

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**VPLIV KULTUROLOŠKIH DEJAVNIKOV NA
STRATEGIJO INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ**

Ljubljana, oktober 2007

URBAN MURMAYER

IZJAVA

Študent Urban Murmayer izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Maje Makovec Brenčič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletni straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis

Kazalo

1.	Uvod.....	1
2.	Kultura in kulturološki dejavniki	2
2.1.	Opredelitev miselnih programov.....	2
2.2.	Opredelitev kulture in vrednot	3
3.	Kultura in organizacija.....	4
3.1.	Uvod v kulturološke dimenzije	5
3.2.	Vrednote, povezane z delom	6
3.3.	Pomembnost medčloveških odnosov	7
3.4.	Izvor in pomen statusa in moči	7
3.5.	Pomen in vloga formalnih pravil.....	10
4.	Kultura in mednarodno poslovanje	11
4.1.	Standardizacija in adaptacija v mednarodnem podjetju.....	12
4.2.	Analiza eksternega in internega okolja (analiza 5C).....	13
4.2.1.	Analiza eksternega okolja podjetja	14
4.2.2.	Analiza internega okolja podjetja.....	15
4.3.	Standardizacija in adaptacija strategije internacionalizacije: možnosti podjetja ob vstopanju na novi trg	16
4.3.1.	Različne oblike vstopa na mednarodne trge.....	16
4.3.2.	Možnosti podjetja pri vstopanju na nov trg: trženjska strategija	19
5.	Študija primera: strategija internacionalizacije francoskega podjetja Fleury Michon.....	21
5.1.	Metodologija pridobivanja podatkov	21
5.2.	Opis podjetja Fleury Michon.....	22
5.3.	Strategija internacionalizacije podjetja Fleury Michon	24
5.3.1.	Razumevanje kulture in pomembnosti kulturoloških dejavnikov v procesu internacionalizacije v podjetju Fleury Michon.....	24
5.3.2.	Strategija internacionalizacije podjetja	25
5.4.	Proces internacionalizacije podjetja Fleury Michon	27
5.4.1.	Proces sprejemanja odločitve o širitvi na mednarodne trge.....	27
5.4.2.	Proces analize okolja.....	28
5.4.3.	Stopenjsko širjenje podjetja Fleury Michon na mednarodne trge.....	29
5.4.4.	Organizacijski vidik vstopanja Fleury Michona na mednarodne trge.....	32
5.4.5.	Stopnja adaptacije trženjske strategije Fleury Michona v mednarodnem okolju.....	32
5.4.6.	Kulturološki dejavniki vplivajo na vse dele strategije internacionalizacije podjetja Fleury Michon	33

6.	Študija primera: vstop podjetja Fleury Michon na slovenski trg	34
6.1.	Opis podjetja Proconi d.o.o.	35
6.2.	Kulturološke značilnosti Slovenije in Francije: teoretični vidik in mnenje slovenskega in francoskega menedžerja	35
6.2.1.	Proces vstopanja podjetja Fleury Michon na slovenski trg.....	37
6.2.1.1.	Dejavniki, ki so botrovali izbiri Slovenije kot nosilki dejavnosti v centralni Evropi	37
6.2.1.2.	Oblika vstopa Fleury Michona na slovenski trg.....	38
6.2.1.3.	Trženjska strategija na slovenskem trgu	39
7.	Sklepne ugotovitve	41
	Literatura	44
	Viri	45
	Priloga	1

1. Uvod

Svetovni trgi in načini poslovanja so se v preteklih desetletjih močno spremenili – mednarodno okolje je postalo odprto, posli se sklepajo in izvajajo bistveno hitreje. Mnogi zato karikirano pravijo, da je svet postal manjši, življenjski tempo pa hitrejši. Glavno gonilo sprememb v mednarodnem poslovnem okolju je proces globalizacije. Gre za kontinuiran proces, ki traja praktično že od začetka človeške civilizacije.

Zgodovinski podatki dokazujejo, da se proces globalizacije ni odvijal z enako hitrostjo v vseh zgodovinskih obdobjih. Raziskovalci so namreč s t.i. indeksom globalizacije potrdili relativno počasen proces globalizacije do sredine osemdesetih let, po tem letu pa se je proces pospešil – indeks je v skupaj dvajsetih letih zrasel od nekaj manj kot 40 na skoraj 60 točk (KOF Index of Globalization, 2007, str. 1-2).

Razlogov za hitrejši proces globalizacije je več – svetovalno podjetje A.T. Kearney, ki se prav tako ukvarja z empiričnim merjenjem indeksa globalizacije, je opredelilo štiri faktorje, ki vplivajo na stopnjo globalizacije v neki državi. To so politična, tehnološka in osebna povezanost ter članstvo neke države v ekonomskih integracijah (The Globalization Index, 2006, str. 75-77). Razmislek o razlogih za vključitev prav teh dejavnikov v stopnje globalizacije pripelje do zaključka, da gre za dejavnike, ki najbolj vplivajo na standardizacijo poslovnega okolja, ta pa olajšuje vključevanja gospodarstev v mednarodne tokove.

Vsebinsko pomeni standardizacija poslovnega okolja poenotenje od države do države specifične infrastrukture, ki vpliva na način, kompleksnost in hitrost sklepanja in izvajanja poslov (na primer pravna ureditev mednarodnega poslovanja, uporaba davkov, carin in podobno). Na drugi strani ostajajo dejavniki mednarodnega poslovanja, ki ostajajo specifični, predvsem zaradi njihove neotipljivosti ter močne zasidranosti v lokalno družbeno okolje. Med te dejavnike spadajo predvsem kulturološki dejavniki.

Prav zaradi navedenega je cilj diplomskega dela, da analizira in preveri vplive kulturoloških dejavnikov na strategijo internacionalizacije podjetij v modernem in globaliziranem mednarodnem poslovnem okolju. To pomeni, da bom v delu poskušal preveriti naslednjo tezo: *Kulturološki dejavniki kot težko spremenljivi del poslovnega okolja imajo v današnjem času pomemben vpliv na strategijo internacionalizacije podjetij.* Tezo bom podrobneje preveril na primeru francoskega podjetja Fleury Michon, ki se je pred nedavnim odločilo za vstop na slovenski trg in trg širše centralnoevropske regije.

Delo začnem s teoretično opredelitvijo kulture in kulturoloških dejavnikov. Temu poglavju sledi pregled in definicija kulturoloških dimenzij, kot so jih opredelili nekateri najbolj znani svetovni raziskovalci kulture. Ker so kultura in vrednote neločljivi del ljudi in imajo zato vpliv na način poslovanja podjetij, hkrati z dimenzijami kulture analiziram še njihov vpliv na način organiziranosti podjetij in proces odločanja.

Oprelitvi kulture, kulturoloških dimenzij in njihovega vpliva na organizacijo ter procese odločanja sledi analiza kulture in njenih vplivov v okvirih mednarodnega poslovanja. To poglavje analizira vse dele strategije internacionalizacije in izpostavlja kulturološke dejavnike – prvi del definira pojma standardizacije in adaptacije, sledi analiza eksternega in internega okolja ter opredelitev možnosti podjetja ob vstopanju na nov trg z vidika oblik vstopa ter trženjske strategije.

Teoretičnemu delu sledi študija primera, ki s pomočjo kvalitativnih raziskovalnih metod razčlenjuje strategijo in proces internacionalizacije francoskega podjetja Fleury Michon. To strategijo internacionalizacije nato preverim v luči vstopanja francoskega podjetja na slovenski trg. Vsa podpoglavja študije primera logično sledijo strukturi teoretičnega dela.

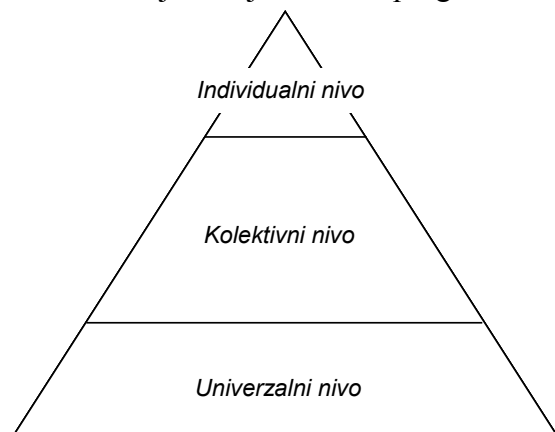
2. Kultura in kulturološki dejavniki

Prvi del poglavja obsega opredelitev kulture in vrednot, ki sta del miselnih programov, ki tečejo v naši podzavesti. Definicija kulture, vrednot in miselnih programov je temeljnega pomena za dobro razumevanje tematike, ki sledi – kulturoloških dimenzij. Temelj za prvi del poglavja so analize in teorije nekaterih najbolj znanih svetovnih avtorjev, kot so Hofstede, Trompenaars, Woolliams, Adler in Usunier.

2.1. Opredelitev miselnih programov

Ob rojstvu človeka se začne proces učenja in socializacije. Gre za razvoj, v katerem človek pridobi vrednote in norme ter postaja del kulturnega okolja, ki ga obdaja. V celotnem procesu nastajajo in se dopolnjujejo *miselni programi* (ang. mental programs), ki definirajo naše delovanje in obnašanje, ki je zaradi tega predvidljivo. Miselni programi so zato potreben predpogoj za obstoj družbenih sistemov (Hofstede, 1980, str. 14).

Slika 1: Trije nivoji miselnih programov



Vir: Hofstede, 1980, str. 16

Miselni programi so v določenem delu edinstveni in unikatni, so torej del človeka kot individuuma (*individualni nivo* miselnih programov). Lastnosti individualnega nivoja so

pridobljene s procesom učenja, del pa jih je podedovanih. Na drugi skrajnosti je *univerzalni nivo* – ti miselni programi so identični vsem ljudem po svetu in so nekakšen operacijski sistem človeka. Tretji del je *kolektivni nivo*, ki je skupen le osebam iz določene družbe oziroma skupine in obsega lastnosti, ki so v celoti naučene v procesu socializacije (Hofstede, 1980, str. 15).

Analiziranje kulture obsega analizo kolektivnega nivoja miselnih programov, saj gre za raven, zaradi katere se posamezne družbene skupine sploh razlikujejo. Glavni kategoriji, ki opisujeta in definirata miselne programe na kolektivnem nivoju, sta *vrednote* in *kultura*.

2.2. Opredelitev kulture in vrednot

Današnji svet je svet številnih različnih kultur, kulturna raznolikost pa je posledica dveh dejstev. Prvič, vsaka družba je našla svoj način življenja in je oblikovala vrednote, ideje, običaje in simbole, ki so ustrezali naravnemu okolju, v katerem je bivala. Drugič, takratne družbene skupine so živele ločeno od drugih, kar je izključevalo možnosti stikov in posledično mešanje kulturnih vplivov v zgodnjem obdobju.

Vse tedanje družbe so se, ne glede na naravno okolje, v katerem so bivale, soočile s povsem univerzalnimi vprašanji, na katere je morala vsaka od njih poiskati svoje unikatne odgovore. V prvi vrsti gre za odnos do časa in prostora, odnos do soljudi v družbi ter odnos do dela. Odnos do naštetih elementov vpliva na družbeni vrednostni sistem, ki je med člani družbe globoko zasidran v njihovi podzavesti in vpliva na njihovo bivanje, vsakdanje delovanje in komuniciranje, torej pogojuje njihov vzorec obnašanja. Poleg tega so takšni različni vrednostni sistemi podlaga za preučevanje in razvrščanje kultur v skupine.

Kluckhohn in Strodbeck sta za svojo definicijo kulture uporabila prav odnos različnih skupin do univerzalnih problemov, s katerimi se soočajo. Kulturo po njunem mnenju sestavljajo »*unikatne rešitve univerzalnih vprašanj*« (Kluckhohn in Strodbeck, 1961, str. 10). Ta definicija je osnovna opredelitev kulture, saj iz nje izhaja pomemben zaključek: vse družbe so izhajale iz iste začetne točke, z iskanjem specifičnih rešitev pa so se med različnimi družbami začele pojavljati razlike. Kljub svoji pomembnosti je opredelitev ozka in omejena ter ne obsega vseh kulturnih razsežnosti.

Ko govorimo o družbi, govorimo o skupini kulturno medsebojno povezanih ljudi. Medsebojna povezanost pomeni, da si njeni pripadniki delijo skupni način razmišljanja na kolektivnem nivoju. Prav to je jedro opredelitve kulture, ki sta jo zapisala Child in Kieser, in sicer »*različne kulture so vzorci razmišljanja in vedenja, ki so široko prisotni v neki skupini ljudi*« (Usunier, 2005, str. 5). Citirana definicija vključuje razmišljanje Kluckhohna in Strodbecka, a ga istočasno razširja z novo dimenzijo. »Vzorci razmišljanja in vedenja« so dejansko »*unikatne rešitve univerzalnih problemov*«, saj slednje iz podzavesti vplivajo na človekovo razmišljanje in vedenje. Pomemben je drugi del definicije, v katerem avtorja

eksplicitno poudarita prisotnost enakega razmišljanja in vrednot v širši, a vendarle omejeni skupini ljudi.

Kljub temu da zadnja definicija kulture dobro dopolnjuje in nadgrajuje Kluckhohnovo in Strobeckovo definicijo, sta Child in Kieser vendarle izpustila eno izmed treh najpomembnejših razsežnosti kulture. Zadnjo dimenzijo sta dodala Johnson in Turner, ki pravita, da je »kultura sestavljanka iz simbolov, verovanj, vrednot in idej. Je torej kombinacija pridobljenih izkušenj in naučenih vrednot, ki vpliva na naše obnašanje« (Johnson, Turner, 2003, str. 200). Prvi del, ki govori o elementih kulture, je dejansko razširjena različica »vzorcev razmišljanja in vedenja«. Simboli, verovanja, vrednote in ideje so namreč odločilni dejavniki, ki vplivajo na prve. Znova je pomemben drugi del – kultura je pridobljena in naučena v procesu socializacije.

Ko govorimo o procesu učenja in socializacije, ne moremo mimo slavne definicije znanega nizozemskega raziskovalca kulture, Hofstedeja. Ta je proces učenja in socializacije preimenoval v proces kolektivnega programiranja in kulturo definiral kot »...proces kolektivnega programiranja mišljenja, po čemer se pripadniki ene družbene skupine razlikujejo od druge družbene skupine« (Hofstede, 1980, str. 21).

Iz štirih citiranih definicij kulture lahko izluščimo tri ključne dimenzije, ki so potrebne za dobro razumevanje kulture.

1. *Kultura vpliva (na ljudi)*. Kultura je skupek vrednot, simbolov, verovanj in idej (Kluckhohn, Strobeck: unikatne rešitve), ki vplivajo na delovanje in obnašanje ljudi ter komuniciranje z drugimi (Child, Kieser: vzorci razmišljanja in vedenja).
2. *Kultura je širše prisotna*. Kultura je skupna vsem osebam, ki pripadajo neki kulturni skupini in je hkrati omejena na to skupino.
3. *Kultura je naučena*. Z rojstvom človeka se začne proces učenja in socializacije, zaradi katerega postaja človek del kulturnega okolja, v katerem je vzgojen. To pomeni, da z opazovanjem in učenjem prevzema vrednote, simbole, verovanja in ideje, ki so skupne družbi, v kateri odrašča. Nadalje, Adler (2002, str. 16) pravi, da je kultura nekaj, kar starejši člani skupine poskušajo prenesti na mlajše člane.

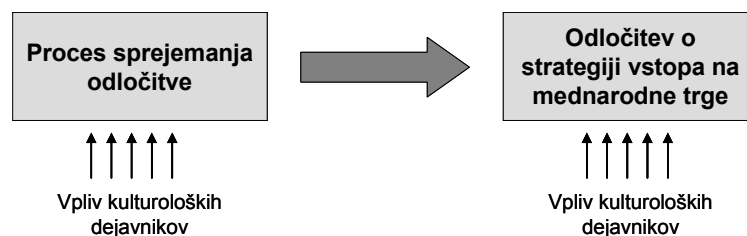
3. Kultura in organizacija

Opredelitev kulture in opis kulturoloških dejavnikov pokaže, da ima kultura močan vpliv na vsakodnevno delovanje, komuniciranje in vedenjske vzorce ljudi. Taki vplivi kulture morajo biti posledično vidni pri načinu dela in organiziranosti podjetij v različnih kulturnih okoljih. Do takih zaključkov je prišel tudi Hofstede, ki je odkril, da lahko s kulturo razložimo večji del razlik v delovnih vrednotah kot pa z organizacijo, poklicem, starostjo ali spolom (Adler, 2002, str. 52).

V tretjem poglavju analiziram vpliv kulturoloških dejavnikov na organizacijo. Je ključnega pomena za nadaljnjo analizo in razpravo o strategiji internacionalizacije podjetij. Vplivi kulture so za obliko vstopanja podjetij pomembni, ker (glej Sliko 2):

1. *kultura vpliva na obliko organiziranosti podjetja in zato na način sprejemanja odločitev.* Proces odločanja vseskozi spremlja internacionalizacijo podjetja, saj so odločitve potrebne pri vsakem nadaljnjem koraku.
2. *kulturološke razlike lahko vplivajo na strategijo vstopa,* v okviru katere mora podjetje pretehtati svoj način organiziranosti na tujem trgu – v odvisnosti od stopnje kulturnih razlik je lastna oblika organizacije podjetja na tujem trgu lahko primerna ali ne (vir: Lastni).

Slika 2: Vpliv kulturološki dejavnikov v procesu odločanja o obliki vstopa podjetja na mednarodne trge



Vir: Lastni.

Poleg Hofstedeja obstaja več priznanih raziskovalcev kulture in organizacije. Kot primer naj navedem Fonsa Trompenaarsa, Andréja Laurenta in Nancy J. Adler. Vsak od naštetih avtorjev je svojo analizo zaključil z dimenzijami kulture, ki po njihovem mnenju najboljše opišejo vplive na organizacijo podjetja. Kulturološke dimenzije naštetih avtorjev so podobne ali se medsebojno dopolnjujejo. Naslednja poglavja združujejo in povezujejo več dimenzij kulture.

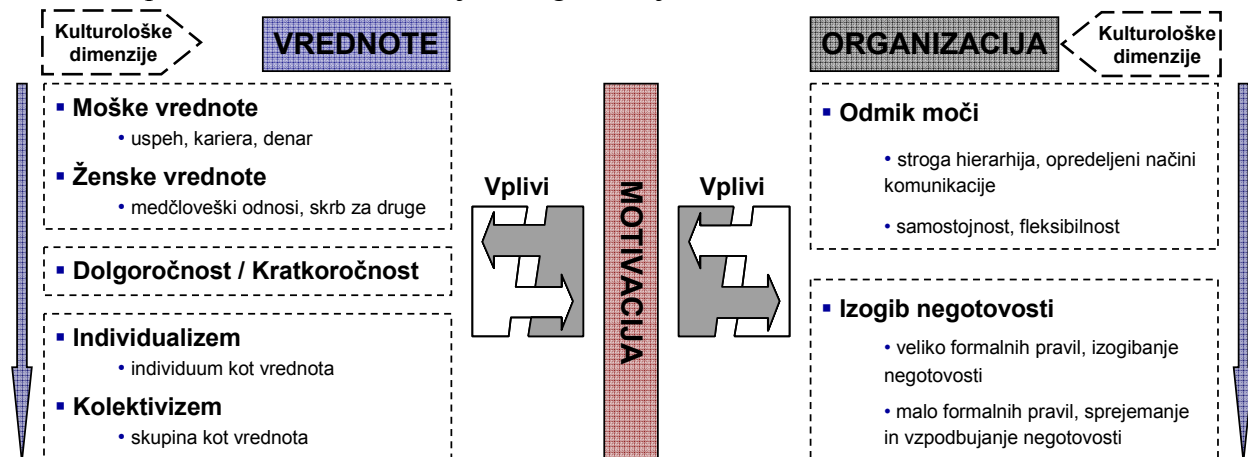
3.1. Uvod v kulturološke dimenzije

Štiri skupine kulturoloških dimenzij pomembno vplivajo na obliko organizacije podjetja. Prvi dve skupini kulturoloških dimenzij opredeljujeta *vrednote*, ki so neposredno (moške oziroma ženske vrednote) ali posredno (individualizem oziroma kolektivism) povezane z delom. Vrednote pomembno vplivajo na *način organiziranosti podjetja*, s tem pa na *motiviranost* zaposlenih, ki je eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja (Zagoršek, Štemberger, 2005, str. 59). Prav iz tega razloga je zelo pomembno, da način organiziranosti podjetja svoje zaposlene vzpodbuja, kar pomeni, da mora uspešna organizacija lokalne načine dela vgraditi v svoj sistem. Ker je taka organizacija v sozvočju z vrednotami in zato prilagojena lokalnemu okolju, *organizacijska struktura* povratno in pozitivno vpliva na motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih.

To pomeni, da »kultura v določeni meri določa strukturo (na primer hierarhijo), struktura pa povratno vpliva na kulturo (primer so medfunkcijske skupine)« (Zagoršek, Štemberger, 2005,

str. 59), stična točka (ali točka prenosa) pa je motivacija. Dimenziji, ki opredeljujeta delovne vrednote, preko motivacije pomembno vplivata na dimenziji, ki opredeljujeta preference glede organizacije. In obratno. Organizacija, ki je blizu kulturnemu okolju, pozitivno vpliva na motiviranost zaposlenih, saj je v skladu s širšimi družbenimi vrednotami in normami.

Slika 3: Vpliv vrednot na motivacijo in organizacijo



Vir: Lastni.

3.2. Vrednote, povezane z delom

Vrednote kot temeljni steber kulture pomembno vplivajo na človekovo delovanje, še posebej v podjetju, poleg tega so eden od določiteljev motivacije (glej Sliko 3). Zato je pravilna aplikacija vrednot na organizacijo pomembna – organizacijska struktura, ki je v skladu z vrednotami kulturnega okolja, pozitivno vpliva na motiviranost zaposlenih in razvoj podjetja.

Osnovne delovne vrednote dobro razdeli **Hofstedejeva** dimenzija, *moškost* oziroma *ženskost*. Tako imamo na eni strani tradicionalno moške vrednote, kot so uspeh, doseganje ciljev in napredovanje. Ker so te kulture usmerjene k doseganju ciljev in splošne uspešnosti, nekateri avtorji za to skupino uporabljajo še izraz *usmerjenost h karieri*. Na drugi strani so ženske vrednote kot na primer dobri medčloveški odnosi, skrb za druge in *kvaliteta življenja* na splošno – slednje je tudi drugo ime za to skupino vrednot. Države, ki spadajo v »žensko« skupino, so Švedska, Norveška, Nizozemska in Danska. Na drugi strani je »moška« skupina držav, kamor spadajo Japonska, Avstrija, Italija in Švica (Hofstede, 1980, str. 189).

Kot rečeno, sta organizacija in način dela pomemben motivacijski dejavnik zaposlenih, če sta v skladu z vrednotami kulturnega okolja. Zato se podjetja po svetu trudijo implementirati prav take modele načina dela, ki so primerne okolju. Ameriška podjetja so se zato lotila programov *obogatitve dela* (ang. job enrichment) oziroma spreminjanja individualnih delovnih mest. Na drugi strani so nekatera skandinavska podjetja delovna mesta spremenila tako, da so jih združevala v delovne skupine (ang. group work) (Hofstede, 1980a, str. 56), ki so zaposlenim omogočile vzpostavljanje prijateljskih stikov s svojimi sodelavci.

