

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA SILIKO D. O. O. ZA VSTOP
NA FRANCOSKI TRG**

Ljubljana, oktober 2008

UROŠ GNIDOVEC

IZJAVA

Študent Uroš Gnidovec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 1.10.2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1. TEORETIČNE PODLAGE STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE.....	2
1.1 OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE	2
1.2 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO	2
2. OBLIKE VSTOPANJA NA TUJE TRGE	4
2.1 IZVOZNE OBLIKE	4
2.1.1 <i>Posredni izvoz</i>	5
2.1.2 <i>Neposredni izvoz</i>	5
2.1.3 <i>Kooperativni izvoz</i>	6
2.2 POGODBENE OBLIKE	6
2.2.1 <i>Pogodbena proizvodnja</i>	6
2.2.2 <i>Licenčno poslovanje</i>	7
2.2.3 <i>Franšizing</i>	7
2.2.4 <i>Skupna vlaganja in strateške zaveze</i>	8
2.3 INVESTICIJSKE ALI NALOŽBENE OBLIKE.....	8
3. PREDSTAVITEV PODJETJA	8
4. ANALIZA OKOLJA.....	9
4.1 ŠIRŠE OKOLJE	10
4.2 OŽJE OKOLJE	11
4.2.1 <i>Nevarnost vstopa novih konkurentov</i>	11
4.2.2 <i>Pogajalska moč dobaviteljev</i>	11
4.2.3 <i>Pogajalska moč kupcev</i>	11
4.2.4 <i>Nevarnost substitucije</i>	12
4.2.5 <i>Rivalstvo med obstoječimi konkurenti</i>	12
4.2.6 <i>Analiza prodajnega trga</i>	12
5. SWOT ANALIZA PODJETJA	13
5.1 USPEŠNOST POSLOVANJA	13
5.2 PODSTRUKTURA PROIZVODA	14
5.3 TRŽNA PODSTRUKTURA	15
5.4 KADROVSKA PODSTRUKTURA	16
5.5 TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA	17
5.6 RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKUTRA.....	18
5.7 ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA	19
5.8 FINANČNA PODSTRUKTURA.....	20
5.9 SWOT MATRIKA	21
6. POSLANSTVO, VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI	22
7. STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA NA FRANCOSKI TRG	23
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO TABEL

<i>TABELA 1: OCENJEVANJE PRIVLAČNOSTI PANOGE</i>	13
<i>TABELA 2: KAZALCI USPEŠNOSTI PODJETJA SILIKO ZA LETO 2005 IN 2006.....</i>	14
<i>TABELA 3: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODSTRUKTURE PROIZVODA.....</i>	14
<i>TABELA 4: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TRŽNE PODSTRUKTURE.....</i>	16
<i>TABELA 5: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI KADROVSKE PODSTRUKTURE</i>	17
<i>TABELA 6: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TEHNOLOŠKE PODSTRUKTURE</i>	18
<i>TABELA 7: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI RAZISKOVALNO-RAZVOJNE PODSTRUKTURE.....</i>	19
<i>TABELA 8: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI ORGANIZACIJSKE PODSTRUKTURE.....</i>	20
<i>TABELA 9: KAZALCI FINANČNE USPEŠNOSTI PODJETJA SILIKO V LETU 2005 IN 2006</i>	21
<i>TABELA 10: PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA SILIKO.....</i>	22
<i>TABELA 11: SPLOŠNI STRATEŠKI CILJI PODJETJA SILIKO</i>	23

UVOD

V današnjem času se razmere v gospodarstvu hitro spreminjajo. Dejstvo je, da globalni dogodki in konkurenca prizadenejo vsa podjetja, tako mala kot velika. V času hitrih sprememb je zato pomembno ohranjati korak pred konkurenco. Slovenija postaja majhno tržišče, zato so domača podjetja prisiljena poslovati tudi mednarodno in tako poiskati nove priložnosti ter partnerje zunaj meja. Danieles in Radenbauch (2001, str. 4) navajata štiri cilje zasledovanja mednarodnega poslovanja: željo po večji prodaji in pridobitvi novih virov, minimiziranje konkurenčne nevarnosti ter spreminjanje strukture prodaje in dobaviteljev. Preden podjetje vstopi v mednarodne vode, mora premisliti o svoji viziji, poslanstvu in strategiji ter se nato odločiti za primerno strategijo vstopa na trg.

Predmet diplomskega dela je razvijanje strategije srednje velikega slovenskega podjetja v zasebni lasti – Siliko d.o.o., ki se ukvarja z izdelovanjem gumitehničnih izdelkov za vstop na francoski trg. Namen dela je na podlagi SWOT analize podjetja in analize okolja predlagati ustrezno strategijo vstopa na francoski trg ter tako pomagati managementu pri sprejemanju strateške odločitve za nadaljnje širjenje čez domače meje.

Temeljni cilj diplomskega dela je z analizo SWOT razviti strategijo vstopa na francoski trg. Kot delne cilje si zadam: pregled strokovne literature za področje internacionalizacije, raziskavo francoskega trga na gospodarskem, političnem, pravnem, kulturnem in naravnem področju ter oceno privlačnosti gumarske panoge. V delu poskušam upravičiti domnevo, da je za konkretno podjetje neposredni izvoz najprimernejši način internacionalizacije.

Raziskovalni pristop, ki ga uporabljam v prvem delu naloge, temelji na preučevanju in spoznavanju teoretičnih osnov internacionalizacije. V drugem delu uporabim empirični pristop. Na podlagi pridobljenih podatkov iz letnih poročil podjetja in razgovora z zaposlenim v podjetju poskušam oceniti dejansko stanje v podjetju ter na podlagi teh ugotovitev predlagati ustrezno obliko vstopa na francoski trg.

Diplomsko delo je sestavljeno iz desetih poglavij. V uvodu opredelim predmet, namen, cilje in hipotezo diplomskega dela ter raziskovalni pristop. V drugem in tretjem poglavju obravnavam teoretične vsebine internacionalizacije, predvsem najpogostejše motive za mednarodno poslovanje, ter oblike vstopa na tuj trg. V četrtem poglavju predstavim podjetje Siliko d. o. o., njegov zgodovinski razvoj in obstoječe stanje podjetja. Peto poglavje je namenjeno analizi okolja, ki ga razdelim na širše okolje, vezano na francoski trg, in ožje okolje, povezano z gumarsko panogo. V šestem poglavju analiziram prednosti, slabosti in priložnosti ter nevarnosti podjetja po posameznih podstrukturah. V sedmem poglavju opredelim poslanstvo, vizijo in strateške cilje podjetja, v osmem pa predlagam možne oblike vstopa na francoski trg. V devetem poglavju podam sklepe. Deseto poglavje vsebuje seznam literature in virov, ki sem jih preučeval pri pripravi diplomskega dela.

1. TEORETIČNE PODLAGE STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE

1.1 OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE

Poznamo več definicij internacionalizacije. Ruzzier (2005, str. 10) omenja internacionalizacijo kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih dejavnosti čez meje domače države, še posebej v količinskem smislu.

Pojem internacionalizacija se je uporabljal predvsem od 20. let prejšnjega stoletja, ko je zamenjal pojem imperializem, ki je pomenil čezmejno širjenje gospodarstva. V 70. letih se je pojavila globalizacija, ki je začela zamenjevati pojem internacionalizacija, saj se v primerjavi z internacionalizacijo ni nanašala samo na operacije v nekaj izbranih državah, temveč na celotno globalno tržišče (Ruizzier, 2005, str. 10).

Vsekakor sta internacionalizacija in globalizacija povezani, saj globalizacija omogoča rast internacionalizacije podjetij in obratno. Globalizacija podjetjem omogoča, da svoje vire, proizvodne zmogljivosti in trženjske strategije širijo čez meje lastne države (Makovec Brenčič, 2006, str. 17).

Glede na smer in potek procesov ter transakcij ločimo vhodno, izhodno in kooperativno internacionalizacijo. Vhodna internacionalizacija, ki je naravnana navznoter, po nastane navadi zaradi vpliva tujih konkurentov na domačem trgu. Tuja podjetja z različnimi strategijami od uvoza do skupnih vlaganj vstopajo, se širijo in povečujejo obseg poslovanja na domačem trgu. Izhodna internacionalizacija je naravnana navzven in predstavlja rast ter razvoj poslovanja domačih podjetij čez državne meje. Kooperativna internacionalizacija predstavlja obliko nekapitalskih povezav, kot so strateške povezave, partnerstva itd. (Makovec Brenčič, 2006, str. 18).

1.2 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO

V večini podjetij je osnovni razlog za internacionalizacijo je želja po dobičku, vendar en dejavnik ne more biti vzrok za mednarodno poslovanje. Po navadi gre za skupek faktorjev, ki spodbudijo podjetje za začetek procesa. Razdelimo jih na proaktivne in reaktivne motive. Proaktivni predstavljajo spodbudo za spremembo strategije in temeljijo na lastni motivaciji podjetja izkoriščanja edinstvenih sposobnosti ter prednosti, kot so posebno tehnološko znanje in možnosti trgov. Reaktivni motivi odražajo reakcije podjetja na pritiske in grožnje konkurentov na domačem ali tujem trgu, ki se jim podjetja postopno prilagajajo (Hollensen, 2004, str. 31–32; Makovec Brenčič, 2006, str. 22).

