

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

LUKA NOVAK

KOPER, 2019

2019

DIPLOMSKA NALOGA

LUKA NOVAK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

VSTOPANJE IZBRANEGA PODJETJA NA
SLOVENSKI TRG

Luka Novak

Koper, 2019

Mentor: doc. dr. Armand Faganel

POVZETEK

Diplomska naloga opisuje vstop izbranega podjetja na slovenski trg. Začetek diplomske naloge je osredotočen na sam teoretični del, v nadaljevanju pa na empirični del, ki je podkrepjen z vprašalnikom, ki je bil zastavljen direktorju izbranega podjetja. Teoretični del diplomske naloge vsebuje definicije, kot so internacionalizacija, širitev na nove trge, globalizacija. Opravljena je tudi PEST analiza. Glavni namen teoretičnega dela diplomske naloge pa je analizirati sam proces vstopanja tujega podjetja na slovenski trg. Pri empiričnem delu diplomske naloge je velik poudarek na samem intervjuju z direktorjem izbranega podjetja. Po vseh pridobljenih informacijah so bile podane predloge za izboljšave v podjetju.

Ključne besede: mednarodno poslovanje, internacionalizacija, PEST analiza, vstopanje na nove trge.

SUMMARY

The bachelor thesis describes the entry of the selected company into the Slovenian market. The beginning of the thesis is focused on the theoretical part itself and second part includes empirical part, which is supported by a questionnaire, which was asked to the director of the selected company. The theoretical part of the thesis contains definitions such as internationalization, expansion into new markets and globalization. PEST analysis was also described. The main purpose from theoretical part of the bachelor thesis is to analyze the process of entry of a foreign company into the Slovenian market. In the empirical part of the thesis, there is an emphasis on the interview with the director of the selected company. After all the information obtained, suggestions were made for improvements in the company.

Key words: international business, internationalization, PEST analysis, entry of the new markets.

UDK: 339.138:658(043.2)

VSEBINA

1 Uvod.....	1
1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2 Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3 Metode za doseganje ciljev diplomske naloge	3
1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2 Mednarodno poslovanje	4
2.1 Opredelitev mednarodnega poslovanja.....	4
2.1.1 Vidiki mednarodnega poslovanja	5
2.1.2 Elementi mednarodnega poslovanja	6
2.2 Internacionalizacija.....	8
2.2.1 Internacionalizacijsko znanje	9
2.2.2 Proces in motivi internacionalizacije	10
2.3 Izbira trga	11
2.3.1 Analiza ciljnih tržišč	11
2.3.2 Izbor ciljnega trga.....	14
2.4 Trženjsko-komunikacijski splet na ciljnem trgu – metoda 4 P	16
3 Predstavitev panoge izbranega podjetja	19
3.1 Opis podjetja	19
3.2 Panoga izbranega podjetja	20
3.3 Značilnosti panoge izbranega podjetja	20
4 Analiza vstopanja izbranega podjetja na slovenski trg	22
4.1 Metode pridobivanja in analiziranja podatkov.....	22
4.2 Analiza in interpretacija podatkov.....	23
4.3 Povzetek ugotovitev in priporočila.....	26
5 Sklep	27
Literatura.....	29
Priloge	31

SLIKE

Slika 1: Elementi mednarodnega poslovanja	7
Slika 2: PSPN analiza	13

PREGLEDNICA

Preglednica 1: Vidiki mednarodnega poslovanja.....	5
--	---

1 UVOD

V diplomski nalogi bomo obravnavali proces vstopa podjetja na tuj oz. drug trg. V našem primeru je to vstop na slovenski trg. Da bi podjetje vstopilo na tuje trge se mora na to temeljito pripraviti, saj se to ne zgodi iz danes na jutri. V prvem planu priprav na širitev podjetja na ostale trge je seveda priprava na vse slabosti ali pa prednosti na tujem trgu, prepoznavanje ter analiziranje konkurence na tem trgu ter šele nato dejanski vstop. Preko vsega tega teoretičnega znanja se bomo dokopali v začetnem delu naloge, nato pa se glede na vse podatke, ki jih bomo podrobno analizirali odločili kdaj je pravi trenutek za vstop na tuj trg. V diplomski nalogi se bomo osredotočili na avtomobilsko industrijo, saj je le ta paradni konj našega podjetja. Vsebinsko se bomo opredelili na mednarodno poslovanje, nato na internacionalizacijo ter diplomsko nalogo zaključili s pogovorom oz. intervjujem z direktorjem podjetja, kako dejansko poteka vstop na tuj trg.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Izrazi mednarodno poslovanje, širitve na nove trge, internacionalizacija, globalizacija in še mnogo drugih je v današnjem času skoraj naša stalnica. Ne glede na to, kje se nahajamo v osebem ali poslovnem življenju, se z zgornjimi izrazi srečujemo skoraj vsakodnevno. Kopico slovenskih podjetij svoje dejavnosti seli izven meja Slovenije ter prav tako ogromno podjetij seli svoja podjetja (podružnice, hčerinska podjetja) na slovensko področje.

Zgornje lahko podkrepimo tudi z navedbami Dubrovskega (2006, 34), saj razlaga prav o visoki zmožnosti prilagajanja podjetij na novo kulturo in okolje. To lahko dosežejo z dobro zastavljenimi procesi v podjetju na že obstoječih trgih in jih ob vstopanju na nove trge samo implementirajo ter nadgradijo na način, ki ustreza ciljnemu trgu (prav tam). S tem na nek način podjetja že pristopajo oziroma nakazujejo na morebitno internacionalizacijo.

Mednarodno poslovanje pa je lahko še veliko več. Vpliva lahko tako na mikro kot tudi na makro okolje podjetja. Z mikro vidika so pri mednarodnem poslovanju podjetja prisotni enaki procesi, aktivnosti in navsezadnje potrebe za bodisi trgovino, distribucijo ali proizvodnjo (Dlabay in Calvert Scott 2010, 8–10). Z mednarodnim poslovanjem podjetje v mikro okolju lahko vpliva še na povečanje prihodka, dodane vrednosti, dobička, rast in prepoznavnost, obenem pa odpira vrata tudi v makro okolju podjetja, saj podjetje s svojo prepoznavnostjo pridobiva na zaupanju okolice in s tem odpira tudi morebitne politične izboljšave ali nova sodelovanja (prav tam).

Kljub temu, da s povzetki zgoraj navedene teorije deluje proces internacionalizacije precej enostavno, temu žal ni tako. Mednarodno poslovanje za seboj potegne obsežne analize ciljnih trgov, segmentacije le-teh, analize konkurence, spoznavanje kulturnih in političnih razlik od domačega trga. Ob vsem tem pa podjetja s tem odpirajo velika vrata tveganja, saj so poskusi

vstopa na nove trge, v primeru nepravilnih ocen novega trga ali premajhne zavzetosti pri samem procesu internacionalizacije, pogosto neuspešna.

Hrastelj in Makovec Brenčič (2003, 138) navajata, da so možnosti tveganja, čeprav podjetja svoj prestop domačih meja ponavadi skrbno in dobro načrtujejo, vedno prisotne. Ob tem pa dodaja, da je zavedanje, da tveganja obstajajo za podjetje v trenutku odločanja o vstopanju na novi, ciljni trg, zelo pomembno. S tem podjetje tveganja pravočasno opazi in se nekaterim izogne, na druge se pripravi, s čimer se stopnja tveganja zmanjša, spet druga obrne sebi v prid ter jih sprejme kot izziv (prav tam). Nadalje Root (1994, po Hollensen 2010, 320) kot najpogostejšo napako oziroma tveganje podjetij opredeljuje dejstvo, ko se podjetje odloči, da bo vstopalo na več novih trgov hkrati. Zaradi pomanjkanja resursov v dani situaciji podjetja svoje vstope posplošijo strategije vstopa in ob tem pozabijo, da je vsak trg zgodba zase.

Navsezadnje pa ne smemo pozabiti tudi na panogo, v kateri podjetje deluje. Če se za vstope na nove trge odločajo v podjetju ljudje, ki poznajo naravo dela in panogo, v kateri deluje podjetje že v domačem okolju, je slednje nekoliko lažje tudi na tujih trgih. In tukaj ni izjema nobeno podjetje in nobena panoga. Manjša odstopanja se lahko pokažejo pri trženju, pozicioniranju, načinu vstopa na izbrani ciljni trg od panoge do panoge. Tako bomo v diplomski nalogi prišli do jasnejšega vpogleda, kakšna je posebnost panoge kakovosti v avtomobilski industriji.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Z diplomsko nalogo smo želeli analizirati proces vstopanja izbranega podjetja na slovenski trg. Na podlagi pridobljenih podatkov o izvedbi procesa vstopanja na trg smo oblikovali predloge za morebitne izboljšave pri nadaljnji izbiri ciljnih trgov in vstopanja na le-te.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge so bili:

- opredeliti temeljne pojme na področju internacionalizacije,
- predstaviti pomen pravočasne opredelitve ciljnega trga oziroma ciljnih trgov,
- preučiti različne načine vstopa na ciljni trg,
- analizirati posebnosti panoge izbranega podjetja.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge so bili:

- pripraviti polstrukturiran intervju za izbrano podjetje,
- izvesti polstrukturiran intervju z odgovorno osebo za izvedbo vstopa izbranega podjetja na slovensko tržišče,
- s pridobljenimi informacijami oblikovati predloge za nadaljnje mednarodno poslovanje izbranega podjetja. Predlogi bodo temeljili na predhodno zapisanem teoretičnem delu diplomske naloge

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela – teoretični in empirični del diplomske naloge.

Prvi del diplomske naloge, teoretični del, smo izvedli na podlagi deskriptivne metode, saj smo s slednjo pridobivali, povzemali, strnjevali in oblikovali srž mednarodnega poslovanja, internacionalizacije in internacionalizacijskega znanja ter pomen pravočasnega in pravilnega izbora ciljnega trga. Nadaljevali smo z metodo kompilacije. Slednja omogoča povezovanje, združevanje in celoten pogled nad različnimi zapisi različnih avtorjev, ki smo jih med teoretičnim delom povzemali ali citirali. Prav tako bo mogoče zaznati metodo analize in sinteze.

V drugem delu – empiričnem delu diplomske naloge je bila uporabljena deskriptivna študija primera, v kateri smo obravnavali tuje podjetje, ki se je pred leti odločilo za vstopanje na slovenski trg. V polstrukturiranem intervjuju je kot intervjuvanec sodeloval direktor izbranega podjetja. Z njim smo se pogovorili o načinu vstopa na slovenski trg, kako so trg izbrali, kako so vedeli, v katerem trenutku naj vstopijo na slovenski trg ter o drugih področjih internacionalizacije. Na podlagi zbranih podatkov in informacij o internacionalizaciji na slovenski trg, sami izvedbi vstopanja na slovenski trg, načinu vstopanja na ciljni trg ter navsezadnje pozicioniranju na slovenskem trgu smo s pomočjo metode sinteze oblikovali morebitne predloge za izboljšave ter izluščili pozitivne in negativne odločitve med izvedbo procesa.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

S temo, ki smo jo obravnavali v diplomski nalogi, smo se dotikali vsakodnevnih izzivov, s katerim se srečujejo vsa podjetja. Na podlagi slednjega smo predpostavljali, da se bo vse več podjetij odločalo za internacionalizacijo, ne glede na panogo, v kateri delujejo. Prav zaradi vsakodnevnega srečevanja z mednarodnim poslovanjem smo lahko opredelili izzive, s katerimi se srečujejo podjetja, ki so še na začetku poti prehoda na nov trg. Prav zato smo predpostavljali, da nam bo poznavanje obravnavane teme pri pisanju diplomske naloge v prednost. Poleg tega smo predpostavljali, da bo intervjuvanec v izbranem podjetju pripravljen sodelovati in bo pri svojih odgovorih izčrpen, iskren in pripravljen sodelovati v sami raziskavi.