3.3. Pomembnost medčloveških odnosov

Druga skupina kulturoloških dimenzij, ki posredno govori o vrednotah zaposlenih, so medčloveški odnosi in pomembnost, ki jim jo pripisujejo posamezne kulture. Medčloveški odnosi pomembno vplivajo na človekovo življenje in delovanje – pričujoča dimenzija odgovarja na dve temeljni vprašanji človekovega življenja: kako vidim sebe in druge. Širina dimenzije obsega individualistične družbe na eni strani in kolektivistične na drugi.

Razliko med individualističnimi in kolektivističnimi družbami sta dobro opredelila **Trompenaars** in **Hampden-Turner**, ki pravita, da ljudje v iskanju odgovorov o njih samih razmišljajo o enakih stvareh, vendar iz različnih vidikov, z drugačno končno točko in različnimi načini, kako jo doseči. To pomeni, da *individualistične družbe* vidijo na koncu osebo kot individuum, prilagoditve v kolektivnem okolju pa način, kako bo končno stanje doseženo. Obratna je zgodba v *kolektivističnih družbah*, kjer je končni cilj družba kot celota, ki bo dosežen s prilaganjem članov družbe (Trompenaars, Hampden-Turner, 1998, str. 55). Med najbolj individualistične družbe spadajo ZDA, Danska in Velika Britanija, na drugi strani so Japonska, Južna Koreja in Singapur (Hofstede, 1980, str. 158; Trompenaars, Woolliams, 2004, str. 63).

Obe definirani dimenziji, ki opredeljujeta delovne vrednote, imata različne temelje – prva (moškost oziroma ženskost) neposredno opredeljuje delovne vrednote, medtem ko jih dimenzija individualizem oziroma kolektivizem izraža le *posredno*. Individualizem v ospredje postavlja individuuma, zaradi česar bo takšna oseba tekmovalna in usmerjena k dosežkom. Takšno delovanje najbolje sovпада z določeno obliko organizacije – nizka stopnja hierarhičnosti (glej poglavje 3.4) ter nizko število formalnih pravil (glej poglavje 3.5).

Dimenzije, ki opredeljujejo pomembnost medčloveških odnosov, vplivajo na organizacijo podjetja na več načinov. Prva implikacija je način izbira novih kadrov. V individualističnih družbah so glavni kriteriji pri izbiri novih kadrov njihovi pretekli dosežki in izkušnje, medtem ko so v kolektivističnih družbah pomembne tudi družinske in prijateljske vezi (Adler, 2002, str. 52-55).

3.4. Izvor in pomen statusa in moči

Prvi dve skupini kulturoloških dimenzij sta opredelili vrednote različnih kulturoloških skupin. S pričujočim poglavjem se fokus premakne k preferencam kultur glede organizacije (glej Sliko 3 na str. 6). Prva taka skupina dimenzij kulture bo definirala izvor in pomen moči v družbah.

Neenakost v družbi obstaja kot posledica več dejavnikov – družbeni status, bogastvo, moč, pa tudi kot posledica pravne ureditve, zakonov in pravic. Danes demokratične države poudarjajo enakost vseh državljanov pred zakonom, medtem ko je razporeditev družbenega dohodka

velikokrat regulirana, stopnja regulacije pa je odvisna predvsem od družbenega sprejemanja neenakosti.

Na drugi strani je neenakost med zaposlenimi v podjetju zmeraj obstajala in je pravzaprav temelj za njihov obstoj in funkcioniranje. Organizacijska neenakost se kaže v hierarhičnih strukturah podjetij, ki jasno razporejajo moč med zaposlene. Posledica neenake razporeditve moči je klasično razmerje šef – podrejeni. Dejstvo je, da prav vsa podjetja na svetu delujejo po enakem načelu, to je na relaciji šef – podrejeni, do razlik pride v dojemaju dejanske moči.

Trompenaars loči dve skupini kultur – prvo skupino sestavljajo kulture, kjer je družbeni status ljudem *pripisan* in temelji na spolu, starosti, razredu, ki mu pripada. Drugo skrajnost predstavljajo kulture, kjer je status posameznika *pridobljen* in temelji njegovih preteklih dosežkih (Trompenaars, Woolliams, 2004, str. 97). Ključna razlika med obema skupinama je, da posameznik v družbi, kjer je status pripisan, svoje pozicije ne more spremeniti. Bodisi mu je status pripisan ob rojstvu (na primer v sistemu monarhij ali indijskem kastnem sistemu) bodisi oseba status pridobi s starostjo.

Zaradi teh razlik se razlikuje vrednostni sistem družbe. Pomembne vrednote v družbah, kjer si posamezniki svoj status pridobijo, so pretekli dosežki, znanje, reference in zanesljivost. Večkrat se je oseba v preteklosti dokazala, več ima izkušenj in znanja, bolj je v družbi (in organizaciji) cenjena. Države, ki spadajo v opisano skupino, so Nemčija, Danska, Švedska, Velika Britanija in ZDA. Na drugi strani imamo kulture, kjer je status posamezniku pripisan in temelji na tem, kar sam je. Države iz te skupine so Japonska, Kitajska in Francija.

Hostedejev indeks *odmik moči* meri in razvršča družbe oziroma kulture glede na (ne)enakomerno porazdelitev moči v organizaciji. Prva so podjetja, kjer sta *moč in odgovornost izrazito centralizirani*, kar pomeni strogo hierarhijo in spoštovanje (na primer, zaposleni pri komunikaciji ne smejo preskočiti hierarhične lestvice in lahko neposredno komunicirajo le s svojim nadrejenim). Gre za kulturna okolja, ki jih opišemo z visoko vrednostjo indeksa odmika moči in kjer je moč glavni dejavnik, ki podpira organizacijo in varuje zaposlene pred negotovostjo.

Države, ki so po indeksu odmika moči najnižje na lestvici, so Avstrija, ZDA, Nemčija, Irska, Švedska, Velika Britanija in Nemčija (Hofstede, 1980, str. 77). Hofstedejeve zaključke potrjuje analiza francoskega raziskovalca **Laurenta**, ki je na vzorcu vodilnih menedžerjev z različnim kulturnim ozadjem raziskoval kulturne razlike. Odzivi na vprašanje, »ali se strinjate, da je glavni razlog, zakaj podjetja delujejo po načelu hierarhije, to, da vsak zaposleni ve, kdo ima avtoriteto nad kom« (Laurent, 1983, str. 80-82), sovpadajo z zaključki Hofstedeja. Najmanj strinjanja so namreč pokazali menedžerji iz držav z nizkim odkikom moči, to so ZDA, Švica in Nemčija.

Analizi Trompenaarsa in Hofstedeja sta različni, saj temeljita na različnih osnovah. Prvi je raziskoval izvor moči v družbi (in organizaciji), medtem ko je Hofstede izhajal iz hierarhičnih

struktur, ki jasno opredeljujejo položaj zaposlenega v organizaciji. Kljub različnim temeljem sta opredeljeni kulturni dimenziji neločljivo povezani, saj z dimenzijo Trompenaarsa lažje razložimo ozadje dimenzije Hofstedeja.

Izvor moči po Trompenaarsu so osebnostne značilnosti posameznika ali njegovi dosežki in znanje; status je osebi pripisan ali si ga je ta oseba pridobila sama. To pomembno vpliva na vrednote ljudi ter motivacijo zaposlenih (glej Sliko 3 na str. 6) – če je *status pridobljen*, si zaposleni delijo vrednote, kot so tekmovalnost in težnja po uspehu, saj jih te vodijo do višjega statusa. To pomeni, da če želi način organiziranosti motivirati svoje zaposlene, mora biti zgrajena tako, da *podpira tekmovalnost, inovativnost in proaktivnost ter nagrajuje dosežke*. Da organizacijska struktura takšne vrednote podpira, mora omogočati precejšnjo mero samostojnosti in fleksibilnosti. To namreč omogoča *posamezniku* (glej tudi poglavje o pomembnosti medčloveških odnosov), da se dokaže. Z vidika Hofstedejeve kulturološke dimenzije to pomeni, da gre za nizek odmik moči, torej družbo, *kjer formalna hierarhija ne igra pomembne vloge*. Razmišljanje podpre primerjava družb z nizkim odkim moči z družbami, kjer sta pozicija in moč posameznika pridobljena, kar pokaže močno povezanost obeh kategorij. Zelo verjetno je, da bodo imele države, kjer si posamezniki status pridobijo, nizek odmik moči.

Prav tako so vrednote, kot so tekmovalnost, težnja po uspehu in učinkovitost, *izrazito moške in individualistične vrednote*, ki v ospredje postavljajo posameznika. *To pomeni, da so družbe z nizkim odkim moči hkrati zelo individualistične družbe*. Primerjava Hofstedejevih dimenzij to potrdi – nobena družba, ki ima nizek indeks odkima moči, ni kolektivistična družba. Vse družbe, razen tistih iz latinske Evrope (Francija, Španija, Italija, Belgija), ki so kolektivistične, so družbe z visokim indeksom odkima moči (Hofstede, 1980, str. 155-159).

V družbah, kjer je status pripisan, so vrednote drugačne – glavno besedo imajo nadrejeni, drugi le delajo po navodilih. To pomeni, da je v takih kulturnih okoljih pomembna formalna organizacijska hierarhija – ta je *centralizirana z jasno razporeditvijo moči upravljanja in odločanja*. Prav hierarhični sistem moči in odgovornosti je pomemben predpogoj za uspešno delovanje organizacije. To izhaja iz dejstva, da pripisani status pomeni poleg moči tudi spoštovanje osebe, kar vpliva na spoštovanje hierarhičnih ravni. Temu je tako zaradi specifične narave takega statusa, saj status in moč pripadata le določenim osebam, ki imajo v družbi posebno pozicijo.

To je pomemben zaključek, ki ga mora pretehtati podjetje ob vstopu na novi trg, ki je kulturno drugačen. Če družbo na primer opisuje nizek indeks odkima moči, potem mora organizacija podpirati način dela in proces odločanja, ki ga prinašajo individualistične vrednote, status in moč pa si morajo zaposleni pridobiti.

3.5. Pomen in vloga formalnih pravil

Formalna pravila so pomembna za delovanje vseh organizacij, saj definirajo odzive zaposlenih v specifičnih situacijah. Posledica predvidljivosti delovanja je nižja negotovost poslovanja in zaposlenih pri delovanju. Iz dejstva, da vsa podjetja na svetu delujejo v okviru pravil, izhaja analiza **Trompenaarsa** in **Woolliamsa** (2004, str. 52-71). Kljub prisotnosti pravil v vseh kulturnih področjih, jih posamezne kulture obravnavajo drugače. Nekatere so pri upoštevanju pravil konsistentne, kar pomeni, da veljajo za vse vpletene osebe v vseh situacijah. Te kulture verjamejo, da obstaja en pravi način urejanja problemov – v takih družbah so pravila *univerzalna*. Na drugi strani so *partikularne* družbe, ki poizkušajo najti rešitve, ki so primerne okoliščinam – te vključujejo predvsem ljudi in poudarjajo pomembnost socialnih odnosov, ki imajo prednost pred konsistentnim izvajanjem pravil. Ta dimenzija zato dobro sovпада s še eno dimenzijo, *pomembnostjo medčloveških odnosov* – primerjava obeh družbenih skupin (skupina partikularnih kultur in kultur, ki dajejo poudarek na medosebne odnose) to potrди: v obe skupini se uvrščajo azijske kulture, kot so Južna Koreja, Tajvan, Kitajska in Japonska.

Hofstede je, podobno kot Trompenaars, formalna pravila vključil med kulturološke dimenzije, vendar se njegov pogled razlikuje. Medtem ko je Trompenaars ugotavljal univerzalnost oziroma partikularnost obravnave pravil, se je Hofstede ukvarjal z zaželenostjo organizacijskih pravil. Drugačen je tudi fokus raziskovanja, saj je Hofstede raziskoval željo posameznih kultur, da se izognejo negotovosti – prvi možni način za to so formalna pravila.

Hofstedejeva kulturološka dimenzija, *izogib negotovosti*, definira in meri stopnjo negotovosti, pri kateri se pripadniki neke družbe počutijo nelagodno in zato iščejo načine, ki bi jim zagotovili večjo varnost in stabilnost (Adler, 2002, str. 59). Želja posameznikov, da bi se izognili negotovosti, se kaže v visokem indeksu izogiba negotovosti. Med kulture z nizkim pragom prenašanja negotovosti spadajo Grčija, Portugalska in Belgija. Na drugi strani so kulture, ki se lažje soočijo z negotovostjo (v najbolj skrajnih primerih je sprejemanje negotovosti dobrodošlo in celo vzpodbujano), formalna pravila pa dojemajo kot omejujoča. Med te družbe spadajo kulture Singapurja, Danske in Hong Konga (Hofstede, 1980, str. 122).

Trompenaars in Hofstede sta obravnavala formalna pravila iz različnih vidikov – prvi iz vidika uporabe pravil v različnih situacijah, drugi pa iz vidika zaželenosti organizacijskih pravil, ki omogočajo zaposlenim, da se izognejo negotovostim. Kljub različnemu fokusu obeh dimenzij kulture sta zadnji pomemben faktor pri odločanju podjetja o obliki vstopa na nove trge.

Ocena kulture z vidika formalnih pravil je potrebna in pomembna, saj lahko nepoznavanje kulturnega ozadja ogrozi vstop podjetja na novi trg, še posebej, če se podjetje, ki vstopa, odloči za skupno naložbo ali strateško zaveznitvo. Pogajanja o pogodbi med partnerjema, kjer eden prihaja iz univerzalne, drugi pa iz partikularne družbe, lahko povzročijo občutek nezaupanja na obeh straneh – partnerji iz univerzalne družbe namreč ne bodo razumeli

nesprejemanja dolgih in natančnih pogodb, medtem ko druga, partikularna stran ne bo sprejemala nezaupanja, ki ga simbolizirajo takšne pogodbe. Prilaganje je težje za multinacionalna podjetja, saj večja podjetja delujejo bolj po načelu univerzalnosti (Adler, 2002, str. 65).

Če ima družba razen tega še močno težnjo po izogibanju negotovosti, je potrebno v poslovanje vpeljati pravo mero pravil, sodelavcem ponuditi možnost trajne zaposlitve ter natančno opisati delovna mesta, še posebej, ko postane poslovanje kompleksno (Laurent, 1983, str. 84).

4. Kultura in mednarodno poslovanje

Globalizacija svetovnih trgov je pomembno spremenila način razmišljanja menedžmenta, s tem pa tudi način delovanja in organiziranosti podjetij. V besednjaku menedžerjev se vedno pogosteje pojavljajo nove besedne zveze, kot so »svetovna vas« ali slogani, kot sta »vse dimenzije nove ekonomije« in »misli globalno, deluj lokalno«.

Zadnji slogan nosi pomembno, več dimenzionalno sporočilo. »Misli globalno« predstavlja svetovni trg, ki je še zmeraj sestavljen iz mnogo različnih nacionalnih trgov. Razlika je, da so ti nekoč bili razdrobljeni in izolirani, s procesom globalizacije pa so postali medsebojno povezani in odvisni. Enoten svetovni trg predstavlja za mednarodno podjetje potencial za rast in širitev, enotnost trga pa omogoča podjetju, da s standardiziranimi izdelki in procesi vstopi na vsak trg.

Lubbers in Koorevaar sta globalizacijo opredelila kot proces, ki zmanjšuje pomen geografskih razdalj pri vzpostavljanju čezmejnih ekonomskih, političnih in družbeno-kulturnih odnosov (Prašnikar, Cirman, 2005, str. 13). Kljub temu nacionalni trgi ohranjajo svoje politične, ekonomske in nenazadnje socio-kulturne specifičnosti. To pomeni, da bo kljub relativni enotnosti svetovnega trga mednarodno podjetje moralo »delovati lokalno« ter poiskati pravi pristop in prilagoditi svoje poslovanje lokalnemu okolju. Povedano drugače, podjetje bo moralo svojo standardizirano strategijo adaptirati tako, kot bodo to narekovale posebnosti lokalnega trga.

Standardizacija oziroma adaptacija strategije internacionalizacije: prvi del definira pojma standardizacije in adaptacije, drugi del opiše analizo zunanjega in internega okolja s poudarkom na vplivih kulturoloških dejavnikov. Z analizo podjetje izbere ciljne mednarodne trge ter ugotovi skladnost domačega poslovanja in procesov s tistim na mednarodnem trgu. Stopnja skladnosti je temelj za odločitev podjetja glede standardizacije oziroma adaptacije strategije vstopa. Tretji del obravnava možnosti, ki so na voljo podjetju pri oblikah vstopov na mednarodne trge ter pri trženjski strategiji.

4.1. Standardizacija in adaptacija v mednarodnem podjetju

Podjetje lahko ob širitvi poslovanja na mednarodne trge uporabi enako trženjsko strategijo kot jo uporablja na domačem trgu, lahko pa prilagodi svojo strategijo tako, da ta bolje ustreza tujemu lokalnemu okolju. V prvem primeru gre za *standardizirano strategijo nastopa na tujih trgih*, medtem ko v drugem primeru podjetje *strategijo adaptira* lokalnemu okolju (Virant, 2004, str. 6).

Pri tem podjetje standardizira ali adaptira dve komponenti svoje strategije širjenja na tuje trge – strategijo vstopa, ki zajema *obliko vstopa na tuje trge, način organiziranosti in trženjski splet* (Mühlbacher, Leihs, Dahringer, 2006, str. 395, 462). Tako se podjetje lahko odloči za enotno, univerzalno obliko vstopa na vse mednarodne trge, kjer lastno organizacijo in način motivacije zaposlenih enostavno prenese, lahko pa prilagaja eno ali vse naštetje komponente glede na značilnosti lokalnega okolja.

Hkrati z odločitvijo o najustreznejši obliki vstopa podjetja na nov mednarodni trg podjetje sprejme še odločitev o trženjskem nastopu na novem trgu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 98). Najpogostejše orodje trženja izdelkov in storitev, ki se uporablja tako v domačem kot tudi mednarodnem trženju, je trženjski splet (ang. »marketing mix«). *Trženjski splet* je sestavljen iz štirih izvornih sestavin (tudi štirih P-jev): izdelek, cene in prodajni pogoji, tržne poti in tržno komuniciranje (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188), *trženjska strategija* pa temelji na različnih kombinacijah opisanih dimenzij. Poleg poenotene oziroma prilagojene trženjske strategije lahko podjetje pri osvajanju novih trgov uporablja standardizirane tržne procese, kamor spadajo na primer načini sprejemanja trženjskih odločitev ter implementacija in kontrola sprejetih odločitev (slednje se pokriva z načinom organizacije podjetja) (Mühlbacher, Leihs, Dahringer, 2006, str. 462).

Teorija standardizacije. Temeljni proces, ki podpira teorijo standardizacije, je proces globalizacije svetovnih trgov, ki jo je omogočil tehnološki napredek, predvsem na področjih komunikacijske in transportne tehnologije. Levitt (1983, str. 2-3), eden izmed zagovornikov standardizacije, pravi, da globalizacija ustvarja globalni svetovni trg, ki je posledica konvergence potrošnikovih preferenc. Ker so potrošnikove preference neločljivo povezane s kulturološkim okoljem, teorija standardizacije posredno govori o približevanju svetovnih kultur. Z zagovarjanjem globalnega potrošnika prav tako zanika obstoj kulturoloških razlik ter njihov vpliv na poslovanje podjetij v mednarodnem okolju.

V končni fazi bo zato na svetu obstajal en sam globalni potrošnik, ki bo povpraševal le po standardiziranem izdelku. Levitt (1983, str. 3) s tem posredno napove konec multinacionalnih podjetij, katerih strategija diferenciacije bo postala nekonkurenčna ponudbi globalnih podjetij.

Razlogov za to je več, pglavitna prednost standardizacije pa so nižji stroški podjetja zaradi enotne oblike vstopa na vse trge in enotnega trženjskega spleta na vseh mednarodnih trgih (Theodosiou, Katsikeas, 2001, str 3). V praksi to pomeni nižje stroške tržnega komuniciranja,

nižje stroške proizvodnje ter raziskav in razvoja. Standardizacija zato omogoči podjetju koriščenje prihrankov, ki so posledica ekonomij obsega. Poleg tega je podoba podjetja in njegove blagovne znamke konsistentna v vseh državah, podjetje nove izdelke na mednarodnih trgih uvaja lažje in ceneje zaradi boljše izkoriščenosti idej po vsem svetu, prav tako sta boljša koordinacija in nadzor izvajanja mednarodnih operacij (Theodosiou, Leonidou, 2003, str. 142).

Teorija adaptacije je nasprotna teoriji standardizacije. Glavni argument je realna (ne)zmožnost obstoja globalnega potrošnika, ki temelji na odsotnosti kulturoloških razlik po svetu. Mnogo avtorjev, kot so Usunier (2005), Hofstede (1980), Mühlbacher, Leihs, Dahringer (2006) in Bradley (2002), takšni predpostavki nasprotuje. Podjetjem zato ob širitvi na mednarodne trge svetujejo adaptacijo svoje strategije in trženjskega spleta lokalnim specifikam, saj so preference in odločitve potrošnikov močno povezane z njihovim kulturološkim ozadjem. Tega se zavedajo tudi podjetja: kar 92 odstotkov od 500 v vzorec zajetih britanskih multinacionalnih podjetij je kulturološke posebnosti družb opredelilo kot najpomembnejši dejavnik adaptacije trženjske strategije (Usunier, 2005, str. 249).

Prilaganje strategije vstopa na mednarodni trg lahko podjetju omogoči globlji prodor na mednarodni trg – podjetje lahko z adaptiranim pozicioniranjem bolje in učinkoviteje izkorišča priložnosti, ki jih ponujajo tržni segmenti in tržne niše. Prilagoditev poslovanja lokalnemu okolju je lahko torej pomemben element konkurenčne prednosti, ki omogoča doseganje višjih tržnih deležev, večjih marž in dobička (Theodosiou, Katsikeas, 2001, str. 4-5).

Standardizacija in adaptacija sta le dve skrajni točki, med njima pa obstaja nešteto kombinacij – stopnja standardizacije in adaptacije je odvisna od podobnosti (tudi kulturološke) mednarodnih trgov (Mühlbacher, Leihs, Dahringer, 2006, str. 462), kjer mora biti cilj vsakega podjetja zaradi stroškovne učinkovitosti čim višja stopnja standardizacije. Vprašanje torej ni, ali se naj podjetje prilagaja lokalnemu trgu, temveč koliko naj se prilagaja (Virant, 2004, str. 8). To pomeni, da gre za tehtanje stroškov in koristi, ki jih prinese adaptacija lokalnemu okolju. Dober mednarodni tržnik zato zna postaviti v ospredje kupca, medtem ko še zmeraj razmišlja globalno (Gesteland, 2002, str. 121). To nas ponovno vrača k izhodiščnemu sloganu – misli globalno, deluj lokalno.

4.2. Analiza eksternega in internega okolja (analiza 5C)

Cilj analize eksternega in internega okolja je segmentacija trgov v regije po izbranem ključu. Prvi korak segmentacije je opredelitev ciljnih trgov, nato je potrebno ugotoviti stopnjo skladnosti trgov, pri čemer igra kulturna podobnost pomembno vlogo. Kompatibilnost oziroma podobnost mednarodnega trga z domačim namreč močno vpliva na stopnjo standardizacije strategije podjetja pri vstopanju na mednarodne trge (Bradley, 2002, str. 151).