Hollensen (2004, str. 32–34) ločuje naslednje proaktivne motive:

- Dobiček in rast. Želja po dobičku je kratkoročno še posebej pomembna za mala in srednje velika podjetja, ki so v začetni fazi zanimanja za izvoz. Razlika med napovedanim in realnim dobičkom je lahko zelo velika, še posebej, če podjetja v preteklosti niso imela mednarodnih izkušenj. Večja, kot je želja po rasti, bolj bo podjetje iskalo nove priložnosti za doseg cilja.
- Nagnjenost managementa je motivacija, ki odraža željo in gonilo managementa h globalnim aktivnostim. Ta želja obstaja preprosto zato, ker hočejo biti managerji v podjetju, ki posluje mednarodno, in s tem nadaljevati rast ter globalno širjenje. V malih in srednje velikih podjetjih so odločitve pogosto v rokah enega človeka, njegove percepcije tujega trga, pričakovanj in zmožnosti podjetja. To je lahko nepošteno do vseh ljudi, ki so vključeni v proces internacionalizacije.
- Tehnološke sposobnosti in edinstveni proizvodi. Podjetja lahko ponujajo proizvode, storitve ali tehnološke prednosti na specifičnem področju, ki ni široko razširjeni pri konkurentih. Če ima podjetje katero od edinstvenih prednosti že na domačem trgu, lahko ustvarja konkurenčno ozračje tudi v tujini. Možnost širjenja edinstvenih prednosti na tuj trg je zelo velika, saj so oportunitetni stroški izkoriščanja teh sredstev tam zelo nizki. Postavi pa se vprašanje, kako dolgo lahko tako podjetje ostane konkurenčno, saj vemo, da obstajajo tudi druge konkurenčne tehnologije, hkrati se pogosto pojavi problem neustrezne patentne zaščite.
- Tržne priložnosti na tujih trgih so motiv samo, če je podjetje zmožno s svojimi viri odgovoriti na priložnosti. Po navadi podjetja izberejo trge, ki imajo podobne priložnosti kot domači trg. Posebno tržno znanje ali dostop do pravih informacij o tujih kupcih in tržišču lahko pomembno ločita podjetje od konkurentov.
- Ekonomije obsega. Udeležnost v globalnih dejavnostih omogoča podjetjem, da povečajo svojo proizvodnjo. Povečana proizvodnja za tuj trg pomeni zmanjšanje proizvodnih stroškov domače proizvodnje in obenem tudi povečanje konkurenčnosti doma. Na začetku internacionalizacije to pomeni, da podjetja najprej iščejo možnosti za izvoz, pozneje pa tudi druge oblike internacionalizacije.
- Davčne koristi so lahko pogost motiv za internacionalizacijo. V nekaterih državah obstajajo davčni mehanizmi, ki pomagajo izvoznikom, in sicer tako, da jim zmanjšajo davke. To jim omogoča, da prodajajo proizvode z nižjimi stroški in tako povečujejo svoj dobiček.

Hollensen (2004, str. 34–36) ločuje naslednje reaktivne motive:

- Pritisk konkurence je osnovni motiv. Podjetja se bojijo prevzeta domačega trga od konkurentov, ki so veliko pridobili z ekonomijo obsega na globalnem trgu. Izgubljati lahko začnejo tudi tuje trge, na katere so se osredotočili domači konkurenti. Hkrati se zavedajo, da je tržni delež najlažje obdržati, če si na njem prisoten že od začetka. Konkurenti so najpomembnejši zunanji dejavnik, ki pospešuje internacionalizacijo.

- Domač trg je majhen in zasičen. Zaradi majhnega domačega potenciala ali ker nekatera podjetja niso zmožna zagotoviti zadostne ekonomije obsega, so podjetja prisiljena izvažati. Podoben učinek ima tudi zasičen domači trg. Podjetja, ki na domačem trgu tržijo proizvode, katerih prodaja že upada, imajo možnost, da se razširijo na razvijajoče se trge, kjer je povpraševanje po teh proizvodih še vedno veliko v primerjavi z razvitimi državami. Tako lahko podaljšajo življenjski cikel svojih proizvodov.
- Presežena proizvodnja in zmogljivosti. Če podjetja ne dosegajo domače prodaje po pričakovanjih, začnejo naraščati zaloge proizvodov. Taka situacija je lahko vzrok za začetek kratkoročnih izvoznih dejavnosti. Zgodi se lahko, da ko začnejo upadati mednarodne dejavnosti, doseže domače povpraševanje prejšnji nivo, s tem pa podjetje prekine mednarodno poslovanje. To lahko postane problem, ko hoče podjetje zopet začeti z mednarodnimi aktivnostmi, saj tuji partnerji niso pripravljeni sodelovati samo začasno. Presežek zmogljivosti je lahko močna motivacija, saj predstavljajo neizkoriščene zmogljivosti idealno možnost za prodor na tuj trg in s tem zmanjšanje fiksnih stroškov na proizvod.
- Nenadejana tuja naročila. Zaradi povečanega povpraševanja iz tujine se začnejo mala podjetja zavedati priložnosti mednarodnega poslovanja. To povečano povpraševanje je lahko rezultat aktivnega oglaševanja.
- Podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom. Sezonsko povpraševanje je lahko na domačem trgu različno od preostalih mednarodnih trgov. Rešitev podjetij je, da z raziskovanjem trgov poskušajo doseči stabilnejše povpraševanje skozi vse leto.
- Bližina kupcev (psihološka razdalja) je pogosto pomemben dejavnik pri izvajanju mednarodnih dejavnosti. Ni pa pomembna samo geografska bližina, ampak tudi psihološka, kamor uvrščamo nacionalno kulturo, pravni sistemi in preostale družbene norme.

2. OBLIKE VSTOPANJA NA TUJE TRGE

Podjetja, ki zasledujejo globalno trženjsko strategijo, se morajo odločiti, kako bodo prisotna na trgih, na katerih nameravajo tekmovati. Ob vstopanju na tuje trge podjetja upoštevajo oceno tveganja in kontrolo izbrane metode. Za vstopanje na tuje trge poznamo tri osnovne načine in oblike: izvozne, pogodbene in investicijske (Young, 1989, str. 10).

2.1 IZVOZNE OBLIKE

Izvoz je običajno najmanj tvegana oblika internacionalizacije in po navadi predstavlja začetno izkušnjo z mednarodnim poslovanjem (Young, 1989, str. 11). Pri izvoznih oblikah podjetja proizvajajo na domačem trgu ali trgu tretje države, nato pa posredno, neposredno ali kooperativno proizvode izvažajo na tuje trge (Hollensen, 2004, str. 291).

2.1.1 Posredni izvoz

Podjetje je posredni izvoznik takrat, ko izvozne aktivnosti, vključno z dokumentacijo, transportom, distribucijo in prodajo izdelkov, na tujem trgu prevzame drugo neodvisno podjetje, ki se nahaja v državi proizvajalca. Za to obliko izvoza proizvajalec ne potrebuje nobenih posebnih izkušenj in znanj, saj je posredni izvoz praktično enak domači prodaji. Tak izvoz je primeren za podjetja, katerih cilji so usmerjeni samo na nekatere trge in je izvoz mišljen kot prodaja presežkov v proizvodnji, ter podjetja z minimalnimi viri, ki se želi mednarodno širiti in preskuša trge pred dokončnimi odločitvami (Young, 1989, str. 11).

Treba je omeniti, da posredni izvoz prinaša nekatere pomanjkljivosti. Proizvajalec nima nobene kontrole, kako se izdelke ali storitve trži v drugih državah. Proizvodi imajo lahko tudi slabe prodajne in poprodajne storitve, neustrezno oglaševanje in precenjenost oziroma podcenjenost izdelka. Vse to lahko škodi ugledu in znamki izdelka (Hollensen, 2004, str. 293).

2.1.2 Neposredni izvoz

Neposredni izvoz se pojavi takrat, ko izdelovalec izdelka vzpostavi neposreden stik s končnim odjemalcem. Pri tem načinu izvažanja izvoznik potrebuje več strokovnega znanja o izvažanju, saj ima podjetje s tem načinom vstopa na trg več kontrole nad samim procesom. Izvoznik si mora na tujem pridobiti nove poslovne partnerje in izvesti trženjske raziskave za ciljne trge. Odgovoren je za dokumentacijo in transport, obenem pa mora narediti tudi strategijo trženja izdelka (Hollensen, 2004, str. 297–298; Makovec Brenčič, 2006, str. 56).

Poznamo več oblik neposrednega izvoza, med katerimi so najpogostejše fiksirana izvozna naloga, ki je najpreprostejša oblika takšnega izvoza, posebni ali samostojni izvozni oddelek, ki je ustanovljen takrat, ko je izvoznih nalog veliko, izvozna prodajna družba, ki je samostojna pravna oseba, ki jo je ustanovilo matično podjetje, sestrsko podjetje ali podružnice, s katero so podjetja najbližje svojim kupcem, prodajni potniki, izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev ter izvoz ob pomoči zastopnikov (Makovec Brenčič, 2006, str. 57).

Pogosto se zgodi, da se besedi zastopnik in distributer uporabljata kot sinonima, vendar so med njima izrazite razlike. Distributerji so ekskluzivni predstavniki podjetja in običajno edini uvoznik za določeno območje. Izdelke kupujejo na svoj račun in imajo popolnoma proste roke pri postavljanju prodajnih pogojev. Za svoje delo so plačani z razliko med kupljenim in prodanim blagom. Zastopniki pa poslujejo v imenu podjetja in za tuj račun. Podjetje ga je pooblastilo za izvajanje zastopstva. Plačan je s provizijo, ki jo plača izvoznik in je običajno dogovorjena pred začetkom posla (Makovec Brenčič, 2006, str. 57; Hollensen, 2004, str. 298).

2.1.3 Kooperativni izvoz

Pri kooperativnem izvozu pomagajo posebej oblikovane izvozno-trženjske družbe predvsem manjšim podjetjem, ki sama nimajo zadosti izkušenj oziroma virov za vstop na tuj trg. Namesto njih opravljajo vse izvozne dejavnosti in posle mednarodnega poslovanja. Glavni motiv podjetij za pridružitve izvozno-trženjskim družbam je priložnost boljše prodaje komplementarnih proizvodov večjim kupcem. Podjetja, ki so združena v taki organizaciji, lahko skupaj bolje raziskujejo trg in se predstavljajo na njem. Organizacija lahko nadomesti več prodajnih zastopnikov, kar pomaga doseči boljše pogoje pri postavljanju cene in pri zmanjševanju prodajnih stroškov. Poleg tega se lahko transport in drugi procesi, ki so jih prej morala podjetja opravljati sama, standardizirajo. Kooperativni izvoz ima slabosti, saj se nekatera podjetja niso pripravljena odreči popolni neodvisnosti (Makovec Brenčič, 2006, str. 56; Hollensen, 2004, str. 302).