Nadalje smo se v diplomski nalogi omejili samo na vstop podjetja na slovenski trg ter vse elemente, ki so bili prisotni ob tej aktivnosti izbranega podjetja. Omejitve se bo zagotovo pokazala ravno v tem, da smo se osredotočili le na slovenski trg in izbrano panogo. Torej, naša ožja usmerjenost nam je onemogočala nabor posplošenih podatkov, saj smo se ob tem morali opredeliti na značilnosti Slovenije kot trga za izbrano panogo – kakovost v avtomobilski industriji.

2 MEDNARODNO POSLOVANJE

Ko govorimo o mednarodnem poslovanju, imamo lahko v mislih poslovanje v najširšem pomenu besede. Slednje vključuje več različnih aktivnosti poslovanja ter več različnih držav ali celin hkrati. Ob tem pa govorimo o izredno zahtevnih procesih, na katere mora biti podjetje pripravljeno. Ko se podjetje odloči, da bo vstopilo v mednarodno poslovanje, mora poleg finančnih sredstev preveriti še socialni in tehnološki kapital ter znanje, ki ga prinaša socialni kapital. V nasprotnem primeru bo imelo podjetje najverjetneje precej več izzivov med samo internacionalizacijo, kot bi ga imelo v nasprotnem primeru.

2.1 Opredelitev mednarodnega poslovanja

Dlabay in Calvert Scott (2010, 8–10) pravita, da je mednarodno poslovanje naslednji korak globalizacije. Ob tem mednarodno poslovanje ne izključuje nobene poslovne aktivnosti, kot so distribucija, prodaja produktov in storitev izven meja določene države, potreb za proizvodnjo in druge aktivnosti – še več, s tem dobijo podjetja priložnost za dodatno rast ter posledično ustvarjanje dodatnih prihodkov in dodatnega dobička. Širši pogled na mednarodno poslovanje razlaga slednje kot dobro priložnost za večjo prepoznavnost ter izboljšane mednarodne politične odnose (prav tam).

Kljub temu pa ne smemo zanemariti dejstva, da je mednarodno poslovanje ravno zaradi vključevanja dveh ali več držav zelo kompleksno. Kompleksnost lahko utemeljujemo s tem, da moramo ob poslovanju s tujimi državami v zakup vzeti večjo konkurenco, raznolikost trgov, gospodarske, socialne, ekonomske in politične pozicije posameznih držav, razvitost v smislu tehnologije, poznavanje kulture države (ali držav), s katero poslujemo, ter navsezadnje ob mednarodnem poslovanju sprejemamo večje tveganje (Dubrovski 2006, 15–17).

Če se navezujemo na zgornjo definicijo mednarodnega poslovanja, lahko rečemo, da gre pri tem za končni iztržek globalizacije. Prav mednarodno poslovanje omogoča čezmejno in tudi čezcelinsko izbiro produktov in storitev ter tako končnemu kupcu (bodisi fizični osebi, bodisi pravni osebi) omogoča širši izbor ter lastno presojo.

Ob tem ne gre zanemariti svetovne študije o mednarodnem gospodarstvu, ki se izvajajo v zadnjih desetletjih. Njihov pomen se kaže v obravnavanih temah, ki pa se najpogosteje nanašajo ravno na rast svetovnega gospodarstva. Nadalje imamo z naslova raziskav vpogled na vse dogodke, ki se odvijajo na globalni ravni (Sinha in Shina 2008, 2).

American Marketing Association ob vsem tem opominja na še en zelo pomemben element mednarodnega poslovanja – trženje. Pri slednjem gre za proces, kjer se ustvarja izdelke, storitve ter njihovo cenovno politiko. Tukaj se tudi odloča kakšno obliko tržne komunikacije se bo izbralo ter se navsezadnje ustvarja distribucija, s katero omogočamo oziroma

ustvarjamo izmenjavo izdelkov ali storitev in tako ustvarjamo ter zadovoljujemo potrebe kupcev (bodisi fizičnih oseb bodisi pravnih oseb).

2.1.1 Vidiki mednarodnega poslovanja

Tako kot vsako stvar v poslovnem svetu lahko tudi mednarodno poslovanje pogledamo z več različnih zornih kotov. Ravno slednji dajejo težo in moč, hkrati pa tudi odpirajo vrata različnih tveganj, ko vstopamo v širni svet. Vsekakor je pred samo odločitvijo iti ali ne iti v internacionalizacijo podjetja treba preveriti in premisliti različne vidike.

Dubrovski (2005, 76) navaja, da pri mednarodnem poslovanju razlikujemo štiri večje vidike, in sicer interno okolje, tržno okolje ter gospodarsko in negospodarsko okolje.

Preglednica 1: Vidiki mednarodnega poslovanja

<i>Negospodarsko okolje</i>	<i>Gospodarsko okolje</i>	<i>Tržno okolje</i>	<i>Interno okolje</i>
- Politično okolje	- Mednarodne integracije	- Pravne razmere	- Interni marketing
- Kulturno-socialno okolje	- Zunanje-gospodarska politika	- Konkurenca	- Izvozni potencial podjetja
- Tehnološko okolje	- Monetarna politika	- Struktura distribucije	
- Energetsko okolje	- Gospodarska struktura	- Kupna moč	
- Naravno okolje	- Zunanjetrgovinska struktura	- Logistika	
		- Informacijski sistem	

Vir: Dubrovski 2005, 76.

Pri sami internacionalizaciji podjetja je najbolj na udaru ravno tržno okolje. Prav vsako podjetje, ne glede na področje delovanja, se srečuje z elementi tržnega okolja. Podjetje mora poznati pravne razmere, saj brez poznavanja le-teh lahko zapade v večje kršitve, posledično pa je to veliko tveganje tudi na finančni strani. Sledi ji kupna moč – podjetje mora vedeti, kakšna je kupna moč ciljnega trga, kaj lahko na trgu pričakujejo od svojih kupcev (Dubrovski 2005, 77). Zatorej bo, kot primer, podjetje, ki ponuja luksuzne dobrine, a vstopa na trge z nižjo kupno močjo, najverjetneje prodalo manj izdelkov kot bi jih sicer, če bi vstopali na trg z višjo kupno močjo.

Takoj za kupno močjo je konkurenca, ki prav tako odigra izredno pomembno vlogo. Podjetje se bo najverjetneje odločilo za kasnejši vstop na tržišča, ki so že zasičena s konkurenčnimi izdelki. V kolikor pa bi se podjetje odločilo, da vseeno vstopa na tak trg, bi bila njegova strategija vstopa in pozicioniranja povsem drugačna, kot če bi vstopalo na trge, kjer ni takšne konkurenčne nasičenosti. Prav tako je pomembno, da se podjetje pred samim vstopom dobro pozanima, kakšen način distribucije je najbolj primeren za določen trg. Prisotnost na določenih trgih pomeni ustanovitev lastnega podjetja (podružnice, hčerinskega podjetja) na izbranem tržišču, spet na drugih trgih pomeni prisotnost na trgu identifikacija pogodbenega partnerja, lahko pa zadostuje že sam izvoz in poznavanje kupcev. Torej, podjetje mora

razumeti kakšne oblike oziroma strukture distribucije za ciljni trg obstajajo in katera je za podjetje optimalna. K distribuciji spada tudi logistika, ki je prav tako eden izmed pomembnih elementov tržnega okolja. Ko podjetje določi način distribucije, sledi ureditev logistike. Enako kot pri strukturi distribucije, velja tudi pri logistiki – podjetje mora poznati možnosti, ki jih ponuja ciljni trg in med vsem ponujenim izbrati najprimernejšo za podjetje. Zadnji, vendar enakovreden element vsem ostalim, je postavitve informacijskega sistema. Glede na poznavanje vseh prej naštetih elementov tržnega okolja mora podjetje na novem trgu smiselno vzpostaviti informacijski sistem, ki jim bo v prihodnosti služil kot popolna podpora vseh ostalih procesov v podjetju (prav tam).

Dubrovski (2005, 77) dodaja, da mora podjetje pri vstopu na nove trge podrobno preučiti tudi ostale vidike in ne samo tržnega okolja. Tako mora na področju internega okolja dobro razumeti interni marketing in izvozni potencial podjetja. Slednji je precej tesno povezan s konkurenco, ki smo jo obravnavali v zgornjem poglavju. Pri izbiri novega trga vpliva tudi delež izvoza na ciljni trg, ki ga ima podjetje. Redki so primeri, ko lahko podjetje na izbrani trg izvažata stodontni delež svojega produktnega portfolia, zagotovo pa obstaja nek delež izdelkov, ki predstavlja potencial na izbranem trgu. Takoj za tem sledi vprašanje internega marketinga, torej kako močno notranjo trženjsko podporo ima podjetje. V kolikor je marketinška ekipa izredno močna, z jasnimi cilji in razumevanjem tako izdelka (ali skupine izdelkov) kot tudi novega trga, je možnost za uspeh višji, kot bi bil v obratni situaciji (prav tam).

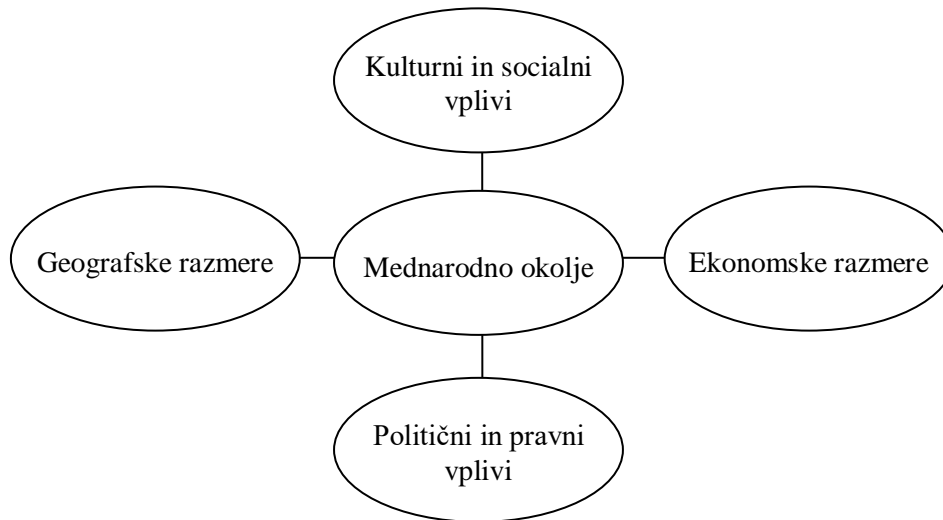
2.1.2 Elementi mednarodnega poslovanja

Kot smo navajali že v zgornjih poglavjih diplomske naloge in povzemali druge avtorje, sta tudi Dlabay in Calvert Scott (2010, 16) povzela mednarodno poslovanje kot proces zadovoljevanja potreb in pričakovanj potrošnika ter povečevanja obsega poslovanja ter končnega rezultata – dobička na strani ponudnika.