Zato mora podjetje pred sprejetjem ključnih odločitev, povezanih z vstopom na mednarodne trge, te najprej dobro analizirati. Najbolj temeljito analizo ponuja t.i. analiza 5C, ki obsega

tako eksterno kot interno okolje podjetja – sem spadajo *okolje* (tudi analiza PEST), *kupci, konkurenca, dobavitelji in podjetje samo*. Zraven tega morajo v podjetju pretehtati tudi *vodstvene dejavnike*.

4.2.1. Analiza eksternega okolja podjetja

Prvi del analize obsega definiranje in razčlenitev eksternega oziroma zunanjega okolja podjetja, pri čemer gre analizo dejstev in značilnosti o ekonomskem, kulturnem, sociološkem, pravnem, političnem in tehnološkem vidiku trgov (tudi analiza PEST) (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28) ter o kupcih, konkurenci in dobaviteljih. Analiza eksternega okolja je infrastruktura za proces sprejemanja odločitev o ciljnih trgih in segmentaciji trgov v regije. V procesu sprejemanja odločitve, na katere trge vstopiti, podjetje na podlagi ugotovitev analize eksternega okolja tuje trge hkrati spoznava, opredeli podobnosti in razlike ter nevarnosti in priložnosti. Končna odločitev o ciljnih trgih tako temelji na potencialih, ki jih trg ponuja, obenem pa je izbor nekega trga podrejen strategiji, preferencam in zmožnostim podjetja.

V okviru analize *političnega okolja* podjetje opredeli lastnosti, kot so delovanje političnega in pravnega sistema, pravna varnost, vpletanje vlade v gospodarstvo. Sledi *ekonomsko okolje*, kjer prevladujejo teme, kot so velikost in rast trga ter posameznih tržnih segmentov in panog, stopnja konkurence ter odkrivanje ovir za vstop na trg. V ta del lahko podjetje vključi tudi analizo lastnosti kupcev in dobaviteljev. Tretji del, *tehnološko okolje*, obsega pregled stanja informacijske infrastrukture v državi, razširjenost uporabe interneta in ostalih informacijskih tehnologij in podobno.

Zadnji del je *socio-kulturno okolje*, za katerega Jurše pravi, da »gre za eno od ključnih dimenzij mednarodnega poslovnega okolja« (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003, str. 49). Analiza socio-kulturnega okolja je dvodelna. Prvi del, to je sociološka analiza okolja, obsega stopnjo pismenosti in izobrazbe ter pregled etničnosti, ver, vloge spolov in podobnih dejavnikov sociološkega okolja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 50, 65).

V drugi del, to je analizo kulturnega okolja, spada identifikacija značilnosti lokalne kulture ter ugotavljanje razlik in podobnosti med domačo in tujo kulturo. Ker je kultura večdimenzionalna, podjetja trge največkrat razporejajo glede na kulturološke dimenzije (glej 2. in 3. poglavje): odnos družbe do časa in prostora, vrednote povezane z delom, pomembnost medčloveških odnosov, izvor in pomen statusa in moči ter pomen in vloga formalnih pravil. Razporeditev glede na dimenzije je nato podlaga za ugotavljanje kulturne oddaljenosti posameznih trgov z domačim trgom podjetja. Ti sklepi so pomembni, saj vplivajo na obliko strategije internacionalizacije, v okviru te pa na odločitve o obliki vstopa in standardizaciji oziroma adaptaciji trženjske strategije.

Ugotovljene razlike in podobnosti v kulturnem okolju so pomembne še za analizo internega okolja. Podjetje primerja kulturološke značilnosti domače in tuje družbe na makro ravni ter

jih, glede na to, da kulturološki dejavniki pomembno vplivajo na način organiziranosti podjetja in motivacije zaposlenih (glej 3. poglavje), aplicira na način delovanja organizacije.

4.2.2. Analiza internega okolja podjetja

Drugi del analize okolja podjetja zajema interne dejavnike in obsega odkrivanje in razčlenitev poslovanja, organiziranosti in procesov podjetja ter ugotavljanja skladnosti slednjih s poslovanjem podjetij na ciljnem mednarodnem trgu. Kulturološke značilnosti družbe igrajo pri tem pomembno vlogo, saj vplivajo na organizacijo, kulturološka podobnost trgov pa vpliva na kompatibilnost ustaljenih praks domačega podjetja s tistimi na mednarodnem trgu. Ugotovljena stopnja podobnosti je eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo standardizacije strategije lokalnemu okolju, ki je ključ do uspeha podjetja na mednarodnem trgu.

Kulturološke značilnosti vplivajo na način organiziranosti podjetja in sistema motivacije zaposlenih. Zato morajo v podjetju za kvalitetno analizo internega okolja poznati lastnosti lastnega kulturnega okolja, saj le primerjava dimenzij lastne in tuje kulture pokaže razlike v načinu delovanja obeh sistemov. Takšna analiza tako omogoča identifikacijo razlik v organiziranosti in načinu motiviranja zaposlenih, ki nastanejo zaradi kulturoloških dejavnikov. To je podlaga za odločitev podjetja o obliki vstopa podjetja na tuji trg v delu, ki se nanaša na stopnjo standardizacije organiziranosti lokalne podružnice. Takšna odločitev je zahtevna, saj zahteva razmišljanje izven lastnih kulturnih okvirov.

Če so kulturološke razlike velike, so velike razlike glede značilnosti delovanja organizacije, prakse domačega podjetja pa zato niso enostavno prenosljive v mednarodno okolje. To pomeni, da mora domače podjetje ob vzpostavitvi tuje podružnice to organizirati drugače oziroma adaptirati način domače organizacije tujemu okolju.

Na izbiro oblike vstopa in načina organiziranosti lokalne podružnice vplivajo tudi *vodstveni dejavniki*, ki so povezani z razumevanjem mednarodnega okolja in kulturoloških različnosti s strani menedžmenta podjetja – njihov pristop je lahko *etnocentričen*, *policentričen* ali *geocentričen*. Etnocentrični menedžerji menijo, da je domači trg za podjetje najpomembnejši (Mühlbacher, Leih, Dahringer, 2006, str. 33), njihova kultura superiorna, lasten način dela in organiziranost podjetja pa najboljša (Adler, 2002, str. 114). Taki menedžerji sicer zaznavajo kulturno raznolikost med različnimi družbami, vendar jih dojemajo negativno in kot vir potencialnih problemov. Zaradi naštetih značilnosti vodstvenega kadra taka podjetja na tuje trge vstopajo z neprilagojeno organizacijo in procesi, kar je mnogokrat eden od dejavnikov neuspeha na tujem trgu.

Policentričen in geocentričen pristop imata skupno značilnost – menedžerji se zavedajo pomembnosti tujih trgov in kulturne raznolikosti (Adler, 2002, str. 113). Pri sebi vedo, da raznolikost lahko pomeni težave, vendar lahko na drugi strani prinese prednosti. Razlika med obema pristopoma je le v dojetju mednarodnih trgov. Geocentrični menedžerji vidijo

svetovne trge medsebojno podobne ter verjamejo v obstoj Levittovega globalnega potrošnika, medtem ko policentrični menedžerji verjamejo v raznolikost in specifične lastnosti vsakega trga – svet je skupek lokalnih trgov (Mühlbacher, Leihs, Dahringer, 2006, str. 34-35). Opisane razlike med policentričnim in geocentričnim pristopom posledično pomenijo razlike v stopnji standardizacije oziroma adaptacije strategije. Podjetja z geocentričnim pristopom na tuje trge vstopajo s standardizirano strategijo, menedžerji pa se v največji meri posvečajo iskanju priložnosti za izkoriščanje prednosti standardizacije. Na drugi strani policentrična podjetja svojo strategijo popolnoma adaptirajo lokalnim značilnostim in okusom – podružnica v Avstraliji bo tako delovala kot lokalno »avstralsko« podjetje in prodajala izdelke, prilagojene »avstralskemu« okusu, enako bo s podružnico v Nemčiji, ki bo organizirana kot »nemško« podjetje z »nemškimi« izdelki (Mühlbacher, Leihs, Dahringer, 2006, str. 34-35).

4.3. Standardizacija in adaptacija strategije internacionalizacije: možnosti podjetja ob vstopanju na novi trg

Po opravljeni analizi potencialnih trgov z vidika eksternega in internega okolja mora podjetje opredeliti stopnjo standardizacije vstopne strategije po posameznih segmentih ali regijah. Standardizacija oziroma adaptacija strategije obsega dve dimenziji: prilagajanje oblike vstopa podjetja na nov trg in prilaganje trženjskega spleta – podjetje se lahko odloči za enako obliko vstopa in enako trženjsko strategijo v vseh regijah, lahko pa se odloči za prilaganje le ene izmed komponent strategije. Pričujoče poglavje obravnava prav to: različne možnosti podjetja pri prilaganju obeh komponent strategije vstopa – oblike vstopa in trženjskega spleta.

4.3.1. Različne oblike vstopa na mednarodne trge

Na podlagi opravljene analize okolja podjetje dobro spozna specifične lastnosti ciljnega trga. Prvi korak, ki sledi, je sprejem odločitve o obliki vstopa na nov trg. Če gre za podjetje z mednarodnimi izkušnjami in izdelano strategijo vstopa na nove trge, mora podjetje v prvi vrsti ugotoviti, ali standardna strategija ustreza novemu trgu oziroma ali je potrebna adaptacija strategije. Če gre na drugi strani za podjetje, ki se prvič podaja v mednarodno okolje, je najbolje, da menedžment oceni vse potencialne oblike vstopa. Cilj podpoglavja je, da predstavi možnosti, ki so na voljo podjetjem pri širitvi posla na tuje trge.

Ko govorimo o posameznih oblikah vstopa ali vstopnih strategijah, jih najlažje klasificiramo s tremi značilnostmi: stopnjo tveganja, obsegom kontrole in fleksibilnostjo oblike vstopa (Hollensen, 2001, str. 240). S prvo lastnostjo merimo tveganje vstopa na mednarodne trge, s čimer je povezana tudi fleksibilnost – *nizka stopnja tveganja* omogoča podjetju *visoko fleksibilnost* in posledično možnost, da se iz tujega trga umakne hitro in z nizkimi stroški. Tretja značilnost, *stopnja kontrole*, ima obraten predznak. To pomeni, da način vstopa, ki ni pretirano tvegan, nudi podjetju le malo možnosti kontrole poslovanja in delovanja podjetja na tujem trgu. To pomeni, da je končna odločitev o vstopni strategiji kompromis med stopnjo

tveganja in fleksibilnostjo na eni strani in željo po kontroli na drugi strani. Tak kompromis dobro odraža značilnosti podjetja in okolja, v katerem to deluje.

Opisane lastnosti posameznih oblik vstopa omogočajo, da razdelimo celotno paleto vstopnih strategij v tri skupine (Bradley, 2002, str. 245; Hollensen, 2001, str. 241):

1. *Izvozne oblike* – so najmanj tvegane, z najnižjo stopnjo nadzora in visoko fleksibilnostjo.
2. *Pogodbene oblike* – so oblike vstopa z deljenim lastništvom, omogočajo deljeno tveganje in nadzor.
3. *Investicijske oblike vstopa podjetij na mednarodne trge* – so po tveganju, kontroli in fleksibilnosti nasprotno izvoznim oblikam. So namreč visoko tvegane, nudijo le malo fleksibilnosti, vendar omogočajo visoko stopnjo nadzora.

Prvo skupino vstopov podjetij na mednarodne trge sestavljajo *izvozne oblike*, kjer je podjetje najmanj vpleteno v celotni proces izvedbe posla, saj nima lastne operativne infrastrukture v tuji državi, temveč uporablja sistem, znanje in kontakte tretje osebe (npr. uvoznik, distributer ali posrednik) (Hollensen, 2001, str. 246). Gre za najenostavnejše oblike vstopa na mednarodne trge, ki ne zahtevajo visoke angažiranosti podjetja, potrebnega znanja in izkušenj, prav tako ne visokih vlaganj. Kljub svoji enostavnosti pa omogočajo podjetju visoko stopnjo internacionalizacije. Zato so glavne prednosti izvoznih oblik nizka stopnja tveganja in visoka fleksibilnost (Deresky, 2006, str. 237, 241). Ker podjetje vstopa na trg preko tretje osebe, nima popolnega pregleda in informacij nad dogajanjem na trgu, prav tako izgubi možnost vplivanja na oblikovanje trženjske strategije.

Investicijske oblike so po svojih lastnostih nasprotno izvoznim oblikam. To pomeni, da »podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu« (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 172). Da podjetje doseže popoln nadzor, mora na tujem trgu vzpostaviti infrastrukturo in sistem, da ga lahko izvaja. To pa je povezano z relativno visokimi vložki, kar pomeni visoko tveganje ter nizko fleksibilnost investicijskih oblik vstopa.

Pogodbene oblike vstopa na tuje trge so po svojih lastnostih med izvoznimi in investicijskimi oblikami vstopa. Glavna razlika med izvoznimi in pogodbenimi oblikami je, da pride pri slednjih do dvosmernega prenosa znanja. Tuji partner zagotovi prenos lastnega znanja in izkušenj, lokalni partner pa prispeva svoje poznavanje in izkušnje, ki so socio-kulturnega izvora, saj pozna gospodarsko in kulturno okolje ter poslovne navade in običaje (Hollensen, 2001, str. 262). Tak kakovostni prispevek lokalnega partnerja pomaga tujemu (matičnemu) podjetju bolje razumeti lokalno okolje ter omogoča boljši stik s kulturološko drugačnim trgom in kupci. Poleg tega je učinkovitejše upravljanje podjetja, saj je kakovostni prispevek partnerjev kompatibilen – matično (tuje) podjetje prispeva znanje in izkušnje iz področja vodenja, ki je vezano na specifično panogo, v katerem podjetje deluje, medtem ko lokalni partner to znanje transformira tako, da je primerno domačemu okolju.

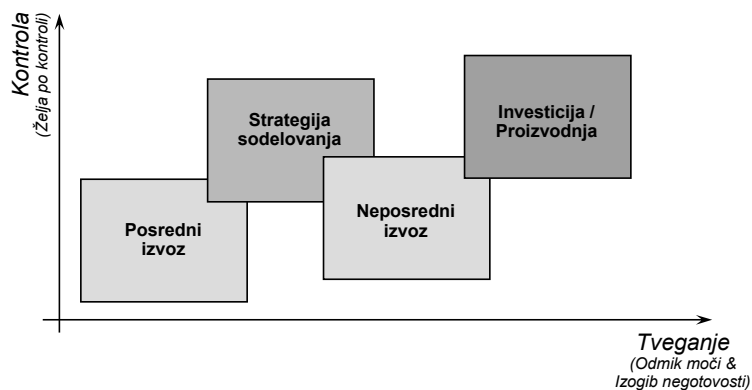
Vplivi kulturoloških dejavnikov na izbiro oblike vstopa. Bradley (2002, str. 151) pravi, da bolj, ko je nek trg oddaljen od domačega trga podjetja v smislu značilnosti poslovanja, večja je verjetnost, da se bo podjetje odločilo za manj tvegano obliko vstopa, to je na primer izvoz. Navedeno je razumljivo, saj je izvoz po tveganosti posla najnižje na lestvici – če posel ne uspe, se podjetje brez velikih stroškov s trga zlahka umakne. Na drugi strani pa Bradley posredno pravi, da vsi menedžerji gledajo na oblike vstopa na trg le z vidika tveganja. Poleg tveganja je pomemben vsaj še en dejavnik; stopnja kontrole. Končna odločitev je odvisna od osebnostnih in kulturnih lastnosti nosilcev odločitev – različne kulturne skupine imajo različne preference glede stopnje kontrole poslovanja podjetja, prav tako se razlikujejo v sprejemanju negotovosti. Na eni strani imamo družbe, ki brez težav prepuščajo vodenje in upravljanje podjetja lokalnim partnerjem, kljub negotovosti, ki jo ta prinaša. Spet za druge tak sistem vodenja pomeni preveliko negotovost – ta preseže mejo sprejemljivega, zato se podjetja raje odločajo za oblike vstopa na mednarodne trge, ki omogočajo večji vpliv na upravljanje podjetja (Kogut, Singh, 1988, str. 422-423).

Kako dobro posamezne družbe prenašajo negotovosti in kakšne so njihove preference pri kontroliranju podjetij, prikazujejo opisane kulturne dimenzije: odmik moči in izogib negotovosti. Organizacije v državah, ki jih opisujemo z visokim indeksom dimenzije odmika moči, so strogo hierarhične, vrhnji menedžment pa sprejema odločitve brez ali z malo posvetovanja s svojimi podrejenimi. Takšni menedžerji bodo ob širjenju poslovanja v tujino želeli obdržati vse niti upravljanja v svojih rokah. Zato bodo izbirali med tistimi oblikami vstopa, ki to omogočajo (na primer investicijske oblike) (Errramilli, 1996, str. 232). Podobno je z indeksom izogiba negotovosti. Višji indeks namreč pomeni, da menedžerji slabo prenašajo negotovost, dojemanje negotovosti pa bo nižja, če bodo imeli možnost vpliva na poslovanje podjetja (Errramilli, 1996, str. 232). To pomeni, da bodo, enako kot pri visokem indeksu odmika moči, izbrali zahtevnejše oblike vstopa, na primer tiste iz skupine investicijskih oblik.

Kogut, Singh (1988), ter Errramilli (1996) so z empiričnimi raziskavami potrdili prav tak vpliv kulturoloških dejavnikov na izbiro oblike vstopa podjetja na nov trg. Način povezanosti obeh spremenljivk dobro prikazuje Slika 4 – višji je indeks odmika moči ali izogiba negotovosti, več je možnosti, da bo podjetje izbralo obliko vstopa na mednarodni trg, kjer bosta lažji nadzor in upravljanje.

Vplivi kulturoloških dejavnikov na izbiro organiziranosti podružnice. Izbira oblike vstopa na mednarodni trg je pogojena tudi z osebnostnimi in kulturnimi preferencami menedžerjev. Nasprotno morajo menedžerji pri izbiri najprimernejše organizacije svoje tuje podružnice razmišljati izven lastnih kulturoloških okvirov. Izbrana organizacijska struktura in vgrajen način motivacije zaposlenih bo namreč implementiran v neko drugo kulturno okolje. Če izbran način ne bo ustrezen, je lahko to eden izmed vzrokov za neuspeh na mednarodnem trgu.

Slika 4: Skupine vstopnih oblik glede na stopnjo kontrole in tveganja



Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 141; Lastni.

4.3.2. Možnosti podjetja pri vstopanju na nov trg: trženjska strategija

Trženjska strategija predstavlja drugi del strategije vstopanja na mednarodne trge. Pomembnost strategije dobro opiše zaključek raziskave Theodosiouja in Leonidouja (2003, str. 167), ki pravita, »da bo trženjska strategija (standardizirana ali adaptirana) vodila do uspešnosti mednarodnega podjetja le, če bo ustrezala edinstveni kombinaciji dejavnikov okolja, ki so specifični za določen tuji trg«.

Tržna strategija obsega trženjski splet, ki je sestavljen iz štirih dimenzij (štirih P-jev): izdelek, cena in prodajni pogoji, tržne poti in tržno komuniciranje (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188). Trženjska strategija je kombinacijah opisanih štirih P-jev, odločitev o stopnji prilaganja trženjske strategije pa je povezana s prilaganjem dimenzij lokalnemu okolju.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 112-113) navajata tri opcije, med katerimi izbira podjetje:

- nediferencirano trženje,
- diferencirano trženje in
- koncentrirano trženje.

Bistvo *nediferenciranega trženja* je, da podjetje ponuja v okviru nediferencirane strategije trženja standardizirane izdelke (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 112). Podjetje, ki sledi nediferencirani trženjski strategiji, bodisi ne priznava bodisi ne prepozna kulturološke različnosti svetovnih trgov (Bradley, 2002, str. 146) – tako podjetje ne verjame v obstoj kulturoloških razlik oziroma je prepričano, da te ne igrajo pomembne vloge. Eden izmed razlogov za takšno razmišljanje lahko tiči v že opisani usmerjenosti vodstvenega kadra.

Osnovni cilj podjetja, ki uporablja nediferenciran trženjski splet, je tako pridobiti največje možno število kupcev svojega standardiziranega izdelka, hkrati pa podjetje neprestano išče možnosti za izboljšave in zniževanje stroškov v proizvodnji, distribuciji in tržnem komuniciranju. Takšno učinkovitost poslovanja, ki omogoča dosedanje dodatnega profita, omogoča prav standardizacija trženjskega spleta (Bradley, 2002, str. 147).

Podjetja, ki uporabljajo *diferencirano trženje*, prepoznavajo in priznavajo kulturološke razlike med trgi in so se jim pripravljena prilagoditi. Tako podjetje verjame, da je adaptacija lokalnemu okolju tisti dejavnik, ki lahko zagotovi podjetju uspeh na mednarodnem prizorišču in doseganje dobičkov kljub temu, da prinaša adaptacija trženjskega spleta dodatne stroške. Adaptacija omogoča globlji prodor na mednarodne trge in večjo odzivnost ciljnih tržnih segmentov, katerim je trženjski splet prilagojen (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 113). Povedano drugače, adaptacija trženjskega spleta razširi trg in spekter potencialnih kupcev (Bradley, 2002, str. 147).

Adaptacija trženjske strategije zajema spreminjanje kombinacije štirih osnovnih dimenzij trženjskega spleta (izdelek, cena, tržne poti in tržno komuniciranje). Kulturološke značilnosti družbe vplivajo na vsako od dimenzij modela, moč vpliva pa se razlikuje. Najmočnejši vpliv ima kultura na dve dimenziji, izdelek in tržno komuniciranje. Tak zaključek je razumljiv, saj gre za komponenti trženjskega spleta, ki prideta v stik z nosilcem kulture – končnim potrošnikom.

Izdelek je prva in najpomembnejša komponenta trženjskega spleta. Fizični izdelek vsebuje tri skupine lastnosti (Usunier, 2005, str. 249): *fizične lastnosti*, *servisno-storitvene* in *simbolne lastnosti*. Kulturološka razsežnost je izražena pri vseh treh sestavinah, vendar najbolj intenzivno pri simbolnih lastnostih (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 205), zato mora podjetje ob kulturološki raznolikosti mednarodnih trgov najprej razmisliti o adaptaciji tega. Simbolni nivo obsega stvari kot so odnos družbe do uvoženih izdelkov, ugled države izvoznice (v ang. »country-of-origin effect«), primernost imena blagovne znamke ter vrednostne lastnosti uporabljenih barv, simbolov in oblik (Usunier, 2005, str. 250).

Simbolna raven omogoča relativno enostavno adaptacijo z nizkimi dodatnimi stroški, medtem ko je prilaganje nivoja fizičnih lastnosti lahko mnogo dražje – proizvodnja enovitega izdelka je namreč temelj teorije standardizacije, ki omogoča delovanje z nizkimi stroški in tako dviguje učinkovitost podjetja. Teh učinkov se dobro zavedajo tudi podjetja – empirične analize so pokazale, da so kvaliteta, dizajn in druge lastnosti izdelkov največkrat standardizirane poteze izdelkov, medtem ko podjetja večkrat prilagodijo blagovno znamko in pakiranje (Usunier, 2005, str. 250).

