

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MATIJA VODOPIVEC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
ANALIZA VSTOPA PODJETJA FLUID d.o.o. NA NORVEŠKI TRG

Ljubljana, avgust 2010

MATIJA VODOPIVEC

IZJAVA

Študent Matija Vodopivec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Gregorja Pfajfarja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

KAZALO	i
UVOD	1
1. INTERNACIONALIZACIJA	2
1.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije	2
1.2 Razlogi oziroma motivi za internacionalizacijo.....	2
1.3 Ovire in tveganja pri internacionalizaciji	4
1.4 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije	5
2. STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE	7
2.1 Izvozne oblike vstopa na trg	7
2.2 Pogodbene oblike vstopov na izbrane trge	8
2.3 Investicijske ali naložbene oblike vstopa na tuje trge	9
3. NORVEŠKA	10
3.1 Politično geografski okvir Norveške	10
3.2 Zgodovina Norveške	11
3.3 Geografija in demografija Norveške.....	12
3.4 Gospodarstvo Norveške	12
3.5 Zunanja politika Norveške	14
3.6 Analiza privlačnosti panoge.....	15
4. ANALIZA STRATEGIJE VSTOPA PODJETJA FLUID NA NORVEŠKI TRG.....	17
4.1 Osnovni podatki o podjetju Fluid d.o.o.	17
4.1.1 Proizvodni in prodajni program podjetja Fluid.....	18
4.2 Pomen in konkurenčnost norveškega trga za podjetje Fluid	19
4.2.1 Glavni konkurenti podjetja Fluid na norveškem trgu.....	20
4.3 SWOT analiza	20
4.4 Strategija trženja podjetja Fluid	22

4.4.1 Izdelek	23
4.4.2 Cena in prodajni pogoji	23
4.4.3 Prodajne poti	23
4.4.4 Komuniciranje	24
4.5 Strategija podjetja Fluid na norveškem trgu	25
SKLEP	28
LITERATURA IN VIRI	29

PRILOGE

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Motivi za internacionalizacijo</i>	3
<i>Tabela 2: Glavne ovire pri mednarodnem poslovanju</i>	4
<i>Tabela 3: Model določljivk privlačnosti panoge</i>	15
<i>Tabela 4: SWOT matrika podjetja Fluid</i>	21

UVOD

Gospodarsko sodelovanje med Republiko Slovenijo in ostalimi razvitimi članicami Evropske unije je doživelo razcvet po številnih gospodarskih reformah, ki so močno olajšale sodelovanje med različnimi evropskimi tržišči. Predvsem razmah internacionalizacije v zadnjih letih je slovenskim podjetjem omogočil, da so lahko svoj trg nemoteno širila preko meja svoje države. Kljub temu pa je potrebno, da so podjetja pri vstopu na tuje trge zaradi možnih političnih in ekonomskih kriz še vedno zelo previdna. Da pa bi si podjetja zagotovila dolgoročni razvoj in preživetje, pravi Potočnik (2002, str. 461), niso zmožna poslovati samo na domačem trgu, saj se večina panog globalizira in je internacionalizacija nujna. Pri nastopu podjetij na tujih trgih pa je ključnega pomena izbira same oblike vstopa. Možne so tri , in sicer izvozna, pogodbenea in investicijska ali naložbena.

V diplomskem delu obravnavam vstop podjetja Fluid na norveški trg. Fluid je vodilni slovenski proizvajalec cistern za prevoz nevarnih snovi. Norveški trg je eden izmed ključnih trgov za podjetje, saj je med največjimi trgi na področju naftne industrije in zemeljskega plina.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V začetku sem s teoretičnega vidika predstavil internacionalizacijo in strategije vstopa na tuje trge. V drugem, vsebinskem delu, so predstavljeni zgodovina, politični sistem, demografija, geografija, gospodarstvo ter zunanja politika Norveške. V tem poglavju sem poleg tega tudi analiziral privlačnost panoge, kar sem pripravil s pomočjo Porterjevega modela petih silnic. V zadnjem, tretjem delu diplomskega dela, pa je predstavljeno podjetje Fluid, in sicer začetek podjetja in njegov razvoj skozi zgodovino, njegov proizvodno – prodajni program ter najpomembnejši konkurenti. V nadaljevanju je narejena celovita ocena podjetja s pomočjo SWOT analize in njegov trženjski splet s pomočjo metode štirih P-jev. V zadnjem delu pa je predstavljena še strategija vstopa na norveški trg, ki sem jo nadgradil s svojimi predlogi za prihodnost.

