, 1999, str.160-190
38. PAN Yigang in TSE David K.: *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*; v: *Journal of International Business Studies*; 2001, Vol. 31, No. 3, str. 535-554
39. PEARCE Robert: *Creative Subsidiaries and the Evolution of Technology in Multinational Enterprises*; v: *Innovation and International Business*; Institute of International Business, Vol. 2, Stockholm, 1996, str. 581-607
40. PEARCE Robert D. in SINGH Satwinder: *Internationalization of Research and Development among the World's Leading Enterprises: Survey Analysis of Organisation and Motivation*; v: GRANDSTRAND, Ove, HÅKANSON, Lars in SJÖLANDER, Sören: *Technology Management and International Business. Internationalization of R&D and Technology*; John Wiley & Sons, Chichester, 1992, str.137-162
41. PETERSON Richard B.: *The Use of Expatriates and Impatriates in Central and Eastern Europe since the Wall Come Down*; v: *Journal of World Business*, 2003, Vol. 38, No. 1, str. 55-69
42. PRINGLE Charles D, JENNINGS Daniel F., LONGENECKER Justin G.: *Managing Organizations. Functions and Behaviors*; Macmillan Int. Publishing Group, New York, 1984, 617 str.
43. PORTER Michael E.: *Changing Patterns of International Competition*; v: VERNON-WORTZEL Heidi in WORTZEL Lawrence H.: *Strategic Management in the Global Economy*, Third Edition; John Wiley & Sons, Inc., New York, 1997, str. 127 - 148
44. ROJEC Matija in HOČEVAR Marko: *Allocative and Industry Efficiency of Foreign Investment Enterprises in Slovenian Manufacturing Sector*; v: *Innovation and International Business*; Institute of International Business, Vol. 2, Stockholm, 1996, str. 639-663
45. RØRSTED Bendt: *Strategies in a Euro-brand Market*, v: STETTING Lauge, SVENSEN Knud Erik in YNDGAARD Ebbe (ur.): *Global Change and Transformation. Economic Essays in Honor of Karsten Laursen*; Handelshøjskolens forlag, Copenhagen, 1993, str. 301 - 321
46. SCHWEIGER David M, ATAMER Tugrul in CALORI Roland: *Transnational Project Teams and Networks: Making the Multinational Organisation More Effective*; v: *Journal of World Business*, 2003, Vol. 38, No. 2, str. 127-140

47. SVETLIČIČ Marjan in TRTNIK Andreja: *Internationalization Through Outward Foreign Direct Investment: The Case of Slovenia*, v: MARINOV Marin Aleksandrov (ur.): *Internationalization in Central and Eastern Europe*; Asgate Publishing, Hampshire, 2002, str.47-75
48. SURLEMONT Bernard: *Types of Centers within Multinational Corporations: An Empirical Investigation*; v: *Inovation and International Business*; Institute of International Business, Vol. 2, Stockholm, 1996, str. 745-765
49. TAGGART James H.: *Coordination and Configuration: A Framework for Mapping Evolution of Subsidiary Strategy*; v: *Inovation and International Business*; Institute of International Business, Vol. 2, Stockholm, 1996, str. 793-813
50. TAGGART James H. in TAGGART Jenny: *Variations in R&D Complexity in MNC Subsidiaries*; v: *Inovation and International Business*; Institute of International Business, Vol. 2, Stockholm, 1996, str. 815-840
51. TAYLOR Lester D.: *Economic Development in a World of Nearly Perfect Capital and Manufacturing Mobility*, v: STETTING Lauge, SVENSEN Knud Erik in YNDGAARD Ebbe (ur.): *Global Change and Transformation. Economic Essays in Honor of Karsten Laursen*; Handelshøjskolens forlag, Copenhagen, 1993, str. 377 - 383
52. TEECE David J.: *Competition, Cooperation, and Inovation. Organizational Arrangements for Regimes of rapid Technological Progress*; v: OXLEY, Joanne E. in YEUNG, Bernard: *Structural Change, Industrial Location and Competitiveness. The Globalization of the World Economy 3*; Edward Elgar Publishing Lmt., Cheltenham, Northampton, 1998, str. 378-402
53. TRTNIK Andreja: *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*; magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999, 113 str., 30 str. pril.
54. VERNON Raymond: *Where are the Multinationals Headed?*; v: VERNON-WORTZEL Heidi in WORTZEL Lawrence H.: *Strategic Management in the Global Economy*; Third Edition; John Wiley & Sons, Inc., New York, 1997, str. 3 - 18
55. VEZJAK Danilo: *Mednarodno trženje II. Strategija*; Založba obzorja, Maribor, 1987, 430 str.
56. WEBSTER Allan in DUNNING John H. (ur.): *Structural Change in the World Economy*; Routledge, London, New York, 1992, 243 str.

