

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA PODJETJA TRIMO PO TIPOLOGIJI MEDNARODNIH
PODJETIJ BARTLETTA IN GHOSHALA**

Ljubljana, januar 2018

ŽIGA PUSTAVRH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Pustavrh, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom »Analiza podjetja Trimio po tipologiji mednarodnih podjetij Bartletta in Ghoshala«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matevžem Raškovičem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KAJ JE MULTINACIONALNO PODJETJE?.....	2
1.1 Izvor koncepta multinacionalnosti.....	2
1.2 Različni kriteriji multinacionalnosti	3
1.3 Različne vrste multinacionalnih podjetij	5
1.4 Tipologija multinacionalnih podjetij Bartletta in Ghoshala	6
1.4.1 O Bartlettu in Ghoshalu	6
1.4.2 Ključna »predhodna« dela	7
1.4.3 Drugi teoretični okvirji in relevantne tipologije	9
1.4.4 Tipologija Bartletta in Ghoshala.....	10
2 PREDSTAVITEV PODJETJA TRIMO	14
2.1 Kratka zgodovina.....	14
2.2 Poslovanje podjetja.....	15
2.2.1 Dejavnost	15
2.2.2 Prodaja	17
2.3 Prisotnost podjetja na mednarodnih trgih	18
2.3.1 Trgi delovanja.....	18
2.3.2 Mednarodne izkušnje.....	18
2.3.3 Ključni konkurenti	19
2.4 Ključni cilji in izzivi podjetja	19
3 ANALIZA PODJETJA PO TIPOLOGIJI MULTINACIONALNIH PODJETIJ BARTLETTA IN GHOSHALA.....	19
3.1 Strateške prioritete	19
3.2 Organizacijska struktura	21
3.3 Odnos med matičnim podjetjem in podružnicami.....	22
3.4 Drugi kriteriji	22
4 PRIPOROČILA PODJETJU	24
SKLEP.....	25
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključni dejavniki za globalno integracijo in lokalno odzivnost.....	10
Tabela 2: Managerski pristopi.....	10
Tabela 3: T.i. »trojna« osnova konkurenčnih prednosti multinacionalnih podjetij	11
Tabela 4: Ključni vidik: sredstva/konfiguracija zmogljivosti	12
Tabela 5: Strategije in multinacionalni tipi podjetij	12
Tabela 6: Podatki o poslovanju za obdobje 2016.....	16

KAZALO SLIK

Slika 1: Klasifikacija različnih kriterijev in dimenzij multinacionalnosti po Aharoniju	5
Slika 2: Tip mednarodnih podjetij z vidika ključnih strateških vprašanj oz. dilem delovanja v mednarodnem okolju	13
Slika 3: Skupni prihodki skupine Trimo po letih 2012-2016.....	16
Slika 4: Struktura prodaje po elementih skupine in družbe Trimo	18

UVOD

V razvitih državah dobiva vse večjo veljavo pri doseganju dolgoročnih konkurenčnih prednosti podjetij t.i. neoprijemljivi kapital (Hunt & Morgan, 1997). Znanje in izkušnje so že od vedno igrali pomembno vlogo v procesu internacionalizacije in mednarodnem poslovanju podjetij, saj je internacionalizacija v prvi vrsti proces, ki temelji na učenju in pridobivanju izkušenj (Johanson & Vahlne, 2009). V zadnjem času pa v poplavi različnih vrst in/ali »tipologij« kapitala vse pogosteje slišimo tudi o t.i. intelektualnem kapitalu v podjetjih (Stewart, 1998). Prednost intelektualnega kapitala je v tem, da je del neopredmetenih sredstev, ki pa predstavljajo t.i. »skriti del« vrednosti podjetja. Intelektualni kapital je sestavljen iz t.i. strukturnega kapitala, ki zajema procese, blagovne znamke, intelektualno lastnino in druga neopredmetena sredstva, ki so v lasti podjetja. Strukturni kapital predstavlja infrastrukturo za človeški kapital in vključuje na primer filozofijo managementa, korporativno kulturo, različne managerske procese in aktivnosti ter znanje sistemov informacijske tehnologije in medmrežne sisteme. Intelektualni kapital sestavlja tudi odnosni oz. relacijski kapital. Le-ta predstavlja vse pomembne odnose med podjetjem in s strankami, dobavitelji, konkurenti in drugimi deležniki z vidika podjetja. In tretje, intelektualni kapital je sestavljen tudi iz človeškega kapitala, ki navadno predstavlja veščine, znanje in izkušnje zaposlenih. Ta kapital je edinstven, saj ga je zelo težko kopirati in posnemati. Človeški kapital je ključen za doseganje konkurenčne prednosti. Naložba v človeški kapital, pa tako predstavlja temelj za razvoj in uspeh organizacije v današnjem svetu (Todericiu & Stnajt, 2015). Na to, da je človeški kapital tako pomemben, kaže tudi dejstvo, da pri nas vse bolj rastejo podjetja, ki se ukvarjajo s pridobitvijo ljudi in talentov, ki so na svojem področju izkušeni strokovnjaki oz. imajo posebna znanja in veščine. Pridobiti jih skušajo iz drugih podjetij z mamljivimi ponudbami, ki je po navadi finančne narave. Zato vse več podjetij vlaga v človeški kapital. Velika podjetja se tega zavedajo že nekaj časa, vse več pa se za izobraževanja odločajo tudi manjša podjetja. Delajo hitreje in bolj strokovno, kar pomeni manj napak, manj stroškov za podjetja, na koncu pa doprinese dodano vrednost podjetju in prednost pred konkurenco.

Namen moje zaključne strokovne naloge je prikaz kompleksnosti delovanja mednarodnih podjetij skozi optiko različnih tipov mednarodnih podjetij po tipologiji mednarodnih podjetij Bartletta in Ghoshala. Le-ta se še danes, več kot četrto stoletje od svojega izida, uvršča med 50 najpomembnejših del na področju managementa v 20. stoletju po mnenju revije *Financial Times* (Rašković, Makovec Brenčič, & Jaklič, 2013). Cilj moje zaključne strokovne naloge je tako analizirati podjetje Trimo, d.d. po tipologiji multinacionalnih podjetij Bartletta in Ghoshala in preveriti kolikšen poudarek daje podjetje predvsem učenju in prenosu znanja z vidika poudarka na t.i. človeškem kapitalu.

Zaključna strokovna naloga je poleg uvoda in zaključka sestavljena iz štirih vsebinski poglavji. V prvem poglavju, ki je teoretično, predstavljam in opredelim koncept t.i. multinacionalnega podjetja ter orišem različne kriterije multinacionalnosti, ki se uporabljajo

v literaturi. Sledi predstavitev različnih tipov mednarodnih podjetij in njihov opis. Nato predstavim tipologijo mednarodnih podjetij Bartletta in Ghoshala (1989), ki velja za vodilno tipologijo mednarodnih podjetij v literaturi mednarodnega poslovanja in managementa. V okviru tega poglavja na kratko predstavim tudi zgodovinski razvoj omenjene tipologije. Nato sledi predstavitev podjetja Trimco, d.d.. V tretjem poglavju predstavim analizo podjetja po tipologiji Bartletta in Ghoshala s pomočjo posebnega strukturiranega analitičnega okvirja, ki ga izpostavljajo tudi Rašković et al. (2013). V četrtem poglavju pa na podlagi ugotovitev iz svoje analize podam priporočila podjetju. Sledi še sklep.

1 KAJ JE MULTINACIONALNO PODJETJE?

1.1 Izvor koncepta multinacionalnosti

Kot sta v svoji knjigi *Rojstvo multinacionalnega podjetja* (angl. *Birth of the Multinational*) zapisala Moore in Lewis (1999), prvi zametki t.i. multinacionalnih podjetij segajo vsaj približno 2.000 let pred našim štetjem. Gre za obdobje, ko so bili asirski trgovci pregnani iz območij (rek) Tigrisa in Evfrata in so odšli v mesto Babilon. In tam naj bi tako nastali zametki prve »multinacionalne organizacije« v zgodovini človeštva. Kljub temu, da je šlo v primeru asirskih trgovcev za fizične osebe, ki so se združevale v trgovske združbe v obdobju 2.000 do 605 pr. n. št., pa so te združbe že imele številne značilnosti sodobnih multinacionalnih podjetij. Te značilnosti so bile po mnenju Moore in Lewisa (2000), predvsem: poslovanje v tujini, hierarhična organiziranost, zaposlena tuja delovna sila, ustvarjanje dodane vrednosti na različnih lokacijah ter namensko iskanje virov in trgov v tujini (strategija). Vendar, pa je šlo v njihovem primeru še vseeno za skupine ljudi in ne podjetja, kot pravno-organizacijske oblike. Prvo multinacionalno podjetje se je kot samostojna pravno-organizacijska družba pojavilo na začetku 17. stoletja, z ustanovitvijo Britanske vzhodnoindijske trgovske družbe leta 1600 v času Kraljice Elizabete I. Ta si ni mogla privoščiti financiranja dragih ter tveganih prekomorskih ekspedicij po zgledu Španije ali Portugalske, zato je dovolila skupini plemičev in bogatih trgovcev ustanoviti prvo zasebno družbo, ki je delovala kot samostojna pravna oseba z vplačanimi kapitalskimi deleži in dvotirnim delovanjem, kot ga poznamo še danes (Rašković, 2016a).

Izraz »multinacionalnost« v svoji vsebinski zasnovi izvira iz francoskega jezika ter se pripisuje francoskemu ekonomistu Maurice Byé-ju, ki je prvi uporabil koncept t.i. več-ozemeljskega podjetja (angl. *multi-teritorial firm*), katerega značilnost je poslovanje na različnih trgih v tujini. Prva neposredna uporaba besede »multinacionalnost« pa se pripisuje amerišskemu ekonomistu Davidu E. Linethalu leta 1960. Ta je prvi opisal problematiko ameriških proizvodnih podjetij pri obnovi povojnih gospodarstev v tujini (Rašković, 2016a).

Razvoj in uporaba koncepta multinacionalnosti sta se bolj zares začela uveljavljati predvsem z Dunningovo empirično raziskavo o tujih neposrednih naložbah (Michie, 2000). John Dunning je bil eden izmed redkih mednarodnih ekonomistov, ki so ga zanimale tuje

neposredne naložbe. Dunning je preučeval ameriške naložbe v britansko proizvodnjo panogo (Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014). Leta 1958 je Dunning izdal knjigo v kateri je prikazal močno povezavo med lokacijskimi prednostmi in posebno prednost ameriških podjetij, za razlago tujih neposrednih naložb, ki pa so ključne za multinacionalna podjetja pri prodoru na tuje trge, pridobivanju dostopa do tujih virov in zniževanju stroškov. S to raziskavo si je pomagal doktorski študent Stephen Hymer s Harvarda pod mentorstvom Raymonda Vernona, ki je postavil moderni pristop k preučevanju multinacionalnih podjetij (Michie, 2000). Stephen Hymer je s svojo doktorsko disertacijo leta 1960 (objavljeno 1976) ponudil odgovor, zakaj se proizvodna podjetja raje odločajo za proizvodnjo v tujini namesto izvažanja iz domače države (Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014).

Vernon je nekoliko kasneje leta 1971 opredelil multinacionalno podjetje kot podjetje, ki je bilo na t.i. seznamu 500 največjih podjetij v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) (angl. *Fortune 500*) in je imelo podružnice v vsaj šestih drugih državah (Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014). Kogut (2001) pa je razumel multinacionalno podjetje kot poslovno organizacijo, katere dejavnosti so locirane v več kot dveh državah in ki ima na trgih tuje neposredne naložbe. Danes največja multinacionalna podjetja lahko delujejo tudi v 100 državah in imajo več 100.000 zaposlenih. Sta pa Rugman in Hoon Oh (2010) v svoji empirični raziskavi ugotovila, da večina multinacionalnih podjetij danes deluje predvsem na regionalnih trgih in ne globalno, zato so danes redka podjetje res povse multinacionalna ali globalna z vidika svoje »mednarodnosti«.

Tudi Slovar slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) ponuja pomen besede multinacionalka. Ta se nanaša na opis velikega podjetja, ki posluje v več državah (Multinacionalka, b.l.). Opredelitev multinacionalnega podjetja pa je zapisana tudi v geografskem terminološkem slovarju (Multinacionalno podjetje, b.l.). Ta pravi, da je multinacionalno podjetje »veliko mednarodno proizvodno podjetje z monopolnim položajem, ki si s kapitalom utrjuje vodilno vlogo na raziskovalno-razvojnem področju, z intenzivnim oglaševanjem pridobiva nove trge, premišljeno onemogoča konkurenčna podjetja, določa modne usmeritve«.