Trženjska strategija zajema tudi procese, ki se odvijajo v okviru vsakega od štirih P-jev – med takšne procese štejemo na primer razvoj novih izdelkov ter ustvarjanje ugleda in prepoznavnosti (Virant, 2004, str. 26). Cilj vsakega podjetja je, da poleg sestavin trženjskega spleta standardizira opisane procese, saj standardizacija prinaša dodatne koristi in prispevke k povečani učinkovitosti. Ker gre za standardizacijo procesov, jo podjetja v praksi izvedejo s centralizirano organizacijo na primer oddelka za raziskave in razvoj. Vendar Virant (2004, str. 26) ugotavlja, da predvsem drugačnost kulturološkega okolja mnogokrat zahteva decentralizirano organizacijo oziroma adaptacijo strategije podjetja – konfiguracija izdelka je namreč lahko močno povezana z lokalnim okoljem in okusi, prilagojenost pa vpliva na tržno uspešnost izdelka.

Tržno komuniciranje. Do sedaj smo opredelili kulturološke vplive kulture na adaptacijo izdelka in ugotovili njihovo pomembnost. Kljub temu Usunier (2005, str. 409) pravi, da se »izmed vseh sestavin trženjskega spleta kulturološka razsežnost najbolj neposredno kaže pri tržnem komuniciranju«. Usunier ima prav. Tudi izdelek lahko »trči« ob kulturološke specifikke kupca, vendar le na simbolni ravni. Na drugi strani, podjetje s tržnim komuniciranjem vzpostavlja stik s kupcem z uporabo podob in jezika, ki sta močno podvržena vplivom kulture (Usunier, 2005, str. 205). Zato Rudolf (2002, str. 44) opredeljuje kulturološke specifikke posameznih držav kot enega najpomembnejših kriterijev oglaševanja.

Močan vpliv kulturoloških dejavnikov na način komuniciranja podjetij s potrošniki pokaže tudi primerjava različnih oglaševalskih slogov. Nemški oglaševalski slog odlikujejo značilnosti, kot so podajanje jasnih informacij ter poudarjanje avtoritet neodvisnih institucij, slog je čist, racionalen in resen. Tak način komuniciranja je prilagojen nemškemu potrošniku, ki je znan po svoji preudarnosti in varčnosti, prav tako naštetu odseva težnje Nemcev po izogibanju negotovosti, ki je v tem kulturnem okolju močno prisotna. Na drugi strani so Britanci, ki so po Hofstedejevi dimenziji odmika moči na nasprotnem polu. Ta se odraža na primer v komuniciranju v obliki sporočil, ko na primer mlajši svetujejo starejšim (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 240).

Zato mora uspešen tržnik glede na kulturološke značilnosti posameznih družb znati presoditi, kakšen način tržnega komuniciranja uporabiti v določenem kulturnem okolju: ali uporabiti neposredno ali posredno metodo ali sporočilo posredovati naravnost ali ga zakriti ter na kakšen način – racionalno ali z uporabo čustev (Usunier, 2005, str. 413). Hkrati s tem mora upoštevati smernice podjetja o pozicioniranju izdelkov – pravilen portfolio blagovnih znamk in konsistentno pozicioniranje podpirata cenovno politiko, ki je ključ do dolgoročnega uspeha. Da podjetje zagotovi konsistentno pozicioniranje svojih izdelkov in znamk, mora sistem omogočati primerno komunikacijo med predstavniki podjetja na tujih trgih. Prav zaradi kulturološke različnosti predstavnikov podjetja lahko pride do kratkega stika v komunikaciji (Virant, 2004, str. 27-28).

Temeljno načelo oglaševanja pa ostaja: Nastopaj kar se da osebno (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 240). To pomeni, prilagodi svoj način komunikacije značilnostim potrošnikov, kar pomeni predvsem prilagajanje kulturološkim specifikam ciljnega okolja.

5. Študija primera: strategija internacionalizacije francoskega podjetja Fleury Michon

5.1. Metodologija pridobivanja podatkov

V primeru, ko želimo pridobiti globlja spoznanja o naravi nekega preučevanega problema, uporabimo metodo preiskovalnega raziskovanja. Običajno ima raziskovalec malo poprejšnjega znanja, na katerem bi lahko gradil, zato so raziskovalne metode temu prilagojene

– so prilagodljive, nestrukturirane in pretežno kvalitativne (Žabkar, Rojšek, 1998, str. 2). Gre torej za globinski, raziskovalni pristop, pri čemer raziskovalca usmerja globoko zanimanje za vsebino problematike, ki si jo želi osvetliti iz različnih vidikov z namenom pridobitve ustreznih rezultatov (Strgar, 2005, str. 55).

Študija primera je ena izmed zvrsti metode preiskovalnega raziskovanja, saj se teoretična dognanja preverjajo na temeljitim in poglobljenem preučevanju primera. Eden izmed načinov pridobivanja podatkov za tako študijo, ki je hkrati zvrst kvalitativnih raziskav, je globinski intervju. Gre za delno strukturiran intervju, kjer usmerjevalec poskuša pridobiti od intervjuvanca informacije in tako pokriti določeno tematiko svojega zanimanja (Strgar, 2005, str. 55).

Tudi študija primera diplomskega dela uporablja metodo preiskovalnega raziskovanja – temelji na študiji primera vstopa francoskega podjetja Fleury Michon na slovenski trg. Odločil sem se za kvalitativno raziskavo, med različnimi pristopi takega raziskovanja pa izbral poglobljeni intervju. Da bi bili zaključki raziskave kar se da uporabni, so mi v podjetju Fleury Michon in Proconi omogočili pogovor z dvema ključnima menedžerjema in akterjema povezovanja – gospodom Jean-Claudejem Schoenijem, ki vodi podružnico podjetja Fleury Michon, ki je zadolžena za širjenje podjetja na mednarodne trge, in gospodom Dragutinom Salavcem, ki je direktor skupine podjetij, kamor sodi tudi Proconi d.o.o.

Izveden je bil delno strukturiran intervju, oba intervjuja pa sta potekala ločeno, kar pomeni, da noben od intervjuvancev ni poznal odgovorov drugega. Za namene kasnejše obdelave in analize sem oba pogovora posnel.

5.2. Opis podjetja Fleury Michon

Fleury Michon je podjetje, ki ustvari na letni ravni pol milijarde evrov prihodkov in ima samo v Franciji 3.200 zaposlenih. Prepoznavnost blagovne znamke Fleury Michon v Franciji dosega 98 odstotkov, izdelkov pa se držijo lastnosti, kot so visoka kakovost, zanesljivost, varnost (Fleury Michon Annual Report 2005, str. 2, 10).

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1926, glavna dejavnost pa je bila predelava, obdelava in prodaja svežega mesa. Skoraj štiri desetletja je Fleury Michon posloval kot klasično mesnopredelovalno podjetje, ki je sčasoma začelo zaostajati za potrebami kupcev in konkurence. V začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja je Fleury Michon doživel kadrovske preobrat, saj je umrl zadnji ustanovitelj podjetja. Vodenje podjetja je tako prevzel nov direktor, Yves Gonnord, ki je v podjetje prinesel nov zagon in ideje. Z njim na čelu je Fleury Michon dobil novo strategijo, ki je na novo definirala vse štiri sestavine trženjskega spleta, podjetje pa preusmerila na novo dejavnost z visoko dodano vrednostjo.

Izdelek. Središče pozornosti so postale prehrambne rešitve, ki gredo v korak s časom in modernimi prehrabnimi smernicami. V skladu s strategijo želi Fleury Michon svojim

kupcem ponujati izdelke z *dobrim okusom* in *visoko hranljivo vrednostjo*, živila so *zdrava* in *varna* ter *priročna za uporabo*. Poleg vsega jih dobi kupec za *primerno ceno* (Fleury Michon Annual Report 2005, str. 10).

Podjetje se osredotoča na dve ključni področji poslovanja (Fleury Michon Annual Report 2005, str. 11):

1. *šunke, pripravljene mesnine, dodatki za kuhanje in paštete*. Fleury Michon v prvih treh blagovnih skupinah dosega v Franciji največji tržni delež, medtem ko je v segmentu paštete drugi. Področje prinaša 53 odstotkov celotnih prihodkov.
2. *pripravljene obroki*. Fleury Michon ima največji tržni delež v Franciji na področju pripravljenih obrokov. Ti prinesejo 43 odstotkov celotnih prihodkov.

Cena. V Fleury Michonu so ceno opredelili kot eno izmed ključnih lastnosti svojih izdelkov, vendar je po pomembnosti šele na zadnjem, četrtem mestu. Ker Fleury Michon očitno poudarja ostale lastnosti svojega prodajnega asortimana, lahko sklepamo, da so izdelki francoskega podjetja pozicionirani v višjem (premium) in srednjem razredu, ki ustvarjajo višjo dodano vrednost.

Tržne poti. Fleury Michonova strategija opredeljuje tržne poti, ki jih lahko razdelimo na tri glavna področja: *trgovina na debelo* (Fleury Michon je tržno pot poimenoval »eat-in« segment) in *trgovina na drobno* (»eat-out« segment) ter nastop na tujih trgih. *Trgovina na drobno* obsega več prodajnih tržnih poti (Fleury Michon Annual Report 2005, str. 10):

1. *restavracije s hitro prehrano*. Obstajajo trije tipi takih restavracij: samopostrežna restavracija s prodajnimi avtomati, samopostrežna restavracija z osebjem ter restavracija s postrežbo.
2. *prodajni avtomati*. Fleury Michon prodaja svoje izdelke v prodajnih avtomatih ne le v lastnih restavracijah, ampak tudi na drugih frekventnih točkah.
3. *dostava*. Fleury Michon danes letno dostavi več kot 400.000 pripravljenih obrokov svojim strankam na širšem območju Pariza.
4. *catering*. Fleury Michon trži svoje izdelke na francoskih hitrih vlakih TGV, prav tako pripravlja obroke za francosko letalsko družbo Air France.

Tretja tržna pot *obsega nastop podjetja na tujih trgih* (glej poglavje 5.3).

Tržno komuniciranje. V osemdesetih letih je Fleury Michon podpisal dogovor o dolgoročnem sodelovanju s francoskim skiperjem jadrnice. Cilj podjetja je bil doseči visoko prepoznavnost lastne blagovne znamke z nižjimi stroški, kot če bi se lotili običajnih promocijskih kampanj. Sodelovanje traja še danes, ko Fleury Michon oglašuje tudi po klasičnih poteh – za te so leta 2005 namenili več kot 11 milijonov evrov, kar predstavlja 2,6 odstotka celotnih prihodkov podjetja Fleury Michon (Fleury Michon Annual Report 2005, str. 2, 14). S takim oglaševalskim proračunom so postali največji oglaševalec na svojem področju.

5.3. Strategija internacionalizacije podjetja Fleury Michon

V nadaljevanju poglavja predstavljam strategijo internacionalizacije podjetja Fleury Michon. V prvem podpoglavju bom opredelil pogled menedžmenta Fleury Michona do vprašanja kulture. Sledi kratek opis nastanka strategije širjenja na tuje trge ter splošne usmeritve te strategije, medtem ko v naslednjem poglavju opredelim in analiziram segmentacijo posameznih trgov in njihovo opredelitev v regije. V poglavjih, ki sledijo, preidem k pregledu razvoja internacionalizacije podjetja; od procesa sprejemanja odločitve, analize okolja, zgodovine širjenja podjetja na tujih trgih do organizacijskega vidika širjenja ter stopnje adaptacije trženjske strategije.

Glavni cilj podpoglavja je analiza strategije internacionalizacije Fleury Michona s poudarkom na kulturoloških vplivih in prvinah strategije. Zato je pred začetkom analize strategije potrebno opredeliti razumevanje in pripisovanje pomembnosti kulture v Fleury Michonu.

5.3.1. Razumevanje kulture in pomembnosti kulturoloških dejavnikov v procesu internacionalizacije v podjetju Fleury Michon

Vrhnji menedžment podjetja je organ družbe, ki določa dolgoročne smernice razvoja. Zato je njihov odnos do kulturoloških razlik v mednarodnem okolju ključni faktor, ki vpliva na stopnjo upoštevanja kulturoloških razlik in s tem na stopnjo standardizacije strategije internacionalizacije podjetja. Zaradi tega je podpoglavje uvrščeno na začetek analize strategije podjetja Fleury Michon.

V Fleury Michonu pravijo, da so z ustanovitvijo enotnega trga v Evropski uniji padle klasične ovire za trgovanje, ki so v zgodovini igrale pomembno vlogo v mednarodnem poslovanju. Danes, ko v evropskem prostoru politične in ekonomske ovire praktično ne obstajajo več, ostaja po njihovem mnenju kultura edini dejavnik, ki zavira mednarodno poslovanje. Če želi biti podjetje v nekem okolju uspešno, se mora temu prilagoditi ali okolje spremeniti. A dejstvo je, da se kulturno okolje spreminja le stežka in zelo počasi. Prav zaradi teh lastnosti kulture so v francoskem podjetju prepričani, da se kulturološke razlike med državami ne bodo zmanjšale. Kultura bo tako ostala fundamentalna ovira ali priložnost za mednarodno poslovanje v prihodnosti (Schoeni, 2007).

Prav zaradi tega so pri Fleury Michonu prepričani, da popolna standardizacija strategije internacionalizacije podjetja v današnjem svetu ni mogoča. Poleg tega podjetje deluje v prehrambeni industriji, ki ima svoje posebne lastnosti v primerjavi z ostalimi panogami. Lokalni okus potrošnikov (ki je tudi kulturološko pogojen) je za panogo pomemben faktor uspeha, zato se mu morajo v podjetju prilagajati.

To kaže na dva dobra razloga za adaptacijo strategije internacionalizacije podjetja Fleury Michon. Pomembnosti kulturološke drugačnosti ter prednosti in slabosti, ki jih ta lahko prinese, se dobro zavedajo tudi v Fleury Michonu. Njihova zavest je opazna v vseh delih

strategije vstopa na tuje trge, kar pomeni, da so v podjetju pripravljene adaptirati vse komponente svoje strategije, od oblike vstopa, organiziranosti podružnic, do trženjskega spleta.

5.3.2. Strategija internacionalizacije podjetja

Strategija razvoja podjetja (glej poglavje 5.2) obsega tržne poti tako na domačem kot na tujih trgih. Kljub temu podjetje s širše zastavljeno internacionalizacijo ni začelo takoj. Vodstvo podjetja je sprejelo odločitev, da podjetje v prvi fazi svojih izdelkov ne bo izvažalo izven francoskega kulturnega območja, vse dokler Fleury Michon ne konsolidira svoje pozicije na francoskem trgu (Intervju, interni podatki podjetja, 2007). To pomeni, da so se v Fleury Michonu odločili za postopno strategijo internacionalizacije (Hollensen, 2001, str. 204), pri čemer je prva faza obsegala konsolidacijo poslovanja na domačem trgu in izvoz izdelkov na trge, ki kulturološko spadajo k francoskemu kulturnemu območju. Takšna usmeritev je bila logična, saj močna in konsolidirana pozicija na domačem trgu ustvarja presežni denarni tok, ki ga podjetje uporabi za financiranje širitve na tuje trge. V jeziku matrike BCG (kratica za »Boston Consulting Group«) to pomeni, da je domači trg molzna krava, ki financira aktivnosti zvezd in vprašajev.

Vodstvo podjetja je določilo štiri pogoje, ki so morali biti izpolnjeni pred začetkom širše internacionalizacije poslovanja podjetja (Schoeni, 2007; Interni podatki podjetja Fleury Michon):

1. močna maloprodajna pozicija na francoskem trgu,
2. močna in utrjena pozicija blagovne znamke na francoskem trgu,
3. visoko produktivne proizvodne kapacitete,
4. dobra finančna pozicija.

Vsi štirje pogoji so bili izpolnjeni leta 2004, ko je podjetje začelo s širše zastavljeno internacionalizacijo. V ta namen so ustanovili t.i. »Odbor za strategijo in investicije« (ang. »Strategy and Investments Committee«), v katerega je vključena celotna uprava družbe ter podpredsednik in en član nadzornega sveta (Fleury Michon Annual Report 2005, str. 9). Glavna naloga odbora je, da pripravi strateški načrt poslovanja skupine ter pregleda, oceni in se odloči o investicijskih projektih. V okviru strateškega načrta poslovanja je odbor pripravil strategijo širitve podjetja na tuje trge, v kateri so definirali območja, ki za Fleury Michon pomenijo potencial za rast. V naslednjem koraku so opredelili ključne trge in jih združili v prodajne regije ter vsaki pripisali stopnjo prioritete.

Glavni cilj Fleury Michona je v vsaki regiji doseči enako tržno pozicijo, kot jo ima podjetje danes v Franciji (Schoeni, 2007). Da bo cilj dosežen, bo Fleury Michon v vsaki regiji odprl lastno podružnico s proizvodnimi kapacitetami (za natančnejšo definicijo oblike vstopa na trg glej poglavje 5.4.3). Za uspešen nastop na trgih regije mora biti segmentacija trgov v regije dobro premišljena – lokalna podružnica mora biti sposobna pokrivati trge v regiji, tako v razvojnem kot v proizvodnem, logističnem in prodajnem smislu, pri čemer sta za uspeh

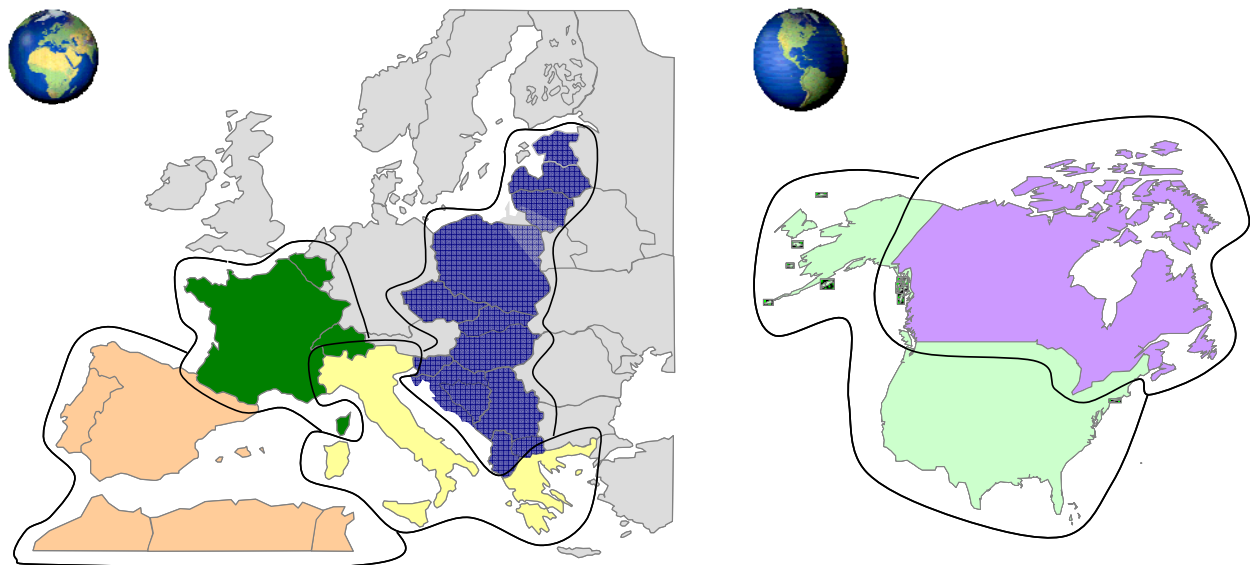
ključna razvojni in prodajni vidik. Zaposleni v podružnici morajo imeti znanje in sposobnosti razviti in potrošnikom ponuditi izdelke, ki ustrezajo lokalnemu okusu in uporabiti prodajne taktike, ki ustrezajo lokalnim poslovnim običajem in navadam. Obe kategoriji sta močno povezani s kulturološkimi značilnostmi lokalnega okolja.

Fleury Michon je zato definiral *štiri ključna področja*, v okviru katerih je opredelil pet regij, kamor želi v naslednjem desetletju razširiti poslovanje in v katere je pripravljen vlagati svoje resurse (glej Sliko 5 na str. 27) (Fleury Michon Annual Report 2005, str. 13-16; Schoeni, 2007):

- 1. Francoski trgi.** K Franciji je Fleury Michon pridružil še države, kjer je vsaj eden izmed uradnih jezikov francoščina: to so Belgija, Švica in nekdanje francoske kolonije. V Fleury Michonu pravijo, da te države v celoti ali vsaj deloma spadajo k francoskemu kulturnemu okolju.
- 2. Sredozemlje.** V tem območju je Fleury Michon opredelil dve ključni regiji, v katerih je podjetje odprlo svoje podružnice: v Španiji in Italiji. K vsaki od teh so priključili še okoliške trge, glede na kulturološko bližino z državo, nosilko poslovanja. Italija tako pokriva še Grčijo, medtem ko bodo iz Španije poslovanje razširili še na Portugalsko, Maroko, Alžirijo in Tunizijo.
- 3. Severna Amerika** je tretje ključno območje. Fleury Michon državi tega kontinenta ni združil v eno regijo, ampak ju obravnava samostojno – Kanada je kot nekdanja francoska kolonija po kulturni plati nedvomno bliže Franciji, v primerjavi z ZDA, ki je v preteklosti spadala pod britansko območje vpliva.
- 4. Centralna Evropa.** V desetih letih se bo trem, trenutno ključnim regijam, pridružila še centralna Evropa. Vse države tega dela kontinenta so trenutno del enotne regije, a intervju z gospodom Schoenijem razkrije, da je to prvi osnutek. Ta regija je tudi razlog za povezovanje Fleury Michona s slovenskim podjetjem Proconi (glej tudi 6. poglavje), ki bo postal nosilec aktivnosti v regiji.

Slika 5 prikazuje razvrstitev držav v regije oziroma klastre. Razvidno je, da je Fleury Michon za razvrščanje trgov v regije uporabil ključ geografske in kulturološke bližine trgov. Takšna razporeditev držav v regije je pokazatelj dejanskega prepričanja in osveščenosti menedžmenta o pomembnosti kulturoloških razlik. Če v podjetju ne bi verjeli v pomembnost kulturoloških specifik in bi na ciljne trge gledali strogo z ekonomskega vidika, bi Evropsko unijo obravnavali kot enotni trg, saj je zakonodaja, ki ureja intrakomunitarno poslovanje, poenotena.

Slika 5: Fleury Michon – pregled tržnih območij (klastri)



Vir: Fleury Michon Annual Report 2005, str. 13-16; Schoeni, 2007

5.4. Proces internacionalizacije podjetja Fleury Michon

V pričujočem podpoglavju analiziram vplive kulturoloških dejavnikov z dveh vidikov: prvič, vpliv podjetju lastne kulture na njihovo delovanje in organiziranost, ter drugič, vplive kulturoloških razlik med lastno kulturo in kulturo mednarodnih trgov na sprejete odločitve o obliki vstopa podjetja na tuje trge ter stopnji adaptacije strategije.

5.4.1. Proces sprejemanja odločitve o širitvi na mednarodne trge

Skupina Fleury Michon je sestavljena iz več relativno samostojnih poslovnih enot. Taka organiziranost skupine narekuje proces sprejemanja odločitev in izvajanja strategije širjenja podjetja na mednarodne trge. Tako obstajata dva načina nastopa podjetja na mednarodnem trgu: prvi: posel izpelje poslovna enota sama, če je ta v okviru finančnih zmožnosti enote. V tem primeru poslovna enota uporabi lastna finančna sredstva, kar pomeni, da odgovarja za uspešnost projekta, kar vpliva na poslovni rezultat enote. Če gre za večji projekt, katerega izvedba zahteva finančna sredstva skupine Fleury Michon, je proces odločanja o izvedbi projekta daljši – sestavljen je iz treh faz, v katerih službe podjetja ocenijo izvedljivost in rentabilnost projekta (Schoeni, 2007; Interni podatki podjetja Fleury Michon).