Kljub temu, da je v teoriji precej jasno, kaj predstavlja mednarodno okolje in pravzaprav v teoriji ni začititi prevelikega razlikovanja med mednarodnim poslovanjem in »domačim« poslovanjem, se podjetja v praksi vsakodnevno srečujejo z različnimi izzivi.

Avtorja še dodajata, da je ob odločitvi mednarodnega poslovanja treba premisliti ali smo pripravljeni sprejeti nove poglede, navade, okolje in navsezadnje tudi kulturo ciljnega trga. Povsem normalno je, da podjetje svoja pričakovanja in cilje prvenstveno gradi na izkušnjah iz domačega trga, vendar pogosto slednje ni primerljivo z rezultati, ki jih bo prinesel novi trg (Dlabay in Calvert Scott 2010, 17). Tako lahko iz teorije izluščimo štiri glavne elemente, na katere mora biti podjetje pozorno ob odločitvi vstopanja na novi trg. Pred samo akcijo vstopa je treba te štiri elemente dobro preveriti, jih analizirati in kasneje tudi ovrednotiti, kakšen bo izkupiček in v kolikšnem času ga bomo z vstopom prinesli z vstopom.

Nadalje ne smemo pozabiti, da vsakršna analiza, pregled obstoječega stanja na izbranem trgu ali kakšna druga predhodna aktivnost internacionalizacije ne priča o uspehu ali neuspehu zaključka internacionalizacije. Slednje lahko vidimo šele po opravljenem procesu internacionalizacije, saj se med samim procesom lahko zgodi precej nepričakovanih ovir.



Slika 1: Elementi mednarodnega poslovanja

Vir: Dlabay in Calvert Scott 2010, 17.

Ne glede na našo predhodno pripravljenost na sam proces internacionalizacije oziroma vstopanja v mednarodno poslovanje še vedno obstajajo tveganja. Kljub temu pa lahko tveganja omejimo na neko normalno stopnjo, na način upoštevanja in poznavanja vseh štirih elementov mednarodnega poslovanja za izbrani ciljni trg (Dubrovski 2000, 79–81). Torej vsi štirje elementi so enakovredni, na strani podjetja pa je odločitev, na katerega izmed elementov bodo dali največ poudarka. To izhaja iz poznavanja trga, na katerega vstopa podjetje, iz poznavanja izdelkov ali storitev, ki jih podjetje želi tržiti na izbranem trgu in na koncu tudi iz poznavanja kapacitet, funkcij in strukture podjetja (prav tam).

Torej, kot prikazuje slika 1, je mednarodno okolje sestavljeno iz štirih elementov, in sicer geografski pogoji, politični in pravni vplivi, ekonomski pogoji ter kulturni in socialni pogoji.

Ko govorimo o geografskih pogojih, moramo imeti v mislih najširši pomen besedne zveze. Tako slednja zajema klimatske, geografske in demografske elemente (Davies 2015, 3). Prav to je pogost vzrok za nižji uspeh podjetja na določenem trgu, saj pozabijo, kako pomembno je vključiti prisotnost klimatskih vplivov in demografske strukture in ne samo geografske lego izbranega trga (prav tam).

Geografski elementi tako vključujejo od geografske lege do velikosti trga (če govorimo na nivoju države ali več držav), naravnih virov, poseljenosti in demografske strukture okolja. Podjetje, ki ponuja izdelke ali storitve, ki so v neposredni povezanosti z zgoraj naštetimi elementi, je zagotovo eden izmed prvih korakov preverjanja (podjetje, ki ima v svojem

prodajnem programu les, še ne pomeni, da so vse države, ki imajo visoko stopnjo lesne industrije primerne za to podjetje) (Dlabay in Calvert Scott 2010, 16). Poleg tega so zelo pomembne klimatske razmere določenega trga. Čeprav se zdi, da to nima posebnega vpliva na uspešnost internacionalizacije, pa moramo vendar v določenih panogah klimatskih razmeram pripisovati zelo pomembno mesto (prav tam).

Politični in pravni elementi so prisotni pri urejenosti države, zakonska urejenost na nivoju gospodarstva – pravne oblike podjetij, pravni vidik mednarodnega poslovanja in drugi elementi, politična, socialna in finančna stabilnost države, socialnost države, politika tujih podjetij na domačem trgu in drugo (Kenda 2001, 102). S poznavanjem zgoraj navedenih načinov delovanja določenega izbranega trga dobimo jasnejšo sliko na kakšen način deluje domače gospodarstvo ter kakšna pravila veljajo za tuja podjetja.

Političnemu in pravnemu vidiku sledi ekonomski položaj ciljnega trga. Z analizo slednjega pridemo do informacij, do kakšne mere je razvit trg in kakšne stopnje izobraženosti bomo deležni ob vstopu na ciljni trg. Obe sestavini sta ključnega pomena za uspešnost internacionalizacije, saj bi v primeru nizke stopnje izobraženosti kadrov za podjetje lahko pomenilo, da bi vse bolj izobražene kadre morali priskrbeti sami, iz domačega trga, ali pa iskati na mednarodnem trgu.

Prav tako bi lahko v tem primeru veliko težavo predstavljala jezikovna omejenost in s tem tudi razumevanje osnovnega delovanja in potreb podjetja. Najpogosteje, z roko v roki, korakata nizka razvitost trga in nizka stopnja stabilnosti izbranega trga, kar tudi ni obetavno za podjetje. Le-to za seboj povleče višjo stopnjo tveganja in posledično bistveno večji finančni zalogaj. Na manj razvitih trgih se podjetja pogosto srečujejo tudi s težavo infrastrukture, ki je zagotovo eden ključnih dejavnikov za nemoteno delovanje podjetja (Keillor in Kannan 2011, 47).

Zadnji, vendar nič manj pomemben element mednarodnega okolja, so kulturni in socialni dejavniki. Davies (2015, 6–7) pravi, da med slednje sodi zgodovina, kultura v najširšem pomenu besede, način življenja, navade in druge vsakodnevne vsebine. Čeprav se nam to zdi povsem nekaj normalnega, pa je ravno to nekaj, kar zaznamuje ljudi in posledično tudi način delovanja izbranega trga (prav tam).

2.2 Internacionalizacija

Najprej je treba razumeti pojem internacionalizacija, saj enotne opredelitve pojma ni mogoče izslediti. Slednje izvira iz dejstva, da se je internacionalizacijo preučevalo in analiziralo med samim potekom procesa slednje (Ruzzier in Kesič 2011, 27). Preučevanje in analiziranje procesa internacionalizacije je torej potekalo na različnih trgih sočasno, vendar na različnih ravneh (prav tam).

Kljub temu pa je v različnih literaturah moč zaslediti strnjene razlage. Tako na primer Kotler (2004, 384) razlaga, da je osnovni element internacionalizacije rast – rast tako na nivoju podjetja kot na nivoju gospodarstva. Naravni, nadaljnji, korak rasti je potreba po vstopanju na nov trg oziroma več trgov. Slednje pa od podjetja zahteva veliko več kot investicijo. Ob vstopanju na novi trg interno in eksterno okolje od podjetja namreč pričakuje, da ima skrbno in natančno pripravljen načrt vstopa, iz katerega je razvidno tveganje, posebnosti trga, konkurenca, prednosti in slabosti podjetja, logistični izzivi, način prisotnosti podjetja na izbranem trgu ter drugi elementi.

Z leti, ko je prisotnost internacionalizacije postala že vsakdanjik v življenjskem ciklu podjetja, se je razumevanje in opredeljevanje internacionalizacije precej spremenilo. Razlika med »staro« in »novo« internacionalizacijo je predvsem na osredotočenosti slednje. V preteklosti se je pri internacionalizaciji govorili o diferenciaciji produktov oziroma storitev. V današnjem času pa se z internacionalizacijo podjetja osredotočajo na osvajanje novih tržišč. Kljub temu, da je proces skozi leta internacionalizacije spremenil svojo obliko in namembnost, je stopnja zahtevnosti ostala ista ali celo porastla (Riviere in Suder 2016, 847).

2.2.1 Internacionalizacijsko znanje

Internationalizacijsko znanje je posledica vse večjega zanimanja in kasneje tudi posluževanja mednarodnega poslovanja. Fletcher, Harris in Richey (2013, 47) pojasnjujejo, da se pri internacionalizacijskem znanju osredotočamo predvsem na odločanje o procesu internacionalizacije, občutke in izkušnje ljudi in podjetij, ki so proces uspešno ali neuspešno prestali (tudi na primerih neuspešnih poskusov internacionalizacije se lahko podjetja naučijo in napak ne ponavljajo, torej zmanjšujejo tveganje morebitnih enakih napak) ter na strukturi procesa internacionalizacije.

Vsekakor pa ne smemo zanemariti tudi poznavanja ciljnih trgov. Zgornje sestavine internacionalizacijskega znanja ne bomo mogli tako učinkovito izkoristiti, če ne bomo poznali ciljnega trga. Zato so se v sklopu internacionalizacijskega znanja oblikovala tri najpomembnejša znanja, in sicer: znanje o upravljanju mednarodnega podjetja, znanje o okolju ter znanje o vstopanju na nove trge (Fletcher, Harris in Richey 2013, 51).

Ko govorimo o znanju o upravljanju mednarodnega podjetja, govorimo o najširšem znanju o internacionalizaciji. Ko imamo v podjetju prisotno slednje, je zbiranje informacij na mednarodnem nivoju hitrejše in enostavnejše ter kvalitetnejše. Posledično je tudi uspešnost procesa internacionalizacije v danem podjetju precej odvisna od omenjenega znanja. Podporna stebra zgoraj omenjenega znanja pa sta znanje o okolju in znanje o vstopanju na tuje trge. Prvo znanje nam omogoča kvalitetnejšo usmeritev pri izboru strategij za doseganje zastavljenih ciljev (po navadi govorimo o konkurenčni prednosti) in jih kasneje pravilno in učinkovito uresničevati na izbranem trgu. Drugo, znanje o vstopanju na tuje trge pa nam

pomaga pri učinkoviti integraciji novih, strateških korakov na novem, ciljnem trgu (Fletcher, Harris in Richey 2013, 56–58).

2.2.2 *Proces in motivi internacionalizacije*

Če povzamemo zgornje razlage mednarodnega poslovanja in internacionalizacije, ugotovimo, da pri tem ne gre za enkratni dogodek ali dogodek, ki mu lahko napišemo navodila in se jih držimo. Pri internacionalizaciji gre za večslojni proces, ki nenehno spreminja svojo obliko in karakteristike. Podjetja, ki se odločijo za vstop na nove trge, morajo v zakup vzeti veliko mero prilagajanja na zunanje vplive.

Ruzzier (2002, 6) pojasnjuje ravno to – internacionalizacija je proces, ki je dinamičen in kompleksen. Kljub temu pa ga lahko omejimo s tremi najznačilnejšimi stebri ter načini, kako zagotoviti uspešnost vseh treh elementov:

- strategije vstopa – za izvedbo slednjih si postavimo vprašalnico – kako?
- strategije izbora trgov – za izvedbo slednjih si postavimo vprašalnico – kam?
- strategije proizvodov ali storitev – za izvedbo slednjih si postavimo vprašalnico – kaj?