1.2 Različni kriteriji multinacionalnosti

Aharoni (1971) je veliko raziskoval na področju mednarodnega poslovanja. Omeniti je treba npr. zelo pomembno raziskavo, ki je bila izdana v obliki knjige leta 1966 z naslovom *Proces odločanja pri tujih neposrednih naložbah* (angl. *The Foreign Investment Decision Process*). Ta je predstavljala podlago za njegovo nadaljnje delo v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja (Ramamurti, 2011).

Delujoča definicija (angl. *operational definition*) kateregakoli koncepta, bi že morala biti izmerljiva in dokazljiva (Aggarwal, Berrill, Hutson, & Kearney, 2011). Opredelitve koncepta multinacionalnosti ter njegovih dimenzij se je lotilo kar nekaj strokovnjakov, ki pa

niso bili kos kompleksnosti delovanja in procesov mednarodnih podjetij. Leta 1971 je bil tako Aharoni prvi, ki se mu je uspelo spoprijeti s problemom celovite opredelitve in dejanske operacionalizacije koncepta multinacionalnega podjetja. Aharoni (1971) je z vidika operacionalizacije izpostavil kar 19 posameznih značilnosti oz. dimenzij multinacionalnih podjetij, ki jih je razdelil v tri vsebinske skupine kriterijev.

Prvo skupino predstavljajo t.i. kriteriji uspešnosti (angl. *performance definitions*), ki so relativno ali absolutno povezani z stopnjo dobička, prodaje in/ali sredstev v tujini ter števila zaposlenih v tujini. Ti vidiki poslovanja kažejo na obseg namenjenih sredstev in virov podjetja za poslovanje na tujih trgih oz. izven matične države. Večji kot je delež omenjenih sredstev za delovanje v tujini, bolj je podjetje mednarodno. Drugo skupino predstavljajo t.i. strukturni kriteriji (angl. *structural definitions*), ki zajemajo npr. število mednarodnih podružnic oziroma število držav v katerih podjetje posluje, strukturo lastništva podjetja (npr. delež tujega lastništva), narodnost vrhnjega managementa in lastnikov ter same organizacijske strukture. Tretjo skupino pa predstavljajo t.i. vedenjski kriteriji (angl. *behavioural definitions*). Ti se nanašajo na različne vidike delovanja in procesov v podjetju. Zajemajo npr. razvoj izdelkov za tuje trge, stopnjo trženjskih prilagoditev za trženje izdelkov v tujini, ali pa stopnjo intelektualne zaščite v tuji (npr. patenti in blagovne znamke). Po navadi gre za bolj abstraktne mere multinacionalnosti, ki pa niso nič kaj manj pomembne. Vedenjski kriteriji vključujejo tudi odprt pogled na svet (t.i. mednarodna »miselnost«) ali razmišljanje na mednarodni ravni oz. koliko vodstvo podjetja na mednarodni ravni razmišlja o strateških priložnostih. Bolj kot vodstvo podjetja razmišlja mednarodno, bolj podjetje postane multinacionalno. Pri tem je najbolj pomembno t.i. geocentrično mišljenje, kjer namesto posameznega trga (etnocentrično razmišljanje), trg postane kar cel svet (Aggarwal et al., 2011; Aharoni & Brock, 2010; Onkvisit & Shaw, 2009).

Slika 1 spodaj prikazuje, Aharonijevo (1971) klasifikacijo 19. različnih kriterijev multinacionalnosti, ki jih je razdelil v tri že prej omenjene skupine (Aggarwal et al., 2011). Aharoni je želel predvse, pokazati, da nekatere definicije poudarjajo strukturne elemente, druge poudarjajo uspešnost in spet tretji vedenjske elemente. Ob tem je tudi pomembno izpostavil, da z vidika omenjene klasifikacija ne gre zgolj za vprašanje razlike v pomenu same besede, ampak da dejansko obstaja več različnih vrst multinacionalnih podjetij (Aharoni & Brock, 2010).

Slika 1: Klasifikacija različnih kriterijev in dimenzij multinacionalnosti po Aharoniju

<u>Kriteriji uspešnosti</u>		
Podružnice		
Prodaja		
Sredstva v tujini		
Proizvodnja v tujini		
Skupno podjetje		
Prihodki iz tujine		
Mednarodne transakcije		
Investicije v tujini		
Združitve in prevzemi		
	<u>Strukturne značilnosti</u>	
	Zaposleni tujci	
	Kotacija tujih valut	
	Podrobnosti panoge	
	Tuj kapital	
	Obdavčitev v tujini	
	Globalni računi	
		<u>Kriteriji vedenjskih vzorcev</u>
		Raziskave in razvoj
		Mednarodno trženje
		Mandati po svetu
		Patenti
		Nedoločen

Povzeto in prirejeno po M. Rašković, prosojnice predavanj poslovanje v mednarodnem okolju, 2016a.

Raziskava mednarodnega poslovanja (angl. *International business*) z naslovom *Definiranje multinacionalna podjetja* (angl. *Defining MNCs*), je skupno zajemala 419 študij. Izmed vseh je večina takih, ki uporablja samo en sam kriterij, teh je bilo 264. Manj študij (155) pa je uporabljalo dejansko več različnih kriterijev multinacionalnosti. Med študijami, ki so vsebovale en kriterij je prevladovalo število podružnic (163), sledila je prodaja v tujini (62), tretje mesto pa si delita proizvodnja v tujini in skupno podjetje v tujini (vsaka po tri). Pri tistih, ki so vsebovale več kriterijev hkrati, so bili najpogostejši kriteriji delež prodaje v tujini (56 takih), število podružnic (47 takih) in delež tujih zaposlenih (9 takih).

Ena možnost za merjenje stopnje multinacionalnosti podjetje je tudi t.i. *indeks transnacionalnosti* (angl. *Transnationality indeks*) organizacije UNCTAD, ki se računa kot aritmetično povprečje treh razmerij, in sicer: tujih sredstev glede na vsa sredstva, prodaje v tujini glede na celotno prodajo ter delež zaposlenih v tujini glede na vse zaposlene v podjetju (Rašković, 2016b; Richard, 2014).

1.3 Različne vrste multinacionalnih podjetij

Velika večina ljudi in ljudi v praksi uporablja izraz multinacionalno podjetje, kot nekakšen generični izraz za kakršnokoli mednarodno delujoče podjetje, ne pa za poseben tip tovrstnega podjetja (Rašković et al., 2013). Pri tem pa velja izpostaviti, da je lahko tudi manjše podjetje multinacionalno podjetje, saj danes tehnološki napredek, različne vrste geopolitično-ekonomskih integracij ter nove oblike povezovanja in mreženja omogočajo vključitev v mednarodno okolje tudi mikro (1–9 zaposlenih), malim (10–50) in srednje velikim podjetjem (51 do 250). V preteklosti pa so si to lahko »privoščila« samo velika podjetja z ustreznimi viri (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak, & Ekar, 2009). V slovenski literaturi mednarodnega poslovanja Makovec Brenčič et al. (2009) v osnovi izpostavljajo štiri različne tipe mednarodnih podjetij, in sicer:

- Mednarodno podjetje (angl. *international company*): podjetje, ki izvaja nekatere preproste načine in oblike poslovanja v mednarodnem okolju. Podjetje posluje na manjšem številu trgov in v primeru, da ima svoje poslovne enote v tujini, je to zato, da zagotovi predvsem podporo svojemu zunanjetrgovinskemu poslovanju.
- Multinacionalno podjetje (angl. *multinational company*): podjetje, ki v primerjavi z mednarodni podjetjem, izvaja različne načine in oblike poslovanja na veliko številnih trgih. Tovrstno podjetje ime lahko tudi drugačno lastniško strukturo na vseh povezanih enotah. Enote, ki jih podjetje ustanavlja v tujini, so bolj samostojne, saj poslujejo kot delno samostojna enota in imajo tudi lastno proizvodnjo. Matično podjetje pogosto deli tako znanje kot razvoj s svojimi povezanimi enotami v tujini.
- Globalno podjetje (angl. *Global company*): podjetje, ki je prisotno globalno na velikem delu sveta. Podjetje ima široko paleto oblik, načinov in lastniških struktur poslovanj. Vse skupaj je navadno vodeno centralizirano. Podjetje izdelke za kupce izdeluje na lokacijah, ki so ekonomsko ugodne, prav tako je z razvojem. V primerjavi z multinacionalnim podjetjem ima globalno svoje enote na veliko več mestih po celem svetu, vse je bolj razpršeno kot pri multinacionalnem podjetju.
- Transnacionalno podjetje (angl. *transnational company*): podjetje, ki združuje in uravnoteži vse lastnosti predhodnih treh oblik. Tovrstno podjetje se prilagaja posebnostim lokalnega trga, a vseeno ohranja globalno učinkovitost ter pri tem izkorišča prednosti svetovnega učenja in daje velik poudarek na prenosu znanja in izkušenj. Podjetje je vodeno decentralizirano, kar pa navadno pomeni, da ima podjetje neke regionalne centre iz katerih se koordinira okoliške enote. Pogosto je organizirano v nekakšni matrični organizacijski strukturi.

1.4 Tipologija multinacionalnih podjetij Bartletta in Ghoshala

1.4.1 O Bartlettu in Ghoshalu

Christopher Bartlett je leta 1964 prejel diplomu iz ekonomije na avstralski univerzi Queensland. Magisteriji je prejel leta 1971, osem let kasneje pa še doktorat, oboje na univerzi Harvard v ZDA. Danes je zaslužni profesor na Harvardu še deluje raziskovalno. V njegovi bogati karieri si je pred delom v visokem šolstvu nabral kar nekaj praktičnih izkušenj. Delal je v podjetju Alcoa v Avstraliji, kjer je bil direktor trženja. Kasneje je delal tudi kot svetovalec vodstvenemu kadru v londonski izpostavi McKinseyja in tudi kot generalni direktor v podružnici Baxter Laboratories v Franciji (Harvard business school, b.l.).

Sumantra Ghoshal je bil fizik iz Kalkute v Indiji, ki je svojo kariero začel v podjetju India Oil corporation. Pot je nadaljeval v Kalkuti na Indian Institute of Social Welfare and Business Management in nadgradil svoje bogate praktične izkušnje dela v veliki indijski korporaciji. Doktoriral je na dveh univerzah, in sicer na Univerzi Harvard in na Univerzi MIT. Za tem je šel delat kot profesor v Francijo v mesto Fontainebleau na fakulteto

INSEAD, ki je ena izmed vodilnih poslovnih evropskih šol. Pred svojo smrtjo je delal, kot profesor na London Business School preden je umrl pri le 55 letih (The Economist Newspaper Limited, 2009).

1.4.2 Ključna »predhodna« dela

Prva pomembnejša teorija, ki je vplivala na delo Bartletta in Ghoshala, je bila Perlmutterjeva (1969) teorija organizacijskih struktur in organiziranosti mednarodnih podjetij. Razlikovala je med *policentrično*, *geocentrično* in *etnocentrično* organizacijsko strukturo. Etnocentrična organizacijska struktura daje več poudarka na domačem kontekstu. To pomeni, da hočejo večino stvari narediti doma, v tujini pa povsem replicirati način delovanja na domačem trgu. Zato imajo v takem podjetju centralizirano obliko odločanja. Tudi zaposleni v tujini na višjih položajih so iz domače države. Komunikacija pa poteka samo iz domače države k podružnicam in ni dvosmerna. Policentrična struktura je nasprotje etnocentrični. V takšni strukturi gre za decentralizirano odločanje, zato so tudi podružnice v njej dokaj samostojne in po navadi zaposlujejo domačine. Komunikacije v tej strukturi je malo, tako med domačim podjetjem in podružnicami, kot med podružnicami samimi. Policentrična struktura predpostavlja, da noben trg ni enak drugemu, kar pa je tudi slabost, ker imajo nekateri trgi med sabo določeno raven podobnosti. Geocentrična struktura je nekakšna mešanica med prej opisanimi strukturama. Pri tej obliki je odločanje decentralizirano in hkrati poizkuša doseči, da si tako podružnice kot domače podjetje med sabo delijo informacije, dobre prakse itd. Podjetju s tovrstno obliko se gre tudi za to, da imajo domačini delo, da prinesejo nekaj znanja in na koncu tudi denarja. Razlika med prej omenjenima oblikama je tudi to, da zaposlene na višjih položajih iščejo povsod po svetu, ker jim gre za znanje in izkušnje. Torej gre za pravo mednarodno podjetje, ki pa poizkuša ustreči lokalnim razlikam (Perlmutter, 1969).