V prvi fazi mora operativni menedžer pripraviti projekt, ki ga predstavi odboru za strategijo in investicije. Hkrati z odborom za strategijo in investicije projekt pregledajo še v finančah ter ocenijo višino potrebnih sredstev skupine in rentabilnost projekta. Če projekt potrdi odbor za strategijo in investicije, se začne druga faza. Operativni menedžer predstavi svoj projekt upravi podjetja. Če uprava podjetja verjame, da bi projekt za skupino Fleury Michon pomenil napredek pri izvajanju njihove strategije internacionalizacije, ga mora predstaviti še

nadzornemu svetu. Ta v tretjem koraku sprejme dokončno odločitev – projekt sprejme ali ga zavrne (Schoeni, 2007).

Skozi opisani proces sprejemanja odločitve lahko spremljamo vplive dejavnikov lastne kulture. Za francosko kulturo namreč velja močna hierarhičnost organizacijskih struktur ter visoka formaliziranost organizacij, temu primeren in prilagojen pa je proces sprejemanja odločitev – operativni menedžer poda predlog projekta sebi nadrejeni upravi, če ga ta sprejme, ga uprava sama predstavi nadzornem svetu. Iz tega sledi, da poročanje in odločanje v podjetju poteka po strogi hierarhiji na relaciji podrejeni – nadrejeni.

5.4.2. Proces analize okolja

Podjetju Fleury Michon je koncept analize okolja ciljnih držav in trgov dobro poznan, saj je takšna analiza pomembna podlaga za odločanje o vstopu na trg oziroma za potrditev projekta, ki ga predlaga operativni menedžer. Ker gre za dejavnik, ki vpliva na končno odločitev, se analize okolja v podjetju lotijo v prvi fazi procesa odločanja.

Oblika analize okolja, ki jo pripravijo v Fleury Michonu, je dejansko prilagojena analiza PEST (torej analiza političnega, ekonomskega, socio-kulturnega in tehničnega okolja). Del prilagoditev klasične analize PEST je nastalo zaradi lastnosti ciljnih trgov. Ključni trgi podjetja Fleury Michon so trgi Evropske unije ter ZDA in Kanade, ki so politično stabilni, prav tako si delijo enak družbeno-politični in ekonomski sistem. Zaradi stabilnosti in medsebojne podobnosti po politični plati prvi del analize PEST, ki ocenjuje tveganja političnega okolja, ni ključen.

Analiza ekonomskega in socio-kulturnega okolja je za Fleury Michon pomemben del analize PEST, kar je posledica posebnosti prehranske industrije in narave izdelkov podjetja (Schoeni, 2007). Fleury Michon proizvaja in prodaja pripravljeno hrano, ki spada med izdelke z višjo dodano vrednostjo. Da bodo potrošniki pripravljene za takšne izdelke odšteti primerjalno višjo ceno, mora trg dosegati zadovoljivo visoko kupno moč. Poleg kupne moči so pomembne še prehranske navade potrošnikov, ki so po mnenju Fleury Michona povezane s splošno ekonomsko razvitostjo države – z razvojem se namreč povečuje »življenjski tempo« in s tem povpraševanje po pripravljene hrani. Posledično igrajo ekonomski kazalniki v analizi ekonomskega okolja pomembno vlogo, saj podajo odgovor na obe omenjeni vprašanji.

Prehranske navade so pomembne še iz enega vidika – ustrezne prehranske navade v jeziku Fleury Michona pomenijo zmožnost potrošnikov, da uživajo v dobri in kvalitetni prehrani. Hrana ima namreč dve vlogi, pri čemer je prva, to je zadovoljevanje osnovnih fizičnih potreb, enaka ljudem po vsem svetu. Druga, uživanje v dobri hrani, pa je posebnost, ki je po prepričanju Fleury Michona kulturološko pogojena in lastna le nekaterim kulturam. Ta kulturološka lastnost je za Fleury Michon zelo pomembna, saj pravijo, da so le »uživači življenja« pripravljene plačati več za prvovrsten, okusen in kakovostni izdelek (Schoeni, 2007). Primer take kulture so Francozi, ki so po svetu znani po svoji dobri kuhinji in uživanju

v dobri hrani. Kot nasprotni primer navajajo Nemce, kjer ima hrana predvsem vlogo zadovoljevanja fizičnih potreb.

Vpliv kulturoloških dejavnikov je bil glavni ključ, s katerim je Fleury Michon opredelil ključne trge in regije. Poleg teh so na oblikovanje strategije internacionalizacije vplivale tudi prehrabene navade potrošnikov, kar nazorno prikazuje Fleury Michonov zemljevid regij (glej Sliko 5 na str. 27), na katerem manjka regija germanskih držav. Kljub velikosti in ekonomski pomembnosti regije v Fleury Michonu osvojitve te niso opredelili kot prednostne. Še več, pravijo, da je bil edini razlog, ki je pripeljal do take odločitve, kulturološka posebnost regije – varčnost prebivalcev (Schoeni, 2007).

Medtem ko vsebina ekonomskega dela analize okolja temelji na standardnih gospodarskih kazalnikih, je izvedba drugega dela analize socio-kulturnega okolja praktična in temelji predvsem na mednarodnih izkušnjah podjetja. Pravijo, da za ta del analize zadostuje, da preživi njihov menedžer nekaj dni v državi, ki jo obravnavajo. V tem času ima priložnost videti in spoznati navade ljudi, pri čemer opazuje število in raznovrstnost lokalov in restavracij ter uro, ob kateri imajo te največ obiskovalcev. Operativni menedžer prav tako obišče maloprodajna mesta – če so v državi prisotni le veliki diskonti, veliko trgovskih blagovnih znamk in ostalih poceni izdelkov, potem je to za Fleury Michon znak, da država oziroma trg ni ciljni (Schoeni, 2007).

5.4.3. Stopenjsko širjenje podjetja Fleury Michon na mednarodne trge

V skladu s strategijo postopne internacionalizacije je Fleury Michon v prvi fazi poslovanje razširil v regijo, ki mu je bila iz kulturološkega vidika najbližje. Gre za regijo, katere trgi spadajo v francosko kulturno območje – v tej so poleg matičnega trga še francoski del Belgije in Švice ter nekdanje francoske kolonije (Fleury Michon Annual Report 2005, str. 13). Zaradi majhnosti tujih trgov v regiji ter njihove podobnosti, geografske bližine in kulturološke enotnosti s francoskim trgom, so se pri Fleury Michonu odločili, da bodo na trge regije vstopili z izvozom izdelkov iz matične države.

V drugi fazi je podjetje naredilo korak naprej in razširilo poslovanje na flamski del Belgije ter nemški in italijanski del Švice. Ta območja so kulturološko drugačna, vendar še zmeraj dovolj blizu, zato je tudi pri tej širitvi podjetje ohranilo enako obliko vstopa – izdelke so namreč še naprej izvažali iz Francije (Schoeni, 2007).

Leta 1998 je Fleury Michon razširil poslovanje na prvo kulturološko drugačno regijo – gre za regijo na območju Sredozemlja, kjer je nosilka delovanja Italija (glej Sliko 5 na str. 27). Tam je Fleury Michon našel kompatibilno podjetje s sorodno strategijo, ki je za svoj nadaljnji razvoj in rast podjetja iskalo partnerja. Zaradi tega je Fleury Michon vstopil v kapitalsko strukturo podjetja z odkupom petdesetodstotnega deleža kapitala (Schoeni, 2007; Interni podatki podjetja Fleury Michon). To pomeni, da gre za obliko skupne naložbe, saj je ostalih petdeset odstotkov kapitala podjetja ostalo v lasti lokalnih partnerjev.

Po vstopu na italijanski trg in ostale trge v regiji je proces vstopanja na nove trge zastal, vse do leta 2004, ko je podjetju uspelo doseči močno tržno pozicijo na domačem trgu, ki je bila predpogoj lastnikov za nadaljevanje širjenja. Podjetje je v letih, ki so sledila, vstopilo v vse regije, ki jih je opredelilo kot ključne – leta 2005 so podpisali sporazum z lokalnima podjetjema v Španiji in ZDA, leta 2006 so kupili podjetje v Kanadi in nazadnje, leta 2007, podpisalo sporazum s podjetjem v Sloveniji (Schoeni, 2007; Interni podatki podjetja Fleury Michon). Podrobnejši opis sporazumov sledi v Tabeli 1.

V Fleury Michonu pravijo, da ne obstaja oblika vstopa na mednarodne trge, ki bi jo v podjetju preferirali, ampak da so pri izbiri načina vstopa fleksibilni ter se odločajo na podlagi posamičnega primera. Navkljub temu zgodovina širitve podjetja na mednarodne trge in primerjava pripadajočih oblik vstopa pokaže, da vendarle obstaja nek vzorec, ki ga v največji meri pogojujejo dejavniki kulture (glej Tabelo 1).

Tabela 1: Zgodovina internacionalizacije podjetja Fleury Michon

Leto vstopa	Regija		Oblika vstopa
	Država nosilka / trg	Države v regiji	
90. leta	Francija	Belgija, Švica, nekdanje kolonije	Izvoz izdelkov iz Francije
Leto 1998	Italija	Grčija	Skupna naložba (50/50) – kapitalski vstop v že obstoječe podjetje
Leto 2005	Španija	Portugalska, Maroko, Alžirija, Tunizija	Skupna naložba (50/50) – kapitalski vstop v že obstoječe podjetje
Leto 2005	ZDA	-	Skupna naložba (50/50) – kapitalski vstop v že obstoječe podjetje
Leto 2006	Kanada	-	Nakup 100% deleža v že obstoječem podjetju
Leto 2007	Slovenija	Baltske države, Poljska, Češka, Slovaška, Madžarska, Hrvaška, BiH, Srbija, Črna Gora, Albanija	Skupna naložba (50/50) – kapitalski vstop v že obstoječe podjetje

Vir: Fleury Michon Annual Report 2005, str. 16; Schoeni, 2007; Lastni.

V obe regiji Sredozemlja (Italija in Španija) ter v regijo srednje Evrope (Slovenija) in ZDA, ki jih Fleury Michon obravnava kot *kulturološko drugačne regije*, je podjetje vstopilo z odkupom polovičnega kapitalskega deleža v že obstoječih podjetjih oziroma s *skupno naložbo*. Pregled podjetij pokaže, da imajo vsa nekatere skupne lastnosti: vsa podjetja so relativno majhna z lastno proizvodnjo, izdelke prodajajo pretežno na domačem trgu, menedžment teh podjetij pa je izključno lokalni. To pomeni, da Fleury Michon na teh trgih išče predvsem podjetja z znanjem in izkušnjami, pri čemer so najbolj pomembna njihova znanja in vedenja o lokalnih poslovnih običajih in zmožnost razvoja prilagojenih izdelkov. O sposobnostih in znanju kadrov se Fleury Michon neposredno prepriča s pregledom poslovanja in tržne pozicije podjetja (Schoeni, 2007).

Poleg specifičnih znanj ima takšna oblika vstopa za Fleury Michon še več prednosti. Odkup polovičnega deleža omogoča Fleury Michonu nadzor nad poslovanjem podjetja, hkrati pa zniža stopnjo negotovosti, saj ostane druga polovica v lasti lokalnih partnerjev in hkrati deluje kot motivacijski faktor.

Nadaljnja analiza oblik vstopa pokaže drugačen vzorec v primeru, če gre za regijo oziroma državo, ki jo Fleury Michon obravnava kot *kulturološko blizu*. V Fleury Michonovem zemljevidu sta taki regiji dve: francosko kulturno območje in Kanada. V prvem primeru se je podjetje odločilo za samostojen nastop na trgih regije z izvozom (neadaptiranih) izdelkov, medtem ko je v drugem primeru kupilo st odstotni delež v že obstoječi tovarni v francosko govorečem delu Kanade. Iz obeh primerov je razvidno, da se je podjetje na trgih, ki jih obravnavajo kot kulturološko blizu, odločilo za samostojno obliko nastopa, brez prisotnosti lokalnih partnerjev.

Skupna naložba je za kulture, kot je francoska, pravšnja oblika vstopa na kulturološko drugačne trge glede na njihove vrednote. Francoska kultura je kultura z visokim indeksom odmika moči, kar glede na zaključke Koguta in Singha (1988) pomeni, da menedžerji težijo k temu, da obdržijo v svojih rokah vzvode upravljanja podružnic. Na drugi strani je francoska kultura »močna« še po eni plati – visok je indeks izogiba negotovosti. Skupna naložba je tudi v tem pogledu primerna za francosko kulturno okolje, saj drugi partner s svojim prispevkom zniža negotovost v dveh pogledih: prvič, zniža se kapitalsko tveganje, saj delež v kapitalu prispevata oba, in drugič, zniža se tveganje poslovanja, saj lokalni partner pozna kulturno in poslovno okolje.

Močna težnja Francozov po izogibanju negotovosti obvladujejo v Fleury Michonu na še en način. Pogoj za gradnjo novih proizvodnih kapacitet v tuji državi (primer Kanade) je namreč sklenjen dogovor o sodelovanju z eno večjih trgovskih družb v državi oziroma regiji. Na ta način si zagotovijo zadostno proizvodnjo že v samem začetku obratovanja, kar občutno zniža tveganost naložbe in posledično tudi negotovost menedžmenta.

Zgodovina širjenja Fleury Michona na mednarodne trge kaže dve vrsti kulturoloških vplivov na proces odločanja v podjetju. To sta zavedanje menedžmenta o pomembnosti kulturnih razlik v mednarodnem okolju na eni strani in podzavestnih vplivih lastne kulture na drugi.

Zavedanje o pomembnosti kulturoloških razlik zavestno vpliva na menedžment podjetja, ko se ta odloča o obliki vstopa na nove trge. Videli smo, da v kulturološko oddaljene trge Fleury Michon vstopa s skupnimi naložbami, kjer si manjkajoča kulturološka znanja zagotavlja z lokalnim partnerjem, medtem ko v kulturološko bližnje trge vstopa samostojno.

Poleg kulturoloških razlik vplivajo na odločitve menedžmenta o obliki vstopa lastnosti lastne kulture – v primeru francoskega menedžmenta sta to visoka stopnja odmika moči in izogiba negotovosti.

5.4.4. Organizacijski vidik vstopanja Fleury Michona na mednarodne trge

Analiza v prejšnjem poglavju kaže, da se je Fleury Michon na mednarodne trge širil z oblikami vstopa, kot so skupne naložbe ali prevzemi obstoječih podjetij, nikoli pa se sam ni lotil povsem nove naložbe. Investiranje v že obstoječe podjetje pomeni očitno prednost, ki se je zavedajo. To pomeni vstop v podjetje z že obstoječo organizacijo, poslovnimi procesi in običaji, ki je prilagojena lokalnemu okolju, je v skladu z lokalno kulturo in njenimi vrednotami in zato pozitivno vpliva na motiviranost njenih zaposlenih (glej tudi 3. poglavje).

Pri Fleury Michonu pravijo, da je prav to ena najpomembnejših prednosti take širitve na mednarodne trge (Schoeni, 2007). S pridobitvijo deleža v že obstoječem podjetju Fleury Michon zniža svoje poslovno tveganje, predvsem na račun lokalnega partnerja in njegovega poznavanja lokalnega okolja (glej tudi prejšnje poglavje). Takšna znanja bi Fleury Michon težko pridobil in obvladal sam, saj gre za podzavestno delovanje kulture, ki vpliva na vedenjski vzorec ljudi (posledično tudi menedžmenta) – v jeziku Kulckhohna in Strodsbecka bi rekli, da gre za unikatne rešitve univerzalnih vprašanj (glej 2. poglavje).

Iz analize internega okolja izhaja, da ima menedžment, ki se zaveda pomembnosti tujih trgov in kulturnih razlik, bodisi policentrični bodisi geocentrični pristop k širitvi poslovanja na mednarodne trge. Ker posveča Fleury Michon v strategiji širitve veliko pozornosti kulturološkim specifikam, lahko z gotovostjo trdimo, da je menedžment podjetja policentrično orientiran. Podjetje teži k absolutni adaptaciji svoje strategije, od oblike vstopa do organizacije poslovanja. Poleg tega je intervju z menedžerjem iz podjetja Fleury Michon pokazal, da se za kapitalsko povezovanje s tujim podjetjem ne odločijo, če niso prepričani v sposobnost menedžmenta in drugih kadrov tega podjetja. Prav zaposlovanje lokalnega kadra je še ena značilnost policentrične usmeritve menedžmenta.

Zaključke prejšnjega poglavja lahko nadgradimo. Podjetje Fleury Michon izbira obliko vstopa na tuje trge glede na kulturološko raznolikost okolja. Ne glede na kulturološko drugačnost okolja pa se pri Fleury Michonu venomer odločijo za povezovanje z že obstoječim podjetjem.

5.4.5. Stopnja adaptacije trženjske strategije Fleury Michona v mednarodnem okolju

Cilj Fleury Michona v regijah, ki so jih definirali kot strateške, je, da postanejo vodilni ponudnik pripravljene hrane v proizvodnem in trženjskem smislu. Vsi do sedaj analizirani koraki strategije internacionalizacije dokazujejo, da podjetje glede na kulturološke razlike standardizira ali adaptira komponente svoje strategije, od določitve ciljnih regij do oblike vstopa na tuje trge in organizacije svojih podružnic. Z enakim pristopom se Fleury Michon loteva trženjske strategije, saj glede na potrebe okolja prilagajajo vse štiri dimenzije trženjske strategije (štirje P-ji). Kombinacija tako prilagojenih dimenzij predstavlja adaptirano trženjsko strategijo, ki ustreza lokalni kulturi in navadam.

Glede na strategijo diferenciacije trženjskega spleta se je Fleury Michon lotil tujih trgov s standardizirano strategijo le v eni regiji. Gre za regijo trgov, ki jih v podjetju obravnavajo kot

del francoskega kulturnega območja – domači trg in ostali, delno francosko govoreči trgi, Belgija, Švica in nekdanje francoske kolonije (glej tudi Sliko 5 na str. 27) (Schoeni, 2007). Prav zaradi podobnosti omenjenih trgov so se jih v Fleury Michonu lotili z izvozom izdelkov iz matične države, pri čemer jih lokalnemu okolju niso prilagajali v nobeni od dimenzij trženjskega spleta – prilagodili so le tiste elemente, ki so potrebni, da izdelek ustreza lokalnim standardom in zakonskim določilom. V tem primeru govorimo o potrebni ali nujni adaptaciji izdelka (Usunier, 2005, str. 251), saj v nasprotnem primeru podjetje ne bi dobilo dovoljenja za prodajo na trgu.

V vseh ostalih regijah se začno aktivnosti ob vstopu na nov trg »iz ničle« (angleščina za to pozna dober izraz, ki so ga pri intervjuju uporabili tudi sami – »from the scratch«) – definirajo povsem nov in adaptiran koncept nastopa na trgu, pri čemer začnejo pri razvoju novih izdelkov, blagovne znamke in načina promocije (Schoeni, 2007). Da so vse štiri komponente resnično prilagojene, priča tudi dejstvo, da razvoj in opredelitev vseh štirih P-jev poteka pod taktirko in z znanjem lokalnih partnerjev, matično podjetje prispeva »le« svoja znanja iz področja tehnologije oz. proizvodnje.

Kljub strateški usmeritvi k absolutni adaptaciji trženjskega spleta se v podjetju dobro zavedajo prednosti v učinkovitosti poslovanja, ki jih prinaša standardizacija izdelkov. Zato je Fleury Michon v svojo strategijo vgradil še drugo fazo nastopa na trgu, to je vstop in razvoj segmenta tako imenovane etno hrane (Schoeni, 2007). Čas za drugo fazo nastopi, ko lokalna blagovna znamka na trgu doseže visoko prepoznavnost in močen, utrjen tržni položaj – sogovornik je tako situacijo slikovito poimenoval z izdelavo lokomotive. Takrat blagovni znamki ali lokomotivi začno priklapljati vagone – izdelke, ki jih proizvajajo podružnice v drugih regijah, ki se zaradi kulturološke oddaljenosti razlikujejo v okusu. Prav zaradi pomembnosti okusa Fleury Michon v ta segment etno hrane izbira izdelke iz ostalih regij, ki v regiji, ki prehaja v drugo fazo, niso prepoznavni. To pomeni, da lokalni potrošniki nimajo izoblikovanega mnenja, kakšen okus bi tak izdelek moral imeti, kar odpira nov tržni potencial.

Analiza trženjskih nastopov Fleury Michona dokazuje različnost strategije glede na kulturološko različnost regije. V primeru kulturološko podobne regije Fleury Michon na trg vstopi s standardizirano trženjsko strategijo, osnova te je standardizirani izdelek, ki je bil razvit domicilno. V primeru kulturne drugačnosti okolja Fleury Michon skupaj z lokalnimi partnerji izgradi in definira novo trženjsko strategijo. Ta je zaradi prispevka partnerja iz lokalnega kulturnega okolja temu tudi prilagojena. Kljub adaptaciji je Fleury Michon našel prostor za standardizacijo s tako imenovanim razvojem segmenta etno prehrane.

5.4.6. Kulturološki dejavniki vplivajo na vse dele strategije internacionalizacije podjetja Fleury Michon

V podpoglavjih, ki analizirajo strategijo internacionalizacije podjetja Fleury Michon, se v vseh dimenzijah strategije ponavlja enak vzorec – podjetje diferencira svojo strategijo in

obliko vstopa na tuje trge v širšem smislu glede na kulturološko bližino oziroma oddaljenost ciljne regije. Fleury Michon vstopi v regijo, ki je kulturološko drugačna od domačega trga, z odkupom polovičnega kapitalskega deleža v že obstoječem podjetju, kar pomeni, da v podjetju preostali del lastništva ostane v rokah lokalnega partnerja. Prav ta je ključni člen, ki pomaga Fleury Michonu obvladovati kulturološke posebnosti regije – lokalni partner prispeva svoja kulturološka znanja pri organiziranju lokalne podružnice in pri pripravi diferencirane tržne strategije za lokalni trg, zaradi česar sta obe komponenti strategije adaptirani (glej tudi Tabela 2).

Tabela 2: Strategije internacionalizacije podjetja Fleury Michon

FLEURY MICHON	DIFERENCIACIJA STRATEGIJE (glede na razlike v kulturi)	VPLIV KULTUROLOŠKE RAZLIČNOSTI		VPLIV LASTNE KULTURE
		KULTUROLOŠKO DRUGAČNE REGIJE	KULTUROLOŠKO BLIŽNJE REGIJE	
SEGMENTACIJA TRGOV		OPREDELITEV REGIJ PO KULTUROLOŠKI PODOBNOSTI POSAMEZNIH TRGOV		
OBLIKA VSTOPA NA TRGE	Adaptacija	Skupne naložbe	Izvoz, prevzemi	1) Težnja po kontroli: podjetje ima v podružnicah najmanj 50 odstotni (kontrolni) delež 2) Težnja po zniževanju negotovosti: Želja po obvladovanju podružnic + sklepanje dogovorov s trgovci še pred zagonom proizvodnje na tujem trgu
ORGANIZACIJA PODRUŽNICE	Adaptacija	Organizacijo vzpostavi lokalni partner	Organizacijo vzpostavi podjetje samo	
ZAPOSLENI V PODRUŽNICAH	Policentrični pristop	Zaposlovanje lokalnega kadra in posojanje ljudi iz matičnega podjetja	Zaposlovanje lokalnega kadra	
TRŽENJSKA STRATEGIJA	Adaptacija	Prilagoditev vseh dimenzij: izdelek, tržno komuniciranje, tržne poti in cene	Standardizacije dimenzij: izdelek, tržno komuniciranje, tržne poti	
STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE	Adaptacija vseh komponent strategije zaradi zavedanja o pomembnosti kulturoloških razlik in vplivov lastne kulture			

Vir: Schoeni, 2007; Lastni.