S temi tremi elementi pokrijemo celoten proces internacionalizacije, ki je neposredno v stiku s samim izvajanjem procesa, vendar moramo ob tem paziti še na podporne funkcije podjetja, ki na prvi pogled niso neposredno vpletene v sam proces, to pa so finance in kadrovska področje (prav tam).

Da do procesa sploh pride, pa morajo obstajati neki motivi, ki podjetje ženejo v takšno odločitev. Naj povemo, da pri tem ne gre vedno zgolj za notranje motive, torej potrebe ali želje, ki se odvijajo znotraj podjetja, pač pa pogosto so motivi tudi zunanje narave. Pri tem je najpomembnejše to, da jih podjetje pravočasno identificira in začne iskati ukrepe.

Arnold in Fernie (2000, 422) povzemata Kackerja, avtorja, ki je proučeval internacionalizacijo in njene motive, ki pravi, da jih lahko delimo na dve skupini, in sicer na faktorje potiska in faktorje vleke. Čez čas se je izkazalo, da je takšna členitev nekoliko skopa v primerjavi kompleksnosti internacionalizacije, zato so takšno členitev opustili.

Hollensen (2010, 50–53) je bil pri delitvi nekoliko natančnejši, saj je motive internacionalizacije razdelil v dve večji skupini – reaktivni in proaktivni motivi.

V skupini reaktivnih motivov so zbrani predvsem motivi, ki izhajajo iz zunanjega okolja. Torej so motiv konkurenčnosti, nasičenost in velikost domačega trga, motiv sezonskih proizvodov in presežek proizvodnih kapacitet najbolj prepoznavni reaktivni motivi internacionalizacije (prav tam).

Nasprotje proaktivnih motivov pa najdemo znotraj podjetja. Slednji se osredotočajo predvsem na ustvarjanje dodane vrednosti podjetja ter na nove tržne priložnosti (prav tam). Najbolj prepoznavni proaktivni motivi so: edinstvenost proizvodov ali storitev, tehnološke sposobnosti, priložnosti na novih trgih, naklonjenost in proaktivnost vodstva ter rast in dobiček.

Čeprav so motivi zelo pomemben element internacionalizacije, niso ključnega pomena. Pri internacionalizaciji ima največjo težo skrbno pripravljen proces vstopanja na novi trg ter poznavanje slednjega.

2.3 Izbira trga

Ko se podjetje odloči, da bo izpeljalo proces internacionalizacije, mora jasno vedeti tudi na katerem trgu ali več trgih bo proces izpeljalo.

Johanson in Vahlne (1990, 18) so že pred več kot dvema desetletjema ugotavljali, da se podjetja v procesu internacionalizacije v prvem planu odločajo za trge, ki so jim domači. Ko govorimo o »domačnosti«¹ trgov, imamo v mislih najširši pomen besede – kulturna podobnost, geografska bližina, industrijska struktura trga, politična ureditev, pravna in poslovna ureditev ter številne druge lastnosti potencialnega trga (prav tam).

Nadalje mora podjetje kljub zgoraj naštetim elementom preveriti tudi, ali je izdelek oziroma storitev, ki ga ponuja, res primerna za izbrani trg (Kotler 2004, 22). Dopusčati mora možnost nadgradnje, prilagoditve slednjega, sicer se zgodi, da trg izdelka ali storitve, ki ga podjetje uveljavlja na izbranem trgu, ne bo sprejel (prav tam).

2.3.1 Analiza ciljnih tržišč

V prejšnjem odstavku smo v grobem pojasnili na kaj mora biti podjetje osredotočeno pri izboru ciljnega trga, tukaj pa bomo podrobno opisovali način, kako analizirati potencialne trge, da bo podjetje učinkovito in uspešno pri internacionalizaciji.

Kotler (2004, 129) pravi, da podjetja analizo potencialnega ciljnega trga naredijo v štirih fazah. Za takšen način se odločajo predvsem zaradi zmanjševanja kasnejšega tveganja in hitrejšega vstopa v mednarodno okolje (prav tam).

Prva faza je zagotovo *neusmerjeno opazovanje* ciljnega trga, saj podjetja na takšen način pridobijo veliko količino informacij, ki sicer na prvi pogled nimajo velikega pomena, vendar si vodilni ob njih lahko ustvarijo občutke o trgu. Slednji, mehki dejavniki, so prav tako velikega pomena pri kasnejših odločitvah. Nadaljujejo z *opredeljenim opazovanjem* ciljnega trga. Trga še vedno trg analizirajo aktivno, vendar so že ožje usmerjeni. S prvo fazo si izoblikujejo osnovno mnenje o trgu, v drugi fazi pa so ciljno usmerjeni na ožje segmente.

Sledita še tretja in četrta faza – faza *neformalnega raziskovanja* in faza *formalnega raziskovanja*. Pri obeh raziskavah govorimo o strogo trženjskih prijemih, s katerimi lahko pridemo do točno zelenih podatkov ali informacij na trgu. Prav tako si podjetje na tak način olajša sledenju spremembam na trgu, potrošnikovim pričakovanjem, spremembam v okolju in navsezadnje novim tržnim priložnostim, ki jih ciljni trg ponuja (prav tam).

Po grobem pregledu izbranega trga sledi poglobljena analiza trga. Pri tem se podjetja najpogosteje poslužujejo PEST analize.

S slednjo preučujemo naslednje (Bregar 2007):

- politično okolje,
- ekonomsko okolje,
- socialno okolje,
- tehnološko okolje.

Na osnovi PEST analize imamo vpogled v statistične podatke in zunanje dejavnike, ki so prisotni na izbranem ciljnem trgu. S tem ima podjetje priložnost ugotoviti, kakšne in katere so prednosti in slabosti izbranega ciljnega trga. Kvaliteta PEST analize pa je odvisna predvsem od kvalitetnih predhodnih kazalnikov, ki jih podjetje prepozna kot ključne za analizo (Bregar 2007, 64).

Podjetja najpogosteje začnejo z analizo političnega okolja. Sem spada politična, pravna in davčna ureditev države. Bregar in Ograjenšek (2008, 108) pravita, da bolj kot sta država in ciljni trg davčno urejena, bolj sta privlačna za vlaganja domačih in tujih podjetij – bodisi portfeljske, bodisi kapitalska vlaganja. Ob tem Kotler (2004, 174) dodaja, da je največja dodana vrednost zakonodaje posameznega trga v tem, da svoj trg ščiti pred nezdravo konkurenco, skrbi za zaščito potrošnikov ter varovanje splošnih družbenih interesov.

Analizi političnega okolja sledi analiza ekonomskega okolja. Že sama besedna zveza nam nakazuje, kaj podjetja pri tem zanima. Pri tej analizi se osredotočamo na osnovne kazalnike stanja – stopnjo brezposelnosti, stopno inflacije, BDP, dolgoročni trendi – napovedi rasti različnih dejavnosti (predvsem dejavnosti, iz katere izhaja podjetje), spremembe na področju industrij; kratkoročni kazalniki – stopnja izvoza in uvoza, stopnja prometa na domačem trgu; strukture – sestava BDP glede na dejavnosti, sestava plač ... Na takšen način dobi podjetje vpogled na potencialni trg in na osnovi katerega se lahko odloča o nadaljnjih korakih (Bregar in Ograjenšek 2008, 109).

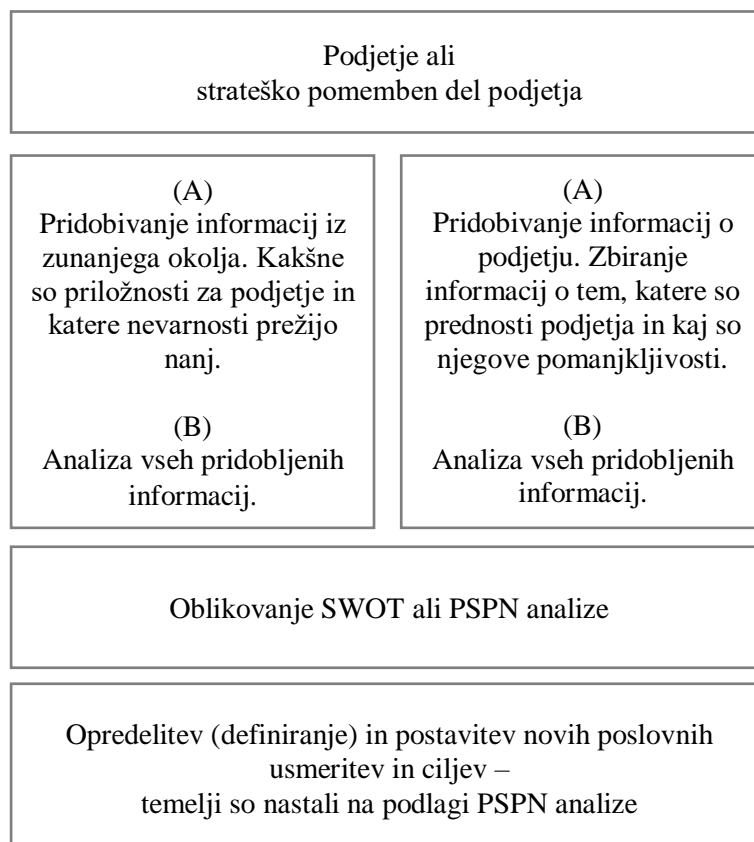
Tretja po vrsti je analiza socialnega okolja, ki se predvsem osredotoča na prebivalstvo ciljnega trga. Ugotovitve slednjega lahko v veliki meri vplivajo na razvoj gospodarstva na dotičnem trgu. Takšnih vrst analiz pogosto ne delajo podjetja sama, pač pa za to najamejo agencije, ki se s tem profesionalno ukvarjamo. Razlog za takšen način pridobivanja podatkov je v tem, da vse analize socialnega okolja izhajajo iz najrazličnejših registrov in popisov. Le-ti

so izredno obsežni in se od trga do trga (od države od države) precej razlikujejo in bi tako za podjetje predstavljalo preveliko potratno časa. Podjetja takšne raziskave na koncu podkrepijo z različnimi anketami, ki pa so tudi te pogosto pripravljene v sodelovanju z zgoraj omenjenimi agencijami (Bregar in Ograjenšek 2008, 130–140).

Zadnja, analiza tehnološkega okolja, se v zadnjih letih prebija na vse višji položaj pomembnosti pri analizi ciljnega trga.

Če vzamemo v zakup, da je v zadnjih letih trend uporabe tehnologije vse višji in je le-ta prisotna v vsakdanjem življenju posameznika, je to logični zaključek. Bregar in Ograjenšek (2008, 166–183) dodajata, da je razvoj tehnologije izredno velikega pomena pri razvoju različnih dejavnosti. Pozitivno vpliva na razvoj storitev in izdelkov ter proizvodnjo izdelkov (prav tam).

Nadaljevanje analize trga je PSPN ali SWOT analiza, kot prikazuje slika 2. Pri tem naj povemo, da je PSPN slovenska okrajšava za: »prednosti«, »slabosti«, »priložnosti«, »nevarnosti«; SWOT pa angleška okrajšava za: »strengths« »weaknesses«, »opportunities«, »threats«. Nadalje lahko s SWOT analizo razumemo prednosti in slabosti podjetja, ki jih nosi kot subjekt, ter priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo podjetje srečevalo v zunanjem okolju.



Slika 2: PSPN analiza

Vir: Pučko 1999, 138.