Theodore Levitt (1983) je napisal članek z naslovom Globalizacija trgov (angl. *The globalization of markets*). Levitt je za primerjavo izbral esej, ki ga je napisal Sir Isaiah Berlin (1953). V njem Berlin naredi dve skupini živali, ena je jež, druga pa lisica. Jež predstavlja skupino, ki ve vse o eni stvari medtem ko ve lisica veliko o več različnih stvareh, a ne vsega. Analogijo ježa je uporabil za globalni tip podjetja, analogijo lisice pa za multinacionalni tip podjetja. Multinacionalno podjetje se je sposobno vse povsod prilagoditi, ne opazi pa, da so potrošniki pripravljene kupiti standardiziran izdelek, če ima pravo ceno. Ravno obratno je globalno podjetje, ki nenehno poizkuša z nižanjem cene s standardizacijo tako izdelkov kot procesov, a potrošnikom vseeno nudi moderne in kvalitetne izdelke (Levitt, 1983).

Z vidika pokrivanja združenega globalnega trga so domnevali, da bi multinacionalna podjetja v primerjavi z domačo konkurenco na slabšem, če bi še naprej zasledovala tradicionalno strategijo prilagajanja kupcem, ki jo uporablja lokalna konkurenca. Ob izidu teorije je Levitt že potrdil obstoj dveh tipov multinacionalnega podjetja. Bil je mnenja, da sta to že zgoraj omenjena tipa. Prepričan je bil, da je prihodnost multinacionalnih podjetij v izpeljavi globalne strategije, kjer bi morali uporabiti tržno domišljijo za razvoj naprednih,

funkcionalnih in zanesljivih standardiziranih izdelkov, po pravi ceni, na globalni ravni (Rašković et al., 2013; Levitt, 1983).

Podjetja bi morala graditi na strategiji ježa, ki je najboljši v le »enem triku«, namesto lisice, ki pozna mnogo trikov, a ni najboljša v nobenem. To pa pomeni, da bi vsa podjetja z dobrim vodstvom prešla na globalno strategijo. Ta bi ponujala standardizirane izdelke, ki pa so napredni, funkcionalni in zanesljivi ter obenem še poceni. Torej v primeru, da bodo podjetja težila k nižjim stroškom in posledično cenam, bodo kupci raje kupovali standardizirane izdelke zaradi cene in kakovosti, ki jo dobijo pri tem izdelku. Dober primer uspeha je primer Forda T, kjer so izdelovali samo avtomobile črne barve. Podjetja bi se morala osredotočiti na trge, kjer je standardizacija mogoča in kjer so včasih potrebovali visoko stopnjo prilagodljivosti za kupca (Rašković et al., 2013; Levitt, 1983).

Hout, Porter in Rudden (1982) so napisali članek, v katerem izpostavijo dve strategije globalno in multi-lokalno (angl. *multidomestic strategy*). Globalna strategija ima pristop, ko so vsi vidiki poslovanja popolnoma standardizirani, kot npr. izdelek, embalaža itd. Multi-lokalna strategija pa zagovarja prilagajanje lokalnim posebnosti za učinkovitejše zadovoljevanje potreb.

Eden izmed primerov v članku je primer ameriškega podjetja Caterpillar, ki izdeluje stroje težke gradbene mehanizacije. Njihov takratni največji konkurent je bilo japonsko podjetje Komatsu. Pri tovrstnih izdelkih so imeli problem, da so se želje za stroje razlikovale med državami. Prav tako je bil problem drag prevoz, zaloge rezervnih delov, oddaljeni servisni prostori. Začetek širitve na tuje trge se je začel z drugo svetovno vojno, saj so postavili zgradbe za servisiranje strojev za ameriško vojsko. Dodatno so problem transporta in standardizacije izdelka rešili tako, da so razvili izdelke, ki uporabljajo večino enakih komponent za sestavo, razen nekaj malih razlik. Nato pa so te dele poslali v večje prostore, ki so jih imeli na različnih kontinentih in jih tam sestavili. Ker je Caterpillar izbral strategijo, ki je med globalno in multi-lokalno, je s tem dosegel konkurenčno prednost v znižanju stroškov in učinkovitosti. Ekonomije obsega so druga konkurenčna prednost, oni pa so jo izkoriščali z avtomatizacijo proizvodnje. Njihov glavni konkurenti jih niso ujeli tudi zaradi nenehnih investicij, ki so bile pri Caterpillarju večje, predvsem zaradi manjših stroškov. Še bolj pa so zagrenili Komatsuju z blokiranjem pozicije na japonskem trgu, ki so ga dosegli s skupnim podjetjem z Mitsubishijem (Hout et al., 1982).

Caterpillarju je pomagalo, da ni zasledoval samo ene strategije, ampak je pobral dobre lastnosti ene in druge, kar je tudi omogočilo, da je postal globalni vodja. Toda, neko drugo podjetje bo mogoče zasledovalo večji del ene strategije kot druge. V mednarodnem poslovanju namreč ni enoznačnega pravila za uspeh (Hout et al., 1982).

Po Hamelovem in Prehaladovem mnenju, ki sta ga napisala v članku za Harvard Business Review leta 1985, bi multinacionalno podjetje nujno moralo imeti večji in bolj raznolik

portfelj izdelkov in različnih panog. Ozadje tega pogleda pa je bil strah ameriške politike in poslovnega sveta pred vse večjo grožnjo japonskih multinacionalnih podjetij, ki so začela osvajati ameriški trg z drugačnim delovanjem, zaradi česar so ZDA začele omejevati stopnje koncentracije podjetij v posameznih panogah ter omejevati uvoz izdelkov (npr. avtomobilov iz Japonske). Predstavila sta nov koncept, t.i. navzkrižnega subvencioniranja (angl. *cross-subsidization*). Ta naj bi omogočal začasno kopičenje virov in sposobnosti v določeno panogo ali trg z namenom izrivanja lokalne konkurence na tem trgu. Ideja za tem je bila, da finančna sredstva pošljejo iz enega konca sveta na drugega oziroma tja, kjer se hočejo znebiti konkurence, ki ima kratki mednarodni doseg in se tako ne more boriti nazaj (Rašković et al., 2013).

1.4.3 Drugi teoretični okvirji in relevantne tipologije

Prahalad in Doz (1981) sta predstavila temeljno dilemo vsakega mednarodno delujočega podjetja, ki se preko vprašanja stopnje globalne integracije in lokalne odzivnosti sooča z dilemo standardizacije (večja stopnja nadzora in nižji stroški) in adaptacije (višji stroški). Oblikovala sta t.i. okvir globalne integracije-lokalne odzivnosti (angl. *integration-responsiveness*), ki predstavlja pomembni element tipologije Bartletta in Ghoshala (1989). Ideja globalne integracije se nanaša na centralizirano odločanje geografsko razpršenih aktivnosti z namenom doseganja ekonomij obsega in stroškovnih prihrankov ter večje stopnje nadzora. Po navadi se to zgodi, ko podjetja želijo zmanjšati stroške in optimizirati investicije. In zaradi tega se tipično del proizvodnje prestavi v druge države, predvsem zaradi cenejše delovne sile, ali pa, ker zaradi določene tehnologije oziroma izkušene delovne sile. Drugi sprožilec za globalno integracijo je lahko izgradnja velikih specializiranih tovarn, ki uresničujejo ekonomije obsega in iz ene lokacije lahko služijo več tujim trgom. Na drugi strani pa se lokalna odzivnost nanaša na položaj, kjer ni mogoče izkoristiti globalne poveztivosti, predvsem zaradi posebnih zahtev lokalnega trga in/ali kupcev. V takih primerih se odločanje preusmeri na podružnice. Lokalna odzivnost se nanaša tako na izdelke kot tudi storitve, ki so prilagojene za lokalni trg in poslovne procese, ki so nacionalni. Lokalna odzivnost pride v ospredje v primeru nezmožnosti ekonomij obsega ali pa, ko so predpisi drugačni kot v tujini in ker so distribucijski sistemi lokalno specifični (Dörrenbächer & Geppert, 2016). V Tabeli 1 so prikazani ključni dejavniki za globalno poveztivost in lokalno odzivnost.

Tabela 1: Ključni dejavniki za globalno integracijo in lokalno odzivnost

Ekonomska (globalna) integracija (standardizacija)	Lokalna odzivnost (adaptacija)
Pomembnost multinacionalnih strank	Razlike v specifičnih potrebah lokalnih kupcev
Prisotnost multinacionalnih tekmecev	Razlike v distribucijskih kanalih po državi
Potreba po intenzivnosti investicij znotraj panoge	Razpoložljivost regionalnih/nacionalnih nadomestkov
Intenzivnost tehnologije znotraj panoge	Potreba po prilagoditvi globalnim produktom lokalnim potrebam
Mednarodni konkurenčni pritiski za znižanje stroškov	(Drugačna) narava lokalne strukture trga
Univerzalnost potreb v bazi strank	Narava po gostovanju zahtev vlade

Povzeto in prirejeno po M. Rašković, M. Makovec Brenčič, & M. Jaklič, Antecedents and evolution of the Bartlett and Ghoshal transnational typology, 2013.

Prahalad in Doz (1981) pa sta znotraj omenjena I-R okvirja predstavila nadalje še štiri managerske pristope, ki so prikazani v Tabeli 2, in bi se lahko uporabljali za preprečevanje administrativnih ovir (Rašković et al., 2013).

Tabela 2: Managerski pristopi

Managerski pristopi	Kratek opis
Upravljanje bistvena odločitev	Je najpreprostejši od 4. načinov. Vodstvo zagotavlja, da se vsaka različica obeh perspektiv odločanja (integracija/ odzivnost) enako zastopa.
Abstrakcija bistvena odločitev	Ker lahko upravljanje bistvenih odločitev vodi do preobremenitve in do problema izvršitve, se lahko odgovornost za uravnoteženje prenese na ustrezne arbitre (ne več najvišje vodstvo)
Upravljanje začasnega združevanja	Tipično za tehnološka in zapletena okolja, kjer obseg »dvojnih zahtev« prisili najvišje vodstvo, da se umakne in vpliva na strukturo skupin odločanja (združenja); kot so ad hoc odbori, skupne delovne skupine itd.
Upravljanje kontekst odločitve	Osredotoča se enako na bistvo kot tudi na procesu odločanja. Osredotočenost je na ustvarjanju organizacijskega okolja, ki managerjem lajša z različnimi vidiki za sporazumevanje na kritičnih vprašanjih skozi prostovoljna in samozvana zavezništva, ki prispevajo k rešitvi.

Povzeto in prirejeno po M. Rašković, prosojnice predavanj poslovanje v mednarodnem okolju, 2016a.

1.4.4 Tipologija Bartletta in Ghoshala

Tipologija Bartletta in Ghoshala (1989) se je razvijala postopoma in s pomočjo integracije številnih predhodnih konceptov in teoretičnih modelov (Rašković et al., 2013), ki sta jih Bartlett in Ghoshal uporabila in dodelala. Večino pomembnejših sem predstavil v predhodnih dveh podpoglavjih. Njuna tipologija se je razvila predvsem zaradi globalnih ekonomskih sprememb v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja, ko so mednarodne trge pričela osvajati japonska mednarodna podjetja in ogroziti primat ameriških multinacionalk

(Rašković et al., 2013). Bartlett in Ghoshal (1989) sta izpostavila, da multinacionalna podjetja v svoji strateški naravnosti stremijo k zasledovanju in uravnoteževanju treh ključnih strateških organizacijskih ciljev, in sicer: doseganju globalne učinkovitost v obstoječih operacijah, doseganju mednarodne fleksibilnosti (lokalna odzivnost) ter zasledovanju mednarodnega učenja in prenos znanja. Kot sta povedala Bartlett in Ghoshal (1989), so vsi ti cilji zelo pomembni, a pogosto v strateškem smislu predstavljajo izključujoče se opcije, kot sta izpostavila prav Prahalad in Doz (1981). Težko je npr. hkrati zasledovati globalno učinkovitost in lokalno odzivnost, ali pa se učiti in prenašati hitro znanje v standardiziranih in hierarhičnih organizacijah. Tako prav osredotočenost podjetja na enega izmed omenjenih ciljev v veliki meri določa njegov tip (Rašković et al., 2013). Če podjetje teži npr. k mentaliteti multinacionalnega podjetja, potem se mora osredotočiti predvsem na mednarodno fleksibilnost (lokalna odzivnost), če pa gre za globalno mentaliteto mora zasledovati predvsem globalno učinkovitost v obstoječih operacijah. Če gre za mednarodni tip, potem je treba izkoriščati mednarodno učenje ter prenos znanja. Kot sta izpostavila Bartlett in Ghoshal (1989) je transnacionalni tip podjetja na nek način idealiziran koncept, saj predpostavlja, da izbrano podjetje zasleduje in daje enak poudarek vsem trem ciljem hkrati (Rašković et al., 2013; Ali Shah, Md Yusaff, Hussain, & Hussain, 2012).