Kapitalski in kakovostni prispevek lokalnega partnerja je za Fleury Michon pomemben še iz enega kulturološkega vidika. Tak način širitve na mednarodne trge namreč pozitivno sovпада še s francoskimi kulturološkimi specifikami, to je visoko težnjo po kontroli in izogibanju negotovosti. Prispevek lokalnega partnerja zniža negotovosti za Fleury Michon, njihov kapitalski delež pa zadovolji težnje po obvladovanju in kontroli situacije.

Strategija internacionalizacije podjetja Fleury Michon priča o visoki ozaveščenosti menedžmenta podjetja o pomembnosti kulturoloških specifik v mednarodnem poslovanju. »Želimo delovati lokalno«, pravijo v Fleury Michonu in dodajo, da je prav prilaganje kulturnemu okolju ključ do uspeha v današnjem svetu, še posebno v prehranski industriji, kjer lokalnost potrošnikov še kako pride do izraza.

6. Študija primera: vstop podjetja Fleury Michon na slovenski trg

V tem poglavju analiziram vstop podjetja Fleury Michon v najbolj vzhodno regijo – centralno Evropo, kjer je nosilec poslovanja podjetje Proconi d.o.o. iz Murske Sobote. V prvem

podpoglavju na kratko opišem podjetje Proconi, medtem ko v drugem podpoglavju primerjam obe kulturi – slovensko in francosko. Temu sledi analiza primernosti vstopa podjetja Fleury Michon v Slovenijo z dveh vidikov. Prvi vidik analizira primernost oblike vstopa na nov trg, medtem ko drugi del analizira učinkovitost izbrane trženjske strategije.

6.1. Opis podjetja Proconi d.o.o.

Podjetje Proconi d.o.o. iz Murske Sobote je mlado slovensko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2003 (Proconi - spletna stran, 2007). Podjetje se je odločilo za investicijo v proizvodnjo pripravljenih jedi, ki so danes že znane pod blagovno znamko Pogrej in Pojej, predvsem zaradi prihajajočih spremenjenih navad prehranjevanja. Dejstvo je, da čas postaja zmeraj bolj dragocen, življenjski ritem pa iz dneva v dan hitrejši. Cilj podjetja je zagotoviti potrošnikom zdrave, hranljive in naravne izdelke, ki prihranijo čas, saj je priprava enostavna in hitra.

Pripravljene jedi pod blagovno znamko Pogrej in Pojej je podjetje trgu prvič predstavilo trgu konec leta 2004, nekaj mesecev kasneje so izdelke lansirali na hrvaškem in madžarskem trgu. Zaradi omejene velikosti trgov in želje po nadaljnji rasti, predvsem v mednarodnem okolju na eni strani in omejenih lastnih virov na drugi strani, so v Proconiju hitro začeli razmišljati o povezovanju s strateškim partnerjem, naključje pa jih je pripeljalo do francoskega Fleury Michona. »Začetna privlačnost«, podobna vizija, poslanstvo in strategija pa so pripeljali do tega, da je povezovanje zelo v kratkem času postalo realnost (Proconi - spletna stran, 2007; Interni podatki podjetja Proconi).



6.2. Kulturološke značilnosti Slovenije in Francije: teoretični vidik in mnenje slovenskega in francoskega menedžerja

Poglavje na podlagi praktičnega dojetja in teoretičnih raziskav kulture odkriva razlike in podobnosti med francosko in slovensko kulturo in je temelj analize primernosti oblike vstopa francoskega podjetja Fleury Michon na slovenski trg. Od kulturološke podobnosti je odvisna oblika vstopa in stopnja standardizacije oziroma adaptacije strategije lokalnemu okolju.

Na prvi pogled sta Slovenija in Francija kulturološko oddaljeni državi – prva je del slovanske, druga pa romanske oziroma latinske skupine držav. Vendar analiza in primerjava odgovorov iz intervjuja z obema menedžerjema ter primerjava Hofstedejevih kulturoloških indeksov pokaže prav nasprotno – Slovenija in Francija sta kulturološko podobni državi.

Oba menedžerja iz podjetja Proconi in Fleury Michon sta bila soočena z enakim vprašanjem – kako bi opisali lastno kulturo in kulturo svojega poslovnega partnerja. Kot vidimo v Tabeli 3,

ki prikazuje odgovore obeh menedžerjev, opisi lastne kulture in kulture poslovnega partnerja dobro sovpadajo. Po mnenju g. Salavca iz Proconija so Francozi dobro prilagodljivi poslovni partnerji, ki so v začetku sodelovanja veliko pozornosti posvetili razumevanju problematike ter načinu ravnanja njihovega podjetja (Salavec, 2007). Pri predlogih o sodelovanju so iskali kreativne rešitve, ki bi bile ugodne za oba poslovna partnerja. Takšen način razmišljanja in delovanja Francozov po mnenju g. Schoenija iz Fleury Michona izhaja iz generalne zavesti Francozov o pomembnosti kulturoloških razlik v mednarodnem poslovnem okolju. Francoska podjetja se po njegovem mnenju dobro zavedajo, da sodobno mednarodno okolje ne pozna veliko ovir za poslovanje. Nekoč močne politične in ekonomske ovire pospešeno izginevajo oziroma so v Evropski uniji že povsem izginile. To pomeni, da v mednarodnem okolju v okviru Evropske unije ostaja le ena sama ovira, ki ji nekoč niso pripisovali velikega pomeni – kulturološke razlike. Gospod Schoeni trdi, da gre za najbolj pomembno oviro v današnjem mednarodnem okolju, katere vpliv se le povečuje in bo ostala zelo pomembna tudi v prihodnosti. Nadalje, g. Schoeni opiše francoski trg kot enega izmed najbolj kreativnih trgov v Evropi (Schoeni, 2007).

Tabela 3: Opisi slovenske in francoske kulture

	g. Salavec (Slovenija)	g. Schoeni (Francija)
Slovenci so...	<ul style="list-style-type: none"> • Točni, organizirani, disciplinirani, pridni • Do neke mere inovativni 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematični in dobro organizirani • Uživanje življenja kot vrednota
Francozi so...	<ul style="list-style-type: none"> • Pozorni pri razumevanju problematike in načinu ravnanja in videvanju kreativnih rešitev • Prilagodljivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativni • Zavest o kulturnih razlikah in drugačnosti • Zelo kritični

Vir: Schoeni, 2007; Salavec, 2007

Kot prvo sta pri opisovanju značilnosti slovenske kulture oba intervjuvanca poudarila, da pri tej ni mogoče podati enostavnega in kratkega opisa. To povezujeta z majhnostjo naroda in kulture, saj drži, da so manjši narodi bolj podvrženi vplivom kultur iz bližnje okolice in nimajo svoje tipične in lastne prepoznavnosti, kot jo imajo veliki, več desetmilijonski narodi. Kljub ločenim intervjujem sta oba menila, da veliko elementov slovenske kulture prihaja iz sosednjega germanskega in italijanskega kulturnega območja. Po njunem mnenju se germanski vplivi kažejo v slovenski sistematičnosti, organiziranosti in pridnosti. Po mnenju g. Schoenija pa imajo Slovenci še eno značilnost, ki ni germanskega izvora, to je, da znajo uživati življenje. To je kulturna lastnost, ki je za Fleury Michon pomembna, zaradi njenega vpliva na prehranjevalne navade ljudi – v njihovem jeziku to pomeni, da znajo ljudje uživati v dobri hrani in so za kvaliteto in dober okus pripravljeni plačati nekoliko več (Schoeni, 2007).

Primerjava opisov slovenske kulture g. Salavca in francoske kulture g. Schoenija pokaže, da sta si obe kulturi blizu – temeljne vrednote so povezane z delom, sistematičnostjo, dobro organiziranostjo ter inovativnostjo. Če k temu dodamo še Hofstedejeve dimenzije, ki definirajo organizacijske preference kultur, si Slovenci in Francozi delimo še dve drugi

lastnosti –sprejemanje in zaželenost hierarhične organiziranosti podjetij in željo po izogibanju negotovosti (glej tudi Tabela 4).

Poleg tega obe kulturi cenita kvaliteto življenja. To potrjuje tudi Hofstedejev indeks moškost oziroma ženskost, ki Slovenijo uvršča med kulture tipično ženskih vrednot, ki cenijo kvaliteto življenja. Enako tudi v francoski kulturi prevladujejo ženske vrednote, poleg teh so do neke mere prisotne tudi tradicionalno moške vrednote. Prisotnost teh je povezana z individualnostjo tega naroda, ki spada v zgornjo četrtino najbolj individualističnih kultur, ki jih je v analizo zajel Hofstede (1980, str. 158). Stopnja individualnosti je po Hofstedeju glavna kulturološka razlika med Slovenci in Francozi – Slovenci smo na Hofstedejevi lestvici po individualnosti za razliko od Francozov uvrščeni v zadnjo četrtino držav. Kljub temu g. Salavec Slovence dojema kot individualiste. Dodaja še, da se je ta karakteristika kulture v Sloveniji v preteklem desetletju močno spremenila. Slovenija je svojo samostojno pot začela kot država nekdanjega komunističnega bloka, ena izmed skupnih kulturoloških lastnosti teh držav pa je bila prav kolektivistična naravnost kultur. Z uvedbo novega ekonomskega sistema, to je tržnega gospodarstva, se je pri Slovencih začela krepiti individualnost, tudi zaradi drugačnega ekonomskega sistema, ki temelji na individualnosti vseh akterjev ekonomije. Razmišljanje potrди ena izmed novejših raziskav, ki Slovence po individualnosti uvršča med individualistične narode z visokim indeksom (107) (Jazbec, 2005, str. 91).

Tabela 4: Francija in Slovenija glede na Hofstedejeve kulturološke dimenzije

MOŠKOST			INDIVIDUALIZEM			ODMIK MOČI			IZOGIB NEGOTOVOSTI		
SLO	FRA	max	SLO	FRA	max	SLO	FRA	max	SLO	FRA	max
21	43	95 JAPONSKA	27 107	71	91 ZDA	76	68	94 FILIPINI	88	86	112 GRČUA

Vir: Hofstede, 1980, str. 77,122, 158, 189; Prašnikar, Pahor, Zagoršek, 2005, str. 111; Jazbec, 2005, str. 91

Hofstedejeve teoretične kulturološke dimenzije in praktično dojetje kulture menedžerjev dokazuje, da sta slovenska in francoska kultura ena drugi relativno blizu. Prav to je po mnenju obeh menedžerjev, ki sta sodelovala v intervjuju, pomembno vplivalo na to, da so se razgovori med obema podjetjema nadaljevali. Po njunem mnenju se velikokrat zgodi, da se menedžment podjetij v začetni fazi ne »najde«, kar vpliva na upočasnitev ali celo prekinitev nadaljnjih razgovorov o sodelovanju (Salavec 2007; Schoeni, 2007).

6.2.1. Proces vstopanja podjetja Fleury Michon na slovenski trg

6.2.1.1. Dejavniki, ki so botrovali izbiri Slovenije kot nosilki dejavnosti v centralni Evropi

Centralna Evropa je na zemljevidu opredeljena kot ena izmed ključnih regij podjetja, v kateri Fleury Michon do leta 2007 še ni začel aktivnosti za širjenje poslovanja, prav tako v tej regiji ni imel lokalnega partnerja oziroma podjetja, ki bil nosilec aktivnosti. Glede na strategijo podjetja, da v kulturološko drugačnem okolju posluje preko lokalnih podružnic, je Fleury

Michon v centralni Evropi aktivno iskal partnerja. Glede na tržno pozicijo in strategijo slovenskega podjetja so stekli uvodni pogovori in izkazalo se je, da gre za sorodni podjetji v mnogih pogledih, saj si podjetji delita podobno vizijo, poslanstvo in strategijo nastopa na trgih ter cilje, ki jih želita doseči v prihodnosti. Podjetji sta si sorodni tudi v prodajnem asortimanu (Interni podatki podjetja Proconi in Fleury Michon).

V Fleury Michonu pravijo, da jim cilj vstopa v Slovenijo ni bil potencial, ki ga ponuja njen trg, ampak podjetje Proconi, ki se zaradi sorodnosti dobro sklada s strategijo internacionalizacije francoskega podjetja. Poleg tega je pomembna tudi geostrateška pozicija Slovenije in Prekmurja, od koder bo Fleury Michon širil poslovanje v regiji. Proconi bo namreč v prvi fazi širitve izvajal in vodil vse proizvodne, logistične in tržne aktivnosti.

6.2.1.2. Oblika vstopa Fleury Michona na slovenski trg

Francosko podjetje je pri vstopanju na slovenski trg sledilo svoji strategiji in na trg vstopilo na enak način kot v ostale, kulturološko drugačne regije, to je s kapitalskim vložkom v podjetje Proconi (Schoeni, 2007). Po vplačilu svojega deleža je postal polovični lastnik podjetja, kar pomeni, da se je delež obstoječih delničarjev znižal na 50 odstotkov (Interni podatki podjetja Proconi).

Kljub polovičnemu deležu v kapitalu družbe francoski partner vodenje Proconija v celoti še naprej prepušča slovenskim partnerjem. Tako ravnanje se sklada s strategijo internacionalizacije podjetja in policentričnostjo njenih menedžerjev – v Fleury Michonu vodenje lokalnih podružnic prepuščajo lokalnim menedžerjem, saj na ta način najbolje obvladujejo kulturološko drugačno okolje. Tako strategijo kot dobro ocenjuje tudi g. Salavec iz Proconija, ki pravi, da ima Fleury Michon mnogo strokovnega znanja in kompetenc, kljub temu pa za Francoze obstajajo omejitve, ki izhajajo iz nacionalnih in kulturnih posebnosti, v končni fazi pa prehranskih navad, ki jih lokalni menedžerji mnogo lažje razumejo in ravnajo v skladu z njimi (Salavec, 2007).

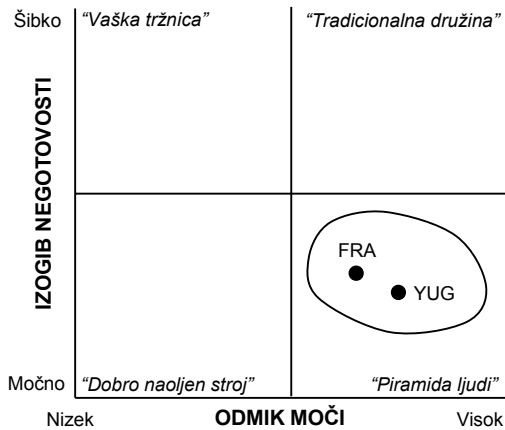
Ker je Fleury Michon vstopilo v že delujoče podjetje z vzpostavljeno organizacijsko strukturo, je pomembna analiza primernosti »slovenske« organizacije – kljub temu da bo vodenje slovenskega podjetja še naprej ostalo v pristojnosti slovenskih menedžerjev, se bodo operativnemu timu v Proconiju pridružili tudi Francozi. Za njihovo uspešno in motivirano delovanje pa igra pomembno vlogo organizacija Proconija in njene skladnost s francoskim kulturnim okoljem.

Analiza skladnosti organizacije temelji na dveh, že omenjanih kulturoloških dimenzijah, ki opisujeta organizacijske preference – odmik moči in izogib negotovosti.

Slovenska in francoska kultura se z vidika organizacijskih preferenc le malo razlikujeta – Hofstede ju uvršča v isto skupino kultur (glej Sliko 6). Visok indeks odmika moči pomeni, da je za obe državi najprimernejša *centralizirana organizacija z jasno razporeditvijo moči, odgovornosti in načina, ter smeri poročanja*. Na drugi strani visok indeks izogiba negotovosti

pomeni, da mora poleg centralizirane organizacije ta biti tudi *formalizirana* – delovni procesi in izvajanje nalog morajo biti enako kot hierarhija razumljivo opredeljeni in zapisani bodisi v obliki formalnih bodisi neformalnih organizacijskih pravil.

Slika 6: Izogib negotovosti in odmik moči: Slovenija in Francija



Vir: Hofstede, 1980a, str. 51

Kot smo že ugotovili, sta v splošnem slovenska in francoska kultura sorodni kulturi s podobnimi vrednotami. To trditev lahko nadgradimo z zaključkom, da sta obe kulturi podobni iz vidika organizacijskih preferenc in vrednot. Zaradi tega bo podobna organizacijska struktura obeh podjetij ter sistem motiviranja zaposlenih. To je pomemben podatek za nadaljnje skupno sodelovanje med podjetjema – stiki med podjetjema se bodo v prihodnosti še intenzivirali, kar bo povečalo število prehajanj zaposlenih med podjetjema. Prav zaradi organizacijske skladnosti takšne zamenjave zaposlenih ne bodo povzročale preglavic.

Fleury Michon sledi svoji strategiji – tudi v Slovenijo je podjetje vstopilo na enak način kot v ostale kulturološko drugačne regije, to je s kapitalskim vstopom v že obstoječe podjetje. Na tak način bo Fleury Michon najučinkoviteje in najhitreje osvojil regijo ter obvladal kulturološko drugačnost – Proconi ima vzpostavljeno proizvodnjo in prodajno mrežo, prav tako izkušnje in znanja, ki so vezana na lokalno okolje.

Poleg strateških prednosti, ki jih za Fleury Michon prinaša skupna naložba, bo podjetje pridobilo na račun naložbe v sebi podobno podjetje, ki posluje v kulturološko podobnem okolju – videli smo, da kljub percepciji o drugačnosti obeh kultur slovenska in francoska kultura nista tako različni, še posebej v organizacijskih vrednotah. Prav ta podobnost lajša povezovanje podjetij, saj se izogneta morebitnim nesporazumom, poleg tega je lažje prehajanje zaposlenih med obema podjetjema.

6.2.1.3. Trženjska strategija na slovenskem trgu

Fleury Michon je centralno Evropo označil kot kulturološko drugačno regijo (v primerjavi z domačim, francoskim trgom). To pomeni, da Fleury Michon v skladu s svojo strategijo širjenja na tuje trge v Slovenijo in v širšo regijo vstopa z adaptirano trženjsko strategijo

(Schoeni, 2007). Podobno kot v ostalih dveh sredozemskih regijah, je njihov cilj tudi v centralnoevropski regiji na trg vstopiti s povsem novim konceptom, ki je prilagojen lokalnemu kulturnemu okolju. Razvoj in opredelitev vseh štirih sestavin trženjskega spleta bo v centralnoevropski regiji potekal pod taktirko lokalnih partnerjev iz podjetja Proconi, prav zaradi želje Francozov, da bodo lokalne kulturološke specifike kar se da najbolje pokrite. Fleury Michon v tem procesu nudi le strokovno pomoč.

Oblikovanje povsem nove trženjske strategije Fleury Michona za nastop v kulturološko različni regiji navadno zahteva precej časa. V primeru Slovenije je situacija nekoliko drugačna – podjetje Proconi ima, kot obstoječi igralec na trgu, že izdelan trženjski splet in strategijo nastopa, blagovna znamka Pogrej in Pojej pa je v Sloveniji uveljavljena in dobro prepoznavna (Interni podatki podjetja Proconi).

O trženjskemu spletu blagovne znamke Pogrej in Pojej veliko pove vizija podjetja, v kateri so se v Proconiju zavezali, da *»bodo svojim porabnikom ponudili nadzirani način prehranjevanja s toplimi obroki pripravljene in varne hrane. Omogočili jim bodo nadzor nad vsemi elementi pravilne prehrane in vpliv na biološko ter energijsko vrednost hrane«* (Proconi – spletna stran, 2007). Takšna opredelitev prve dimenzije trženjskega spleta, to je izdelka, dobro sovpada s Fleury Michonovo, saj tudi Francozi svojim kupcem želijo ponujati visoko kakovostne, zdrave in varne izdelke z dobrim okusom in visoko hranljivo vrednostjo (glej tudi poglavje 5.2). S takšnimi izdelki oboji ciljajo na potrošnike, ki jim primanjkuje časa, a se še zmeraj želijo prehranjevati zdravo. Zaradi takšnih lastnosti ciljnih kupcev je Proconi svoje izdelke Pogrej in Pojej pozicioniral v višji (premium) cenovni razred (Salavec, 2007; Interni podatki podjetja Proconi), kar pomeni, da je cenovna politika in pozicioniranje izdelkov pri obeh podjetjih podobna (glej tudi poglavje 5.2).

Svoje izdelke prodaja podjetje Proconi preko treh tržnih poti: v trgovini (trgovina na debelo), prodajnih avtomatih in kupcem iz gostinstva (Proconi – spletna stran, 2007), pri čemer v Proconiju dodajajo, da ima trenutno največji delež prodaja končnemu potrošniku (trgovina in prodajni avtomati), medtem ko prodaja ostalim podjetjem prinese manjši delež prihodkov, a beleži največjo rast (Interni podatki podjetja Proconi). Primerjava s Fleury Michonom kaže, da so tri glavne tržne poti enake, na razlike naletimo ob podrobnem pregledu. Najbolj se med obema podjetjema razlikuje prodaja na drobno, ki je pri Fleury Michonu bolj kompleksna. Podjetje namreč prodaja svoje izdelke poleg prodajnih avtomatov še v lastnih restavracijah s hitro prehrano, sklenilo je pogodbo z letalsko družbo Air France ter operaterjem hitrih vlakov TGV. Poleg tega ima Fleury Michon na območju Pariza lastno dostavo (glej tudi poglavje 5.2).

Vendar tudi pri Proconiju najdemo tržno pot, ki pri Fleury Michonu še ni razvita, to je prehrana med delom. V Proconiju opažajo, da slovenska podjetja vedno bolj sledijo konceptu osredotočanja na ključni posel (ang. »core business«), kar pomeni, da storitve, ki za njih niso ključne, kupujejo na trgu. Ena izmed takih storitev pa je tudi prehrana med delom za

zaposlene. Na tem segmentu Proconi danes uspešno nastopa in konkurira ostalim ponudnikom.

Razlike v tržnih poteh predstavljajo za Proconi in Fleury Michon priložnost, saj imata podjetji možnost izmenjave znanj in izkušenj uspešnega nastopa v tržnih poteh, kjer še nista prisotni. Zaradi tega lahko govorimo o še enem sinergijskem učinku povezovanja.

Adaptirana trženjska strategija je vedno prava odločitev ob vstopu na kulturološko drugačne trge, vendar mora podjetje ob tem razmisliti tudi o stroških, ki jih prinese adaptacija. Proconi je v pozicioniranje in prepoznavnost svoje blagovne znamke vložil veliko sredstev, partnerstvo s Fleury Michonom pa podjetju omogoča, da vložek hitreje in učinkoviteje povrne, in sicer na dva načina: prvič, ideja je, da v prihodnosti Pogrej in Pojej postane nosilna blagovna znamka vsaj v jugovzhodni Evropi, in drugič, pod blagovno znamko Pogrej in Pojej bo podjetje prodajalo tudi izdelke iz drugih regij, ki jih obvladuje Fleury Michon. Prednosti za Proconi so hkrati priložnosti za Fleury Michon. Ta bo na trge regije vstopal s pomočjo lokalnih partnerjev z lokalnimi izdelki, a bo hkrati uresničeval pozitivne učinke standardizacije skozi prodajo v segmentu etno prehrane. Poleg teh obstajajo še potenciali v tržnih poteh, ki se danes med podjetjema nekoliko razlikujejo. Ob dobri izmenjavi znanj in izkušenj lahko obe podjetji uspešno nastopita v tržnih poteh, kjer danes še nista prisotni.