Glavni namen izdelave diplomskega dela je preučiti osrednji problem, torej vstop podjetja Fluid na norveški trg, ter oblikovanje poslovne strategije preučevanega podjetja. Cilj izdelave diplomskega dela je pomoč, so informacije, namenjene vodilnim kadrom v podjetju, da bodo pravilno usmerili strategije svojega poslovnega delovanja v prihodnosti na podlagi ciljev in želja zaposlenih. Pričakovani rezultat diplomskega dela je pomoč pri izbiri strategije vstopa na norveški trg ter posledično uspešen nastop na njem z namenom doseganja uspešnih poslovanih rezultatov in krepitvijo tržnega deleža.

Raziskovanje in pridobivanje podatkov, potrebnih za izdelavo diplomskega dela, je potekalo na dva načina. Prvi način je kvalitativno raziskovanje, in sicer intervju s predstavnikom podjetja ter pogovor z nekaterimi zaposlenimi v podjetju. Drugi način pa je analiza

sekundarnih podatkov, pridobljenih s pomočjo SWOT analize, člankov ter ostalih javno dostopnih podatkov.

1. INTERNACIONALIZACIJA

1.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije

Internationalizacija je proces, pri katerem podjetje razširi svoje raziskave in razvoj, proizvodnjo, prodajo in ostale poslovne aktivnosti na mednarodni trg. V številnih večjih podjetjih je proces internacionalizacije relativno ponavljajoč se pojav. Pri tem velja omeniti, da se podjetje ukvarja z različno stopnjo internacionalizacije v sklopu različnih projektov razširitve, ki potekajo istočasno, v posameznih korakih in v določenem časovnem obdobju. Na drugi strani pa je vsak vstop na nov trg za manjša podjetja poseben in edinstven proces (Hollensen, 2004, str. 30).

V teoriji mednarodnega poslovanja je znanih veliko različnih definicij, ki opredeljujejo pojem internacionalizacije. Tako se internacionalizacija v najširšem pomenu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Podjetje se vključuje v mednarodno proizvodnjo in mednarodno menjavo, njegove ekonomske aktivnosti se torej širijo prek nacionalnih meja, na tujem se razvijajo operativne oblike in podjetje je naravnano v izvoz (Albaum et al., 1989).

V ožjem pomenu pa internacionalizacijo označimo kot delovanje oziroma rast podjetij na mednarodnih trgih. Gre predvsem za neposredne naložbe v tujini, v začetku z ustanovitvijo prodajnih podružnic, z naraščanjem obsega prodaje na trgu pa tudi z ustanovitvijo proizvodnih podružnic. Začetek internacionalizacije je trenutek, ko pride do neposrednih naložb v tujini (Trnik, 1999, str. 7).

Internationalizacija je torej sestavljena iz transakcij, ki so razdeljene in opravljene prek državnih meja, da izpolnijo cilje posameznikov in podjetij. Te transakcije imajo lahko različne oblike, vendar so pogosto medsebojno povezane. Primarne oblike internacionalizacije so uvoz in izvoz ter neposredna investicija. Pri tem je lahko neposredna investicija izpeljana v različnih oblikah, od posrednikov v lasti podjetja do skupnih naložb z drugimi podjetji (Czinkota et al., 2005, str. 5).

1.2 Razlogi oziroma motivi za internacionalizacijo

Najpogostejši razlog, ki vpliva na odločitev podjetij za internacionalizacijo, je dobiček, vendar pa to ni edini motiv. Med pomembnejšimi motivi, ki spodbujajo podjetja k širitvi obsega poslovanja na mednarodne trge, so: zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želja po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja (Ruzzier, 2002, str. 204). Omenjeni motivi so natančneje prikazani v tabeli št. 1.