Tabela 3: T.i. »trojna« osnova konkurenčnih prednosti multinacionalnih podjetij

Strateški cilji	Viri konkurenčne prednosti		
	Nacionalne razlike	Ekonomije obsega	Ekonomije povezanosti
Doseganje učinkovitosti v trenutnih operacijah	Koristi od razlik v faktorskih stroških (plače, stroški kapitala itd.).	Širjenje in izkoriščanje potencialnih ekonomij obsega, povezanega z vsako aktivnostjo/procesom.	Izmenjava investicij in stroškov čez trge in podjetja (podružnice)
Obvladovanje tveganj skozi lokalno odzivnost in multinacionalno fleksibilnost	Upravljanje različnih vrst tveganj in/ali politika povzročanja sprememb povezana s primerljivimi spremembami skozi določene države (in/ali regije).	Balansirati obseg z različnimi tipi fleksibilnosti, posebno s strateško in operativno fleksibilnostjo.	Diverzifikacija portfelja tveganja, stvaritve prihodnjih možnosti in postranske stave.
Inovacije, učenje in prilagoditev	Učenje in kontekstualnih razlik v strateških, organizacijskih in vodstvenih in sistemskih procesih.	Koristi od krivulje učenja in izkušnja-inovacije in zmanjšanje stroškov	Deljeno učenje in ustvarjanje novega znanja čez organizacijske komponente, izdelke, trge in/ali podjetja (podružnice)

Povzeto in prirejeno po C.A. Bartlett, S. Ghoshal, & P.W. Beamish, *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, 2008.

Za doseg globalne konkurenčne prednosti lahko mednarodna podjetja izkoriščajo tri temeljna orodja: nacionalne razlike (angl. *national differences*), ekonomije obsega (angl. *economies of scale*) in ekonomije povezanosti (angl. *economies of scope*). Tabela 3 prikazuje

cilje in sredstva za doseg teh treh temeljnih orodij in kako je ta pogled povezan z različnimi prednostmi multinacionalnih tipov (Rašković et al., 2013; Bartlett, Ghoshal, & Beamish, 2008). Konkurenčno prednost pa je moč doseči tudi z uravnjavanjem stopnje t.i. »vpetosti« oz. vključenosti v okolje (angl. *embeddedness*) oz. »izključenosti« iz okolja (angl. *disembeddedness*), pri čemer gre za koncept, ki izhaja iz sociologije (Rašković, 2014). V Tabeli 4 so prikazane strateške usmeritve štirih tipov podjetij in razlike med njimi, predvsem z vidika prednosti v povezavi z različnimi cilji in sredstvi (Tabela 3).

Tabela 4: Ključni vidik: sredstva/konfiguracija zmogljivosti

TNC tip (mentalitete)	Strateška usmeritev	Sredstva in zmogljivost
Multinacionalni tip	Ustvarjanje fleksibilnosti za odgovor na nacionalne razlike skozi močne, iznajdljive in podjetniške dejavnosti.	Decentralizacija in racionalna »samoučinkovitost«.
Mednarodni tip	Izkoriščanje znanja in zmožnosti upravljanja matičnega podjetja skozi širitev in prilagoditev po svetovnem merilu.	Centralizacija virov konkurenčne zmogljivosti, ostalo decentralizirano.
Globalni tip	Doseganje stroškovnih prednosti preko centraliziranih dejavnosti z globalnim dosegom.	Centralizacija in globalni doseg
Transnacionalni tip	Razvoj globalne učinkovitosti, mednarodne fleksibilnosti in učeče se organizacije hkrati.	Razpršenost, soodvisnost in specializacija.

Povzeto in prirejeno po M. Rašković, prosojnice predavanj poslovanje v mednarodnem okolju, 2016a.

Tabela 5 pa prikazuje konkretne strateške in procesne vidike ter mehanizme delovanja posameznih tipov podjetij v skladu s tipologijo s poudarkom na ustvarjanju vrednosti, povezanosti med trgi, virih konkurenčnih prednosti ter vrstam uporabljene diverzifikacije (Rašković et al., 2013; Bartlett et al., 2008).

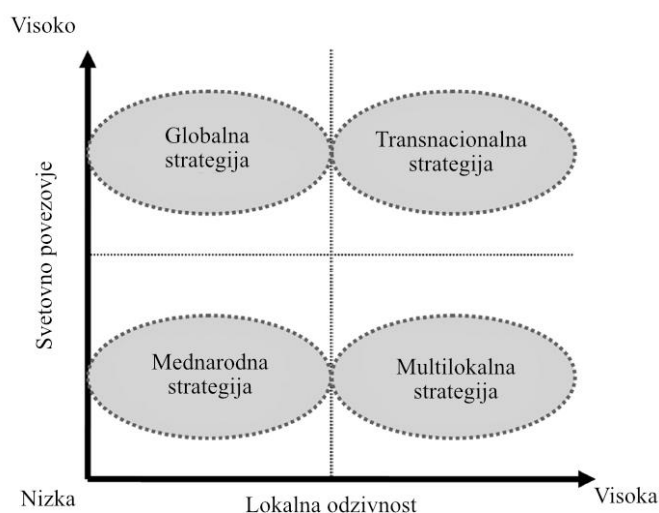
Tabela 5: Strategije in multinacionalni tipi podjetij

Problem/Strategija	Mednarodni tip	Multinacionalen tip	Globalni tip	Transnacionalen tip
Mehanizem za ustvarjanje vrednosti	Ekonomije povezanosti	Lokalna odzivnost	Ekonomije obsega	Obseg, povezanost in odzivnost
Zaznana raven povezanosti med državami	Srednja	Nizka	Visoka	Spremenljiva
Viri konkurenčne prednosti	Prenos spretnosti in znanja	Portfelj upravljanja (znotraj večdimenzionalne oblike)	Delitev virov	Prestrukturiranje, delitev, prenos in soustvarjanje
Glavni tip diverzifikacije	Soroden-povezan	Nepovezan	Soroden-omejen	Uravnoveženje obeh, povezanosti in nepovezanosti

Povzeto in prirejeno po O. Furrer, Corporate Level Strategy: Theory and Applications, 2011.

Slika 2 na koncu prikazuje še grafično razlike med posameznimi tipi mednarodnih podjetij po tipologiji Bartletta in Ghoshala s poudarkom na ključni dilemi svetovne integracije in lokalne odzivnosti, ki sta jo izpostavila že Prahalad in Doz (1981).

Slika 2: Tip mednarodnih podjetij z vidika ključnih strateških vprašanj oz. dilem delovanja v mednarodnem okolju



Vir: Povzeto po M. Raškovič, prosojnice predavanj poslovanje v mednarodnem okolju, 2016a.

In če vzamemo posamezne delčke in jih povežemo med seboj, dobimo, kako se posamezni tip multinacionalnega podjetja odziva, kako je integriran, kaj so njegove prednosti in kaj njegove slabosti.

Multinacionalni tip se osredotoča predvsem na lokalne trge. Podjetja ustvarjajo prihodke predvsem tako, da na nacionalnih trgih nastopajo z različnimi izdelki in storitvami. To pa zaradi razlik med državami, značilnosti panoge in zaradi zakonske ureditve v državi. Podružnice imajo zaradi razpršenosti veliko moč pri vodenju in odločanju za velik razpon aktivnosti. Torej ta strategija je visoko odzivna na lokalne želje, ima pa velik problem pri povezljivosti med drugimi svetovnimi podružnicami in s tem so prikrajšani za znanje in pristojnosti od njih. Slabost so še visoki stroški proizvodnje, zaradi prilagoditve in slaba dobičkonosnost. Tovrstni tip je lahko kljub slabostim učinkovit, če so razlike med trgi zelo velike in ko so domači zakoni in trgovinske ovire visoke (Bartlett et al., 2008; Raškovič, 2016a).

Internacionalni tip se osredotoča na inoviranje, predvsem v domači državi, in izkoriščanje znanja matice na globalni ravni. Proces internacionalizacije se zelo zanaša na domačo državo, da bo svoje izdelke, procese in strategije prenesla na trge, ki so manj razviti. Mnoga tovrstna podjetja, čeprav zelo dobro izkoriščajo inovacije, imajo pomanjkanje učinkovitosti in fleksibilnosti. In zaradi tega tudi pri tem tipu nastajajo visoki stroški proizvodnje in seveda

ne prilagajanje trgu ter neupoštevanje predpisov v vsaki državi posebej. In zaradi tega ima ta tip tudi nizko odzivnost in nizko povezljivost (Bartlett et al., 2008; Rašković, 2016a).

Bistvo globalnega tipa je, da doseže globalno učinkovitost in čim boljšo kvaliteto za svoje izdelke. Na račun tega ima ta tip nizko odzivnost, kar pomeni, da se ne prilagaja glede na potrebe na trgu, kulturne razlike, na lokalne predpise. Podjetja, ki uporabljajo tovrstno strategijo, so ugotovila, da taka učinkovitost pride v primeru, da zmanjšaš fleksibilnost in učenje. Ta tip ima visoko povezljivost, ker ima centralizirane raziskave in razvoj ter proizvodnjo. Podjetje je lahko učinkovito navkljub vsem slabostim v primeru, da je trg že globalen. Tak primer je trg visoke tehnologije (Bartlett et al., 2008; Rašković, 2016a).

Transnacionalni tip je mešanica vseh treh že prej opisanih tipov, pri katerem vsi predstavljajo del, a nobeden ne prevladuje. Tako torej transnacionalni tip hkrati izkorišča učinkovitost, fleksibilnost in učenje, kar je tudi ena od prednosti tega tipa in s tem omogoča podjetjem, da ima več virov konkurenčne prednosti. Da pa bi lahko dosegli vse hkrati pa mora transnacionalno podjetje razviti drugačno konfiguracijo sredstev in zmogljivosti kot je pri zgoraj opisanih tipih. Tako je treba na začetku določiti, kateri viri in zmogljivosti so strateško tako pomembne, da se jih centralizira v domači državi, in kateri so taki, da so lahko decentralizirani po drugih podružnicah. Ker pa imajo podružnice veliko odgovornosti, je pri tem tipu je ravno to slabost, da imajo podružnice preveč avtonomije in tudi zato težave med podružnicami. Med prednostmi je še, da se dobro prilagajajo razlikam med trgi in konkurenci (Bartlett et al., 2008; Rašković, 2016a).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA TRIMO

2.1 Kratka zgodovina

Zdajšnje podjetje Trimo, d.d. (v nadaljevanju Trimo) je bilo ustanovljeno leta 1961 kot Kovinsko podjetje Trebnje. V letu 1971 se je podjetje prestrukturiralo in si spremenilo ime v zgolj Trimo. 1974 so začeli izdelovati termoizolacijske plošče s poliuretanskim polnilom, 13 let kasneje gradbene plošče z mineralno volno, še dve leti kasneje pa so začeli proizvajati tudi kontejnerje. Leta 1993 je podjetje dobilo certifikat kakovosti in leto kasneje spremenilo pravno obliko v delniško družbo. Leta 1997 so postavili novo tehnologijo za serijsko proizvodnjo ognjevarnih panelov. V letu 2000 je podjetje pridobilo mednarodni certifikat za sisteme ravnanja z okoljem. Leto kasneje so ustanovili Trimo UK, Trimo Italia, OOO Trimo VSK, Trimo Građenje, Trimo Polska. To leto so uvedli tudi novo tehnologijo za proizvodnjo jeklenih konstrukcij in zagnali proizvodnjo ognjevarnih panelov za strehe in fasade v Rusiji. In še leto zatem so ustanovili v Rusiji OOO Trimo RUS in pa družbo Trimo Inženjering (Trimo d.d., 2016a).