2.2 POGODBENE OBLIKE

Pogodbene oblike vstopa na tuj trg se precej razlikujejo od izvoznih oblik. Če so izvozne oblike pomenile samo izvoz izdelkov ali storitev, s pogodbenimi oblikami poslovanja razumemo predvsem prenos proizvodnje, procesov in znanja, ki so za to potrebna. Pogodbena razmerja se po navadi sklepajo, ko ima podjetje konkurenčno prednost, vendar jo je zaradi pomanjkanja virov nezmožno popolnoma izkoriščati, a ima zmožnost, da to znanje posreduje drugemu partnerju. Obstaja več vzrokov, zakaj so podjetja pripravljena pogodbeno vstopati na izbrane trge. Podjetja skušajo biti čim bližje kupcem, zmanjšati stroške proizvodnje, transporta in tržnih poti, biti neposredno prisotna na trgu kot »domači proizvajalec« in s tem pridobiti nekatere ugodnosti, ki jih ponujajo vlade itd. V nadaljevanju se bom osredotočil na najpogostejše oblike vstopa. To so: pogodbena proizvodnja, licenčno poslovanje, franšizing, skupna vlaganja in strateške zveze (Makovec Brenčič, 2006, str. 59–60; Hollensen, 2004, str. 308, 310).

2.2.1 Pogodbena proizvodnja

S pogodbeno proizvodnjo si podjetje, ki je dajalec pogodbe, zagotovi proizvodnjo svojih izdelkov na tujem trgu in sicer pri neodvisnem lokalnem podjetju. Tak način proizvodnje je značilen predvsem za podjetja, ki sama nimajo zadosti virov oziroma vidijo določene prednosti v tuji proizvodnji. Poleg tega obstajajo še drugi razlogi, ki upravičujejo takšen način proizvodnje: prisotnost na trgu, zmanjševanje transportnih stroškov, carinske in necarinske omejitve vstopa itd. Pogodbena proizvodnja omogoča podjetju kontrolo nad raziskavami in razvojem, trženjem in distribucijo, prodajo in poprodajnimi storitvami; odgovornost in nadzor nad proizvodnjo pa prevzame tuje podjetje. Prednost dajalca pogodbe je v tem načinu predvsem ta, da mu omogoča prilagodljivost pri izbiri poslovnega partnerja glede na trajanje pogodbe. Če izdelek ni zanimiv za trg, lahko podjetje hitro izstopi brez večjih stroškov. Podjetje mora tudi neprestano nadzorovati kakovost izdelkov. Lahko se pojavijo težave pri dostavi, uresničevanju dodatnih naročil, stroškovne

učinkovitosti proizvajalca in izkoriščanju pogodbe (Makovec Brenčič, 2006, str. 61; Hollensen, 2004, str. 310; Jannet & Hennessey, 2004, str. 297).

2.2.2 Licenčno poslovanje

Licenčno poslovanje je dogovor, kjer da dajalec licence prejemniku licence zaščitene pravice, ki imajo zanj vrednost, v zameno za določeno plačilo licence – licenčnino. Dajalec licence da lahko pravico do uporabe patenta za proizvod ali proces, znanja, lahko da trženjski ali tehnični nasvet ali pomoč ter trgovsko znamko ali ime. Z uporabo licenčnega poslovanja lahko podjetje vstopi na tuj trg brez večjih investicij. Prejemnik licence ima ekskluzivno ali neomejeno teritorialno pravico izkoriščanja licence. Izkoriščanje licence je različno časovno omejeno, kar je po navadi odvisno od naložb, ki so bile potrebne za jemalca licence za vstop na tuj trg (Hollensen, 2004, str. 311).

Obstaja več razlogov, zakaj se podjetja odločajo za licenčno poslovanje (Hollensen, 2004, str. 312):

- Podjetje, ki je dajalec licence, je premajhno in nima dovolj lastnega znanja ter izkušenj za večje investicije na tujem.
- Dajalec licence bo še naprej ostal tehnološko najbolj napreden v razvoju svojega proizvoda. Osredotočil se bo lahko na svojo glavno dejavnost – proizvodnjo, preostale dejavnosti bo lahko preselil na druga podjetja.
- Če je izdelek v razvitih državah že na koncu svoje življenjske dobe, se lahko njegov življenjski cikel podaljša v manj razvitih državah.
- Čeprav licenčnine niso visoke, lahko predstavljajo lep prihodek dajalcu licence.
- Zaradi vladnih prepovedi po direktnih tujih investicijah ali političnega tveganja predstavlja licenčno poslovanje cenejšo obliko vstopa
- Izvozne ovire v državo jemalca licence so lahko visoke.

2.2.3 Franšizing

Franšizing je trženjsko usmerjena metoda predajanja posla običajno manjšim investitorjem, ki imajo sicer kapital, vendar malo poslovnih izkušenj. Poznamo dve obliki fraznšizinga. Prva je izdelčni franšizing oziroma franšizing blagovne znamke, ki je zelo podoben licenčnemu poslovanju z blagovno znamko. Običajno gre za distribucijski sistem, kjer dobavitelji sklenejo s trgovci pogodbo o kupovanju ali prodajanju proizvodov ali proizvodnih linij. Trgovci uporabljajo trgovsko ime, znamko, proizvodno linijo. Druga oblika franšizinga je paketni franšizing. Ta vključuje partnerstvo med franšizorjem (dajalec franšize), ki bi rad vstopil na tuj trg, in franšizijem (jemalec franšize), ki je neodvisen poslovni subjekt v tuji državi. Franšizij dobi v uporabo poslovni program, ki lahko vsebuje blagovno znamko in ime, obliko, patente, trgovske skrivnosti, znanje ali geografsko ekskluzivnost. Ta program natančno predpiše in kontrolira franšizor (Hollensen, 2004, str. 314).

2.2.4 Skupna vlaganja in strateške zaveze

Pri skupnih vlaganjih in strateških zavezah gre za partnerstvo med dvema ali več podjetji. V mednarodnem poslovanju so partnerji razpršeni po celem svetu, kar oteži upravljanje take organizacije, vendar lahko prinese nekaj prednosti. Med drugim omogoča podjetju, ki vstopa na tuj trg, vstop z nižjim obsegom investiranega kapitala in prednosti, ki jih ima lokalni partner s poznavanjem trga. Tudi sam vstop na trg je hitrejši in prilagodljivejši. Skupna vlaganja so primerna za trge, kjer države preprečujejo oziroma prepovedujejo tuja lastništva. Vlaganja v raziskave in razvoj ter proizvodnjo so draga, vendar nujna za doseganje konkurenčne prednosti (Makovec Brenčič, 2006, str. 69–70).

Glavna razlika med skupnimi vlaganji in strateškimi zavezami je, da so strateške zaveze nelastniške kooperacije, kar pomeni, da partnerji ne investirajo kapitala v zvezo. Skupna vlaganja so lahko pogodbeno skupna vlaganja ali lastniška skupna vlaganja. Pri pogodbenih skupnih vlaganjih dveh ali več podjetij se vzpostavi partnerski odnos in si delijo investicijske stroške, tveganje in dobiček. Pri lastniških skupnih vlaganjih za ustanovitev novega skupnega podjetja si investitorji delijo kontrolo in lastništvo (Hollensen, 2004, str. 318).

2.3 INVESTICIJSKE ALI NALOŽBENE OBLIKE

Bistvo investicijskih ali naložbenih oblik vstopa je, da podjetje prevzeme popoln nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Glavno vprašanje, ki se poraja, je, do katere mere naj podjetje nadzoruje delovanje lastnih oblik vstopa. Stopnja nadzora se kaže v razdelitvi odgovornosti med matičnim podjetjem in lastno enoto. Odvisna je od sposobnosti, razdeljenimi področji dela in cilji razvoja mednarodnega poslovanja. Smiselno je, da podjetje v primeru širitve svojih dejavnosti nad samo proizvodnjo na tujem trgu vstopa z lastnim kapitalom in investicijskimi oblikami vstopa, s čimer si zagotovi tudi nadzor nad izvajanjem ostalih funkcij (Makovec Brenčič, 2006, str. 72).

Tipične oblike investicijskega načina mednarodnega poslovanja so prodajni zastopniki, ki so običajno locirani na enem trgu in nato potujejo na tuje trge, da bi izvajali prodajno funkcijo. Nasprotje prodajnih zastopnikov so rezidenčni prodajni zastopniki, prodajne podružnice in lastne enote na tujem trgu, pri katerih je prodaja v celoti prenešana na vstopni trg. Druge oblike so še lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu, sestavljalnice in skladišča, regionalni centri, ki prevzemajo zgolj funkcijo trženja in prodaje ter prodajnih in poprodajnih storitev. Zadnja oblika so prevzemi in investicije od začetka (Makovec Brenčič, 2006, str. 73–75).

3. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Siliko d.o.o. se ukvarja z izdelovanjem gumitehničnih izdelkov. Zgodovina podjetja sega v leto 1984, ko je sedanjí direktor Janez Koprivec sestavil prvi stroj za

brizganje gume in se poleg redne službe začel ukvarjati še z obrtjo. Podjetje se je s trdim delom in novimi investicijami v proizvodne zmogljivosti in tehnološke izboljšave vse bolj razvijalo ter se leta 1993 iz obrti preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo. Leta 1995 se je z izgradnjo novih prostorov in intenzivnim vlaganjem sredstev v avtomatizirane brizgalne stroje ter obdelovalne stroje v orodjarni začela hitra rast podjetja. S kakovostnimi izdelki in celovitimi storitvami – od idejne zasnove do končne serijske produkcije – si je podjetje zagotovilo ugled pri najzahtevnejših kupcih. To zadeva tudi kupce iz področja nemške avtomobilske panoge, ki ostajajo njihovi glavni naročniki. Zaradi vedno večjega povpraševanja je bilo podjetje prisiljeno v širitev proizvodnih zmogljivosti. Ker tega na prvotni lokaciji v Brezju pri Dobrovi ni bilo možno zagotoviti, se je podjetje v letu 2003 odločilo za investicijo v poslovni objekt na novi lokaciji in tako odkupilo prostore podjetja Jutranka v Sevnici. Danes je podjetje s 150 zaposlenimi in 13 milijoni € prometa en najpomembnejših proizvajalcev gumitehničnih izdelkov na slovenskem trgu (Zgodovina, 2008).

Podjetje Siliko je med največjimi proizvajalci gumitehničnih izdelkov v Sloveniji, kar 70 % vse proizvodnje pa izvozijo na trge Evropske unije. Glavni trg še vedno ostaja nemška avtomobilistična panoga. Ostajajo pomemben dobavitelj bele tehnike na slovenskem trgu. Prisotni so tudi v sanitarni, gradbeni in elektropanogi (Predstavitev, 2008).

Glavne dejavnosti podjetja so (Predstavitev, 2008):

- razvoj gumitehničnih izdelkov,
- konstrukcija in izdelava orodij za brizganje gume,
- proizvodnja izdelkov iz gume, kombinacije kovina – guma in kombinacije plastika – guma,
- proizvodnja izdelkov iz tekočega silikona in plastike.

Proizvodni program je razširjen na malo in velikoserijske izdelke za avtomobilsko panogo, belo tehniko, gradbeništvo, sanitarno tehniko, strojne napeljave in živilsko panogo. Poleg standardnih izdelkov izdelujejo izdelke in ustrezno orodje na osnovi povpraševanja in zahtev kupcev, saj nudijo celovito storitev od idejne zasnove, konstrukcije izdelave orodja do velikoserijske proizvodnje (Predstavitev, 2008).

4. ANALIZA OKOLJA

Kotler (2003, str. 161) predstavlja podjetja in njihove dobavitelje, posrednike, kupce, konkurente in javnost kot sile, ki delujejo v okolju podjetja. Te sile so neobvladljive in jih mora podjetje spremljati ter na njih tudi odgovarjati. Preden podjetje začne oblikovati svojo strategijo, mora analizirati zunanje okolje in na podlagi pridobljenih in ocenjenih informacij ugotoviti možne priložnosti in nevarnosti. To omogoča podjetju izogibanje nenadnim presenečenjem in dolgoročno stabilnost (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85).

4.1 ŠIRŠE OKOLJE

Širše okolje delimo na pet podokolij, in sicer gospodarsko, politično-pravno, kulturno, tehnološko in naravno.

Francija predstavlja eno najmočnejših gospodarskih držav Evropske unije, saj znaša njen BDP v svetovnem merilu 4,2 %. Rast BDP se tako kot v večini evropskih držav zmanjšuje; leta 2007 je le-ta znašal 1,9 %. V 90. letih prejšnjega stoletja je bila država usmerjena v prilagajanje Maastrichtskim kriterijem, kar je pomenilo predvsem stabilen devizni tečaj, zniževanje inflacije in konsolidacijo javnih financ. Gospodarsko rast je v prvi polovici 90. let spodbujal predvsem izvozni sektor, nato pa je to nalogo prevzelo domače povpraševanje. Francosko gospodarstvo je zelo diverzificirano. Najmočnejši sektor, ki ima vpliv na celotno gospodarstvo, je proizvodnja transportnih sredstev (letal, motornih vozil, ladij in vlakov). Francija je v svetovnem merilu po višini izvoza blaga na četrtem mestu in po višini storitev na tretjem, po višini uvoza blaga in storitev pa na petem mestu v svetovnem merilu. Največji delež predstavljajo vmesni proizvodi, nato sledijo kapitalne in potrošne dobrine, motorna in transportna oprema ter predelana hrana in pijača (Francija, 2008).

Tudi politično je Francija zelo močna država. Francija je parlamentarna republika predsedniškega tipa. Od kar je leta 2007 predsedniški prestol zasedel Nicolas Sarkozy, se Franciji obetajo številne reforme tako na področju delovne sile, višjega šolstva, nižjih davkov, pospešene privatizacije in liberalizacije gospodarskega sektorja (Background notes, 2008).

Kar zadeva naravno okolje, je Francija ekološko zelo ozaveščena. Okoljska zaščitna merila so bila zakonsko sprejeta. S podpisom kjotskega sporazuma se je zavezala za zniževanje toplogrednih plinov. To skuša zagotoviti z obnovljivimi viri in jedrsko panogo, ki že sedaj proizvede kar 78 % električne energije (Environment: France and the fight against global warming, 2008).

Tehnološko okolje je v Franciji zelo dobro usmerjeno. Za raziskave in razvoj namenijo 34,4 milijarde evrov, kar znaša 2,17 % BDP. Pospešujejo financiranje raziskav v panogah in ustanavljanje inovativnih podjetij. Financiranje je razpršeno med mala in srednje velika podjetja na začetku ustanavljanja in med strukturirane raziskave, pri katerih sodelujejo tako javni kot zasebni partnerji. S tehnološkimi raziskavami in inovativnim mreženjem skušajo združiti raziskovalne ekipe iz javnega in zasebnega sektorja. Take ekipe raziskovalcev sodelujejo na vseh mogočih projektih od energije in transporta, okolja, novih materialov do vesoljskih programov. Z ustanavljanjem takih ekip skušajo odgovoriti na veliko povpraševanje vse bolj gospodarnega sveta (Embassy of France in Australia, 2008).

Kar zadeva kulturno okolje, ne gre spregledati francoskega jezika, na katerega so zelo ponosni, kar ima posledice tudi v poslovnem svetu. V Franciji je zaradi velikega števila

priseljencev velika etična raznolikost. Francoski izobraževalni sistem je zelo centraliziran in organiziran, vsebuje tako javni kot zasebni sektor (Culture of France, 2008).

4.2 OŽJE OKOLJE

Pri ocenjevanju ožjega okolja je primerno izdelati oceno privlačnosti panoge, ki je odvisna od petih določljivk: vstopanja novih konkurentov v panogo, pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev, nevarnosti substitucije proizvodov in rivalstva med obstoječimi konkurenti (Pučko, 2006, str. 122).

Podatke za ožje okolje sem pridobil iz intervjuja z Branetom Rokavcem, vodjo komercialne v podjetju Siliko.

4.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Nevarnost vstopa novih konkurentov se kaže v ovirah za vstop v panogo. Največja ovira za vstop v gumarsko panogo je znanje (know-how), ki se kaže v tem, da je zelo svojevrstno. Podjetja, ki so že prisotna na trgu, so svoje znanje razvijala vrsto let, zato je za novince težko, da bi lahko konkurirali že obstoječim konkurentom v panogi. Druga ovira so visoke začetne investicije v stroje in opremo. Obenem se panoga sooča s pomanjkanjem surovin, zato so v prednosti podjetja, ki imajo že ustaljene dobavitelje in vzpostavljene partnerske povezave. Ekonomija obsega ne predstavlja večje ovire, saj gre v Evropi večinoma za manjše serije.

4.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev se vse bolj zmanjšuje, vendar je izhodišče boljše, saj ima podjetje sedaj od dva do tri dobavitelje, in ne deset, kot je bilo prej. Z zniževanjem cene in pridobivanjem večjega prometa dobiva podjetje večjo pogajalsko moč. Dva dobavitelja sicer težko direktno konkurirata drug drugemu, saj ne znata narediti natanko enakega izdelka. Veliko nevarnost v panogi predstavlja integracija podjetja nazaj, saj je večina modelov, v katere vlivajo gume in izdelujejo izdelke, v lasti kupca. Pri podjetju Siliko v 10 % modele pripelje že kupec, v preostalih primerih pa jih za kupca Siliko proizvede sam.

4.2.3 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je velika. Na slovenskem trgu je malo potencialnih odjemalcev. Podjetje Siliko uporablja politiko razpršitve, kar pomeni, da ohranja tržne deleže po vseh področjih enako prav zaradi majhnega vpliva pri kupcih. Glede pomena nabavne cene za kupca je tako, da je cena izdelka odvisna predvsem od materiala, iz katerega je narejen, zato lahko kupec do določene mere pritiska na ceno. Tudi na francoskem trgu je pogajalska moč kupcev zelo velika. To se kaže predvsem v velikem številu dobaviteljev in manjšem številu odjemalcev. Dobavitelji so zelo prilagodljiva podjetja, pri katerih gre za množično

produkcijo in velike dobave kupcem. Poleg tega se nemalokrat zgodi, da enak izdelek izdelujejo trije dobavitelji.

4.2.4 Nevarnost substitucije

Nevarnost substitucije je velika, vendar ne predstavlja zamenjave izdelka, ker ima 90 % izdelkov s strani kupca specifično in točno določeno obliko. Ta nevarnost izhaja predvsem iz zamenjave materiala, ki lahko izdelek naredi boljši in cenejši. Polovica materialov je nezamenljivih, za drugo polovico pa obstaja nevarnost zamenjave. Kar zadeva ceno in kakovost, sta prenosorazmerni. Zato je težko, da bi s cenejšim materialom ohranili enako kakovost.