Tako Pučko (1999, 107) razlaga, da se lahko PSPN analiza izvaja na vseh nivojih podjetja – bodisi na korporativni ravni, bodisi na določenem področju podjetja. Najizrazitejše PSPN analize so pri korporacijah, ki imajo različne divizije in tako pripravljajo analize na korporativni ravni in za posamezno divizijo.

Pri izvedbi PSPN ali SWOT analize je pomembno, da ne pozabimo, da sta prvi dve prednosti in slabosti namenjeni za pregled podjetja kot mikro okolja, priložnosti in nevarnosti pa kot makro okolje, torej to, kar prihaja z zunanjega sveta in lahko vpliva na razvoj podjetja (prav tam).

Pučko (1999, 123–137) ob tem še razlaga, da podjetje s SWOT analizo pridobi vpogled lastne pozicije na trgu. Ko govorimo o prednostih podjetja, imamo v mislih zgolj interesne vire. Pri tem lahko upoštevamo kompetentnost kadrov, tehnološko napredna proizvodnja, dobra razvojna ekipa, kvalitetno zgrajeni poslovni odnosi z vsemi vpletenimi v verigi, prepoznavnost blagovne znamke podjetja, likvidnost podjetja in drugi dejavniki, ki jih pridobimo znotraj podjetja. Na enak način se osredotočamo, ko iščemo slabosti podjetja. Slednje so lahko pomanjkanje kadra, primanjkovanje znanja na ključnih področjih, slabo finančno stanje, prostorska stiska ter drugi prav tako notranji dejavniki. Najpogosteje so slabosti podjetja tisti izzivi, ki jih danes podjetje prepozna kot elemente, ki negativno vplivajo na sam proces delovanja podjetja, vendar bodo jasne posledice vidne šele v prihodnosti. Na enak način, samo v pozitivni smeri, prednosti podjetja vplivajo na sam proces poslovanja le-tega.

Ko ima podjetje dobro razdelan prvi del, mikro analizo (prednosti in slabosti), se preseli na makro del, torej priložnosti in nevarnosti, ki ga čakajo zunaj »domačih sten«. Te so lahko neposredno povezane s podjetjem, kot je na primer dobra, prepoznavna blagovna znamka (prednosti) ali blagovna znamka, ki je bila v preteklosti v hudih težavah in si mora še povrniti ugled (nevarnost). Obstajajo pa popolnoma neodvisne priložnosti in nevarnosti in jih je mogoče zaznati na vseh nivojih PEST analize (prav tam).

Po končanih analizah podjetje dobi uvid kam na trgu sodi. V nadaljevanju zastavi temu primerno strategijo vstopanja na trg, povečevanja prisotnosti na izbranem trgu ali strategijo umika iz trga.

2.3.2 Izbor ciljnega trga

Po temeljitih analizah, ki jih podjetje opravi pred samim izborom trga, je sedaj čas, da se posveti končnemu izboru le-tega. S poznavanjem različnih trgov na podlagi PEST analiz ter poznavanjem svojih prednosti in slabosti je pripravljeno izbrati najprimernejši trg za vstopanje.

Poleg naštetega pa podjetje dobi oceno v kolikšnem času se mu bo vložek povrnil, ali je pripravljen izpeljati celoten proces internacionalizacije in na koncu dobi oceno tveganja ob vstopu na ciljni trg (Kotler 2004, 388).

Pomembno je, da se podjetje pri odločitvi procesa internacionalizacije zaveda, da ni le enega načina izbora ciljnega trga pač pa gre za specifično vsakega podjetja zase. Pravilno je, da so ključni pri procesu seznanjeni z različnimi načini izbora ciljnega trga, vendar pomembno tudi to, da poznajo podjetje in načine prilagodijo njihovim potrebam. Tako Ruzzier in Kesič (2011) pravita, da poleg klasičnih načinov, ki izhajajo iz potreb podjetja, obstajajo tudi alternativni načini. Najbolj prepoznaven je zagotovo relacijski pristop, ki izhaja iz kupcev. To pomeni, da se na določenem trgu pojavi potreba po določenem izdelku ali storitvi še preden je dotično podjetje, ki izdelek ali storitev zagotavlja, prisotno na določenem trgu. V takem primeru je logično, da bo podjetje ta trg postavilo na višjo prioriteto stopničko (prav tam).

Ko govorimo o klasičnih načinih izbora ciljnega trga pa Czinkota in Ronkainen (1995, 120–128) pojasnjujeta, da se proces slednjega lahko razdeli v tri faze, in sicer:

- preliminarni pregled ciljnih trgov,
- ocenitev industrijskih zmožnosti trga,
- analiza potencialne prodaje.

V fazi preliminarne pregleda ciljnih trgov podjetje zanima, kakšen potencial imajo njegovi izdelki ali storitve na določenem ciljnem trgu. Takoj za tem se podjetje osredotoča na osnovne značilnosti vsakega trga, kot so geografske, politične, socialne, kulturne, ekonomske in druge. Čeprav so vsi omenjeni elementi pomembni v prvi fazi, je najpomembnejša analiza zanimanja za izdelek ali storitev na določenem ciljnem trgu (Jain 2001, 459).

Naslednja faza se osredotoča predvsem na trgovsko strukturo na ciljnem trgu. Pri ocenjevanju industrijskih zmožnosti ciljnega trga podjetje zanimajo torej prednosti in omejitve pri trgovini, kot so logistične povezave, postopki uvozov in izvozov, carinski postopki, potrebna dokumentacija in druge komercialne ureditve. Podjetje na podlagi tega kasneje ocenjuje možnosti in načine vzpostavitve prodajnih aktivnosti na trgu. V tem trenutku se torej odloča ali bo imelo direktno prodajo, posrednike, distributerje, pogodbeno sodelovanje ali kakšno drugo obliko, ki je morda specifična vendar domača na določenem ciljnem trgu (Jain 2001, 488–491).

Na koncu sledi še analiza potencialne prodaje. Jain (2001, 492–503) pojasnjuje, da se v tej fazi podjetje osredotoča na stroške, ki so povezani z vzpostavitvijo prodaje na ciljnem trgu. Zanima ga, koliko časa bo moglo domače podjetje investirati v nov trg in kdaj bo tisti trenutek, ko se bo podjetje pričelo financirati samo.

Podjetje med analizo pridobiva podatke o stroških uvoza, izvoza, carine, transportu, davkih na dodatno vrednost in drugimi sestavinami poslovanja na ciljnem trgu. Po končanem pregledu

stroškov se podjetje osredotoči še na analizo cenovne politike. Tako zagotovi, da se izdelki ali storitve, ki jih ponuja, ne bodo prodajali po nižji ceni, kot jih ponuja konkurenca, hkrati pa poskrbi tudi za to, da cene ne bodo tako visoke ter bodo za ljudi na ciljnim trgu popolnoma nedosegljive (prav tam).

2.3.4. Načini vstopa

Podjetja imajo na razpolago veliko literature, v kateri je moč zaslediti številne načine in strategije vstopanja na nove trge, vendar je pomembno, da podjetje ob tem upošteva vse predhodno narejene analize (opisane tudi znotraj diplomske naloge) in na podlagi slednjih poskuša najdi najugodnejši način vstopa na ciljni trg (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 138). Ob tem pa ne gre pozabiti dejstva, da se vsa podjetja odločajo predvsem za načine, ki omogočajo hiter povratek investicije domačega podjetja na ciljni trg (prav tam).

2.4 Trženjsko-komunikacijski splet na ciljnim trgu – metoda 4 P

Dubrovski (2006, 231) navaja, da se je raziskovanje trženjskega spleta pričelo šele v prejšnjem stoletju. Kljub temu pa se je trženjsko-komunikacijskemu spletu v kratkem časovnem obdobju namenilo ogromno raziskovalnega časa. Posledično so se ga podjetja pri reševanju izzivov z naslova trženja vedno bolj posluževala (prav tam).

Cilj vsakega podjetja je dobra in kontinuirana prodaja. Za uresničevanje slednjega potrebujejo ljudi, ki razumejo elemente trženjskega komuniciranja – oglaševanje in pospeševanje prodaje, odnosi z javnostjo, osebna prodaja, neposredno trženje in drugi elementi (Kotler 2004, 564). Ob tem podjetje in ljudje, ki to v podjetju počnejo (prodajniki), ne smejo zanemarjati značilnosti trga, na katerem so se odločili za intenzivno prodajo, bodisi direktno, posredno bodisi oglaševanje (Dubrovski 2006, 231). Iz tega izhaja dejstvo, da je dobro poznavanje trženjsko-komunikacijskega spleta najpogosteje ključ do uspeha na različnih trgih, saj le-ta začne obravnavanja že z osnovami, kot so izdelek ali storitev, komunikacija z okoljem, distribucija, prodajni pogoji in cena (prav tam).

Shimp (2000, 24) dodaja, da moramo, če želimo izpeljati uspešno trženjsko komuniciranje, predhodno organizirati tržno akcijo.

Pri dobro organizirani ciljani tržni akciji vključujemo (Shimp 2000, 24):

- blagovno znamko,
- izdelek ali storitev,
- ciljno skupino (potencialne kupce,)
- ciljno sporočilo,
- cilji komunikacije,
- izbrana komunikacijska pot,

- kazalniki uspešnosti,
- omejena višina finančnih sredstev.

Kljub temu, da smo v zgoraj navedenih dejstvih obravnavali izdelek in storitev kot eno, pri natančni postavitvi ciljne trženjske komunikacije temu ni tako. Dubrovski (2006, 232) pojasnjuje, da je najbolj razširjen trženjsko-komunikacijski splet 4 P model, ki v večini primerov služi za izdelke, vendar se v zadnjih letih hitro prebija tudi 7 P model, ki je tipičen za storitve. Ob tem je treba dodati še to, da je pri obeh modelih možno odstopanje, saj se je treba prilagajati tako tržišču kot tudi značilnostim izdelka oziroma storitve, ki jo ima podjetje namen tržiti (prav tam).

Po McCarthy-ju (1964, po Kotler 2004, 17) ločimo štiri osnovne elemente trženjskega spleta, t. i. 4 P trženja, v primeru trženja izdelka, in sicer: cena (price), izdelek (product), tržne poti (path) in promocija (promotion).

Kot prvi P v modelu vedno vzamemo izdelek (product). Z njim lahko trgu konkretno predstavljamo, kaj ponujamo, na način vključevanja njegovih lastnosti, opremljanja z blagovno znamko, kakovostjo, obliko ter navsezadnje embalaža izdelka (Kotler 1996, 99). Ob tem Kotler (1996, 432) dodaja, da je izdelek lahko prav vsaka stvar, ki jo je mogoče prodati in zadovolji željo in potrebo potencialnega kupca.

Sam predmet, ki ga tržimo pa pogosto ni dovolj, da bi se kupec odločil in kupil izdelek. Tako izdelke delimo na pet ravni, in sicer: jedro izdelka – najosnovnejši namen in delovanje le-tega ter gola korist, ki jo ima kupec; osnovni izdelek – to ustvari prodajnik (tržnik), ko predstavi bistveno razliko izdelka; pričakovani izdelek – prav tako ustvari prodajnik, ko natančno opiše lastnosti in pogoje ter pri kupcu ustvari pričakovanje ter nezavedno privolitev; razširjeni izdelek – dodatne koristi in storitve, po katerih se ponudba podjetja razlikuje od konkurence; potencialni izdelek – vključuje najširše spremembe in razširitve, ki nakazujejo na prednosti izdelka v prihodnosti (Kotler 1996, 430–431).