V letu 2003 so zagnali novo linijo za ognjevarne fasadne panele Trimoterm. V istem letu so pridobili tudi certifikat za varnost in zdravje pri delu in sistem za upravljanje varnosti. Leto

kasneje so dobili priznanje za odličnost od Evropske fundacije za poslovno Odličnost (EFQM) in članstvo v tej fundaciji. V letu 2005 so ustanovili tri družbe in sicer Trimo BH, CBS Inštitut in Trimo Makedonija. V letu 2006 so ustanovili še Trimo Construct Romania in Trimo Bulgaria. V naslednjem letu so začeli s proizvodnjo bivalnih kontejnerjev v Združenih arabskih emiratih. V Srbiji so odprli novo proizvodnjo. Pridobili pa so tudi evropsko nagrado za voditeljstvo po Evropskem modelu poslovne odličnosti. V letu 2008 so razvili voditeljstvo za zahtevnejše pogoje poslovanja. V tem letu pa so v Angliji kot prvi na svetu dobavili fasadne panele Trimoterm za izgradnjo prve CO₂ nevtralne zgradbe. V naslednjem letu so na trg lansirali nov produkt z imenom Qbiss One in razvili tehnologijo, ki jim omogoča preoblikovanje panela ArtMe (Trimo d.d., 2016a).

Leta 2010 je ArtMe prejel red dot product design award 2010 nagrado za oblikovanje. Leto kasneje je družba Trimo praznovala 50. obletnico svojega delovanja in 10. obletnico družb Trimo Italia, Trimo UK, Trimo Građenje, Trimo Polska in Trimo VSK. V letu 2012 so začeli proizvajati fasadne elemente Qbiss Air. Leto kasneje so lansirali Qbiss Air na svetovni trg in se s sistemom predstavili na BAUu v Nemčiji, enem največjih evropskih sejmov s področja gradnje in arhitekture. V letu 2014 so tako organizacijsko, kot tudi poslovno prestrukturirali Skupino Trimo ter imenovali novo vodstvo (Trimo d.d., 2015). Na koncu leta 2015 pa je podjetje Trimo pridobilo novega lastnika, poljski sklad zasebnega kapitala. V letu 2016 pa zamenjajo celostno grafično podobo (Trimo d.d., 2016a; Trimo d.d., 2017a).

2.2 Poslovanje podjetja

2.2.1 Dejavnost

Panoga Skupine Trimo je Proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov. Šifra panoge po SKD klasifikaciji pa je 25.110 (Trimo d.d., 2016a). Ta panoga je zelo povezana z gradbeništvom in gradbeništvo je glede na poročilo Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl *Organisation for Economic Co-operation and Development*, v nadaljevanju OECD) do leta 2014 rastlo. V Evropski uniji se je izvoz povečal od leta 2010 iz 26.701 mio evrov (v nadaljevanju EUR) na 34.122 mio EUR v letu 2014, kar zneso 27,8 % rast v panogi gradbeništva. Na drugi strani pa se je uvoz iz 19.854 mio EUR povečal na 24.949 mio EUR v letu 2014, kar pomeni, da se je tudi uvoz povečal, in sicer za 25,7 %. Tudi Slovenija je povišala izvoz v panogi gradbeništva in to kar za 87 % v obdobju od leta 2010 do 2014. Uvoz pa se je v tem istem obdobju povečal za neverjetnih 244 % (OECD, 2016). Kljub tej rasti pa je evropski trg dosegel pozitivno rast šele v letu 2014 s komaj 1 %. Za prihodnja leta pa se pričakuje zmerna rast v povprečju med 2,1 % do 2,4 % (Trimo d.d., 2015). Po podatkih Evropske komisije se je gospodarstvo v Evro območju povečalo za 0,9 % medtem, ko se je svetovno gospodarstvo povečalo za 3 %, v letu 2016 pa se je gospodarstvu na Evro območju povečalo za 1,7 % na ravni svetovnega gospodarstva pa ostaja enako lanskemu letu. Na evropskem trgu gradbeništva pa je leta 2015 po podatkih Euroconstructa ta panoga dosegla

1,6 % rast in se pričakuje, da v naslednjih parih letih ta rastla s 2,6 % rastjo na letni ravni (Trimo d.d., 2016a; Trimo d.d., 2017a)

Prihodki in poslovni izid skupine Trimo so za leto 2016 prikazani tudi v Tabeli 6 in so znašali 141.421.973 EUR, medtem ko je v letu 2015 poslovni izid iz poslovanja znašal 4.611.516 EUR .V tabeli pa je prikazan tudi indeks skupnih prihodkov, kar pomeni, da so skupni prihodki v letu 2016 v primerjavi z letom 2015 narastli za 5 %, poslovni izid pa se je z letom prej povečal za 8 %. V Sliki 3 pa je prikazano gibanje prihodkov skupine Trimo po letih (Trimo d.d., 2017a).

Tabela 6: Podatki o poslovanju za obdobje 2016

	V mio EUR	Indeks 2016/2015
Skupni prihodki	141,42	105
Poslovni izid iz poslovanja	4,61	108

Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe in skupine Trimo d.d., 2017a.

Trimo večino svojih prihodkov od prodaje ustvari na tujih trgih. Tako je v letu 2016 ustvaril 90 % skupnega prihodka v tujini, to pa pomeni povečanje za nekaj več kot 3 % v primerjavi z lansko razdelitvijo prihodka. Prodaja na tujih trgih se je v letu 2016 v primerjavi s prejšnjim letom povečala 8,6 % (Trimo d.d., 2017a).

Slika 3: Skupni prihodki skupine Trimo po letih 2012-2016



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe in skupine Trimo d.d., 2017a.

Prihodki od prodaje so se v letu 2016 v primerjavi z letom prej povečali za 4,4 %. Skupni prihodki pa so prikazani v Sliki 3 in sicer za obdobje petih let (Trimo d.d., 2016a).

Na domačem pa so ustvarili 13.536.977 EUR, kar pomeni 10 % skupnega prihodka skupine, kar pomeni, da se je prodaja na domačem trgu v primerjavi s prejšnjim letom zmanjšala za 3,4 % (Trimo d.d., 2017a). Odhodki v letu 2016 so bili višji kot v preteklem letu za 6,2 %, sicer so znašali 140.019.450 EUR (Trimo d.d., 2017a). Čisti poslovni izid Skupine je v letu 2016 bil pozitiven tako kot leto prej in je znašal 1.407.646 EUR. Prav tako je bil pozitiven poslovni izid iz poslovanja, in sicer v višini 4.611.516 EUR (Trimo d.d., 2017a).

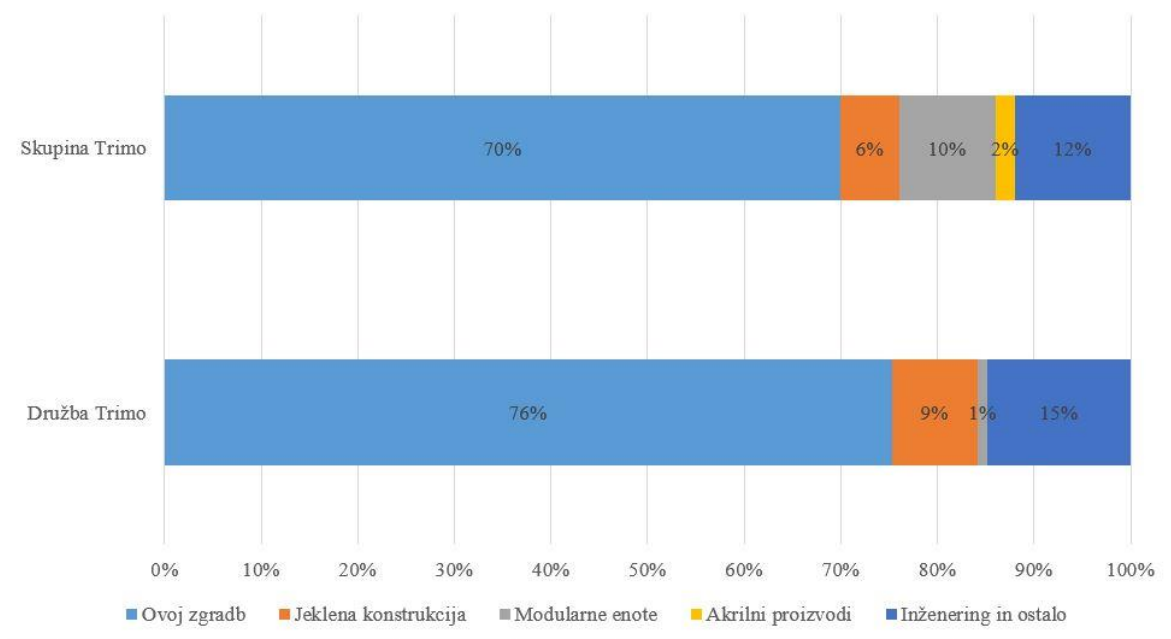
V Skupini je bilo v letu 2014 povprečno zaposlenih 825 delavcev, v letu 2015 se je število zaposlenih zmanjšalo na 743 in v letu 2016 na 578. Kar pa je posledica odprodaje nekaterih odvisnih družb, sicer je v matični družbi število zaposlenih naraslo glede na prejšnje leto. V 2016 je dodana vrednost na zaposlenega znašala 60.311 EUR, vrednost se je v primerjavi z letom prej povečala za 2 %. Prihodki iz prodaje na zaposlenega pa so znašali 296.114 EUR, kar pomeni 17 % povečanje v primerjavi z letom poprej (Trimo d.d., 2016a; Trimo d.d., 2017a)

2.2.2 Prodaja

Družbi Trimo je uspelo v letu 2016 preko pogodbene prodaje prodati za 90,8 mio EUR. Skupina pa je dosegla prodajo v višini 120,2. To je na ravni družbe pomenilo povečanje v primerjavi z letom 2016 za 1,3 %. Primerjava na ravni skupine pa ni smiselna zaradi konsolidacije v letu 2016 (Trimo d.d., 2017a).

Slika 4 prikazuje strukturo prodaje po prodajnih programih Skupine Trimo. Največji del prodaje v skupini in v družbi prispeva program Ovoj zgradb v katerega sodijo fasade in strehe in sicer 70 % in 76 %. Znotraj tega programa pa največji delež predstavljata Qbiss One in paneli Trimoterm Power (Trimo d.d., 2017a).

Slika 4: Struktura prodaje po elementih skupine in družbe Trimo



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe in skupine Trimo d.d., 2017a.

2.3 Prisotnost podjetja na mednarodnih trgih

2.3.1 Trgi delovanja

Skupina Trimo največ proda v regiji Zahodna in Severna Evropa¹, kar po strukturi gledano prinese 31 % prodajo. Najpomembnejše države kot trgi pa so Velike Britanija, Nizozemska in Nemčija. Na drugem mestu ji sledi regija Prekomorskih držav s 26 %, pa potem Centralne Evropa s 16 % prodaje, sledi Južna Evropa s 14 %, Slovenija z 10 in Vzhodna Evropa s 4% (Trimo d.d., 2017a)

2.3.2 Mednarodne izkušnje

Trimo ima veliko mednarodnih izkušenj, včasih je imel več proizvodnih obratov danes ima proizvodnjo v Sloveniji in v Srbiji. Trimo pa je prisoten tudi v nekaterih državah preko hčerinskih družb. Ima jih v Veliki Britaniji, Nemčiji, Rusiji, Makedoniji in na Poljskem. Imajo tudi nekaj predstavništev in sicer na Češkem, Madžarskem, Slovaškem in v Franciji. Nazadnje pa Trimo poizkuša prodajati še preko agentov in zastopnikov, te ima v Rusiji, Grčiji, Franciji, Švici, Indiji, Avstriji, Italiji, Španiji, Kazahstanu, Singapurju, ZAE, na Nizozemskem, Švedskem in Portugalski (Trimo d.d., 2017a).

¹ Zahodna in severna Evropa zajemata: Belgija, Danska, Finska, Francija, Islandija, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Švedska, Švica, Velika Britanija.