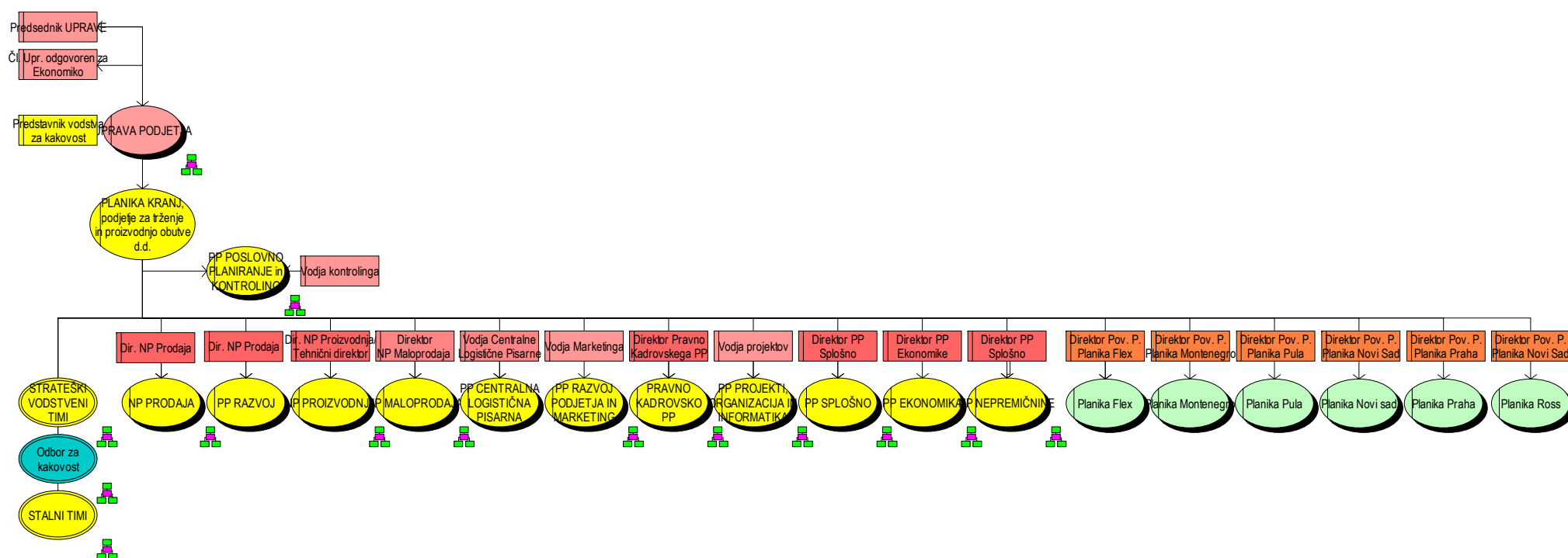
VIRI

1. CIRMAN Andreja et al.: *Obutvena panoga v Sloveniji*; neobjavljeno gradivo, 2003
2. CLOTHIER Anthony: *Report by Anthony Clothier on His View of the Current Problems Facing Planika and Recommendations on How to Improve the Situation*; neobjavljeno gradivo, 2000
3. HORVAT Darko et al.: *Reebok International. Case Study*; Clemons, neobjavljeno gradivo, 1996
4. JESENKO Bernard: *Razvoj proizvodnje s kooperacijami*; Planika Kranj, d.d., 2003
5. KOROŠEC Leon: *Projektna definicija. Priprava predštudije za vzpostavitev proizvodnih kooperacij*; Planika Kranj d.d., 2000
6. KOS Marko: *Izdelčno vodena konkurenčnost – rešitev kriznih panog*; Finance, 15. junij 2004, str. 9, 2004
7. MUŽIČ Artur: *Mrhovinarji modnega sistema*, Ona, 23. 3. 2004, str. 35-37