Drugi P v 4 P modelu je cena (price). Potočnik (2002, 110) navaja, da je cena spremenljivka, ki vpliva na prihodek in dobiček.

Posledično pa tudi na dolgoročno poslovanje ter nadaljnji razvoj podjetja. Prav tako pa je odvisna tudi od stopnje oskrbovanja distributerjev, promocijskih aktivnosti in novih izdelkov (prav tam). Pomembno je vedeti, da je ceno mogoče oblikovati na več različnih načinov in pri tem vključevati tudi pomembne elemente zunanjega in notranjega okolja, kot so konkurenca (zunanje okolje), proizvodni stroški, trošarine, obveznosti do države, transportni in logistični stroški, stroški skladiščenja ter drugi elementi. Pri trženjskem spletu in elementu cena, se podjetje vedno lahko odloča med dvema pristopoma: cenovna konkurenca ali necenovna konkurenca. Pri cenovni konkurenci se mora podjetje zavedati, da mora imeti izjemno zmožnost prilagajanja, saj gre pri slednji lahko v velike ekstreme. O necenovni konkurenci pa

govorimo v primeru, ko se podjetje osredotoča na razlikovanje svojih izdelkov od konkurenčnih in se ob tem opira na prednosti za kupca (prav tam).

Tretji med štirimi P-ji je tržna pot, s katero iščemo način, kako čim hitreje in čim bolj učinkovito priti do končnih kupcev. Tako Kotler (1996, 529–530) pravi, da na trženjsko pot vplivajo prodajni pogoji, cenovna politika, dodatne storitve, ki jih pričakujejo udeleženci, omejitve tržišč in drugo. Tako imamo tudi več različnih ravni tržnih poti, in sicer:

- ničelno raven tržne poti srečamo, ko proizvajalec neposredno prodaja končnemu uporabniku,
- tržna pot ene ravni je v primeru ene vrste prodajnega posrednika, najpogosteje maloprodaja,
- tržna pot na dveh ravneh je v primeru dveh členov v verigi – veleprodaja in maloprodaja,
- tržna pot treh ravni je v primeru treh členov v verigi – veleprodaja prodaja specializiranim posrednikom, ti pa specializiranim maloprodajam.

Ob tem pa ima podjetje še možnost izbora oblike distribuiranja svojih izdelkov – ekskluzivno distribucijo (za določeno geografsko področje, najpogosteje je opredeljeno na državo, izbere le enega posrednika, ki se obvezuje za določeno prodajo); selektivno distribucijo (načrtno izbrane tržne poti, pri tem se lahko razlikujejo od države do države); intenzivno distribucijo (cilj vsakega podjetja, saj je distribucija v najširšem pomenu besede) (Potočnik 2002, 99–103).

Zadnji izmed 4 P je promocija, ki se ga v zadnjih letih najbolj poudarja. Podjetja najpogosteje najemajo agencije, ki naj bi skrbele za njihovo promocijo, vendar se takšna odločitev pogosto ne obrestuje, saj agencije premalo poznajo podjetje samo ter njegove izdelke.

Pri promociji oziroma oglaševanju gre najpogosteje za uporabo plačljivih medijev, bodisi standardnih tiskanih, bodisi socialnih omrežij ali kakšne druge oblike, s katerimi podjetje (prodajalec ali proizvajalec) želi obvestiti širšo množico o svojih storitvah in izdelkih ter na takšen način graditi zaupanje v blagovno znamko dotičnega izdelka ali (v primeru distributerja) njegovo lastno blagovno znamko (Kotler 1996, 651). Ob tem še Kline in Nastran-Ule (1996, 42) dodajata, da je izredno pomembna spremenljivka pri oglaševanju (naj poudarimo, kakršna koli oblika promocije) kupec sam. Slednji odločilno vpliva na uspešnost dotičnega oglaševanja, zato je treba predhodno dobro opredeliti ciljno skupino in jo tudi temeljito predhodno preučiti ter določiti njene značilnosti.

3 PREDSTAVITEV PANOGE IZBRANEGA PODJETJA

Pri izvedbi empiričnega dela diplomske naloge smo sodelovali s slovenskim podjetjem, ki je sicer v lasti francoske multinacionalke in je na slovenski trg vstopalo še v času, ko nam internacionalizacija ni bila ravno poznana. V polstrukturiranem intervjuju smo dobili različne poglede na proces internacionalizacije, kaj so njene prednosti in kaj slabosti, na kakšen način je mogoče vplivati na sam proces in kaj je tisto, na kar moramo biti pozorni že pred izvedbo procesa, med izvedbo in po uspešnem zaključku internacionalizacije. Prav tako smo s pogovorom pridobili vpogled, kako in na kakšen način je podjetje izvedlo proces vstopa na slovenski trg.

3.1 Opis podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1987 in ima sedež v Franciji, v Parizu. Kmalu po ustanovitvi je podjetje pričelo z internacionalizacijo, predvsem zaradi specifičnega področja, v katerega so usmerjeni. Njihova osnovna dejavnost so kakovostne rešitve za proizvodna podjetja, tako v samem procesu proizvodnje kot tudi v kasnejših fazah. V svojem prodajnem portfoliju imajo tako izdelke kot storitve, vendar je večji poudarek na izdelkih. Prisotni so v avtomobilski in letalski industriji ter težji transportni industriji. Trenutno so prisotni na štirih celinah in v več kot dvajsetih državah, celotna ekipa pa šteje več kot deset tisoč zaposlenih. Zaradi vodilnega položaja v omenjenih industrijah, se v zadnjem času preusmerjajo tudi na prehransko, kemično in medicinsko industrijo.

V Sloveniji so ustanovili lastno podjetje leta 2000, ko so zaradi strateških načrtov preučili slovenski trg ter ugotovili, da bo odprtje podjetja v Sloveniji pripomoglo k lažjemu obvladovanju ostalih ciljnih tržišč.

Na globalnem nivoju se podjetje ponaša s štirimi ključnimi vrednotami – odličnosti, osredotočanje na kupca, timski duh na globalnem nivoju in iniciativa. Slednje jim pomagajo pri vzpostavljanju dobre organizacije podjetja in hitrega pozicioniranja na novih ciljnih trgih. Pri tem je zanimivo, da je ena izmed ključnih vrednot tudi timski duh. Zavedajo se, da brez dobre ekipe in sodelovanja ter izmenjevanja mnenj in izkušenj podjetje ne bi moglo tako hitro in uspešno prodirati na tuje trge, predvsem tudi na druge celine. Z osredotočanjem na kupca pa pridobivajo kvalitetne povratne informacije s trga in se na takšen način lahko prilagodijo ciljnemu trgu v določenem trenutku.

Pot do uspešnega poslovanja na vseh trgih so si v podjetju zgradili s štirimi pristopi, in sicer celovite rešitve, življenjski cikel produkta, celovit nabavni proces, in globalni pristop. Ko govorijo o celostnih rešitvah, imajo v mislih od razvoja pa vse do končnega produkta ter

poprodajnih aktivnosti, ki jih ponujajo kupcem. Poznavanje življenjskega cikla izdelka jim omogoča pravočasne ukrepe pri servisiranju izdelka ter uvajanju morebitnih novih produktov

oziroma nadgradenj obstoječih. Celovit nabavni proces, ki ga vodijo na globalnem nivoju, jim omogoča vzpostavitev konkurenčnih cen, boljšo pogajalsko pozicijo ter višjo kredibilnost pri samem dobavitelju. Zadnji, a zato nič manj pomemben, globalni pristop jim omogoča jasno strategijo, z močnimi tako kratkoročnimi kot tudi dolgoročnimi cilji. Na nivoju korporacije se vodi enotno strategijo. Podrejene strategije in cilje se kasneje prilagaja glede na trg, na katerem je podjetje prisotno.

Za vstopanje na ciljni trg v podjetju nimajo enotnega pristopa. Tako so na slovenski trg vstopali na način nakupa že obstoječega slovenskega podjetja, katerega polovica dejavnosti je bila precej podobna dejavnosti podjetja iz Francije. Kasneje so imeli zaradi takšne odločitve nekaj izzivov, saj je imelo kupljeno podjetje kljub internim težavam že uveljavljeno blagovno znamko na slovenskem trgu in trgih bivše Jugoslavije, vendar so izziv kmalu rešili z načinom promoviranja njihove lastne blagovne znamke. Ostale konkurence v Sloveniji v tistem času niso imeli, tako da je nadaljnje uveljavljanje na trgu potekalo brez težav.

3.2 Panoga izbranega podjetja

Slovenija je v tej industriji močno poznana, saj ima izredne inovacije in visoko kakovostne komponente za vedno zahtevnejšo industrijo.

Savšek (2011) je že pred skoraj desetimi leti zapisal, da je avtomobilska industrija visokotehnološka industrija, ki na letni ravni proizvede okrog 60 milijonov vozil in kreira vsako sedmo delovno mesto. Kljub temu pa je ravno ta industrija postavljena pred pomembna dejstva predvsem na področju varnosti, zanesljivosti in navsezadnje ekologije (ASC 2010).

Letalska industrija je v zadnjih letih prerastla v vodilno panogo v transportni industriji, kljub temu, da gre za izjemno kompleksnost tehnologije. Prav tako je pomembno vedeti, da je letalska industrija močno prisotna v vseh državah in na vseh nivojih. Svojo zahtevnost in kompleksnost pa zagotovo doseže, ko se jo uporablja za namene vojske. Trenutno se z največjo letalsko industrijo lahko pohvalijo Združene države Amerike, s poudarkom na vojaški tehnologiji letalstva.

3.3 Značilnosti panoge izbranega podjetja

Avtomobilska industrija že dolga leta velja za eno najobsežnejših industrij v svetovnem gospodarstvu. Zaradi svoje kompleksnosti in napredka v razvoju avtomobilov je vedno tesneje povezana z elektronsko industrijo, raznimi inštituti za inovativnost in razvoj, naftno industrijo in visoko tehnološko industrijo. Zaradi samega povpraševanja po prevoznih sredstvih je avtomobilska industrija primorana k visoki fleksibilnosti in hitremu prilagajanju svetovnim trendom. Z globalizacijo so vsa podjetja, ki so vpletena v proces avtomobilske industrije, primorana optimizirati svoje internacionalizacijske procese in jih prilagajati na

ciljne trge. Kljub temu, da je kot industrija izredno inovativna, avtomobilska panoga spada med zrele industrijske panoge. Za slednje je značilna nizka stopnja rasti. V tej panogi posledično prihaja do vertikalnih povezav poslovnih partnerjev (najpogosteje dobaviteljev).

Celotna avtomobilska industrija sloni na vitki proizvodnji – sistem zalog, ki je podrejen modelu »ob pravem času«, nam bolj poznana angleška različica, »just in time« in celovito obvladovanje kakovosti, zopet bolj poznana angleška različica »total quality management«. Pomembno je tudi vedeti, da je avtomobilska panoga izredno kapitalsko intenzivna in zato težko prenaša velika finančna nihanja na trgih. V zadnjem letu pa govorimo že o manjši krizi, ki nakazuje, da bo svojo intenzivnost najbolj občutila ravno avtomobilska industrija.