2.3.3 Ključni konkurenti

Žlajpah (2015) pravi, vsaj kar se tiče evropskega trga, da je Tržni vodja Kingspan in Pflaum. Prvi ima 19 % tržni delež drugi pa za njim malenkost zaostaja in ima 17 % tržni delež. Pravi, da sta Trimo z 11% tržnim deležem in Ruukki z devet % tržnim deležem tržna izzivalca. Potem pa so tu tri podjetja, ki so tržni sledilci in sicer Paroc s šest %, sledi mu Brucha s pet % in Metecno s prav tolikšnim tržnim deležem. Potem pa pravi, da je še nekaj globalnih konkurentov, ki imajo skupaj 13% tržni delež in pa lokalni proizvajalci, ki imajo skupaj 15 % tržni delež. On pravi, da so globalni in lokalni konkurenti zapolnjevalci vrzeli. V tem primeru je šlo konkretno za konkurente proizvoda Trimoterm.

2.4 Ključni cilji in izzivi podjetja

Zaradi trenda po vse bolj energetske učinkovitih rešitvah se tudi Trimo usmerja na to pot in predvideva, da je to vsaj za naslednjih 10 let prihodnost. Vse več je nižnih podjetij po svetu, zato bi radi, da bi nove niše v gradbeništvu uspešno prepoznali in se podali na te trge. Na področju ovoja zgradb je Trimo eden vodilnih ponudnikov, ki imajo celovit pristop. Pričakuje se tudi izboljšanje makro gospodarskega okolja še naprej in s tem pričakujejo tudi boljše poslovanje podjetja. Primarni cilj Trima je okrepitev rasti blagovne znamke Trimoterm, uveljavitev blagovne znamke Qbiss One kot vodilno na področju Evrope in razširiti prepoznavnost na globalnem trgu. Zadnji od primarnih ciljev je doslednost pri vpeljavi inovativnih fasadnih rešitev. Želijo si še optimizirati poslovne procese in prodajno strukturo, pa prilagoditi proizvode in stroške in povečanje proizvodov (Trimo d.d., 2017a).

3 ANALIZA PODJETJA PO TIPOLOGIJI MULTINACIONALNIH PODJETIJ BARTLETTA IN GHOSHALA

3.1 Strateške prioritete

Globalno učinkovitost dosegajo v podjetju Trimo tako, da imajo proizvodne obrate tudi v Srbiji, kjer je delovna sila cenejša kot pa v Sloveniji. Imajo precej veliko različnih proizvodov in precej veliko prodajno mrežo, kar v skoraj 30. državah, prisotnost s projekti v 100 državah, zato dajejo vsekakor v podjetju velik poudarek tudi na ekonomijah povezanosti. Pri izdelkih se mednarodno prilagajajo glede na potrebe trgov, segmentov in kupcev. Pri novih si, prizadevajo, da bi bili preprosti, da bi bili več-funkcionalni, bili prijazni do okolja in energetske varčni ter da bi oblikovalsko izstopali. Prav tako pri izdelkih delajo na tem, da bi rešitve za ovoj bile čim tanjšje, a pri tem zadržale izolativnost debelejšega predhodnika. To je tudi odgovor na tanjši in bolj izolativni stiropor. Kot že omenjeno dajejo velik poudarek energetske varčnosti. To pa je tudi zaradi vse večjega povpraševanja na trgu, ki botruje raznim subvencijam ali pri nižji porabi energije ali kombinacija več vidikov.

Prilagajajo se tudi z modularnostjo. Razvili so fasadni sistem, ki je bolj odporen proti ognju in je združljiv z drugim fasadnim sistemom. Ta rešitev pride prav, ko je objekt višji in predpisi zahtevajo, da je spodnji del bolj odporen, da se požar ne širi v višja nadstropja. Trendi narekujejo tudi steklo v kombinaciji z drugimi materiali, zato so pri Trimu razvili stekleni fasadni sistem, ki pa ga zdaj izboljšujejo še z energetskega vidika in vidika udobja. Da bi lažje konkurirali trgom, se prilagajajo tako, da sodelujejo s partnerji, kot so fakultete, inštituti, tudi pomoč dobaviteljev pri njihovem razvoju in samostojni raziskovalci in oblikovalci. Pri prodaji se denimo prilagajajo s proizvodi, ki imajo najrazličnejše certifikate. To pa zato, ker nekateri kupci to zahtevajo, nekatere pa ravno potrjena kvaliteta prepriča. Trg zahteva čedalje več stvari, zato imajo certifikate na področju akustike, toplote, požarnih lastnosti, potresne obremenitve. Poleg tega, da podaljšujejo obstoječe certifikate, se trudijo pridobivati nove za področja, ki jih v Sloveniji na primer imajo, pa v nekaterih državah ne. Prilagaja se tudi s tem, da ima v več državah prodajno mrežo, saj prodajalec v svoji državi bolje pozna zakone, okolje in ne nazadnje teče komunikacija v jeziku kupca. Kupcem se prilagajajo s poslovnim modelom celovite rešitve. To pomeni, da kupcem pomagajo že na začetku pri iskanju idej, pa potem pri razvoju le teh, projektiranju, s tehnično podporo, proizvodnjo, montažo in na koncu s servisom. Prilagajajo se tudi tako, da upoštevajo spremembe na trgih in vedno načrtujejo ali vstop ali pa aktivnosti na že obstoječem trgu. Na spremembe cen materiala so pripravljene tako, da imajo v naprej dogovorjene cene s ključnimi dobavitelji za daljše obdobje. Za najpomembnejše materiale in storitve imajo več strateških dobaviteljev, najmanj dva pa za vsak material. Glede tveganja povezanega z novimi materiali se prilagajajo tako, da spremljajo vse panoge, spremljajo kaj se dogaja na področju tehnologij in kaj na področju materialov. Tudi sami izvajajo številne aktivnosti na področju razvoja novih materialov in pri izboljšanju stvari v tehničnem smislu. Prilagajajo se tudi z vidika novih tehnologij. Delajo veliko tudi na zaposlenih, da imajo strokovno usposobljene sodelavce, oglašujejo delovna mesta, štipendirajo tiste poklice, ki jih primanjkuje, sodelujejo z različnimi fakultetami, in za razne natečaje podeljujejo nagrade. Da obdržijo ključne zaposlene skrbijo za dobro klimo in zadovoljstvo s pomočjo izobraževanja, napredovanja, rotacij idr. Pri poslovanju v kulturno različnih državah upoštevajo človekove pravice in delavske standarde, kar tudi dokazuje mednarodni standard OHSAS 18001 in tudi to, da so ustanovitelji slovenskega United National Global Compact (UNGC). Zaposlenim dajo tudi razlog več, da ostanejo, saj so plače nadpovprečne za to panogo. V skupini gledajo tudi na enakost med spoloma. Lokalna odzivnost je prav tako zelo pomembna za podjetje. Na primer, v podjetju redno spremljajo trende na trgih in se na posameznem, ob primeru spremembe, prilagodijo.

Svetovno učenje in prenos znanja v podjetju zasledujejo preko strategije pridobivanja in razvoja kadrov. Do tega kaj je treba izobraževati, poleg tega, da je v skladu s strateški cilji in usmeritvami skupine, jim narekuje posamezno mednarodno okolje. Tu je še nekaj dejavnikov, ki vplivajo na potrebno izobraževanje, to so tržne spremembe razvoj in avtomatizacija ter organizacija znotraj skupine. Cilj strategije je, da zaposlujejo in razvijajo večšine zaposlenih, da bodo konkurenčni v mednarodnem okolju in da bodo hkrati

zasledovali strateške cilje. Želijo si tudi čim boljše povezanosti med kadrovskimi, organizacijskimi in strateškimi cilji skupine. V izobraževanje je vključena večina zaposlenih v Trimu, v letu 2016 je bilo to 93,9 % zaposlenih. Največ se zaposleni izobražujejo na področju tujih jezikov, 54,9 %, kar je pričakovano, saj gre za mednarodno podjetje. Sledi izobraževanje na področju stroke, pa zdravja in osebne rasti, vodenja in na koncu kakovosti. Primer prenosa znanja je denimo srečanje za prodajalce, ki ga organizirajo. Za nove sodelavce pa imajo individualna izobraževanja, ki so prilagojena glede na delovno mesto, poleg tega pa imajo tudi posebna obvestila, v katerih obveščajo in predstavljajo novo zaposlene. Na primer tudi nov model kompetenc zaposlenih so predstavili preko več izobraževanj. Vsak zaposleni v Skupini lahko prispeva idejo in zaradi tega imajo tudi veliko izboljšav na proizvodih in procesih. Zaposlene obveščajo tudi preko več internih glasil. Na hčerinska podjetja so prenesli in dosledno prenašajo tudi strategijo podjetja, kot je na primer trajnostni razvoj, tehnologij in procesov. Pa denimo tudi prenos ravnanja z odpadki, ki so primeri dobrih praks po Evropi (Trimo d.d., 2016a; Trimo d.d., 2013; Trimo d.d., 2017a; Trimo d.d., 2015)

V Trimu so si zadali strategijo, da bodo v prihodnje še naprej izdelovali zelo kakovostne izdelke, ki so ob enem tudi varni, ter da bi izdelki, storitve in tehnologija bili prijazni do okolja in do ljudi. Še naprej izboljševati izdelke in procese z vidika kakovosti. Prioriteta jim je tudi še bolj učinkovita in uspešna raba standarda sistema vodenja organizacije. Nekatere bolj konkretne prioritete so še, želja po vodilnem položaju na nišnem trgu inovativnih rešitev za ovoj zgradb, pa povečanje tržnega deleža in prodaje v novih segmentih na evropskem trgu, povečanje prodaje fasadnih sistemov Qbiss (Trimo d.d., 2016a; Radomski & Karnovsky, 2017)

3.2 Organizacijska struktura

Priloga 1 prikazuje, da ima podjetje Trimo znotraj družbe t.i. hibridno organizacijsko strukturo, ki je v tem primeru kombinacija značilnosti funkcijske in horizontalne (procesne) strukture. Prednost te strukture je, da vzame prednosti dveh organizacijskih struktur, te pa so, da omogoča ekonomije obsega, spodbuja specializacijo, hitrejše prilagajanje na spremembe, usmerjenost k ustvarjanju vrednosti za stranko, timsko delo, več odgovornosti in odločanja za zaposlene. Med povezanimi družbami v skupini Trimo pa imajo matrično organizacijsko strukturo, ki je prikazana v Prilogi 2. Značilnost matrične organizacijske družbe je, da se v podjetju močneje povezujejo na horizontalni ravni. Je pa posebnost te strukture, da gre za hkratno deljenje na oddelke po proizvodih in po funkcijah, zato prihaja do dvojnega vodenja. To pa za zato, ker po vertikali vodijo funkcijski managerji, po horizontali pa produktni managerji in imajo enako moč, zaposleni pa odgovarjajo tako produktnim kot funkcijskim managerjem. Prednosti te strukture so, da je mogoče ustreči dvojnimi potrebami, lažje prehajanje zaposlenih med proizvodi, bolj primerna za težje odločitve in za nenehne spremembe, priložnost za razvoj obeh smeri vodenja, primerna za

srednja podjetja, ki imajo v sortimentu več proizvodov (Trimo d.d., 2017a; Dimovski & Penger, 2008).

3.3 Odnos med matičnim podjetjem in podružnicami

Vse družbe v skupini imajo enočlanski organ vodenja. Matična družba upravlja hčerinske družbe tako, da uveljavlja pravico na skupščinah, ter nad njimi vrši nadzor. Hčerinskim družbam na področjih kot so kadri, računovodstvo, trženje in druge funkcije pa matično podjetje pomaga. Imajo pa tudi posebna srečanja direktorjev hčerinskih družb z vodstvom matične družbe. Trimo po Hrastevljevi (1995) klasifikaciji zasleduje do povezanih družb t.i. organizacijski model mikro stožca. To pomeni, da se večina pomembnejših nalog opravi v matičnem podjetju in zato je odločanje v podjetju zelo centralizirano. V skupini se v tem modelu izvaja t.i. politika etnocentrizma, kar pomeni, da podružnice izvajajo nekoliko lažje naloge, veljajo pravila matičnega podjetja in višje položaje navadno zasedejo delavci iz domače države. Po novem modelu Bartletta in Ghoshala (1986) imajo podružnice v Skupini Trimo predvsem vlogo »prispevalca« (angl. *contributor*).

To pomeni, da imajo navadno podružnice kar visok nivo sposobnosti, a delujejo na manjšem trgu. Po navadi je prednost prispevalca v tem, da dela na raziskavah in razvoju oziroma v tej smeri, vendar je lahko ta prednost včasih tudi proizvodnja, kar velja predvsem v primeru Trima. Take podružnice so dobri »poizkusni zajčki« za testiranje novih idej. In ravno tak primer je CBS Inštitut, ki deluje na razvoju steklenega fasadnega sistema Q-Air, da bo čim bolj energetsko varčen (Rašković, 2016b; Trimo d.d., 2013; Trimo d.d., 2017a).