4.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Gumarska panoga je ena najzanimivejših panog in je v stalnem vzponu. Leta 2007 je bila rast panoge (elastomeri) 17–20 %, zato obstaja med konkurenti veliko rivalstva, saj si vsak skuša zagotoviti svoj tržni delež. V Sloveniji je v panogi 50 konkurentov. Od tega največji trije zavzemajo več kot 80 % tržnega deleža. Največje podjetje je Veyance Technologies Europe d.o.o., ki je leta 2007 imelo 69 % tržni delež. Drugo podjetje je Siliko s 7,8 % tržnim deležem, na tretjem mestu pa je Sava GTI d.o.o. s 4,4 % tržnim deležem. Diferenciacija proizvodov je zelo majhna, saj so gumarski izdelki skoraj nezamenljivi z izdelki, ki bi bili narejeni iz drugih materialov. Zato pa lahko kupci zamenjajo svoje dobavitelje. Rivalstva na istih izdelkih ni, ker gre za zelo specifične izdelke, za katere imajo naročniki postavljene točno določene standarde. Vse bolj konkurenčna postajajo podjetja iz Azije, ki se zelo hitro učijo, vendar za zdaj še niso kos standardom kakovosti, ki jih zahtevajo kupci na zahodu (GVIN, finančni podatki, 2008).

4.2.6 Analiza prodajnega trga

Iz Tabele 1 na strani 13 vidimo, da je privlačnost panoge srednje visoka. Neprivlačno jo delajo predvsem visoka pogajalska moč kupcev in rivalstvo med konkurenti ter visoke vstopne ovire. Sem spadajo specifično znanje in visoke začetne investicije. Nevarnost substitucije je srednja, saj je izdelke težko nadomestiti, so pa nadomestljivi materiali, iz katerih so izdelki. Pogajalska moč dobaviteljev je nizka, saj na trgu obstaja veliko podjetij in vsa so nadomestljiva.

Tabela 1: Ocenjevanje privlačnosti panoge

Določljivka	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop			◆
Pogajalska moč dobaviteljev	◆		
Pogajalska moč kupcev			◆
Nevarnost substitucije		◆	
Rivalstvo med konkurenti			◆
Skupna ocena	Srednje-visoko		

5. SWOT ANALIZA PODJETJA

Strateško načrtovanje se običajno začne z analizo SWOT, ki označuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Bistvo analize je, da zajema minule, sedanje in v prihodnost usmerjene informacije, kar je osnova za strateško načrtovanje. Na podlagi ugotovljenih prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjega stanja podjetja, skušamo nato ugotoviti priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz gospodarske situacije (Sladojević, 2003, str. 5).

Vse podatke, pridobljene v poglavju SWOT analiza podjetja sem pridobil z intervjujem z Brantom Rokavcem, vodjo komerciale v podjetju Siliko, in iz letnih poročil podjetja za leto 2005 in 2006.

5.1 USPEŠNOST POSLOVANJA

Preden se lotimo ocenjevanja posameznih podstruktur, je smiselno analizirati uspešnost poslovanja podjetja, kar prikazujem v Tabeli 2 na strani 14. V letu 2006 so celotni prihodki znašali 10.519.989 €, kar je za 24 % več kot v letu 2005. Poslovno leto 2006 je podjetje zaključilo z dobičkom 389.948 €, kar je nekoliko slabše kot v prejšnjem letu predvsem zaradi zvišanja cen surovin in materialov ter višjih stroškov dela. Posledice višjih cen materiala in surovin kaže tudi kazalnik deleža materialnih stroškov v prihodkih iz poslovanja, ki se je povečal za 6,4 %. Iz tabele vidimo, da material predstavlja praktično 60 % stroškov podjetja. Produktivnost dela sem izračunal tako, da sem delil celotne prihodke s povprečnim številom zaposlenih. Indeks pokaže za 1,3 % zmanjšanje produktivnosti v primerjavi z letom 2005. To je lahko posledica slabše izkoriščenosti zmogljivosti ali delovnega časa, manjše intenzivnosti dela, manjše motivacije itd. Gospodarnost sem izračunal z razmerjem med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Podjetje posluje gospodarno, če je izračunana vrednost nad 1, kar pomeni, da je imelo več prihodkov kot odhodkov. Gospodarnost je v letu 2006 glede na 2005 nekoliko padla, kar je posledica nekoliko slabše produktivnosti dela in višje cene poslovnih prvin. Dobičkonosnost,

izražena z razmerjem med dobičkom in kapitalom, je v letu 2005 znašala 40,3 %, v letu 2006 pa le 13,7 %. Tako velika razlika je posledica predvsem nižjega dobička v letu 2006, ki je bil pogojen z višjimi cenami surovin in stroški dela. Podjetje ohranja na slovenskem trgu stalni delež, ki znaša približno 7,7 %.

Tabela 2: Kazalci uspešnosti podjetja Siliko za leto 2005 in 2006

Kazalec	Leto 2005	Leto 2006	Indeks 06/05
Celotni prihodki (v €)	8.479.529	10.519.989	124,0
Delež materialnih stroškov v prihodkih iz poslovanja (v %)	55,9	59,5	106,4
Gospodarnost	1,1	1,0	90,9
Dobičkonosnost (v %)	40,3	13,7	33,9
Produktivnost dela (v €/zaposlenega)	94.542	93.345	98,7
Tržni delež (v %)	7,76	7,79	100,3

Vir: GVIN, finančni podatki, 2008.

5.2 PODSTRUKTURA PROIZVODA

Podjetje izdelke razdeli glede na tehnologijo predelave v pet različnih skupin: gumitehnični izdelki, gumikovina, gumiplastika, samo plastični izdelki in tekoči silikoni. Izdelke iz tekočega silikona so začeli uspešno proizvajati leta 2006, poleg tega so uvedli tudi izdelke iz plastike in tako razširili svoj proizvodni program. Kakovost izdelkov in storitev je glavno vodilo v vseh fazah poslovnega in proizvodnega procesa. Izpolnjujejo vse zahteve standardov ISO 9001 in avtomobilski standard ISO TS 16949. Merilo za kakovost serije je od 50 do 350 slabih izdelkov na milijon proizvedenih (PPM). V letu 2006 so dosegli rezultat 232 PPM. Podjetje Siliko ohranja prilagodljivost s širjenjem ponudbe, vendar pa ta še vedno ostaja omejena, saj je sama prilagodljivost pri izdelavi izdelkov odvisna od specifik samih izdelkov, ki je točno določena. Tudi cenovna prilagodljivost je zelo nizka, saj je cena samih izdelkov najbolj odvisna od cen surovin. V Tabeli 3 je podana ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda, ki jo ocenjujem kot dobro.

Tabela 3: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Komponente	Ocena				
	Zelo dobra	Dobra	Srednja	Slaba	Zelo slaba
Atraktivnost izdelkov		X			
Portfelj prodaje		X			
Kakovost izdelkov	X				
Fleksibilnost		X			
Skupaj	1	3			
Skupna ocena	Dobra				

Konkurenca v panogi postaja tako na slovenskem kot tudi na tujem trgu vse večja. Slovenski trg je majhen, na njem je majhno število odjemalcev in veliko število ponudnikov. Glavni konkurenti podjetja Siliko so Sava GTI, Tesnila GK, Gumitehnika in Unitol. V podstrukturi proizvoda vidim nevarnost v večjem pritisku konkurentov, predvsem z azijske celine, ki lahko konkurirajo predvsem s ceno. Zato je pomembno, da podjetje Siliko še naprej proizvaja kakovostne izdelke. Nevarnost vidim tudi v substituciji izdelkov, še posebej materialov, ki bi imeli boljše lastnosti in nižjo ceno.

5.3 TRŽNA PODSTRUKTURA

Podjetje Siliko ima širok program proizvodov, saj izdelujejo tako male kot tudi velike serije za avtomobilsko panogo, belo tehniko, gradbeništvo, sanitarno tehniko, strojne napeljave in živilsko panogo. Izdelki so iz gume ali kombinacije gume in kovine oziroma gume in plastike. Kar zadeva odnos med kakovostjo in ceno, moramo upoštevati, da sta kakovost in cena premosorazmerna. Ker podjetje izdeluje kakovostne izdelke, kar dokazuje tudi s pridobljenimi certifikati, je temu primerna cena. Podjetje ima širok spekter odjemalcev, ki se še širi. Največji kupec kupuje 20 % vse letne proizvodnje. Z razpršitvijo skušajo čim bolj minimizirati tveganje ob slučajni izgubi kupca. Gre predvsem za odjemalce prvega tira, kar pomeni, da ne gre za končne odjemalce, marveč za kupce, ki kupujejo dele in nato sestavijo svoj proizvod. Vpliva na odjemalce praktično nimajo, saj delajo za potrebe trga. Vpliv je možen predvsem s ceno in kakovostjo, ki jo ponujajo. S trženjem so se začeli aktivno ukvarjati šele pred dvema letoma. Zaposlena imajo dva tržnika, ki iščeta kontakte in obiskujeta potencialne kupce, obenem pa spremljata tudi konkurenco. Trženjske prijeme, kot je npr. promocija na sejnih, ne uporabljajo, saj so stroškovno predragi in tudi ne vidijo potrebe, saj imajo za zdaj dovolj povpraševanja. Za namene trženja namenijo od 0,75% do 1 % celotnih prihodkov, od tega 15 % za oglaševanje v revijah in drugih medijih. Tržijo se predvsem s sponzoriranjem in si tako dvigujejo ugled. Svoje izdelke prodajajo neposredno kupcem brez kakršnih koli posrednikov. Kar zadeva sposobnost takojšnjih dobav, ima podjetje z večino kupcev dogovorjene varnostne zaloge. Odzivnost je odvisna tudi od samih materialov. Odzivni čas je v podjetju razmeroma dolg, saj traja dobava materiala tri tedne, proizvodnja pa traja en teden. V dveh letih, od kar se bolj aktivno ukvarjajo s trženjem, so naredili tri do štiri trženjske raziskave. Svoje izdelke večinoma izvozijo na trge Evropske unije, predvsem Nemčije. Ocena prednosti in slabosti v tržni podstrukturi je prikazana v Tabeli 4 na strani 16.