4 ANALIZA VSTOPANJA IZBRANEGA PODJETJA NA SLOVENSKI TRG

Za empirični del diplomske naloge smo se odločili, da bomo izvedli polstrukturirani intervju. S tem smo želeli ugotoviti, na kakšen način je izbrano podjetje vstopalo na slovenski trg in zakaj so se v tistem trenutku odločili za Slovenijo kot ciljni trg ter s kakšnimi izzivi so se srečevali med samo internacionalizacijo. Za proučevanje vstopanja na nov, ciljni trg pri izbranem podjetju smo se odločili zato, ker je ravno internacionalizacija predstavljena kot ena izmed najzahtevnejših in najobsežnejših faz pri vsakem podjetju, ki se odloča, da bo prestopilo domače meje.

Kot metodo pridobivanja podatkov smo izbrali polstrukturiran intervju, saj smo z njim lahko uprizorili postopek internacionalizacije na konkretnem primeru (izbrano podjetje) ter s tem lahko primerjali razlikovanja med prakso in teorijo.

4.1 Metode pridobivanja in analiziranja podatkov

V dispoziciji smo si kot enega izmed ciljev diplomske naloge pri empiričnem delu postavili oblikovati predloge za nadaljnje mednarodno poslovanje izbranega podjetja. Predlog izboljšav ter konstruktivne kritike ni mogoče podati brez vpogleda v proces internacionalizacije izbranega podjetja.

Postavljene cilje smo lahko dosegli s pomočjo polstrukturiranega intervjuja. Vprašalnik smo oblikovali s pomočjo prebrane literature in lastnih zanimanj o procesu internacionalizacije. Polstrukturiran intervju je vseboval štiri glavna vprašanja, tem pa so sledila še podvprašanja. Nekaj podvprašanj smo pripravili že vnaprej, saj smo lahko predvidevali njihove odgovore glede na to, da izbrano podjetje poznamo že iz preteklosti, druga podvprašanja pa so bila zastavljena spontano glede na to, kakšne odgovore smo prejeli. Celoten intervju je bil tesno povezan s samim procesom internacionalizacije, v najširšem pomenu besede, trženjsko-komunikacijskem spletu, način vstopanja ter strategije, ki so se jih posluževali med samim procesom ter zakaj ravno slovenski trg.

Teorija, ki smo jo predelali pred samim empiričnim delom in pogovorom z vodilnim v izbranem podjetju, nam je bila v veliko pomoč. Na podlagi prebranega in proučenega smo bili lahko enakovredni sogovorniki. Kasneje smo teorijo združili s primerom iz prakse in dobili občutek ter konkreten vpogled v proces internacionalizacije. Polstrukturiran intervju nam je dal občutek o kakšni širini in zahtevnosti govorimo v primeru celotnega procesa vstopanja na nov izbrani trg. Prav tako smo izvedeli, kakšna so odstopanja teorije in prakse, kdaj se je smiselno popolnoma držati zapisanega v teoriji in kdaj smo teoretične zapise primorani prilagoditi.

Zagotovo pa smo po zaključenem polstrukturiranem intervjuju prišli do zaključka, da internacionalizacije je uspešno zaključena le v primeru predhodno preučenega ciljnega trga in dobro pripravljene načrta vstopanja na novi ciljni trg.

Pri izvajanju empiričnega dela diplomske naloge je sodelovalo tudi izbrano slovensko podjetje, ki pa ni v slovenski lasti. Za takšno podjetje smo se odločili, ker smo želeli razumeti proces vstopanja na izbrani ciljni trg ter vzpostavljanje poslovanja hčerinskega podjetja. Polstrukturiran intervju smo izvedli z direktorjem podjetja, saj je bil prisoten od samih začetkov podjetja pa vse do danes. V pogovoru z njim smo bili deležni predstavitev podjetja iz prve roke, iskrenih in obširnih odgovorov na naša zastavljena vprašanja ter njegov pogled na današnjo globalizacijo.

4.2 Analiza in interpretacija podatkov

V tem poglavju bomo predstavili vse pridobljene podatke tekom pogovora z direktorjem izbranega podjetja. Osnova za pogovor je bil že predhodno pripravljen in tudi posredovan polstrukturiran intervju.

Izbrano podjetje nam je bilo dobro poznano že pred izvedbo intervjuja, zato tudi prvo navezovanje stikov ni bilo zahtevno. Naši želji po opravljanju diplomske naloge na njihovem primeru je bilo takoj ugodeno. Njihov edini pogoj za privolitev v intervju, je bil ta, da smo jim morali predhodno poslati vprašanja ter zagotoviti anonimnost podjetja. Pripravljen vprašalnik smo posredovali sogovorncu, pri čemer smo ga opozorili, da določenih podvprašanj nismo zapisali, saj želimo, da je pogovor sproščen ter tudi njemu dopušča svobodo, kako globoko želi razkrivati zgodbo internacionalizacije. Povedati moramo, da je bil direktor izredno dobro pripravljen na vsa naša vprašanja in je z nami poleg vprašanega in njegovega objektivno-subjektivnega pogleda delil tudi strokovno znanje. Tako smo v času pogovora razjasnili nekaj pomislekov, ki so se nam pojavili med pisanjem teoretičnega znanja. Nadalje je bila interpretacija polstrukturiranega intervjuja lažja in jasnejša. Pogovor je potekal brez težav, tako da smo dobili obsežen vpogled v celoten proces internacionalizacije, njihove izzive in dvome med samim procesom.

Pred sestankom z direktorjem smo ga povprašali, ali bi ga motilo, da se bo pogovor snemal. Pojasnili smo, da je to zgolj v namene proučevanja in natančnega zapisa njegovih misli. Predvidevali smo, da bomo na sestanku prejeli ogromno informacij, ki pa si jih je težko zapolniti. Zapisovanju smo se želeli izogniti iz dveh razlogov, in sicer: prvi, zato, da smo se izognili premorom in ponavljanjem med zapisovanjem; drugi razlog pa izhaja iz želje po lažji in boljši interpretaciji slišane in povedane. Tako smo doma med zapisovanjem in interpretiranjem lahko ponovno podoživeli občutke, poudarke, pomembnost dogodkov in druge interakcije intervjuvanca,

ki bi jih sicer že pozabili. Tako je interpretacija zagotovo boljša in zanesljivejša, saj smo lahko poslušali, čemu je direktor dal poudarek. Hkrati pa nam je posnetek služil tudi zato, da smo določene nejasnosti, ki smo jih imeli med pisanjem teoretičnega dela lahko razjasnili, ponovno pregledali zapisano in tisto, kar je bilo zapisano dvoumno ali na napačen način popravili.

Intervju smo izvedli v popoldanskih urah, natančneje v sredo, 10. marca 2019. Za lokacijo in termin sestanka smo bili odprti in čakali na pobudo intervjuvanca, saj smo se zavedali, da je njegov urnik zapolnjen z drugimi poslovnimi obveznostmi. Njegov predlog, da se sestanemo na sedežu podjetja, se je čez čas izkazal za zelo priročnega. Do vseh natančnih podatkov smo dostopali takoj, direktor podjetja pa nam je pokazal tudi določene načrte in strategije, ki so jih delali med samim procesom internacionalizacije.

Potrebno je povedati, da je bilo empirični del diplomske naloge zelo enostavno napisati, saj smo imeli izredno podporo s strani podjetja in našega intervjuvanca. Podjetje je z nami delilo brošure, interne podatke (za lažjo predstavbo procesa; kasneje so nas prosili, da teh podatkov ne navajamo v diplomski nalogi) in nam bili na voljo tako preko elektronske pošte kakor tudi preko telefona med celotnim procesom pisanja empiričnega dela diplomske naloge.

Že ob prošnji za sodelovanje pri izvedbi diplomske naloge, smo tako podjetju kot tudi intervjuvancu povedali, da ni potrebno, da bi razkrivali njihovo identiteto. Posledično je bil njihov pogoj takoj ugoden. Slednje jim zagotavljamo s kodiranjem. Besedilo bo v naslednjih odstavkih lažje brati in razumeti, če vemo, da je obravnavano podjetje v kasnejšem besedilu zapisano kot izbrano podjetje.

Naš sogovornik pogovor začne neposredno, »... danes je naše podjetje dobro poznano in velja za eno izmed stabilnejših v avtomobilski industriji, vendar morate vedeti, da nas je do tega vodila trnova pot.« Namreč, v njihovem primeru je proces internacionalizacije potekal dobrih sedem let. Poleg tega se je internacionalizacija dogaja v poznih 90-ih letih prejšnjega stoletja, kar je za slovenski trg precej zgodnja doba, pojasnjuje tržnik. Ob tem pa hitro doda: »... v bistvu nismo natančno vedeli, v kaj se spuščamo, saj takšnih primerov v Sloveniji ni bilo veliko. Vedeli smo, da bodo lastniki tujci, podjetje iz Madžarske, to podjetje pa je v lastni francoskega podjetja ... in to je bilo v bistvu vse, kar smo zares vedeli. Nismo si znali predstavljati koliko prilagajanja bo potrebnega, da bomo že vpeljane procese implementirali še na naš trg, ki je bil v primerjavi s francoskim trgom takrat bistveno manj razvit.« Prvi koraki internacionalizacije so se torej v podjetju dogajali nezavedno. Ljudje so sicer delali po navodilih matičnega podjetja, vendar rezultatov ni bilo, nam pojasnjuje začetke. Kasneje so prišli do zaključka, da bodo potrebovali novi sodelavci v Sloveniji razumeti vizijo matičnega podjetja ter način delovanja in interne procese.

»S spoznavanjem matičnega podjetja so se stvari začele urejati tudi v slovenskem podjetju. Vedno bolj smo lahko interne procese prilagajali tako, da smo dosegali skupne cilje,«

pojasnjuje direktor. Prav tako se je bilo treba navaditi na kulturo poslovanja na slovenskem trgu in razumeti ter sprejeti kulturo poslovanja matičnega podjetja (Francija).

»... najbolj frustrirajoče je bilo to, da se kljub finančni stabilnosti, ki nam jo je zagotavljalo matično podjetje, v našem podjetju nismo počutili, dobro, varno,« je pojasnil sogovornik, in hitro dodal: »V bistvu, če danes pogledam nazaj, se nismo zavedali nečesa izredno pomembnega ... razvoj kadra, ljudi, ki so vsak dan delali, bili neposredno vpleteni v procese ... ti ljudje so se dnevno spopadali z najrazličnejšimi izzivi, na katere niso bili pripravljeni, niso imeli odgovora in včasih sploh niso znali vprašati, saj so se z določenimi izzivi srečevali prvič v življenju ...« Prav tako izpostavi težavo informacijskih sistemov, ki so jih imeli. Pravi, da v podjetju niso imeli prave podpore, saj je informacijski sistem izhajal iz matičnega podjetja.