8. ŽULA Igor: *Vzpostavitev tehnološkega centra*; prijava na javni razpis za spodbujanje internacionalizacije podjetij; Planika Kranj d.d., 2001
9. *Kodeks o sodelovanju med direktorji v sistemu podjetij Planike*; Planika Kranj, d.d., 2002
10. *Načrt razvoja Planike za obdobje 2003-2005. Strateški in poslovni del*; Planika Kranj, d.d., 2002
11. *Poslovni načrt za leto 2001*; Planika Kranj, d.d., 2000
12. *Poslovni načrt zavoda IRCUO za leto 2004*; Zavod IRCUO, 2003
13. *Organizacijski predpis. Izhodišča in dejavniki organizacije ter makro, mezo in mikro organizacijske struktura podjetja. OP.SD.UP.03.04* ; Planika Kranj, d.d.
14. *Organizacijski predpis. Osnovne funkcije managementa in sistem vodenja v podjetju. OP.SD.OK.03.04* ; Planika Kranj, d.d.
15. *Organizacijski predpis. Pristojnosti, pooblastila in odgovornosti ter kompetenčni red. OP.SD.OK.01.04*; Planika Kranj, d.d.
16. *Organizacijsko navodilo. Uporaba blagovne znamke Planika v hčerinskih družbah. ON.PP.RM.01.01* ; Planika Kranj, d.d.
17. *Strateške usmeritve Planike pri poslovanju poslovnih programov*; Planika Kranj, d.d., 2000
18. *Strateško razvojni načrt Planike za obdobje 2000-2003*; Planika Kranj, d.d., 2000
19. *interna gradiva Planike Kranj, d.d.*
20. *pogovori z vrhnjim menedžmentom oz. direktorji sistema podjetij Planika*