Tabela 4: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Program proizvodov	X				
Odnos kakovost/cena			X		
Sestav odjemalcev		X			
Vpliv na odjemalce				X	
Prodajne metode				X	
Prodajne poti	X				
Sposobnost takojšnjih dobav			X		
Raziskave trga			X		
Skupaj	2	1	3	2	
Skupna ocena	Srednje				

Priložnost, ki jo vidim v trženjski podstrukturi, je, da na podlagi trženjskih raziskav, ki so jih naredili v zadnjih nekaj letih, najdejo nove potencialne kupce in tako uspešno širijo prodajo na širši trg Evropske unije. Preučujejo že trg Beneluksa, Švice, Italije, Francije in Rusije. Nevarnosti vidim predvsem v prihodu cenejših konkurentov z Vzhoda.

5.4 KADROVSKA PODSTRUKTURA

Število zaposlenih v podjetju se nenehno povečuje. V letu 2006 so intenzivno zaposlovali predvsem na področju proizvodnje. Tako je bilo povprečno število zaposlenih v letu 2006 115 delavcev, kar je za 26 % več kot v letu 2005. Konec leta 2006 je bilo zaposlenih 129 ljudi. Od tega je bilo 83 ljudi zaposlenih v poslovni enoti Sevnica in 46 v Brezju. Danes jih zaposlujejo približno 150. Število delavcev v upravi in orodjarni ostaja nespremenjeno. Z večanjem obsega proizvodnje in proizvodne opremljenosti se povečuje število proizvodnih delavcev in proizvodne režije.

Ker je podjetje naravnano na proizvodno dejavnost, ima precejšen del zaposlenih nižjo stopnjo izobrazbe, kar je posledica velikega števila zaposlenih v proizvodnji in majhnega števila v režiji. Tako ima 32 % delavcev osnovno šolo, 2 % zaposlenih ima višjo izobrazbo, 5 % ima visoko izobrazbo. Kljub višjemu deležu zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe so vsi zaposleni dobro usposobljeni za opravljanje svojega dela. Večina znanja, predvsem delavcev v proizvodnji, je pridobljenega v podjetju, saj gre vsak zaposlen, ki pride v podjetje, skozi določen proces izobraževanja. Vsakemu delavcu je dodeljen tudi mentor. Izobraževanju v podjetju namenjajo veliko pozornosti, saj se zavedajo pomembnosti dobro izobraženih zaposlenih, ki predstavljajo ključ do uspeha. Tako v podjetju organizirajo dodatna izobraževanja, tako teoretična kot praktična, veliko je motivacijskih delavnic, ki jih organizira podjetje samo, včasih pa najame tudi zunanje strokovnjake. V zadnjem letu so v podjetju uvedli sistem 3K, kar pomeni, da ima en

delavec tri različna znanja z vidika obvladovanja različnih procesov. Fluktuacija v podjetju ne odstopa od panožnega povprečja. Medsebojni odnosi v podjetju so dobri, tako med sodelavci kot tudi med podrejenimi in nadrejenimi. Vsako leto izvedejo anketo o počutju zaposlenih v podjetju. Rezultati se iz leta v leto izboljšujejo. Medsebojne odnose skušajo izboljševati z različnimi družabnimi srečanji znotraj podjetja, kot so pikniki, športi dogodki itd. Veliko pozornosti namenjajo iskanju novih kadrov, ker se zavedajo, da so dobri delavci ključ do uspeha, zato jo dosežejo s štipendijsko politiko. V Tabeli 5 je prikazana ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih			X		
Starostna struktura		X			
Usposobljenost		X			
Izobraževanje		X			
Fluktuacija			X		
Rekrutiranje		X			
Medsebojni odnosi		X			
Izobrazbena struktura			X		
Skupaj		5	3		
Skupna ocena	Dobro				

Zaradi pomanjkanja dobrega kadra na trgu delovne sile se nevarnost pri kadrovski podstrukturi kaže v odhodih izobraženega in usposobljenega kadra, ki so ga vzgojili sami, s tem pa tudi izhod znanja iz podjetja. Priložnost vidim v vzgoji in usposabljanju lastnih kadrov s politiko štipendiranja, s čimer bi si zagotovili usposobljene delavce že ob prihodu v podjetje.

5.5 TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Podjetje opravlja svojo dejavnost v dveh poslovnih enotah. Prva je locirana v Brezju pri Dobrovi, kjer je locirana tudi uprava in 10 % proizvodnje, in v Sevnici, kjer poteka 90 % proizvodnje. Podjetje ima nov tehnološki park, kar pomeni, da poteka proizvodnja na najsodobnejših in ustrezno vzdrževanih strojih. Najstarejši stroj je iz leta 2001. Avtomatizacijo imajo za vse izdelke, kjer je le to mogoče. Avtomatizacija ni možna za gumi izdelke, možna pa je za silikonske in plastične izdelke. Izkoriščenost sredstev v podjetju ni najboljša. To je namreč delovno intenzivna panoga, kjer proizvodnja poteka 24 ur na dan, zato mora biti nekaj strojev vedno v rezervi, če se pojavi okvara. Tako je maksimalna izkoriščenost, ki jo podjetje lahko doseže, med 75 % in 78 %, dejansko pa dosegajo nekoliko nižjo izkoriščenost. Nižja izkoriščenost je namerna zaradi obvladovanja situacije v primeru dodatnih naročil oziroma okvar stroja. Raven izmeta je nizka in znaša

približno 3 %. Zaradi specifičnosti procesa je namreč nemogoče dosežati 0 % izmet. Za zunanjo logistiko uporabljajo cestni promet; za storitev prevoza imajo tri pogodbene partnerje, dodatno pa imajo v lasti še dva kombija. Notranja logistika je usklajena s sodobnimi standardi; uporaba črtne kode, sistem FIFO v skladišču in enotni računalniški sistem. Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture je predstavljena v Tabeli 6. Kot najboljši komponenti ocenjujem starost opreme in logistični sistem.

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobra	Dobra	Srednja	Slaba	Zelo slaba
Lokacija		X			
Starost opreme	X				
Avtomatizacija		X			
Logistični sistemi	X				
Stopnja izkoriščanja zmogljivosti			X		
Izmet		X			
Skupaj	2	3	1		
Skupna ocena	Dobra				

Zaradi specifičnosti dela proizvodnja poteka 24 ur na dan v treh ali celo štirih izmenah. Kader, ki dela na strojih, je ustrezno usposobljen in kakovosten. Dejstvo je, da gumarska panoga v Sloveniji nima tradicije, zato obstaja tudi malo možnosti za izobraževanje. Nevarnost, ki preti, je pomanjkanje dobre delovne sile na trgu dela. Razpoložljivost surovin na trgu je slaba, saj jih drastično primanjkuje. Tudi čas dobave surovin se podaljšuje, tako da danes traja od tri do štiri tedne. Tako obstaja za podjetje nevarnost višanja cen surovin, kar bi lahko vplivalo na samo poslovanje v podjetju. Ob sodobnem tehnološkem parku ima Siliko priložnost v uvajanju novih tehnologij in tako priti korak pred konkurenco.

5.6 RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKUTRA

Inovativnost igra v gumarski panogi veliko vlogo, česar se zavedajo tudi v podjetju. Tako dajejo velik poudarek izboljševanju izdelkov in spremljajočih storitev. Podjetje je v letu 2006 osvojilo 174 novih artiklov in jih vpeljalo v proizvodnjo. Razvijanje novih izdelkov je odraz dela orodjarne in razvojnega tima inženirjev, ki delajo s sodobno tehnologijo CAD-CAM. Velik poudarek dajejo prilagodljivosti in prilagajanju zahtevam kupcev. Glavna skrb je izdelava orodij v čim krajšem in dogovorjenem roku. V letu 2005 so dokupili sodobne programe za optimiranje obdelovalnih časov in poti (VERICUT). Uvedli so tudi novo tehnologijo za brizganje LSR-izdelkov, ki je specifična branža izdelkov iz gume in zahteva specifično strojno opremo, orodja in znanje. Veliko pozornosti namenijo kadrom v raziskavah in razvoju. Razvojniki na začetku delujejo poskusno od tri do šest

mesecev. V tem času se spoznajo z načinom dela, v podjetju pa ocenijo primernost kandidata. Zaposleni v raziskavah in razvoju obiskujejo seminarje o inovacijah in tehnologijah. Pošiljajo jih na tehnološke sejme. Podjetje razvija nove proizvode na štiri različne načine. Večinoma gre za želje kupcev, ki želijo imeti specifične izdelke za svojo proizvodnjo. Prvi način je, da kupec postavi koncept za nov izdelek, nato pa podjetje predstavi idejno rešitev za izvedbo izdelka. Pri drugem načinu kupec predstavi risbo in idejo, nato pa podjetje poda izvedbene možnosti. Podoben je tudi tretji način, pri katerem kupec prinese že narejene 3D-modele. Nekaj izdelkov podjetje naredi tudi na osnovni lastnega razvoja, kot sta vezava gume in kovine brez lepila. Z željo ostati konkurenčen tudi v prihodnje, morajo v raziskave in razvoj vložiti kar precej sredstev. Določen odstotek raziskav financira država z razpisi, večinoma pa za denarna sredstva poskrbijo sami. V podjetju uporabljajo standardiziran interni informacijski sistem GO-soft, ki omogoča nemoten in kakovosten pretok informacij. Raziskovalno-razvojna podstruktura predstavlja pomembno komponento v podjetju. Ocena prednosti in slabosti podstrukture je predstavljena v Tabeli 7.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobra	Dobra	Srednja	Slaba	Zelo slaba
Razvoj novih proizvodov		X			
Financiranje		X			
Informacijski sistem		X			
Kadri v razvoju		X			
Skupaj		4			
Skupna ocena	Dobra				

Ob dobri raziskovalno-razvojni podstrukтури in zavedanju podjetja o pomembnosti inovacij vidim priložnost v patentiranju lastnega inovativnega znanja z namenom pridobitve konkurenčne prednosti.