3.4 Drugi kriteriji

Za Skupino Trimo so izjemno pomembne stranke izven Slovenije, saj Skupina ustvari 90% prihodkov od prodaje v tujini (Trimo d.d., 2017a). Največja konkurenca je v segmentu enega izmed najbolj prodajanih izdelkov, to so paneli Trimoterm. Trimo poskuša odgovoriti na konkurenčno ponudbo z razvojem, kar pa jim omogoča tudi preboj v nove tržne segmente. Obstaja tveganje glede cene, ki ga poskušajo odpraviti s cenovnim pozicioniranjem, vrednostjo za kupca. Tehnologija se v tej panogi spreminja oziroma nadgrajuje hitro. Tehnologija je zelo kompleksna in draga zaradi veliko avtomatizacije. Potrebe oziroma želje pa so pri tovrstnih izdelkih zelo različne. Lokalna odzivnost se pri Skupini Trimo kaže v tem, da imajo stranke posebne potrebe, sploh ker gre bolj široko rečeno za gradnjo, kjer ima že v manjšem kraju vsak prebivalec svoje potrebe. Njihovi distribucijski kanali se razlikujejo od države do države. Prodajajo skozi več lastnih prodajnih podjetij, preko predstavništev in preko zastopnikov. Na lokalni ravni so substituti, na katere se odzivajo s produkti, ki imajo boljše na primer izolativne lastnosti, ekonomičnost, hitrejša montaža... Države zahtevajo na primer, da kupec pri proizvodni nima težav z zdravjem ali z varnostjo (Trimo d.d., 2016a; Trimo d.d., 2015).

Trimo uravnava med povezanim in nepovezanim tipom diverzifikacije, Trimo v Sloveniji zastopa nekatere programe, ki jih tujini ne. Povezan pa je zato, ker del proizvodnega programa Trimo Slovenija sovпада s proizvodnjo v tujini (Trimo d.d., 2015).

Konkurenčna prednost je na primer, da zaposleni v Sloveniji dobijo višje plače, kot je povprečje v panogi. Imajo tudi možnost napredovanja in dobre delavce tudi nagradijo. Prepoznajo jih preko dodane vrednosti in prispevku k uspešnosti poslovanja družbe. V Skupini spremljajo tudi kompetence delavcev in jih po potrebi določenega delovnega mesta nadgrajujejo. S kupci komunicirajo preko trženjskega komuniciranja. Odnosi z dobavitelji so dobri, zato tudi imajo sklenjene cene za dolgi rok. Odnos s kupci pa se vsako leto izboljšuje, na primer leta pred 2014 so bili kupci slabo ali zelo slabo zadovoljni z znamko v letu 2014 tega ni bilo več. V letu 2015 pa jim je uspelo še povečati delež tistih, ki so zelo dobro oziroma dobro zadovoljni z blagovno znamko Trimo, ta je bil kar 89 % (2014 je bilo 67 %). Najpomembnejša položaja v podjetju zasedata Maciej Radomski – predsednik uprave in Jeffery L. Grady – predsednik nadzornega sveta. V Skupini imajo dobro razvito tako verigo dobave in na primer v letu 2014 so se trudili zmanjšati dobavne roke, zato lahko preko verige vrednosti kupcu ponudijo vrednost. Poslovna strategija zajema razvoj. Trajnostni razvoj je ena ključnih sestavin razvoja Skupine. Trimo ima vizijo, da bo postal vodilni evropski ponudnik na področju jeklenih zgradb in vrednote, ki so odgovornost, partnerstvo, inovativnost, strast, zanesljivost in zaupanje (Trimo d.d., 2016a; Trimo d.d., 2015; Trimo d.d., 2017b).

Skupina Trimo ima porazdeljena sredstva, saj ima proizvodne obrate v Srbiji in Sloveniji, poleg tega ima Trimo povezane družbe na Poljskem, v Makedoniji, Nemčiji in Veliki Britaniji. Ima pa še predstavništva na Madžarskem, Češkem in Slovaškem. Poleg tega pa imajo po več državah prodajna podjetja. Med seboj so podjetja odvisna, saj proizvodnji in povezane družbe dobijo podporo pri funkcijah, kot so računovodstvo, kadri itn. (Trimo d.d., 2017a)

Skupina ima štiri programe in znotraj teh programov ima vse od enega proizvoda ali storitve pa tja do pet, kar sovпада z t.i. ekonomijami povezanosti. Kaže pa se tudi lokalna odzivnost, saj se prilagajajo kupcem, praktično vsak projekt je drugačen, na projektu sodelujejo z drugimi zunanjimi sodelavci, kot je na primer arhitekt. Kaže pa se tudi ekonomije obsega saj imajo stroje za serijsko proizvodnjo (Trimo d.d., 2017c).

Povezanost med državami v katerih prodaja Skupina se razlikuje, ker ima Skupina veliko držav v katere prodaja, so tu razlike v denarnih enotah, v politikah, zakonih, razlika v kulturi, načinu prodaje. Povezanost me državami se kaže po regijah, na primer Severna Evropa ima kar nekaj skupnih točk, je pa tu na primer nasprotje Savdska Arabija itd.

V tej panogi je tehnologija zelo pomembna, saj na primer proizvodjalne naprave in stroji obsegajo malo manj kot četrtno vseh dolgoročnih sredstev, to pa zato ker je proizvodnja

skoraj popolnoma avtomatizirana. S tehnologijo, ki jo posedujejo lahko naredijo več kot 50.000 različnih kombinacij panelov, tukaj lahko spreminjajo debelino, barvo itd. Tehnologija je tako pomembna, zahtevna in draga, da Trimo pri razvoju sodeluje direktno s proizvajalcem, kar jim omogoča visoko kvaliteten izdelek po meri narejen za kupca. Ni pa tehnologija samo v proizvodnji. Za hitro shranjevanje in lažjo dostopnost imajo s tehnologijo opremljeno tudi lastno skladišče, ki je visoko regalno. Sami poizkušajo tudi čim bolje zasledovati tehnologije, ki so okoljsko sprejemljive in varne (Trimo d.d., 2016b).

4 PRIPOROČILA PODJETJU

Trimo skoraj vse izdelke, razen nekaj malenkosti, izdeluje po naročilu. To je predvsem zaradi zahtev na trgu, temu pa je tudi primerna cena. Za del predvsem boljših, dražjih, bolj »izolativnih« izdelkov, bi lahko izpeljali globalno strategijo in izdelke standardizirali, saj visoka stopnja prilagoditev pomeni težje cenovno konkuriranje. Ker so ti izdelki že v osnovi dražji, bi jih lahko izdelovali tam, kjer bi izdelek bil cenejši, na primer v Srbiji. Selitev proizvodnje tovrstnih izdelkov bi bila smiselna ne samo stroškovno, ampak tudi v luči zunanjetrgovinskih omejitev med Evropsko unijo in Rusijo. In tako bi se verjetno marsikateri kupec odločil zaradi kvalitete in drugih dobrih lastnosti izdelka in cene za standardiziran izdelek oz. modularne vrste izdelkov. Mogoče bi lahko to nadgradili in imeli samo drugo barvo na primer panela, pri tem pa enake »izolativne« lastnosti za vse standardizirane panele. En del bi bil pa tak, kot je zdaj, da bi lahko spreminjali kar bi hoteli, na primer boljša izolativnost, večja paleta barv na voljo, razni potiski na sam panel, delno tako kot že imajo v prodajnem programu, vendar še bolj nadgrajeno.

Trimo ima med povezanimi družbami matrično organizacijsko strukturo, ki ima, kot je bilo že omenjeno to slabost, da pogosto trpi za težavami t.i. dvojnega vodenja. To lahko predstavlja težave v primeru, da imata nadrejena različne zahteve in pričakovanja (npr. funkcijske in geografske prioritete). To lahko upočasni organizacijske procese in strateško načrtovanje v podjetju, s seboj pa potegne tudi kar nekaj dodatnih stroškov. Za ta problem obstaja rešitev. Dimovski & Penger (2008), pravita, da obstajata dve možnosti. Prva je funkcijsko-matrična organizacija, kar pomeni, da ima več pristojnosti manager po vertikali, torej funkcijski. Druga možnost pa je produktno-matrična organizacija, kar pomeni več pristojnosti po horizontali, torej ima zadnjo besedo produktni manager.

Politika enot na tujem je policentrična. Kot pravita Bartlett in Ghoshal (1986), bi se moralo podružnicam dati več moči, saj ima vsaka podružnica svoje prednosti in lahko tako pomaga pri gradnji konkurenčnih prednosti. Tako bi tudi Trimo lahko podružnicam dal več moči, sploh tujim podružnicam, kjer smo pogoji za poslovanje drugačni, kjer so potrebe drugačne itd. Prav tako bi si podružnice med sabo delile več informacij oz. prenesle več dobrih praks, ne, da med sabo večinoma komunicirajo samo z matično družbo.

Trimo želi tudi dodatno povečati število oz. portfelj proizvodov, kar bi lahko naredil tudi tako, da združi nekatere že obstoječe v posamezne skupine produktnih rešitev. Na primer, lahko bi streho združili s stekleno fasado in tako, dobili naravno svetlobo v prostor poleg tega pa varčno in zelo dobro zvočno izolirano. Na ta način bi relativno hitro povečali ekonomije povezanosti.

SKLEP

Na začetku diplomske naloge sem si zastavil namen, da teoretično prikažem vrste mednarodnih podjetij po Bartlettu in Ghoshalu in razlike med njimi. To mi je v prvem poglavju na podlagi preučene literature in virov tudi uspelo. Zastavljen cilj pa je bil analizirati podjetje Trimo po tipologiji Bartletta in Ghoshala, ta cilj sem izpolni z analizo v tretjem poglavju.

Skupina Trimo zaradi prisotnosti v več državah dosega ekonomije povezanosti ter se sooča z izzivi matrične organizacijske strukture. Pri izdelkih se poizkušajo kar se, da najbolje prilagajati posameznim trgom. V skupini dajo veliko težo tudi svetovnemu učenju in prenosu znanj na podružnice. Strategija Skupine je predvsem, da bi nadaljevali z izdelovanjem predvsem kakovostnih izdelkov, ki imajo ob enem zraven še nekaj dobrih lastnosti. Skupina Trimo ima matrično organizacijsko strukturo znotraj družbe pa hibridno. Hčerinske družbe upravlja matično podjetje in jim pomaga z nekaterimi funkcijami. Podružnice imajo po Hrasteljevi klasifikaciji organizacijski model mikrostožca, kar pomeni, da je odločanje centralizirano. Po novem modelu Bartletta in Ghoshala pa so podružnice v vlogi prispevalca. V panogi, v kateri je Trimo, hitro prihaja do sprememb, za kar je potrebno tudi nenehno izboljševanje tehnologije in izdelkov. Prodaja se vrši skozi lastne podružnice in predstavništva ter preko zastopnikov. Tip diverzifikacije podjetja Trimo je povezan in nepovezan. Pri poslovni strategiji Trimo zasleduje predvsem trajnostni razvoj izdelkov in da postane vodilni evropski ponudnik na področju jeklenih zgradb in da zasleduje svoje vrednote. Trimo ima porazdeljena sredstva zaradi družb v tujini. Zaradi strojev za serijsko proizvodno se kažejo ekonomije obsega.

Priporočila podjetju Trimo so, da tudi en del dražjih proizvodov standardizirajo oziroma uporabijo globalno strategijo. Drugo priporočilo, da nadgradijo matrično organizacijsko strukturo v funkcijsko-matrično oziroma produktno-matrično. Potem naslednje je, da bi podružnice imele več moči ter zadnje, da bi povečali ekonomije povezanosti z združevanjem že obstoječih proizvodov.