7. Sklepne ugotovitve

Pospešeni proces globalizacije, ki se je začel sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja, je močno spremenil pogoje poslovanja podjetij – je trend, ki pelje k poenotenju in standardizaciji poslovnega okolja po vsem svetu. S standardizacijo poslovnega okolja se spreminjajo procesi, načini in oblike poslovanja podjetij na mednarodnih trgih, med katere literatura uvršča strategije širjenja, oblike vstopa (tako z organizacijskega vidika kot vidika zaposlovanja kadrov) ter trženjske pristope – vse omenjene strategije so del celostne in širše strategije, to je strategije internacionalizacije podjetja na mednarodnih trgih.

Globalizacija je dejavnik, ki omogoča standardizacijo strategije internacionalizacije podjetij – gre za svetovni proces, ki preko različnih institucij, kot je na primer Svetovna trgovinska organizacija ter s podporo modernih teorij mednarodnega poslovanja, zmanjšuje in odstranjuje ovire za poslovanje podjetij v mednarodnem okolju. Spremenjenemu okolju so se podjetja hitro prilagodila, saj jim standardizirana strategija širjenja na mednarodne trge omogoča večjo učinkovitost na eni strani in nižje stroške na drugi, kar skupaj krepi konkurenčnost podjetja v mednarodnem okolju.

Kljub ugotovljeni pomembni vlogi globalizacije pri vplivu na dejavnike poslovanja podjetij v mednarodnem okolju je potrebno poudariti, da globalizacija vpliva le na določeno skupino dejavnikov – predvsem na dejavnike političnega in ekonomskega okolja. To pomeni, da globalizacija ne vpliva na dejavnike socio-kulturnega okolja. Ta ugotovitev je ključna, saj so kulturološki dejavniki sestavni del lokalnega trga in potrošnikov ter kot taki vplivajo na

njihove preference, okuse, način komuniciranja in vzorce obnašanja. Prav to pa je pomembna ugotovitev za snovalce strategij internacionalizacije podjetij – ker se potrošniki na različnih trgih med seboj razlikujejo, je popolna strategija standardizacije praktično nemogoča. Podjetja bodo morala zato prilagoditi svojo obliko vstopa na tuje trge ali bodo za uspešen vstop na trg morala prilagoditi katero od dimenzij trženjskega spleta.

Cilj diplomskega dela je bil analizirati vplive kulturoloških dejavnikov na strategijo internacionalizacije podjetij – v uvodu zapisana teza trdi, *da imajo kulturološki dejavniki, kot težko spremenljivi del poslovnega okolja, pomemben vpliv na strategijo internacionalizacije podjetij*. V diplomskem delu sem definiral strategijo internacionalizacije kot strategijo, ki se sestavlja iz več poglavij – v omenjeno strategijo tako spadata strategija o obliki vstopa na mednarodne trge ter trženjska strategija.

Prvi del diplomskega dela ponuja teoretično podlago za razumevanje strategij internacionalizacije podjetij – v prvem poglavju tako opredelim kulturo in kulturološke dejavnike, v drugem pa se posvetim vplivu kulture na organizacijo – poglavje je pomembno, saj razkriva vplive kulturoloških dejavnikov na razmišljanje ljudi in njihove vzorce obnašanja. Ker so ti pomemben sestavni del podjetja, se njihovi vplivi poznajo v načinu njihovega delovanja in obliki organizacije. Nenazadnje so ljudje snovalci strategij razvoja in rasti podjetja. Poglavju o kulturi in organizaciji sledi teoretično poglavje o kulturi in mednarodnem poslovanju, v katerem opredelim in analiziram teoretične vidike strategije internacionalizacije.

Teorija venomer omenja dve, nasprotni si poziciji – to je popolna standardizacija ali popolna adaptacija strategije internacionalizacije podjetja, hkrati pa opozarja na nešteto možnosti in kombinacij, ki se nahajajo med obema skrajnostma. Pri tem teoretiki dodajajo, da je osnovno vodilo pri snovanju strategije internacionalizacije naslednje: »Toliko standardizacije, kot je mogoče, in toliko adaptacije, kot je potrebno«. Standardizacija namreč prinaša neposredne in posredne prihranke, adaptacija pa prav nasprotno – neposredne in posredne stroške. To pomeni, da se zgodba o standardizaciji oziroma adaptaciji strategije internacionalizacije vrti okoli iskanja maksimuma pozitivnih učinkov adaptacije pri najnižjih stroških.

Cilj drugega sklopa diplomskega dela je preveriti praktično delovanje mednarodnega podjetja. Za primer sem izbral francosko podjetje Fleury Michon, ki se je pred kratkim odločilo za vstop na slovenski trg z odkupom deleža v že delujočem slovenskem podjetju Proconi d.o.o. iz Murske Sobote. Pred vstopom na slovenski trg je francosko podjetje razširilo svoje delovanje na trge Italije, Španije, Portugalske, ZDA in Kanade. Gre za podjetje, ki deluje v prehranski industriji ter svoje izdelke prodaja končnim uporabnikom skozi več tržnih poti.

Analiza strategije internacionalizacije podjetja Fleury Michon, intervju z enim od vodilnih ljudi, odgovornih za širitev na mednarodne trge, ter z direktorjem podjetja Proconi je pokazal, da so imeli kulturološki dejavniki pomembno vlogo pri oblikovanju strategije internacionalizacije francoskega podjetja. Vodstvo podjetja Fleury Michon se namreč dobro

zaveda kulturoloških razlik med državami Evrope in Amerike ter verjame, da je uspešno obvladovanje teh dejavnikov ključ do uspeha.

Analiza delovanja podjetja Fleury Michon je razkrila dve obliki strategije internacionalizacije podjetja, razlog za dvojnost strategije pa so kulturološki dejavniki. Kadar gre za vstop na trge, ki so Franciji kulturološko blizu, se odloči za izvoz izdelkov iz matične države (kadar so ti trgi dovolj blizu) ali za prevzem že obstoječega podjetja s 100 odstotkov kapitala (oddaljeni trgi), kjer organizacijo podružnice postavi sam. Prav tako ne posega v dimenzije trženjskega spleta – nespremenjeni ostanejo izdelek, tržne poti in tržno komuniciranje.

V primeru kulturološko drugačnih trgov prilagodi podjetje strategijo internacionalizacije – na mednarodne trge vstopa s skupnimi naložbami, kjer lokalni partner obdrži 50 odstotkov kapitala. Lokalni partner ima pomembno vlogo, saj pomeni za Fleury Michon dostop do lokalno specifičnih znanj. Skupna ostane strategija in strateške usmeritve, Fleury Michon pa v celoti adaptira trženjski splet.

Oblika strategije internacionalizacije, ki je odvisna od kulturološke drugačnosti ali podobnosti ciljnega trga oziroma regije, govori o pomembnosti vplivov kulturoloških dejavnikov na odločitve podjetij v modernem poslovnem okolju. Zato lahko trdim, da v uvodu zapisana teza velja. *To pomeni, da imajo kulturološki dejavniki, kot težko spremenljivi del poslovnega okolja pomemben vpliv na strategijo internacionalizacije podjetij.* Še več, kulturološki dejavniki so predvsem v gospodarskem okolju Evropske unije najmočnejši dejavnik, ki vpliva na strategijo internacionalizacije podjetij.

Literatura

1. Adler J. Nancy: International Dimensions of Organizational Behavior. 4. izdaja. Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing, 2002. 304 str.
2. Deresky Helen: International Management: Managing Across Borders and Cultures. 5. izdaja. Upper Saddle River (N.J.) : Pearson, Prentice-Hall, 2006. 508 str.
3. Erramilli M. Krishna: Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, Copenhagen, 27(1996), 2, str. 225-249.
4. Gesteland R. Richard: Cross-Cultural Business Behaviour: Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures. 3. izdaja, Copenhagen : Copenhagen Business School, 2002. 347 str.
5. Hofstede Geert: Culture's Consequences: International differences in work-related values. California : Sage Publications, 1980. 328 str.
6. Hofstede Geert: Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational dynamics*, New York, 9(1980a), 1, str. 42-63
7. Hollensen Svend: Global Marketing, A market-responsive approach, 2. izdaja, Harlow (Essex) : Financial Times/Prentice Hall, 2001. 667 str.
8. Jazbec Marijana: Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana : Časnik Finance, 2005. str. 85-107.
9. Johnson Debra, Turner Colin: International business: Themes and Issues in the Modern Global Economy. London : Routledge, 2003. 352 str.
10. Kluckhohn R. Florence, Strodtbeck L. Frederick: Variations in Value Orientations. Westport, CT : Greenwood Press, 1961. 437 str.
11. Kogut Bruce, Singh Harbir: The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, Washington, 19 (1988), 3, str. 411-432
12. Laurent André: The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management & Organization*, Armonk (NY), 13(1983), 1, str. 75-96.
13. Levitt Theodore: The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*. Boston, 61 (1983), 3, str. 92-102.
14. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003. 483 str.
15. Mühlbacher Hans, Leih Helmut, Dahringer Lee: International Marketing: A Global Perspective. 3. izdaja, London : Thomson Learning, 2006. 737 str.
16. Prašnikar Janez, Cirman Andreja: Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana : Časnik Finance, 2005, str. 13-29.
17. Prašnikar Janez, Pahor Marko, Zagoršek Hugo: Primerjava kulturnih profilov mladih menedžerjev iz držav jugovzhodne Evrope in Rusije. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana : Časnik Finance, 2005, str. 109-129.

18. Rudolf Tanja: Standardiziran in lokaliziran pristop h globalnemu oglaševanju. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 46 str.
19. Strgar Veronika: Partnersko povezovanje blagovnih znamk (co-branding) kot trženjska strategija mednarodnega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005, 101 str.
20. The Globalization Index. Foreign Policy, Washington : 2006, 157, str. 74-81.
21. Theodosiou Marios, Katsikeas S. Constantine: Factors influencing the Degree of International Pricing Strategy. Standardization of Multinational Corporations. Journal of international marketing, Chicago, 9(2001), 3, str. 1-18.
22. Theodosiou Marios, Leonidou Leonidas C.: Standardization versus Adaptation of International Marketing strategy: An Integrative Assessment of Empirical Research. International Business Review, Oxford, 12(2003), 2, str. 141-171.
23. Trompenaars Fons, Hampden-Turner Charles: Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. 2. izdaja. London : Brealey, 1998. 265 str.
24. Trompenaars Fons, Woolliams Peter: Marketing Across Cultures. Chichester : Capstone Publishing, 2004. 353 str.
25. Usunier Jean Claude, Lee Julie Anne: Marketing Across Cultures. 4. izdaja, Harlow (England) : Prentice Hall, 2005. 573 str.
26. Virant Vesna: The impact of standardization versus adaptation of management processes and managerial characteristics on international performance of Slovenian companies. Magistrsko delo, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 189 str.
27. Zagoršek Hugo, Štemberger Mateja: Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. Ljubljana : Časnik Finance, 2005, str. 57-84.
28. Žabkar Vesna, Rojšek Iča: Metode trženjskega raziskovanja. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 34 str.

Viri

1. Fleury Michon Annual Report 2005. 24 str. [URL: <http://www.fleurynichongroupe.com/fleurymifinanc/upload/FM67008509eec53930c66751f5b3a61c84.pdf>], 26.06.2007.
2. Interni podatki podjetja Fleury Michon.
3. Interni podatki podjetja Proconi.
4. KOF Index of Globalization 2007. Press Release. Swiss Federal Institute of Technology Zürich, 6 str. [URL: http://globalization.kof.ethz.ch/static/pdf/press_release_2007_en.pdf], 19.01.2007
5. Pogrej in pojej – spletna stran. [URL: <http://www.pogrejinpojej.si>], 26.06.2007
6. Proconi – spletna stran. [URL: <http://www.proconi.si>], 26.06.2007
7. Salavec Dragutin: Intervju z direktorjem skupine podjetij 13M, 15.07.2007
8. Schoeni Jean-Claud: Intervju z direktorjem podjetja Regional Food Development, 14.07.2007

Priloga

Zapis intervjuja z g. Schoenijem iz podjetja Fleury Michon, 14.07.2007

1. Na katerih trgih je danes prisotno podjetje Fleury Michon?

Strategija podjetja Fleury Michon ima dve usmeritvi. Prva je izvoz, kar pomeni prodajo izdelkov na tujih trgih, pri čemer so izdelki proizvedeni v naših tovarnah v Franciji. Do nedavnega je Fleury Michon svoje izdelke izvažal le na trge, ki spadajo k francoskemu kulturnemu območju. To so francoski del Belgije in Švice ter nekdanje francoske kolonije. Temu je bilo tako zaradi odločitve vodstva podjetja, da Fleury Michon ne širi svojega poslovanja izven francoskega kulturnega območja vse dokler podjetje ni dovolj močno na svojem domačem trgu, pri čemer konsolidiran položaj na domačem trgu pomeni visoko produktivne proizvodne kapacitete, močno in utrjeno blagovno znamko, dober položaj na policah trgovin in soliden finančni položaj skupine. Takšen, konsolidiran položaj je skupina dosegla dve oziroma tri leta nazaj.

Ko je Fleury Michon konsolidiral poslovanje na domačem francoskem trgu, smo začeli širiti poslovanje še na druge dele trgov v obstoječih državah. To pomeni, da smo v Belgiji razširili poslovanje iz francoskega dela na flamski del, v Švici pa na italijanski in nemški del. To pomeni, da smo v Fleury Michonu širili poslovanje na tuje trge po korakih, z začetkom v državah, ki so nam bila blizu iz kulturološkega vidika. Ta del posla danes predstavlja 2-3 odstotke celotnih prihodkov skupine Fleury Michon.

Države, o katerih sem govoril, so kulturološko blizu Franciji z vidika obnašanja potrošnikov in njihovih preferenc in okusa. Zato so bili izdelki za te države proizvedeni v Franciji in nato izvoženi na tuje trge, kar pomeni še, da so bili poslani na police trgovin z nič oziroma le malo adaptacije. Vendar nacionalna kultura ni pomembna le z vidika potrošnikov, ampak tudi iz vidika proizvodnje – sam menim, da je slednji faktor celo prevladujoč. Težko je namreč povedati Francozu v francoski tovarni, kjer vsi njegovi ali njeni kolegi izhajajo iz francoskega kulturnega območja, da pripravi irsko enolončnico, ki bo ustrezala okusu Ircev. Karikirano povedano to pomeni, da je naše podjetje kot Formula 1 in kot tako rabi široke ceste, da normalno pelje. Izvoz izdelkov izven domačega kulturnega okolja pomeni peljati se z Formulo 1 v ozke ulice.

Pred časom smo začeli uresničevati drugi del naše strategije, to je širitev poslovanja na trge, ki so kulturološko drugačne in zato zahtevajo drugačen pristop – novo, lokalno blagovno znamko in novo, lokalno definicijo izdelka.

V Fleury Michonu se zavedamo, da so z ustanovitvijo skupnega trga v Evropski uniji izginile vse politične in ekonomske ovire za trgovanje, na primer uvozne dajatve, carine ter ostale administrativne ovire, ostala pa je kulturološka različnost držav v Evropski uniji, ki bo ostala

tudi v prihodnosti. Zato menim, da so kulturološki dejavniki fundamentalna ovira za poslovanje v današnjem času. Podjetja zato morajo najti načine, kako zaobiti to oviro, da bodo uspešno poslovala na vseh tujih trgih.

2. Kako bi opisali francosko poslovno kulturo?

Francozi so kreativni. Menim, da gre za enega najbolj kreativnih trgov v Evropi.

3. Kakšen je odnos Francozov do individualizma in hierarhije?

Francozi so popolnoma individualistični, če pa govoriva o delavcih v podjetjih, pa lahko rečem, da so zelo kritični in nedisciplinirani. Da dosežeš pozitivno naravnost delavcev in disciplino, pa mora vodstvo podjetja delati zelo dobro. To pomeni, da imajo francoska podjetja zelo jasno hierarhijo, delavci pa si le-te želijo. Način organizacije podjetij je v Franciji različen, vodja pa mora v vsakem primeru biti močan, kajti Francozi rabijo dobrega vodjo. V Franciji ni nič slabšega, kot to, da v podjetju ni dobrega in močnega vodje.

Ko se vodstvo podjetja v Franciji odloči o smernicah razvoja, bodo delavci te usmeritve sprejeli in ne bodo dvomili v odločitve svojega vodstva oziroma uprave. V Nemčiji, temu na primer ni tako – lastniki oziroma vodstvo podjetja tam ne bo naredilo ničesar, dokler ne bo doseglo soglasja v podjetju. Nemci bodo delali le, če so bili vključeni v proces sprejemanja odločitve, medtem ko Francozi ne bodo nikoli vprašali ali dvomili o odločitvi, ampak jo bodo sprejeli kot dobro odločitev. Če pa se pozneje izkaže, da odločitev vendarle ni bila pravilna, bodo francoski delavci izgubili svoje zaupanje v vodjo. Slednje je velika odgovornost za vodstvo, na drugi strani pa to pomeni, da je proces sprejemanja odločitev učinkovit in hiter.

Naj dodam še to, da naše podjetje v nemškem kulturnem okolju ne bi nikoli uspelo, saj je naše vodstvo podjetja zmeraj sprejemalo odločitve, v katere ni noben od zunanjih ljudi verjel.

4. Kakšen je odnos Francozov do negotovosti?

Francoski delavci ne marajo negotovosti in jo težko sprejemajo. Zato imajo francoska podjetja in javna administracija na sploh veliko formalnih in napisanih pravil.

5. Ali ste opazili kakšne razlike med slovenskimi in francoskimi podjetji?

Kar sem opazil je, da ste Slovenci sistematični, kar je lastnost Nemcev, a hkrati opažam, da znate uživati življenje, kar navadno ni lastnost Nemcev, ampak bolj lastnost Francozov oziroma Italijanov. To pomeni, da so kulturne lastnosti Slovencev neka mešanica. Nadalje, iz poslovnih knjig Proconija in dogajanja na terena pa lahko sklepam, da je podjetje zmožno prodajati dobre proizvode, za katere so potrošniki pripravljeni plačati, medtem ko so na primer Nemci pripravljeni plačati le za nekaj količinsko velikega.

6. Ali se francoski vodstveni delavci zavedajo kulturoloških razlik?

Francozi so v preteklosti bili takšni, da se niso preveč ukvarjali s stvarmi, ki so se odvijali v njihovi okolici. Takšen odnos se je do danes spremenil – vodstveni delavci v francoskih podjetjih se danes dobro zavedajo in razumejo pomembnost kulturoloških razlik. Največji problem današnjih menedžerjev pa ostaja njihovo slabo obvladovanje tujih jezikov.

7. Ste ob prihodu vašega podjetja v Slovenijo pričakovali kakšne težave, ki bi lahko izvirale iz različnosti obeh kultur?

Sam že vrsto let delam v mednarodnem okolju, zato imam iz področja obvladovanja kulturoloških razlik že kar nekaj izkušenj in znanja.

Naj dodam še to, da se ponavadi zgodi, da se tistega, kar ljudje ne poznajo, bojijo. Ko podjetje začne širiti svoje poslovanje na tuje trge, mora začeti praktično znova, kajti vse prednosti, ki jih podjetje ima v svoji matični državi, vsa poznanstva, zveze in tako naprej, v tujini enostavno ne obstajajo več. Da se negotovost pred vstopom na tuje trge zniža, se morajo ljudje pred tem veliko naučiti o samem okolju in ljudeh.

8. Zakaj ste se v podjetju Fleury Michon odločili razširiti svoje poslovanje na slovenski trg?

Slovenijo sem poznal že od prej, saj sem v Ljubljani imel nekaj kontaktov. Ti ljudje so me z državo seznanili in mi na primer pokazali tudi vaše trgovine in trgovske centre, v katerih sem opazil tudi izdelke Pogrej in Pojej. Ker v tem segmentu delam že dlje časa in sem v svoji karieri videl že veliko trgovin in podobnih izdelkov, sem takoj opazil, da gre v primeru izdelkov Pogrej in Pojej za visokokakovostne izdelke, za katerimi stoji veliko znanja in know-how-a.

Fleury Michon na slovenski trg ne vstopa prvotno zaradi trga, ampak zaradi podjetja ter znanj in izkušenj, ki jih to ima. Pomemben faktor, ki je prispeval k naši odločitvi je bil tudi menedžment podjetja in njihov način vodenja podjetja in trženjskih aktivnosti.

9. Je Slovenija tako baza za vstop v ostale države v regiji?

Da, Slovenija je baza za vstop v ostale države v regiji vzhodne oziroma centralne Evrope. V Sloveniji nameravamo vzpostaviti proizvodno in logistično platformo, ki bo služila za nadaljnjo širitev podjetja Fleury Michon.

10. Ali v podjetju Fleury Michon analizirate ciljne trge, preden se dokončno odločite o vstopu na te trge? Katere faktorje ponavadi vključite v analizo?

Preden v podjetju sprejmemo dokončno odločitev o vstopu na nove trge, slednje dobro analiziramo, pri čemer glavno vlogo igra analiza gospodarskega okolja, saj so države, v

katerih smo in želimo biti prisotni, članice Evropske unije, kar pomeni politično stabilnost in precejšnjo podobnost zakonodaje iz gospodarskega področja in trgovine.

Cilj analize trga, ki jo naredimo, je analizirati zmožnosti in kapacitete trga z vidika prehrambenih izdelkov z visoko dodano vrednostjo. Obstajajo namreč države, kjer trg za takšne izdelke ne obstaja oziroma je zelo omejen (primer je Nemčija). Takšna analiza obsega dva dela, pri čemer v prvem delu analiziramo splošno ekonomsko situacijo in okolje v ciljni državi. V tem delu pregledamo glavne ekonomske indikatorje ter stanje gospodarstva države. Ta del je pomemben, ker da prve informacije o kupni moči prebivalstva, ki je za nas zelo pomembna. Kljub pomembnosti, je ta del analize opravljen hitro, kajti naše ciljne trge zdaj že dobro poznamo.

Drugi del analize obsega pregled prehrambenih navad prebivalstva. Cilj take analize je preveriti, ali potrošniki cenijo kvalitetno hrano in so za to pripravljeni plačati nekoliko več ter ali so potrošniki naravnani k uživanju hrane. Hrana ima namreč dve funkciji – kot prvo služi zadovoljevanju osnovnih življenjskih potreb, nekaterim pa prinaša še užitke. V Fleury Michonu v prvi fazi izločimo države, kjer ima hrana le prvo funkcijo, ker vemo, da v takih državah ne moremo uspeti.

Ali imajo potrošniki zmožnost uživati v prehrani, v Fleury Michonu ocenimo z raziskavo na terenu. To pomeni, da gremo v trgovine in pregledamo, kateri proizvodi so na policah. Če na primer v državi opazimo veliko število diskontnih trgovin kot sta na primer Aldi in Lidl, ter veliko število poceni izdelkov in trgovskih blagovnih znamk, vemo, da v taki državi ne moremo uspeti.