Tabela 1: Motivi za internacionalizacijo

	Notranji	Zunanji
Proaktivni	<ul style="list-style-type: none"> • Doseganje ekonomij obsega z izvozom • Obstoj posebnega managerskega interesa • Posedovanje marketinških ali tehničnih konkurenčnih prednosti • Potencial dobičkov/rasti z izvozom • Proizvodnja edinstvenih izdelkov 	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbude zunanjih organizacij • Identifikacija priložnosti v tujini • Posedovanje ekskluzivnih informacij o tujih trgih • Prejem izvoznih naročil iz tujine • Prejem državnih subvencij za izvoz
Reaktivni	<ul style="list-style-type: none"> • Akumulacija presežnih zalog • Neizkoriščenost proizvodnih kapacitet • Prodaja sezonskih izdelkov • Zmanjšanje odvisnosti od domačega trga • Stagnacija/zmanjšanje domačega povpraševanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Močna konkurenca na domačem trgu • Začetek izvoza domačih konkurentov • Nepričakovana naročila iz tujine • Zrelost domačega trga

Vir: M. Ruzzier, *Internacionalizacija v trgovini na drobno - primer Mercator, 2002, str.6.*

Izmed vseh motivov za internacionalizacijo so za podjetje Fluid nekateri še posebno pomembni. Med notranjimi motivi bi lahko za ključne šteli predvsem proizvodnjo edinstvenih izdelkov ter zmanjšanje odvisnosti od domačega trga. Ko govorimo o proizvodnji edinstvenih izdelkov v podjetju Fluid, s tem mislimo predvsem na proizvodnjo najnaprednejših cistern za prevoz kriogenih plinov. Tak tip cistern velja za ključni proizvodni segment v panogi proizvodnje cistern za prevoz nevarnih snovi, saj proizvodnja zahteva uporabo najnovejše tehnologije in znanj s tega področja. Drugi ključni motiv je zmanjšanje odvisnosti od domačega trga, prav ta motiv je eden tistih, ki ga v podjetju hočejo čim bolj uresničevati, saj vedo, da le z nastopom na domačem trgu pravzaprav nimajo nikakršnih možnosti za obstanek na trgu v prihodnosti. Tega se v preučevanem podjetju še kako zavedajo, saj predstavlja domači trg le manjši delež njihovih prodajnih količin.

Med zunanjimi motivi internacionalizacije bi med ključna dva motiva lahko uvrstili posedovanje ekskluzivnih informacij o tujih trgih ter zrelost domačega trga. Pri posedovanju ekskluzivnih informacij o tujih trgih so v podjetju Fluid zelo aktivni, saj se trudijo, da pridobijo čim bolj relevantne informacij o razmerah in navadah na tujih trgih, na katerih nastopajo. Pridobitev informacij poteka na različne načine. Najbolj uporabljajo posrednike, ki

so že nastopali na teh trgih in imajo vse potrebne izkušnje s poslovanjem na njih. Drugi način je ta, da se njihovi vodilni kadri večkrat odpravijo na tuje perspektivne trge, kjer ponujajo svoje proizvode in poskušajo navezati čim več stikov s podjetji, kar je ključno za njihovo nadaljnje poslovanje. Drugi ključni zunanji motiv za internacionalizacijo je zrelost domačega trga, kar se kaže predvsem v vedno manjši količini naročil s strani domačih podjetij. Poleg tega je slovenski trg zelo majhen in zasičen z raznimi proizvodi konkurentov. Prav zaradi tega so v podjetju Fluid že od samega začetka usmerjeni predvsem v tujino, kjer je še veliko priložnosti za nadaljnjo rast v prihodnosti.

1.3 Ovire in tveganja pri internacionalizaciji

Pri internacionalizaciji se podjetja pogostokrat srečujejo s številnimi ovirami, ki jih morajo premagati ali pa se jim skušajo izogniti, da bi čim uspešneje nastopala na tujih trgih. Te ovire lahko delimo na notranje, ker nastanejo znotraj nekega podjetja, ter zunanje, ki izhajajo iz domačega ali tujega okolja, v katerem podjetje posluje. Druga delitev pa se nanaša na domače ovire, torej tiste, ki nastajajo na domačem trgu, ter na tuje, ki nastajajo na tujem trgu, kjer podjetje načrtuje poslovanje v prihodnosti (Ruzzier, 2002, str. 7).