LITERATURA IN VIRI

1. Aggarwal, R., Berrill, J., Hutson, E., & Kearney, C. (2011). What is a multinational corporation? Classifying the degree of firm-level multinationality. *International Business Review*, 20(5), 557–577.
2. Aharoni, Y. (1971). On the definition of a multinational corporation. *Quarterly Review of Economics and Business*, 11, 27–37.
3. Aharoni, Y., & Brock, D. M. (2010). International business research: Looking back and looking forward. *Journal of International Management*, 16(1), 5–10.
4. Ali Shah, F., Md Yusaff, R., Hussain, A., & Hussain, J. (2012). A Critical Review of Multinational Companies, Their Structures and Strategies and Their Link with International Human Resource Management. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(5), 28–37.
5. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87–94.
6. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Bartlett, C. A., Ghoshal, S., & Beamish, P. W. (2008). *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. Boston, MA: McGraw-Hill.
8. Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2014). *Understanding Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge: Cambridge University Press.
9. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
10. Dörrenbächer, C., & Geppert, M. (2016). The Integration-Responsiveness Framework: A Review and Application of the Concept. Najdeno 22. julija 2017 na spletnem naslovu www.biiibs.org/uploads/6/8/7/2/68724203/biibs_wp_no1.pdf
11. Furrer, O. (2011). *Corporate Level Strategy: Theory and Applications*. New York: Routledge.
12. Harvard business school. (b.l.). *Faculty: Christopher Bartlett*. Najdeno 22. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6419&facInfo=awa>
13. Hout, T., Porter, M., & Rudden, E. (1982). How global companies win out. *Harvard Business Review*, 3(4), 98–108.
14. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1997). Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition? *Journal of Marketing*, 61(4), 74–82.
16. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.

17. Kogut, B. (2001). Multinational Corporations. V N. J. Smelser & P. B. Baltes (ur.), *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences* (str. 10197–10204). Oxford: Pergamon.
18. Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.
19. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Raškovič, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Michie, J. (2000). *Reader's Guide to the Social Sciences*. New York: Routledge.
21. Moore, K., & Lewis, D. A. (1999). *Birth of the multinational*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
22. Multinacionalka. (b.l.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 17. julija 2017 na spletni strani <http://www.fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3563175/multinacionalka?View=1&Query=multinacionalka>
23. Multinacionalno podjetje. (b.l.). V *Geografskem terminološkem slovarju*. Najdeno 17. julija 2017 na spletni strani <http://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/slovarji/geografski/iskalnik?iztocnica=m%C3%BAltinacion%C3%A1lno%20podj%C3%A9tje#v>
24. Onkvisit, S., & Shaw, J. (2009). *International Marketing: Strategy and Theory*. New York: Routledge.
25. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *OECD Statistics on International Trade in Services*. Najdeno 14. avgusta 2017 na spletnem naslovu http://www.oecd-ilibrary.org/trade/oecd-statistics-on-international-trade-in-services-volume-2015-issue-1/construction_sits-v2015-1-table10-en
26. Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9–18.
27. Prahalad, C., & Doz, Y. (1981). An approach to strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 22(4), 5–13.
28. Radomski, M., & Karnovsky, A. (2017). Politika sistema vodenja Trimo. Najdeno 15. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://trimo-group.com/si/trimo/podjetje/o-trimo/>
29. Ramamurti, R. (2011). Introduction: research on FDI and MNEs in changing world. V R. Ramamurti, N. Hashai & A. M. Rugman (ur.), *The Future of Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise* (str. 1–23). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
30. Raškovič, M. (2014). Misunderstanding embeddedness: a response to Ferraris' rethinking multiple embeddedness. *The Multinational Business Review*, 22(2), 139–154.
31. Raškovič, M. (2016a). *Transnational management* [prosojnice predavanj]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Raškovič, M. (2016b). *Poslovanje v mednarodnem okolju* [prosojnice predavanj]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

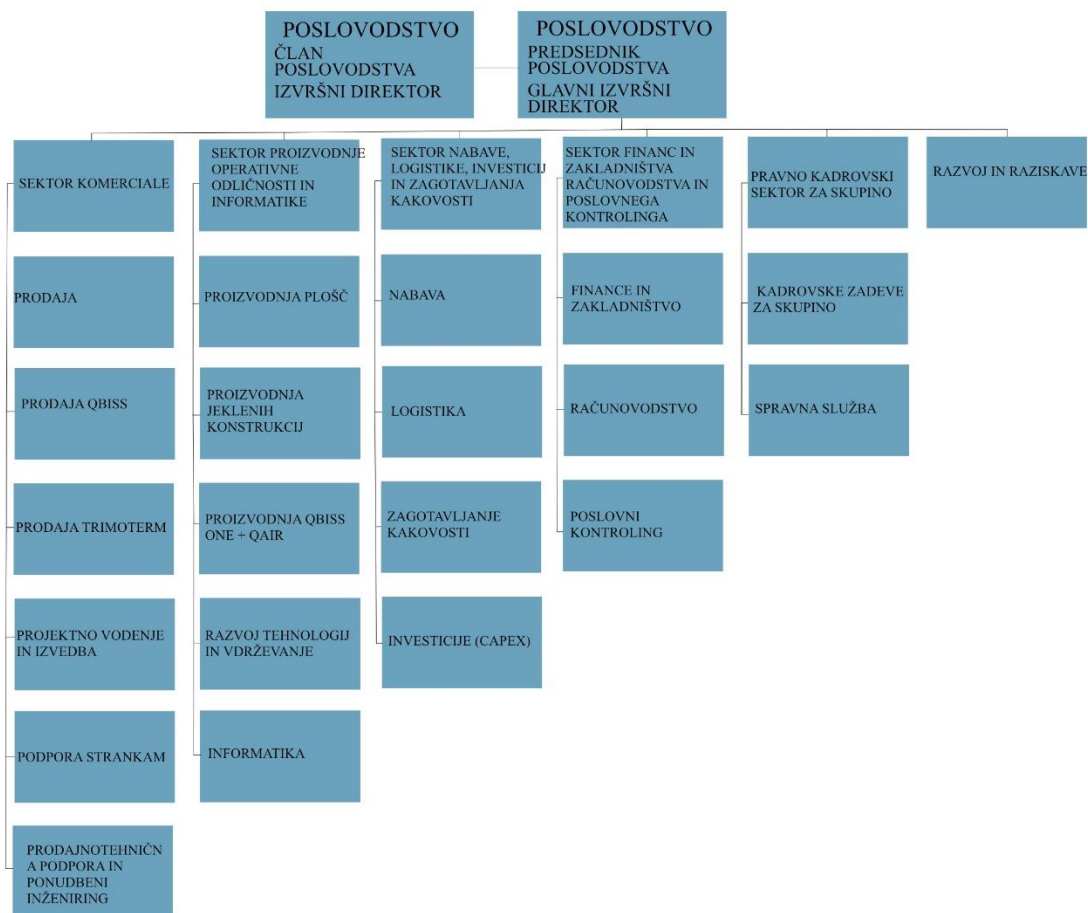
33. Rašković, M., Makovec Brenčič, M., & Jaklič, M. (2013). Antecedents and evolution of the Bartlett and Ghoshal transnational typology. *The Multinational Business Review*, 21(2), 148–173.
34. Richard, K. (2014). Transnationality Index by UNCTAD (TNI). Najdeno 24. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.slideshare.net/rigelric3/tni-30887847>
35. Rugman, A. M., & Hoon Oh, C. (2010). Does the regional nature of multinationals affect the multinationality and performance relationship? *International Business Review*, 19(5), 479–488.
36. Stewart, T. A. (1998). *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. New York, NY: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
37. The Economist Newspaper Limited. (2009, 29. maj). *Guru: Sumantra Ghoshal*. Najdeno 22. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/13760551>
38. Todericiu, R., & Stnăţ, A. (2015). Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector. *Procedia Economics and Finance*, 27, 676–681.
39. Trimo d.d. (2013). *Letno poročilo Skupine Trimo za leto 2012*. Trebnje: Trimo d.d.
40. Trimo d.d. (2015). *Letno poročilo Skupine Trimo za leto 2014*. Trebnje: Trimo d.d.
41. Trimo d.d. (2016a). *Letno poročilo družbe in skupine Trimo za leto 2015*. Trebnje: Trimo d.d.
42. Trimo d.d. (2016b). *Znanje in rešitve*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/znanje-in-resitve/proizvodnja/>
43. Trimo d.d. (2017a). *Letno poročilo družbe in Skupine Trimo za leto 2016*. Trebnje: Trimo d.d.
44. Trimo d.d. (2017b). *Vodstvo družbe Trimo*. Najdeno 15. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://trimo-group.com/si/trimo/podjetje/o-trimu/vodstvo-druzbe/>
45. Trimo d.d. (2017c). *Proizvodi*. Najdeno 16. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://trimo-group.com/si/trimo/proizvodi/>
46. Žlajpah, M. (2015). Analiza konkurence in konkurenčnega položaja podjetja Trimo na evropskem trgu. Najdeno 15. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=83870&lang=slv&prip=rul:1744956:r1>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

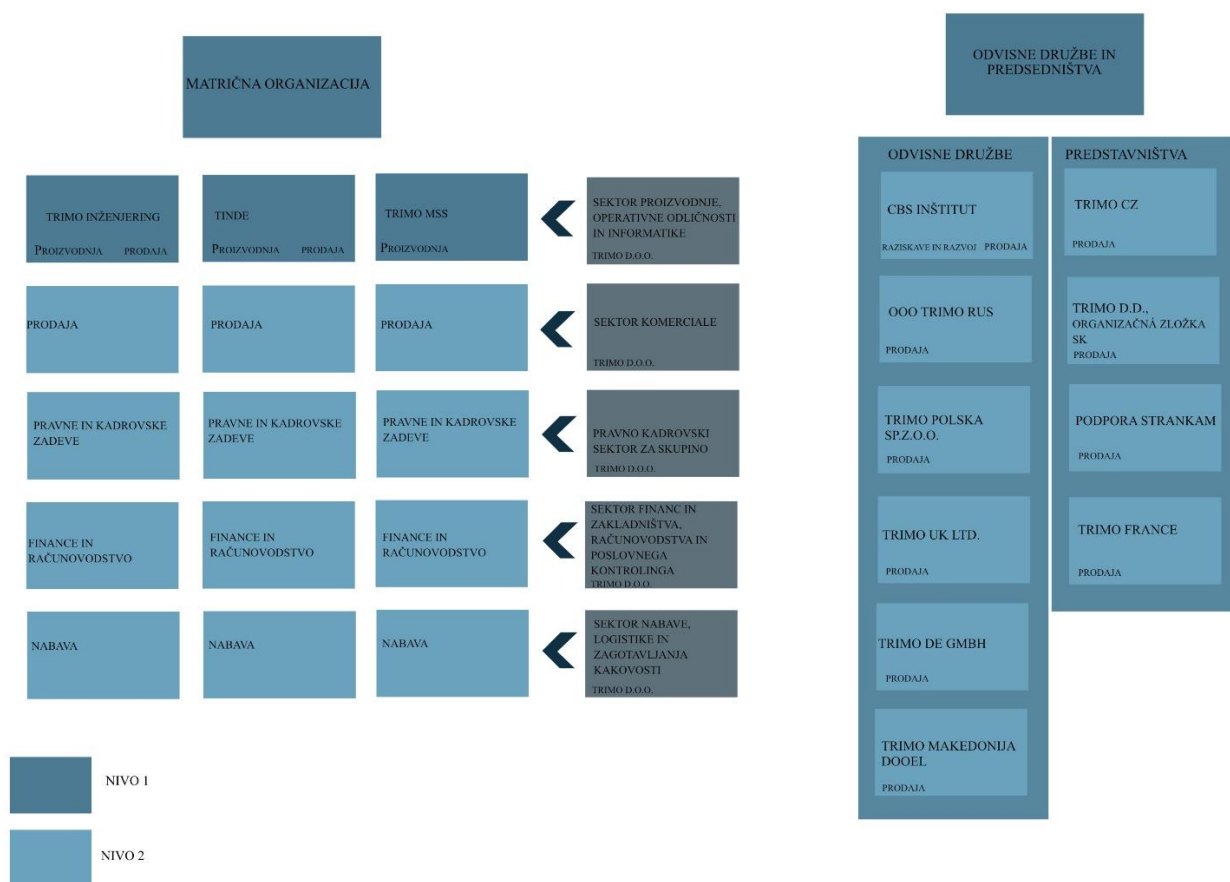
Priloga 1: Organizacijska struktura matičnega podjetja	1
Priloga 2: Organizacijska struktura matične podjetja in odvisnih družb.....	2

PRILOGA 1: Organizacijska struktura Matičnega podjetja



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe in skupine Trimo d.d., 2017a.

PRILOGA 2: Organizacijska struktura matičnega podjetja in odvisnih družb



Vir: Trimo d.d., Letno poročilo družbe in skupine Trimo d.d., 2017a.