Analiziranje trga na terenu praktično vključuje kulturološki del analize ciljnih trgov. Kot sem omenil prej, ima hrana dve funkciji. Prvo funkcijo si delijo vsi potrošniki na svetu, medtem ko je z drugo funkcijo drugače – nekatere kulture namreč uživajo v hrani, druge spet ne. Na primer, Francozi so znani po njihovem splošnem uživanju v življenju, kar vključuje tudi uživanje v dobri hrani. Na drugi strani so na primer Nemci, kjer ima hrana predvsem prvo funkcijo, to je univerzalno funkcijo zadovoljevanja osnovnih življenjskih potreb.

Zaradi poznavanja trgov, ter znanj in izkušenj, ki smo si jih v Fleury Michonu nabrali v preteklosti, je tudi drugi del analize ponavadi opravljen hitro. Meni na primer zadostuje, da v državi, ki je potenciali trg, sprehodim po mestu in opazujem ljudi v restavracijah, barih ali v trgovinah. Na ta način lahko na podlagi izkušenj že sklepam o prehrambenih navadah ljudi, to je ali imajo potrošniki zmožnost uživati v hrani.

11. Kakšno je vaše dojemanje slovenskega trga?

Slovenski trg je zelo majhen. A vendar, kar je pomembno za Fleury Michon je, da smo odkrili, da Slovenci so sposobni uživati v hrani.

Kljub temu na slovenski trg ne vstopamo zaradi trga samega, ampak zaradi podjetja, ki v Sloveniji proizvaja podobne izdelke kot jih Fleury Michon ter zaradi dejstva, da ima podjetje veliko znanja in izkušenj. Slovenijo vidimo kot bazo za naše nadaljnje širjenje v vzhodni oziroma centralni Evropi, kjer nam bodo tudi kulturološka znanja naših partnerjev prišla zelo prav.

12. Ali ima Fleury Michon strategijo širjenja na tuje trge? Kaj takšna strategija vključuje? Ali gre za formalno strategijo?

Fleury Michon ima zapisano in zelo formalno strategijo, s katero so seznanjeni tudi vsi naši delničarji, ker vrednost delnic našega podjetja kotira na borzi (zaradi tega smo z zakonom obvezani objavljati določene informacije).

Strategijo razvoja družbe Fleury Michon pripravlja tako imenovani odbor za strategijo in investicije. To pomeni, da morajo vsi operativni menedžerji ravnati v skladu s smernicami strategije. Odločitve, ki jih sprejme odbor za strategijo in investicije so področja oziroma regije, v katere je skupina Fleury Michon pripravljena vlagati svoja sredstva. To pomeni, da odbor dejansko določi ciljne trge, ki imajo potencial za rast skupine in naših blagovnih znamk. Torej, če operativni menedžer na teh trgih odkrije priložnosti, ki so hkrati v skladu s strategijo skupine, mora pripraviti projekt. Tega nato pregleda in analizira odbor za strategijo in investicije. Če zaključi, da je projekt primeren, dobi operativni menedžer sredstva za izvedbo projekta.

Strategija skupine Fleury Michon je zelo jasna. Na francoskih trgih (to pomeni trge, ki spadajo v francosko kulturološko območje – Belgija, Švica in nekdanje francoske kolonije) je cilj Fleury Michona konsolidirati pozicijo naših blagovnih znamk v sektorju trgovine, že nekaj let pa se vse bolj osredotočamo tudi na segment »catering«. Na mednarodnem prizorišču (to pomeni trge, ki so kulturološko drugačni od francoskega kulturnega območja) obstojita dve prioritetni regiji: prva prioriteta je območje Sredozemlja (Francija, Italija, Španija s pripadajočimi manjšimi, sosednjimi trgi, kot na primer Portugalska, Grčija, Maroko, Tunizija in Alžirija). V tej regiji je cilj podjetja, da naše blagovne znamke dosežejo enako pozicijo, kot jo imamo danes v Franciji. Druga prioriteta je Severna Amerika – v Kanadi smo kupili že delujoče podjetja, v ZDA pa prav zdaj gradimo novo proizvodnjo. V 10 do 15 letih se bo obstoječim prioritetnim regijam pridružila še ena, to je vzhodna oziroma centralna Evropa.

V naši strategiji je pomembna še ena točka – če vodstvo podjetja, ki ga želimo kupiti, ni dobro, tega podjetja enostavno ne kupimo. Menimo namreč, da je dober menedžment, ki izhaja iz lokalnega okolja, ključ do uspeha skupine Fleury Michon, predvsem iz razloga, ker delujemo v sektorju prehranske industrije. Hkrati to pomeni, da je cilj podjetja v naših podružnicah v tujini zaposlovati lokalni menedžment – redko se zgodi, da pošljemo v tujino naše, francoske menedžerje. V vsakem primeru pa podružnice močno povežemo in navežemo na matično podjetje.

13. Ali obstaja oblika vstopa na mednarodne trge, ki jo Fleury Michon preferira?

Kar se tiče oblike vstopa, smo v Fleury Michonu fleksibilni. V nekaj primerih pa vendarle lahko potrdim, da imamo obliko vstopa, ki nam je »všeč«. Na primer, južno Evropo smo opredelili kot strateško regijo oziroma strateški trg. To pomeni, da Fleury Michon na tem trgu želi postati vodilno podjetje z vodilno blagovno znamko, to je, da želimo doseči enak položaj, kot ga imamo danes v Franciji. Zato smo se odločili, da bomo na italijanski trg vstopili z italijansko blagovno znamko, proizvodnja izdelkov pa bo potekala v Italiji. Enako je v Španiji, kjer na trg vstopamo z špansko blagovno znamko ter z izdelki iz španske tovarne.

Ko pa vstopamo na nov trg, na katerem se odločimo zgraditi lastno proizvodnjo, poskušamo pred samim začetkom gradnje skleniti dolgoročni dogovor z eno izmed največji trgovskih verig v državi z namenom, da si že v začetku zagotovimo zadostne proizvodne količine. Prav zagotovitev dovolj velikih količin na samem začetku je namreč največji izziv. Do sedaj se je ta strategija izkazala za uspešno v Španiji, kjer smo uspeli doseči dogovor z enim izmed največjih trgovcev, prav tako pogovori dobro napredujejo v ZDA. Vse to nam omogoča, da se sprejmemo negotovosti, ki jih prinašajo tako veliko investicije.

14. Ali imate v Kanadi, Španiji, Italiji in Sloveniji svoja lastna podjetja?

V Španiji, Italiji in ZDA imamo skupno podjetje z lokalnim partnerjem (delež obeh znaša 50 odstotkov), medtem ko imamo v Kanadi svoje podjetje, v katerem je Fleury Michon edini lastnik. Podjetja v Kanadi nismo ustanavljali sami, ampak smo kupili že obstoječe podjetje (to podjetje je bilo vodilno na kanadskem trgu v pripravljenih zamrznjenih jedeh, medtem ko niso imeli znanja za pripravo ohlajenih pripravljenih jedi). Kanada je iz vidika Fleury Michon nekoliko specifična država, saj gre za trg, ki iz kulturološkega vidika spada v francosko kulturno območje, kar za nas pomeni določene prednosti, ki izhajajo iz enake kulture. Če temu ne bi bilo tako, v kanadsko podjetje ne bi vstopili s 100 odstotnim deležem. Enako kot v Španiji, Italiji in ZDA, tudi v Slovenijo vstopamo v podjetje, skupaj z lokalnim partnerjem.

15. Ste v kanadskem podjetju kaj spreminjali, ko ste postali edini lastnik podjetja?

Kanadsko podjetje je bilo v času našega nakupa že delujoče podjetje, kar pomeni tudi, da je način organiziranosti ustrezal lokalnega okolju. To smo pri Fleury Michonu identificirali kot prednost, zato nismo posegali v organizacijo podjetja

16. Kakšne so po vašem mnenju prednosti skupne naložbe?

Prednosti so lokalnemu okolju prilagojeno znanje (tudi iz kulturološkega vidika). Prednost je tudi to, da je lokalni kader, ki je zaposlen v takem podjetju, visoko motiviran in čuti pripadnost podjetju, saj je udeležen v kapitalu le-tega. Vendar meni, da je uspeh skupne naložbe odvisen od ljudi, ki so v tem podjetju zaposleni. Če ljudje niso pravi, skupna naložba ne bo zaživela.

17. Kakšen je vaš pristop k novim trgom z vidika strategije trženja?

Ko vstopamo na nove trge, popolnoma prilagodimo našo trženjsko strategijo, kar pomeni prilagoditev v vseh štirih P-jih. To pomeni, da na mednarodnih trgih začnemo praktično iz ničle, saj postavimo povsem nov koncept – blagovno znamko, izdelek in ostalo. Seveda nam pri tem pomagajo zaposleni, ki izhajajo iz lokalnega okolja. Ko je tak, lokaliziran izdelek narejen – tega rad imenujem lokomotiva, lahko zraven priklopimo več vagonov, lokomotiva pa ostane povsem lokalna. Vagoni pa so na primer lahko izdelki, ki so na primer proizvedeni v Franciji.

18. Zakaj vaše strategije prilagajate?

Našo strategijo prilagajamo v glavnem zaradi pomembne in po mojem mišljenju fundamentalne ovire, o kateri sem že govoril, to je kulturi. Vse ostale ovire so v današnjem svetu izginile. V Fleury Michonu se zavedamo pomembnosti in vplivov, ki jih imajo kulturološki dejavniki na poslovanje, zato se povsem prilagajamo lokalnemu okolju, saj želimo delati lokalno. V Fleury Michon namreč močno verjamemo, da je takšno delovanje ključ do uspeha podjetja na mednarodnih trgih.

19. Kakšnem je postopek sprejemanja odločitev, ko so odločite, da boste vstopili na nov mednarodni trg?

Fleury Michon pozna dva načina širjenja svojega poslovanja na mednarodne trge. Postopek sprejemanja odločitve je zato odvisen od tega, pa tudi od kompleksnosti novega posla. Če operativni menedžer želi v tujini skleniti posel, ki ne zahteva visokih vložkov skupine Fleury Michon, lahko to stori, saj je za poslovanje svoje podružnice odgovoren sam. Hkrati seveda prevzema vso odgovornost.

Če posel zahteva večjo vlaganje skupine Fleury Michon, mora operativni menedžer pripraviti projekt, ki se ga nato oceni v nekem ustaljenem procesu, ki ima štiri nivoje. Kot prvo, menedžer pripravi projekt in ga predstavi odboru za strategijo in investicije. Če je projekt pozitivno ocenjen s strani tega odbora, se projekt predstavi upravi ter v zadnjem koraku tudi delničarjem. Hkrati s tem procesom poteka lobiranje.

Ta proces zahteva več časa. Prvič, zaradi organizacije in načina sprejemanja odločitve in drugič tudi zato, ker se v tem procesu obe podjetji spoznavata.

Pri vstopu na slovenski trg, smo sodelovali s podjetjem Proconi, ki je pripravilo in posredovalo vse podatke, ki so bili potrebni za naše razumevanje poslovanja in delovanja podjetja. S temi podatki smo pri Fleury Michonu namreč ocenili vsa možna tveganja.

Zapis intervjuja z g. Salavcem iz podjetja Proconi, 15.07.2007

1. Kako bi opisali slovensko poslovno kulturo?

Slovensko kulturo težko opišemo le z nekaj besedami – nisem prepričan ali je slovenska kultura tako tipična, da bi jo lahko opisali le z nekaj besedami. Načeloma veliko elementov slovenske kulture prihaja iz germanske kulture (točnost, organiziranost, red, disciplina, do neke mere tudi inovativnost). V določenem delu pa slovenska kultura sovпада z italijansko kulturo. Kljub temu bi lahko rekli, da je slovenska kultura nekoliko bolj razpršena oziroma diverzificirana ter se razlikujejo celo po regijah. Jaz bi celo govoril o ljubljanski kulturi in kulturi podjetij, ki so izven centrov.

Slovenija je morda zaradi svoje majhnosti bolj podvržena vplivom kultur iz bližnje okolice, kot na primer Francija, ki ima neko svojo prepoznavnost.

2. So Slovenci po vašem mnenju individualisti ali smo bolj kolektivistična kultura?

Na osnovi trendov v zadnjih letih bi rekel, da je Slovincem bližje individualistični koncept. Se pa ta dimenzija kulture spreminja glede na našo preteklost.

3. Smo po vašem mnenju Slovenci nagnjeni k doseganju osebnih ciljev, kot so kariera in denimo denar ali bolj cenimo dobre medčloveške odnose?

Na osnovi trendov v zadnjih petih do desetih letih bi rekel, da se Slovenci bolje najdemo v prvi skupini, torej nam je bližje doseganje osebnih ciljev.

4. Kako Slovenci gledamo na organizacijsko hierarhijo?

Menim, da so slovenske organizacije hierarhične, slovenski delavci pa takšno hierarhijo sprejemajo oziroma si jo želijo. Čeprav je v zadnjem času mogoče opaziti trende sploščevanje organizacijske strukture, je kljub temu prevladujoči tip organizacije z vertikalno hierarhijo.

Ljudje se v hierarhičnih organizacijah lažje znajdejo, kar je povezano z določenimi elementi kulture – pridnost, natančnost, vestnost v takih organizacijah pride bolj do izraza.

5. Kako se Slovenci odzivamo v negotovem okolju?

Generalno gledano se Slovenci raje izognemo negotovosti, kot pa jo sprejemamo. To dobro sovпада s hierarhičnostjo organizacij.

6. Kako bi opisali francosko kulturo?

Menim, da so Francozi zelo pozorni pri razumevanju problematike, pri načinu ravnanja, tudi pri videvanju kreativnih rešitev. Menim, da vsaj v našem primeru gre za kulturo, ki je slovenski relativno blizu. Ne vem, če so oni tipični predstavniki Francozov.

Svoj delež doprinese tudi dejstvo, da Fleury Michon kot firma ni locirana v velikem mestu oziroma centru, ampak imajo sedež v pokrajini, ki je značilna bolj po kmetijski konfiguraciji. Ni tako izrazito mestna, je bolj populistična.

7. Ali menite, da gre za slovenski kompatibilno kulturo?

Ne vem, če lahko govorimo o kulturi na splošno, če pa vendarle posplošimo, lahko rečem, da smo si zelo blizu. Menim, da je prav bližina kulture pomembno vplivala na to, da so razgovori med obema podjetjema sploh šli naprej. Velikokrat se zgodi, da se menedžment obeh podjetij ne najde že v začetni fazi, zato tudi naprej ne nadaljuješ takih razgovorov, v katerih se odločaš za neko vrsto poroke.

8. Ali se torej vam zdi pomemben dejavnik, da obe podjetji delujeta v ruralnem okolju?

Ta dejavnik se mi zdi pomemben zato, ker menim, da tudi zaradi tega boljše sodelujemo oziroma smo si v kulturnem smislu bližje. Ena izmed značilnosti teh okolij je tudi to, da do izraza bolj pride skromnost – ljudje dajo več, kot to kažejo okolju, za razliko od tistih, kažejo, da dajo okolju več.

9. Ste opazili kakšne razlike med slovensko in francosko kulturo?

Fleury Michon je tipična delniška družba, ki kotira na borzi in mora že zato izpolniti maso formalnih zakonskih zahtev, vendar menim, da so kljub temu sproščeni, stvari tečejo z lahkoto.

Sprejem dejstvo, da obstajajo različne značilnosti med kulturami, vendar se mi zdi, da v zadnjem času take razlike izginjajo – vse manj je takih razlik, ki bazirajo na pripadnosti nekim nacionalnim skupnostim.

Bolj smo v procesu pogovarjanja s Francozi gledali na to, kakšni so oni, kako razmišljajo ter kako pristopajo k projektu, kot pa bi razmišljali o tem, kaj bi v nekem primeru naredili tipični Francozi.

10. Kulturološke razlike so manj pomembne pri stikih s poslovnimi partnerji. Kaj pa pri komunikaciji podjetja s končnimi potrošniki (trženjska strategija)?

Težko ocenim tak vpliv, nekaj pa lahko vendarle potrdim – dejstvo je, da je Fleury Michon zaznal, da mora pri svojem širjenju na mednarodne trge upoštevati tuje kulture in kulturološke posebnosti nekega okolja. Tudi dejstvo, da pri svojem širjenju na mednarodne trge v večini iščejo lokalne partnerje, priča o tem, da vidijo, da obstajajo omejitve, restrikcije in da slednje izhajajo iz nekih nacionalnih posebnosti, specifičnosti, prehranskih navad, v končni fazi pa tudi kulturnih navad. Menim, da je zaradi teh posebnosti tudi prišlo do povezovanja Fleury Michona s Proconijem, saj je to očitno njihova izbira, kako vstopiti na tuja tržišča ter hkrati

upoštevati specifiko tujega tržišča in zahteve velikih industrijskih proizvodenj (ekonomije obsega).

11. Se vam zdi, da se v Fleury Michonu zavedajo pomembnosti kulturoloških posebnosti?

Da.

12. Kako vi osebno vidite strategijo internacionalizacije Fleury Michona?

Imajo zelo jasno vizijo, glede na to s čim se ukvarjajo, dobro imajo razdelano svoje poslanstvo. Izhajajoč iz tega, recimo od kultur ter drugih specifik nacionalnih gospodarstev, so izbrali eno strategijo, ki je po mojem mnenju prava.

Kot proizvajalec hrane iščejo nek kompromis med zahtevami, ki jih narekuje gospodarski cilj (veliko serijska proizvodnja, dobiček), hkrati pa razdrobljena tržišča, ki so razdrobljena tudi zaradi kulturoloških specifik. Mislim, da imajo zelo jasno strategijo.

13. Ali se vam zdi, da so v Fleury Michonu svoje trge opredelili po podobnostih?

Da, na nek način so jih v regije razdelili prav po kulturološki pripadnostih določenih držav. Svoje mednarodno poslovanje so začeli v državah, ki spadajo k frankofonskim državam in ki so jim kulturno blizu, zdaj pa širijo poslovanje še na druge trge, pri tem pa se zavedajo, da potrebujejo pomoč, prav zaradi drugačnosti trgov.

Zaradi tega se je po mojem mnenju Fleury Michon odločil vstopiti v Proconi – ne gre toliko za velikost, pomembnost in privlačnost slovenskega tržišča, ampak bolj zato, da so v Proconiju našli partnerja, ki ustreza njihovim merilom in ki ima znanja, kako delovati na trgih centralne Evrope.

14. Se Fleury Michon dobro prilagaja lokalnemu okolju?

Zavedajo se, da se morajo prilagajati. To upoštevajo v svojih strategijah.

15. Kakšna se vam zdi Fleury Michonova trženjska strategija?

Fleury Michon prilagodi vse, tudi svojih blagovnih znamk ne vsiljujejo, ampak jo ohranjajo kot vodilno na frankofonskih tržiščih, ne pa na tujih tržiščih. V Italiji imajo svojo blagovno znamko oziroma blagovno znamko, ki je v lasti italijanske skupne naložbe.

Na koncu bo Fleury Michon imel eno skupino blagovnih znamk, od katerih bo vsaka vodilna na svojem domačem tržišču.

16. Fleury Michon bo v Sloveniji prodajal izdelke, proizvedene v Franciji, ki pa se bodo prodajali pod lokalno blagovno znamko Pogrej in Pojej. Ali menite, da gre za zadostno stopnjo adaptacije lokalnemu okolju?

Gre za neko vrsto specifike, saj bo v Sloveniji prodajal proizvode, ki jih Proconi ne more proizvajati. Kot drugo, gre za proizvode, ki niso tipični za slovensko okolje (etno hrana). To pomeni, da Slovenci nimajo jasno izoblikovanega mnenja o tem, kakšen okus bi ta izdelek moral imeti. In ker tega ni, pričakujemo, da se bo potrošnik odločal po nekih lastnih izkušnjah. Mislim, da bi to lahko povezal z vse bolj prisotno varianto nacionalnih posebnosti in kuhinj, ko se na nek način razvode močna kulturološka in nacionalna posebnost posameznih jedi. Na ta način je možno, da se globalni vplivi porazgubijo.

17. Potrebno je tehtati tudi stroške in koristi...

Seveda. Vedno je cilj dobiček, kar pomeni, da je nujno sklepati kompromise. Način, s katerim bodo Francozi svoje izdelke prodajali v Sloveniji, pa je en izmed takih kompromisov – zagotovila se bo večja serija standardiziranih proizvodov, ki pa bodo do neke mere še zmeraj adaptirani lokalnemu okolju (prepoznavna BZ). Gre tudi za proizvode, ki našemu okolju niso poznani, zato je možno, da bodo potrošniki nov okus sprejeli ali pa ne.

18. Kaj pa s prilagoditvijo načina komuniciranja z javnostmi?

Morebitno komuniciranje z javnostmi bo prav tako prilagojeno lokalnemu okolju. FM niti ne pogojuje standardizacijo komunikacij z javnostmi, bodo pa dali svoje sugestije.

19. Ima po vašem mnenju Fleury Michon neko obliko vstopa na tuje trge, ki jo preferira?

Po mojem mnenju ima. Kot jaz razumem naše kontakte, se FM loti vstopa na nov trg v dveh korakih: prvič, joint venture oz. neka konsenzualna oblika organizacije, kjer oni postanejo 50% solastnik, z dokaj poudarjeno željo, da ohranijo kadrovske in druge zmogljivosti take kot so pred vstopom. Prav zaradi dejstva, da se ne prekine kontinuiteta dela, ki je že bilo storjeno, ampak se z njihovo pomočjo nadgrajuje. Tudi v drugi fazi, ko se zadeva konsolidira, jim ni cilj pridobiti 100% nadzor nad podjetjem, ampak le večinski nadzor. Po mojem mnenju je to povezano z zavedanjem, da novega prostora ne morejo v celoti obvladovati sami, ampak morajo imeti nekoga, ki razmišlja lokalno. To dejansko pomeni, da je manjšinski delež, ki ga prepuščajo lokalnim partnerjem, dejansko način, kako motivirati lokalnega partnerja.

To se mi zdi en mehki koncept, ki da zelo dobre učinke.

20. Ali menite o dejstvu, da se je Fleury Michon v Kanadi odločil prevzeti podjetje (to je 100 odstotkov kapitala), medtem ko se v drugih država odloča za skupno naložbo z lokalnimi partnerji.

Verjetno je odgovor v ozadju prav v kulturoloških specifikah. V Kanadi namreč poznajo vse odgovore in zato ne rabijo nikogar. V drugačnem okolju (SLO) ne vedo vsega. Znajo še vedno veliko, vendar jim določena znanja manjkajo. In teh znanj ne moreš pridobiti čez noč, ker gre v največji meri za neotipljive reči. In JV jim je najcenejša varianta, da osvojijo tudi te, kulturološko bolj oddaljene trge.

21. Kakšne so prednosti skupne naložbe za Proconi?

FM in Proconi bosta skupaj dosegla maso sinergij. Kar se tiče Proconija, je pomembna kvaliteta kapitala, ki ga bo FM vložil v podjetje – Proconi bo imel namreč dostop do mnogo do novih znanj in izkušenj, prav tako do večjega tržišča. Poleg tega bo Proconi v prihodnje postal nosilec strategije poslovanja v Centralni Evropi. Tega Proconi sam ne bi mogel doseči.

22. Ste zadovoljni s sodelovanjem s Fleury Michonom?

.V tem trenutku zagotovo. Menim, da še v Sloveniji ne bi našli podjetja, s katerim bi se tako ujeli.