Na vprašanje, kaj jim je predstavljalo največji izziv, nam sogovornik pojasnjuje, da je bila komponenta kakovosti zagotovo ena izmed večjih izzivov. Slednje razloži: »... težko je kar biti dober v nečem, kar nikoli nisi delal. Poleg tega sta to avtomobilska in letalska industrija, ki terjata še dodatno preciznost. Vhodne in izhodne kontrole kakovosti so bile v prvem letu najbolj obremenjene. Morali smo najti način, da smo zmanjšali napake že v samem proizvodnem procesu ... to je bil res izziv.« Postavitev procesov, ki so bili učinkoviti za slovenski trg in se niso preveč razlikovali od procesov matičnega podjetja, so izvedli v sodelovanju z drugimi hčerinskimi podjetji, ki so že imela izkušnje in jim odpirala nove poglede. Poleg internih procesov jih je čakal tudi proces tržnega pozicioniranja in, kot pojasnjuje direktor, je bilo to nemogoče vzpostaviti na dolgi rok, dokler niso pripravili celotne strategije. »Dokler nismo preverili vseh konkurenčnih artiklov na trgu in dokler nismo dobro poznali svojih artiklov nismo mogli pričeti s strategijo tržnega pozicioniranja. Ko smo to opravili, je sledila analiza trga, iskanje načina prodaje, način promoviranja in najhitrejša in najučinkovitejša pot do dejanskih kupcev,« zaključí sogovornik.

Na vprašanje, kako so pridobivali zaupanje na trgu, je bil odgovor jasen – pravilno tržno pozicioniranje. Ker so v podjetju dobro poznali svoje izdelke in so vedeli njihovo dodano vrednost pri izhodnih kontrolah, so lahko tudi na pravilen način predstavili svoje izdelke in »... našli smo pravilne kanale, skozi katere smo komunicirali s kupci, našli smo pravilno obliko promocije in smo navsezadnje zaradi poznavanja vsega naštetega lahko pravilno oblikovali ceno. Na način, kako smo pristopali na trg, je opravičeval našo ceno, ki je, da se razumemo, bila najpogosteje, bistveno višja kot konkurenčna. Ampak mi smo z vsem tem izdelke dvignili na višjo raven.« Nadalje, to je edini način, da postaneš vodilni v svoji panogi.

Za lastno podjetje so se odločili ravno zaradi zahtevnosti panoge, v kateri delujejo. »Avtomobilska in letalska industrija sta izredno zahtevni. Težko bi takšno kvaliteto in tržno pozicioniranje dosegli preko distributerjev ali pogodbenih sodelavcev,« je dodal direktor. Kot še pravi, je v podjetju prisoten od samih začetkov in je proces preverjanja kvalitete danes neprimerljiv s preteklostjo. Celotna veriga pričakuje, da so vsi elementi brezhibni.

4.3 Povzetek ugotovitev in priporočila

Z intervjuvanjem direktorja izbranega podjetja smo prišli do zaključka, da se v grobem teorija in praksa ne razlikujeta veliko. Podjetje se je srečevalo z natanko takimi izzivi, kot jih navaja tudi literatura.

Naša predpostavka, da je proces internacionalizacije dolg in zahteven ter terja veliko priprav, doslednosti in načrtovanja, je bila potrjena. Kot je iz interpretacije intervjuja mogoče razbrati, je podjetje na začetku tavallo v nekem mehurju pomanjkanja zavedanja o dejanskem položaju. S tem so zgubili precej časa. Šele, ko so se tesneje povezali z matičnim podjetjem, so se začeli kazati prvi rezultati. Tako kot navaja literatura, je treba najprej dobro poznati matično podjetje, da si lahko kasneje uspešen na drugih trgih. Zagotovo je nekaj preglavic prinesla tudi specifika panoge, v kateri se podjetje nahaja, saj sta avtomobilska in letalska industrija izredno zahtevni.

Skozi celoten intervju je bilo mogoče zaznati velik odmik od teorije v primeru načrtovanja celotnega procesa. Kljub temu, da so stremeli k načrtovanju, povezovanju tako z matičnim kot tudi z drugimi hčerinskimi podjetji, so se v Sloveniji srečevali s svojevrstnimi in na nek način edinstvenimi izzivi, ki so jim pobrali ogromno časa in energije. Posledično niso mogli biti neprekinjeno osredotočeni na zastavljene cilje. Takšen primer je vzpostavljanje procesa preverjanja kakovosti, ki je bil, kljub poznavanju matičnega procesa, v Sloveniji eden izmed šibkejših členov podjetja.

Brez dvomov je njihova dodana vrednost resnično poznavanje svojih produktov. V podjetju so tržno pozicioniranje delali po modelu 4 P. To je razvidno iz pripovedovanja direktorja kljub temu, da dotičnega modela ni omenil. Zaradi poznavanja izdelkov so torej našli pravi način komunikacije s kupci, prave kanale prodaje in navsezadnje postavitev pravilne cene. Na konkurenco so se ozirali ravno toliko, da niso ponavljali njihovih napak, pobirali dobre prakse in jih implementirali v svoj proces.

Morda smo pri njih pogrešali PSPN analizo in načrt ciljnega trga, čeprav je o načrtu ciljnega trga težko govoriti, saj nismo govorili z matičnim podjetjem v Franciji. Glede na to, da govorimo o multinacionalki, so ta načrt najverjetneje imeli.

Kljub vsemu pa je v obravnavanem podjetju moč zaznati, da se vedno naslanjajo na dejanja matičnega podjetja. Z opisom socialnega kapitala, ki je v podjetju in vložena izobraževanja v ljudi, bi lahko podjetje bilo bolj strukturirano. Zagotovo bi bili z SWOT analizo korak bližje jasni sliki, na kateri točki se podjetje trenutno nahaja.

5 SKLEP

Avtomobilska in letalska industrija spadata v zrelo panogo, ki nima velike rasti donosnosti, vendar kljub znanemu vedno najdejo načine za izboljšave in prodor na nove, še ne tako zasičene trge. Prav tako je v neki točki težko govoriti o novi internacionalizaciji, saj je avtomobilska in letalska industrija prisotna povsod. Ni države, kjer ne bi imeli avtomobilov ali letal.

Teoretični del diplomske naloge je bil namenjen proučevanju in analiziranju gradiva s področja internacionalizacije, vstopanja na nove trge, globalizacije in trženjsko-komunikacijskega spleta. S proučevanjem teh štirih glavnih elementov smo prišli do vpogleda delovanja vseh podjetij, ki nas obkrožajo. Skozi prebrano literaturo in kasneje interpretirano in zapisano v diplomski nalogi lahko postavimo osnove za internacionalizacijo nekega podjetja. Jasno opisuje, kje se ponavadi pojavljajo izzivi, kaj je pomembno za uspešno uveljavitev podjetja na novem ciljnem trgu in na kakšni so možni načini za pristop na trgu.

Empirični del diplomske naloge pa je bil namenjen preverjanju in potrjevanju literature. Ravno iz tega naslova smo se odločili za izvedbo polstrukturiranega intervjuja, skozi katerega smo prišli do širšega vpogleda v delovanje podjetja, ki se je odločilo za internacionalizacijo oziroma je plod internacionalizacije. Pri tem moramo poudariti, da je bilo obravnavano podjetje deležno internacionalizacijskega procesa v poznih devetdesetih letih, ko v Sloveniji to še ni bilo povsem razvito. Tako se je podjetje zagotovo srečevalo z dodatnimi izzivi, s katerimi se morda v današnjem času ne bi.

Zadnja točka diplomske naloge je služila za celostni pregled in primerjavo ter ugotovitve razlik oziroma podobnosti med teorijo in prakso. Nadalje smo ugotovili, da praksa v veliki meri ne odstopa od teorije. Zaključujemo, da je za uspešno internacionalizacijo treba vložiti veliko truda, načrtovanja, analiz in raziskav ter prilagajanj na ciljni trg.

LITERATURA

- ACS – Slovenski avtomobilski grozd. 2010. *Sporočilo za javnost*. [Http://www.acs-giz.si/slo/aktualno-119.html](http://www.acs-giz.si/slo/aktualno-119.html) (2. 1. 2019).
- Arnold, Stephen J. in John Fernie. 2000. Wal-Mart in Europe: Prospects for the UK. *International Marketing Review* 17 (4/5): 416–432.
- Bregar, Lea. 2007. *Statistika za poslovno odločanje: prvi del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Bregar, Lea in Irena Ograjenšek. 2008. *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Czinkota, Michael R. in Ilkka A. Ronkainen. 1995. *International marketing*. Fort Worth: Dryden.
- Davies, Howard. 2015. *Can financial market be controlled?* Cambridge: Polity Press.
- Dlabay, Les R. in James Calvert Scott. 2010. *International business*. Boston: Cengage Learning.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Piran: Gea College, visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2005. *Mednarodno poslovanje in finance*. Piran: Gea College, visoka šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fletcher, Margaret, Simon Harris in Glenn Robert Richey. 2013. Internalization knowledge: what, why, where and when? *Journal of International Marketing* 21 (3): 47–71.
- Hollensen, Sved. 2004. *Global marketing*. Harlow: Prentice Hall.
- Hollensen, Sved. 2010. *Global marketing: a decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec Brenčič. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jain, Subhash C. 2001. *International marketing cases*. Cincinnati (OH): South-Western.
- Johanson, Jan in Jan-Erik Vahlne. 1990. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review* 7 (4): 11–24.
- Keillor, Bruce D. in Vijay R. Kannan. 2011. *International business in the 21st century*. Santa Barbara: ABC-CLIO.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kline, Miro in Mirjana Nastran-Ule. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba
- McCarthy, Edmund Jerome. 1964. *Basic marketing. A managerial approach*. Homewood, IL: Irwin.

- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Riviere, Monica in Gabriele Suder. 2016. Perspectives on strategic internationalization: developing capabilities for renewal. *International Business Review* 25 (4): 847–858.
- Root, Franklin R. 1994. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Ruzzier, Mitja. 2002. *Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Savšek, Tomaž. 2011. *Trendi razvoja v avtomobilski industriji*. [Http://www.unm.si/media/pdf/av/DAP___Trendi_v_AI_Tomaz_Savsek.pdf](http://www.unm.si/media/pdf/av/DAP___Trendi_v_AI_Tomaz_Savsek.pdf) (15. 5. 2019).
- Shimp, Terence A. 2000. *Advertising promotions: supplemental aspects of integrated marketing communications*. San Diego: Hartcourt College.
- Sinha, Pradip Kumar in Sanchari Sinha. 2008. *International business management*. New Delhi: Excel Books.

PRILOGE

Priloga 1: Polstrukturiran intervju z izbranim podjetjem

POLSTRUKTURIRAN INTERVJU Z IZBRANIM PODJETJEM

1. Kakor mi je znano, ste se s procesom internacionalizacije v vašem podjetju srečali že kar nekaj let nazaj. Kako ste prepoznali, da je bil ravno v tistem času pravi trenutek za vstop na slovensko tržišče? Kako je potekal proces internacionalizacije? Je bil slovenski trg prvo novo tržišče?
2. Skozi literaturo je mogoče razbrati, da je internacionalizacija kompleksen proces, ki zahteva natančno načrtovanje in skrbno izvedbo. Kako ste se izziva lotili v vašem podjetju? Ali je bil načrt vstopanja na slovenski trg pripravljen s strani matičnega podjetja, ali ste pri načrtu sodelovali tudi s kolegi iz Slovenije? Če bi se zadeve lotili ponovno, kaj je tisto, kar bi spremenili in kaj je tisto, kar je bilo izpeljano »brezhibno«?
3. Vaša panoga je precej specifična in dejansko je vaša dodana vrednost pri kontroli izhodnih enot. Na kakšen način ste pridobivali zaupanje na trgu in pri kupcih ter poslovnih partnerjih?
4. Podjetje na izbrani trg lahko vstopa na različne načine – distributer, pogodbeno sodelovanje, lastno podjetje (hčerinsko podjetje); ampak vi ste se odločili za lastno podjetje. Zakaj takšna odločitev?