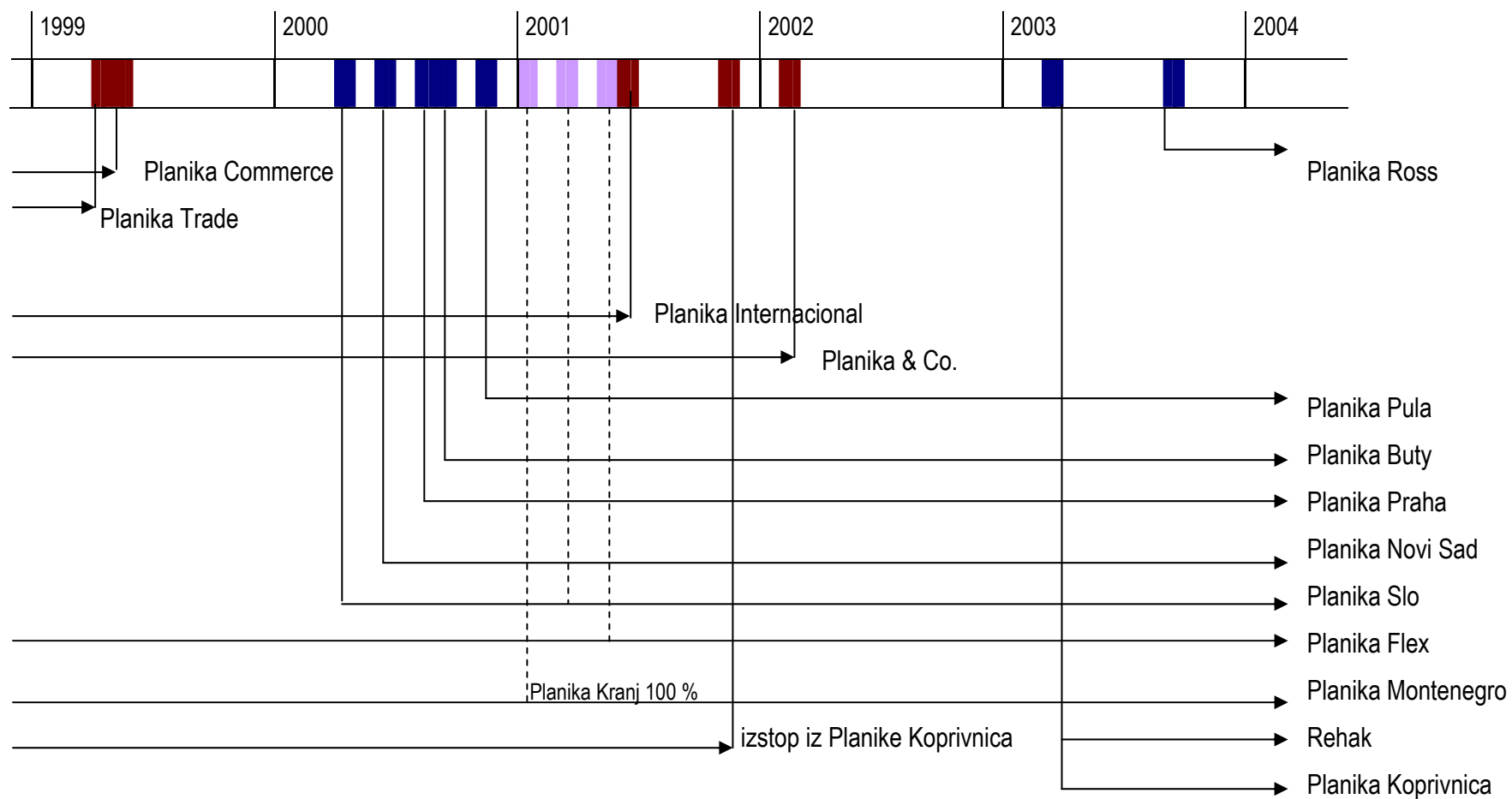
PRILOGA

Slika 15: Organizacijska shema Planike



Vir: Organizacijski predpis. Izhodišča in dejavniki organizacije ter makro, mezo in mikro organizacijske struktura podjetja, str. 12

Slika 16: Internacionalizacija Planike – povezana podjetja



Vir: interna gradiva Planike

KRATKA ZGODOVINA PLANIKE KRANJ

Planika je bila kot državno gospodarsko podjetje ustanovljena leta 1951, tako da se je na območju Kranja združilo več manjših proizvajalcev obutve. Podjetje je bilo vpisano v sodni register leta 1953 kot podjetje za trženje in proizvodnjo obutve.

- 1957 organizirana lastna trgovska mreža s 27 prodajalnimi
- 1959 ustanovitev prvega obrata v Turnišču, kjer so izdelovali športno in civilno obutev
- 1962 združitev s čevljarno »Storžič« in s čevljarno Alka Duplje
- 1963 ustanovitev čevljarske šole v Kranju skupaj s Pekom in Alpino
- 1965 začetek proizvodnje v obratu Breznica
- 1967 podpisana prva pogodba o poslovnem sodelovanju z Adidasom
- 1974 ustanovitev obrata v Tolminu
- 1975 ustanovitev obrata v Lukovici.
- 1978 160 prodajaln po vsej Jugoslaviji
- 1985 ustanovitev obrata v Majšperku
- 1991 izguba jugoslovanskega trga oziroma več kot 100 prodajaln; ustanovitev povezanega podjetja Planika Montenegro
- 1996 ustanovitev povezanega podjetja Planika Flex
- 1997 lastninsko preoblikovanje, Planika organizirana kot delniška družba
- 1998 uveden stečaj s prisilno poravnavo
- 1999 pričetek sanacije
- 2000 zaključen postopek prisilne poravnave; širitev podjetja na vzhodne trge in trge bivše Jugoslavije; ustanovitev povezanih podjetij: Planika Slo Banja Luka, Planika & Co, Planika Novi Sad, Planika Praha; Planika Buty; Planika Pula
- 2001 ponovno poslovanje brez izgube
- 2002 konsolidacija - aktivnosti na področju izboljševanja in utrjevanja kakovosti vseh poslovnih procesov v podjetju in osvajanje novih trgov; ustanovitev povezanega podjetja Planika Ross
- 2003 velik napredek pri razvoju trženjskih mrež za vse prodajne programe, pridobitev ISO standarda 9001/2000, izgradnja novega informacijskega sistema, podpis pogodbe o ustanovitvi RC-KO (razvojni center za usnjarsko in obutveno industrijo) v Beogradu

Slika 17: Mreža prodajaln na drobno Planika v letu 2003