5.7 ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Podjetje Siliko ima funkcijsko organizacijsko strukturo s timsko naravnanim delom. Timi se prepletajo z direktorjem, kar omogoča še boljšo povezanost med zaposlenimi. Glede na velikost podjetja in na število zaposlenih, se mi zdi organizacijska struktura primerna. Stopnja delegiranja pristojnosti je piramidalna. Do določenega zneska sprejema odločitve srednji management. O večini zadev še vedno odloča direktor ob posvetovanju z drugimi vodjami. Načrtovanje izvajajo na letni ravni; na začetku leta za vsako strateško poslovno enoto določijo cilje. V primeru nepričakovanih naročil se načrtuje za krajši čas. Kontrola proizvodnje se opravlja na mesec. Takrat se preveri stanje zalog in realizacija proizvodnje.

Na podlagi doseženih rezultatov ocenijo uspešnost doseganja načrtov. V primeru nedoseganja se določijo nadaljnji ukrepi. Kontrolo izvajajo na začetku (pregled vhodnih materialov), med samim procesom in po njem. Obseg kontrole je odvisen od cene in specifik izdelka, ki ga proizvajajo, velikosti serije in tehnologije. Sistem nagrajevanja je naravnano na doseganje ciljev. Na podlagi uspešno izvedenih ciljev se izplačajo letne nagrade. Sistem komuniciranja v podjetju je zelo dober. Glede na to, da imajo dve poslovni enoti, ki sta lokacijsko oddaljeni, uporabljajo sodobne načine komuniciranja. Uporabljajo programe, kot je Skype, in multimedijske konference. Obstaja tudi neformalna organizacijska struktura, ki omogoča hitrejše gibanje informacij. Odgovornost se porazdeljuje, prav tako se delijo kompetence in pravice. Organizacijska kultura in klima sta v podjetju dobri. Ocena prednosti in slabosti organizacijske strukture je predstavljena v Tabeli 8 in jo ocenjujem kot dobro. V organizacijski podstrukturi ne vidim posebnih priložnosti in nevarnosti.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura		X			
Stopnja delegiranja pristojnosti		X			
Sistem načrtovanja in kontrole		X			
Sistem nagrajevanja		X			
Organizacijska kultura/klima		X			
Sistem komuniciranja	X				
Skupaj	1	5			
Skupna ocena	Dobro				

5.8 FINANČNA PODSTRUKTURA

Finančno svetovanje v podjetju vodi direktorjeva žena z računovodsko službo. Direktor še vedno ocenjuje investicije in odloča o njih, pri tem pa se posvetuje z vodjami zaposlenih v podjetju. Pomembno se mi zdi, da ima direktor nadzor nad finančno funkcijo, saj ima najboljši pregled nad celotnim poslovanjem.

Delež osnovnih sredstev je velik, saj gre za proizvodno podjetje. Glede na leto 2005 se je delež osnovnih sredstev povečal za 4 %. K temu so pripomogle nove nabave nepremičnin v Sevnici, proizvodnih strojev za brizganje plastike oziroma silikona in gume, nabava kombiniranih vozil, druga proizvodna ter računalniška oprema. Zaradi omenjenih vlaganj so se zmanjšala obratna sredstva. Finančni vzvod je v letu 2006 zrasel za 10,3 % in tako

znaša 181,9. Zrasel je zaradi povečanja kratkoročnih obveznosti. Večji finančni vzvod pomeni večjo zadolženost podjetja in hkrati večje tveganje za upnike. Povečanje obračanja obratnih sredstev je za podjetje ugodno, saj s tem večkrat ustvarja poslovne učinke, poleg tega podjetje potrebuje manj virov za financiranje obratnih sredstev. Povečal se je kazalnik obračanja kratkoročnih terjatev iz poslovanja za 3,7 %, kar pomeni, da kupci hitreje poravnajo svoje obveznosti. V Tabeli 9 prikazujem kazalnike finančne uspešnosti podjetja v letu 2005 in 2006.

Tabela 9: Kazalci finančne uspešnosti podjetja Siliko v letu 2005 in 2006

Komponenta	Leto 2005	Leto 2006	Indeks 06/05
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	61,8	64,3	104,0
Delež obratnih sredstev v sredstvih (v %)	34,3	33,8	98,5
Finančni vzvod	164,8	181,9	110,3
Obračanje obratnih sredstev	2,9	3,1	106,8
Obračanje kratkoročnih terjatev iz poslovanja	5,4	5,6	103,7

Vir: GVIN, finančni podatki, 2008.

Finančni kazalniki nam kažejo, da podjetje nima večjih likvidnostnih težav. Čeprav se je obračanje kratkoročnih terjatev iz poslovanja v letu 2006 povečalo v primerjavi z letom 2005, še vedno vidim nevarnost v finančni nedisciplini v Sloveniji, kar bi lahko zmanjšalo likvidnost podjetja.

5.9 SWOT MATRIKA

Kot vidimo iz Tabele 10 na strani 22 ima podjetje Siliko več konkurenčnih prednosti kot slabosti, kar je še posebej pomembno za nadaljnji razvoj v zelo dinamičnem okolju, kot je gumarska panoga. Glavne prednosti izhajajo predvsem iz znanja, ki ga je podjetje pridobilo med več kot 20-letnim obstojem, obenem pa so dobili dovolj izkušenj, da se zavedajo pomena prilagodljivosti v globalnem okolju. Podjetje ima dobre priložnosti, da še okrepi svoj položaj na trgu. Izpostavljeno je tudi nevarnostim, ki se kažejo predvsem v substituciji izdelkov in materialov ter v pritisku konkurence z Vzhoda.

Tabela 10: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Siliko

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • specifično znanje • sodobna oprema • dobra logistika • lasten razvoj • usposobljena delovna sila • dober sistem komuniciranja • velika prilagodljivost 	<ul style="list-style-type: none"> • šibka promocija • lastniška in managerska struktura ni ločena
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • razširitev ponudbe izdelkov, ustvarjenih z novimi tehnologijami • razširitev prodaje na širši trg Evropske unije • uvajanje novih tehnologij • skladnost procesov z evropskimi okoljevarstvenimi standardi • usposabljanje lastnih kadrov s politiko štipendiranja • zaščita lastne intelektualne lastnine z namenom pridobitve konkurenčne prednosti • povečanje hitrosti obračanja obratnih sredstev z namenom zagotovitve večkratnega ustvarjanja poslovnih učinkov 	<ul style="list-style-type: none"> • nevarnost substitucije izdelkov in materialov, ki bi imeli boljše lastnosti in nižjo ceno • slaba razpoložljivost surovin • vstop konkurentov z Vzhoda na trge, na katerih so prisotni • odhodi izobraženega in usposobljenega kadra, ki so ga vzgojili sami, s tem pa tudi izhod znanja iz podjetja • pomanjkanje izobraženega kadra na trgu delovne sile • finančna nedisciplina v Sloveniji, ki bi lahko zmanjšala likvidnost podjetja

6. POSLANSTVO, VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI

Poslanstvo podjetja je, da skuša z vrhunsko tehnologijo, inovativnostjo, znanjem in izkušnjami stremeti k odličnosti izdelkov in preseganju pričakovanj kupcev. Glavne značilnosti so partnerski odnos, velika stopnja prilagodljivosti in celovita podpora kupcu od ideje do zasnove serijske proizvodnje (Letno poročilo 2006, Siliko d.o.o., 2007, str. 1).

Vizija podjetja je postati slovenski dobavitelj malo in velikoserijskih gumitehničnih izdelkov za panogo osebnih in tovornih vozil ter za panogo bele tehnike. Svoje področje delovanja bodo razširili tudi na druge države Evropske unije, hkrati pa želijo ostati prisotni tudi na domačem tržišču. Velike napore vlagajo v uveljavljanje lastne blagovne znamke, ki bo prepoznavna po inovativnosti, strokovnosti in kakovosti (Letno poročilo 2006, Siliko d.o.o., 2007, str. 1).

Cilji, ki si jih zastavi podjetje, morajo biti jasni, razumljivi, konkretni, uresničljivi, spodbujevalni, merljivi in povezani s potrebami članov podjetja. Odražajo tisto, čemur moramo dati v prihodnosti prednost in s tem usmerjati prizadevanja. Z namenom zagotovitve uspešnega poslovanja podjetja si strateške cilje podjetja zastavljamo v procesu strateškega načrtovanja, pri čemer moramo upoštevati dejavnike na podlagi analize podjetja in analize ter predvidevanja okolja (Rusjan, 2000, str. 94).

V tabeli 11 so prikazani čisti prihodki od prodaje za leto 2007, ocena za leto 2008 ter želeno stanje za obdobje od 2009 do 2011.

Tabela 11: Splošni strateški cilji podjetja Siliko

Kazalec	Leto 2007	Leto 2008	Leto 2009	Leto 2010	Leto 2011
Čisti prihodki od prodaje (v €)	13.048.287	16.446.317	19.759.589	23.711.506	28.453.807
Indeks Bazni indeks 2008 = 100	79	100	120	144	173

Vir: GVIN, finančni podatki, 2008.

Za povečevanje čistih prihodkov od prodaje mora podjetje prilagoditi strateške cilje po podstrukturah, ki so naslednji:

- razvijanje in uvajanje novih proizvodov,
- povečevanje prodaje na tujih trgih ter okrepitev tržnih deležev na domačem trgu,
- iskanje novih potencialnih trgov s pomočjo tržnih analiz,
- uvajanje novih tehnologij,
- skrajševanje dobavnih rokov,
- spodbujanje zaposlenih k inovativnosti,
- zaposlovanje kakovostne delovne sile,
- investiranje v projekte z visoko dodano vrednostjo.

7. STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA NA FRANCOSKI TRG

Za večino malih in srednje velikih podjetij vstop na tuj trg predstavlja prvi kritičen korak. Pri velikih uveljavljenih podjetjih se namesto vprašanja, kako vstopiti na tuj trg, bolj poraja vprašanje, kako učinkoviteje izkoristiti nove priložnosti znotraj obstoječe mednarodne mreže (Philips, Doole & Lowe, 1994, str. 249).

Francoski trg je eden izmed največjih trgov na svetu z veliko potencialnimi možnostmi, a je obenem tudi neizprosno. Obstaja veliko kupcev gumarskih izdelkov, za katere se bori veliko dobaviteljev. Dejstvo je, da podjetje Siliko proizvede največ izdelkov za avtomobilsko panogo, v Franciji pa je prisotnih kar nekaj avtomobilskih in drugih podjetij, ki se ukvarjajo z izdelovanjem transportnih sredstev. Glede na to, da ima podjetje Siliko

vrhunsko tehnologijo, znanje, kakovost, prilagodljivost in inovativnost, se jim ponuja francoski trg kot priložnost za uspeh. Mislim, da je za podjetje pomembno, da še naprej ohranja samostojnost in se razvija v začrtani smeri.

Na podlagi analize okolja in podjetja predlagam za vstop na francoski trg neposredni izvoz. Ob predpostavki, da tržni oddelek najde potencialne kupce, bi bila to najlažja in najmanj tvegana oblika vstopa na trg, saj ima s to obliko poslovanja podjetje največ izkušenj. Poleg tega bi bila taka oblika vstopa zelo verjetno tudi najcenejša. Ker imajo že dobro uveljavljen logističen sistem in izdelan sam proces takega poslovanja, bi bila večina stroškov povezana s trženjem. Mislim, da ima podjetje že dovolj strokovnega znanja in izkušenj, da lahko samo brez posrednikov izvaja prodajo svojih izdelkov. Le tako bi imelo celoten nadzor nad samim izvozom. Poleg tega bi podjetje dobilo izkušnje na trgu in vzpostavilo neposredne kontakte s partnerji. To se mi zdi pomembno zato, ker podjetje poudarja, da si želi vzpostavljati partnerski odnos. Tako bi lahko lažje nudili poprodajne storitve. Pomembno se mi zdi, da bo podjetje z neposrednimi stiki lažje gradilo na uveljavljanju lastne blagovne znamke, ki bi po strokovnosti, inovativnosti in kakovosti postala prepoznavna v panogi. Z neposrednim izvoz bi bila krajša distribucijska pot, kar bi omogočalo hitrejšo dobavo izdelkov. Ena od ne povsem nepomembnih ovir, ki se pojavlja na francoskem trgu, je jezik, saj so Francozi nanj zelo ponosni, zato v poslovnem svetu ni smotrno uporabljati drugih, kot sta angleščina ali nemščina. Šibka točka podjetja Siliko je dejstvo, da do sedaj niso imeli nobenih izkušenj s poznavanjem francoskega trga, zato je nujno, da pred začetkom vstopa na trg dobro preučijo njegovo specifiko, hkrati pa zaposlijo ali izobrazijo tržnika tudi v znanju francoskega jezika. Vsekakor bi bilo treba razmisliti o možnosti, da bi vsaj na začetku uporabili posrednike, ki se spoznajo na francoski trg.

Možna oblika, ki bi bila nekoliko radikalnejša in manj verjetna, je pogodbeno oblika vstopa. S tem mislim predvsem na pogodbeno proizvodnjo pri partnerju v Franciji, ki ima proizvodne zmogljivosti in izkušnje na francoskem trgu. Podjetje Siliko bi se s tem približalo kupcem v Franciji in morebitnim partnerjem v tem delu Evrope, kar je v skladu z njihovimi načrti, saj že preučuje trge Beneluksa. Istočasno bi zmanjšali transportne stroške.

Zadnja možnost vstopa bi bila lahko pogodbeno skupna vlaganja. To bi podjetju Siliko omogočalo hiter in prilagodljiv vstop, poleg tega bi bil manjši tudi obseg investiranega kapitala. Hkrati bi lahko izkoriščali prednosti, ki jih ima lokalni parter s poznavanjem trga.

SKLEP

Na podlagi analize sem ugotovil stanje na trgu gumarske panoge. Sama panoga je ena od zanimivejših in tudi zelo dinamičnih. Na trgu vlada huda konkurenca, razmere so zaradi razpoložljivosti surovin na trgu in spreminjanja zahtev kupcev nepredvidljive. Na podlagi SWOT analize podjetja Siliko sem ugotovil, katere so glavne prednosti in slabosti ter kakšne so nadaljnje priložnosti in spremljajoče nevarnosti. Med glavne prednosti podjetja zagotovo spadajo sodobna tehnologija, znanje, prilagodljivost, kakovost in lasten razvoj.

Slabost podjetja sem zaznal v nizki promociji. Drugih večjih slabosti podjetja pa nisem zaznal. Največje priložnosti podjetja sem zaznal v širjenju ponudbe proizvodov z novimi tehnologijami, širjenje prodaje na nove trge in uvajanje novih tehnologij v proizvodno prakso. Aktivno razvijanje kadrov s štipendiranjem je izjemnega pomena za zagotavljanje priliva kakovostnih delavcev v podjetje. Največja nevarnost preti predvsem s strani vstopa novih konkurentov predvsem z Vzhoda, ki bi lahko z nižjo ceno delovne sile postali konkurenčnejši. Kljub vsemu je ta nevarnost le omejena, saj se s tem pomembno povečajo transportni stroški, bistveno pa se podaljšajo tudi dobavni roki. Obstaja velika nevarnost substitucije novih materialov. Materiali ki bi bili cenovno nižji, hkrati pa bi imeli boljše lastnosti od obstoječih. Dejstvo je, da je na trgu dela neusposobljena delovna sila, zato je treba resno upoštevati potencialno nevarnost odhoda kadrov, zlasti usposobljenih delavcev, kar bi lahko začasno ogrozilo določene funkcije podjetja.

Ob upoštevanju širšega in ožjega okolja ter analize SWOT sem ugotovil možne oblike vstopa na francoski trg. Za podjetje so sicer primerne tri oblike vstopa, a je najverjetnejša le ena, in sicer neposredni izvoz. Pri tem sem upošteval dejstvo, da mora podjetje ohranjati svojo samostojnost in s tem tudi kontrolo nad poslovnimi procesi, saj bo lahko le tako uveljavilo lastno blagovno znamko, ki bo prepoznavna po inovativnosti, strokovnosti in kakovosti. Neposredni izvoz je najlažja in najmanj tvegana oblika vstopa, saj imajo na tem področju veliko znanja in dobrih izkušenj. Možna oblika vstopa je pogodbeno proizvodnja, a je realna samo za ozek segment specifičnih proizvodov. Dejstvo je, da je to le potencialna oblika vstopa, ki je zelo malo verjetna. Podobne ugotovitve veljajo tudi za tretjo obliko vstopanja, pogodbeno skupna vlaganja, ki bi omogočala hiter in prilagodljiv vstop, obenem pa bi izkoriščali boljše poznavanje trga lokalnega parterja. Tako pri drugi kot pri tretji možnosti je treba upoštevati dejstvo, da je delovna sila v Franciji dražja kot v Sloveniji in da je trend prenašanja proizvodnje bolj usmerjen v manj razvite države Evropske unije, predvsem v države nekdanjega socialističnega bloka, kot pa obratno.

LITERATURA IN VIRI

1. *Background notes [U. S. department of state]*. Najdeno 9. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/3842.htm>
2. *Culture of France [Wikipedia]*. Najdeno 9. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Culture_of_France
3. Daniels, J. D. & Radebaugh, L. H. (2001). *International business: Environments and operations*. (9th ed.) Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
4. *Embassy of France in Australia*. Najdeno 9. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.s247300546.onlinehome.fr/Australie/spip.php?article1638>
5. *Environment: France and the fight against global warming [French embassy in United Kingdom]*. Najdeno 9. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.ambafrance-uk.org/Environment-France-and-the-fight.html>
6. *Francija [Izvozno okno]*. Najdeno 9. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/fra/predstavitev/>
7. *GVIN, finančni podatki*. Najdeno 18. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/financnipodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=68502>
8. Hollensen, S. (2004). *Global marketing*. (3rd ed.) Harlow (Essex): Prentice Hall/Financial Times.
9. Hunger, J. D. & Whellen, T. L. (1996). *Strategic management*. (5th ed.) Reading: Addison-Wesley publishing company.
10. Jannet, J. P. & Hennessey, H. D. (2004). *Global marketing strategies*. (6th ed.) Boston, New York: Houghton Mifflin.
11. Kotler, P. (2003). *Marketing management*. (11th ed.) Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall/Pearson Education International.
12. *Letno poročilo poročilo 2005, Siliko d. o. o.* (2006). Brezje: Siliko.
13. *Letno poročilo poročilo 2006, Siliko d. o. o.* (2007). Brezje: Siliko.
14. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

15. Philips, C., Doole, I. & Lowe, R. (1994). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. London, New York: Routledge.
16. *Predstavitev [podjetja Siliko d.o.o.]*. Najdeno 12. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.siliko.si/slo/podjetje/predstavitev.htm>
17. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. (4. natis) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Rokavec, B. (2008, 31. julij). *Intervju z vodjo komercialne v podjetju*.
19. Rusjan, B. (2000, februar). Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja. *Organizacija*, str. 94.
20. Ruzzier, M. (2005). *Mednarodno podjetništvo: model internacionalizacij malih in srednjih podjetij*. Kranj: Arak.
21. Sladojević, B. (2003). *Razvijanje poslovne strategije podjetja Konto d.o.o.* [Ekonomska fakulteta, diplomsko delo]. Ljubljana.
22. Young, S. (1989). *International market entry and development: strategies and management*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
23. *Zgodovina [podjetja Siliko d.o.o.]*. Najdeno 12. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.siliko.si/slo/podjetje/zgodovina.htm>