Tabela 2: Glavne ovire pri mednarodnem poslovanju

	Notranje ovire	Zunanje ovire
Domači trg	<ul style="list-style-type: none"> • Nezadostne proizvodne kapacitete • Neizkušeno vodstvo podjetja • Pomanjkanje časa in človeškega kapitala • Pomanjkanje sredstev za financiranje • Omejene informacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomanjkanje državnih spodbud in podpore • Težave pri urejanju dokumentacije
Tuji trg	<ul style="list-style-type: none"> • Neenake standardizirane zahteve • Plačilna nedisciplina • Visoka tveganja ter stroški, povezani s prisotnostjo na tujih trgih • Težave pri poprodajnih aktivnostih • Nizka konkurenčnost • Slabo pokriti distribucijski kanali 	<ul style="list-style-type: none"> • Drugačne nakupne navade na tujih trgih • Komunikacijske težave • Administrativne in neadministrativne ovire • Močna tuja konkurenca • Omejevanje s strani tujih regulativ • Neugodno tečajno razmerje

Vir: C.L. Leonidou, Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, 2004, str. 283.

V podjetju Fluid kot ključne ovire pri mednarodnem poslovanju na domačem trgu štejejo pomanjkanje sredstev za financiranje ter težave pri urejanju dokumentacije. Pri financiranju se težave pojavljajo predvsem zaradi finančne nediscipline velike večine podjetij, s katerimi sodelujejo. Poleg tega pa problem predstavljajo tudi banke, ki so še vedno zelo nazaupljive do dajanja kreditov podjetjem. To pa za podjetje praktično pomeni, da brez potrebnih denarnih sredstev ne more poslovati in se zaradi tega velikokrat znajde v likvidnostnih težavah. Kot drugo veliko ovire na domačem trgu štejejo v podjetju predvsem velike težave pri urejanju dokumentacije, saj je Slovenija država, ki ima zelo zapleteno birokracijo, ter država z zelo zaostrenimi zakoni in omejitvami. To pa je za podjetje velikokrat zelo škodljivo, saj se problemi pojavljajo predvsem pri transportu končanih proizvodov do naročnikov. Gre predvsem za homologacijske omejitve, ki so prisotne le na domačem trgu, na tujem pa teh omejitev ne poznajo.

Med zunanje ovire spadajo predvsem težave pri poprodajnih aktivnostih ter močna tuja konkurenca. Težave pri poprodajnih aktivnostih se kažejo najbolj pri servisnih dejavnostih, saj so stroški transporta do servisnih con zelo veliki oziroma so veliki stroški, ki jih ima podjetje, če pošlje svoje serviserje na tuje. Na drugi strani pa še večje težave predstavlja močna konkurenca, predvsem velikih multinacionalk, s katerimi je na področju stroškov praktično nemogoče konkurirati. Tako se v podjetju usmerjajo v čimbolj kakovostne izdelke ter uporabo najnovejše tehnologije, saj le tako lahko tekmujejo s svojimi močnejšimi in večjimi tekmeci v panogi.

1.4 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije

Ko se različna podjetja odločajo za vstop na tuji trg, lahko uporabijo različne vstopne strategije za vstop na isti trg ali pa eno podjetje uporabi različne strategije za vstop na različne trge, pri tem pa se je potrebno zavedati, da idealna vstopna strategija ne obstaja (Doole, Lowe, 1999, str. 311). Izbor vstopne strategije bi moral temeljiti na pričakovanem prispevku k dobičku, vendar je to v praksi pogostokrat težko uporabiti, saj ni na voljo vseh relevantnih podatkov.

Kot ugotavlja Hollensen (2004, str. 279) vplivajo na izbiro vstopne strategije štiri skupine dejavnikov:

- notranji dejavniki,
- zunanji dejavniki,
- značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa in
- posebnosti transakcijskih dejavnikov.

Med notranje dejavnike Hollensen (2004, str. 279) uvršča **velikost podjetja** kot kazalec virov, ki so podjetju na voljo. **Izkušnje v mednarodnem poslovanju** se nanašajo na obseg, v katerem je podjetje že dejavno na tujih trgih. Poleg tega pa sem šteje še fizične značilnosti **izdelka ali storitve**, na primer sestavo oziroma razmerje med vrednostjo in maso, ki vplivata na proizvodno lokacijo.

Po Hollensenu (2004, str. 281) med zunanje dejavnike za izbiro strategije vstopa štejemo:

Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom – Povzročijo lahko negotovost znotraj podjetja, ki se odloča za vstop. Njihova velikost vpliva na izbiro oblike, ki jo bo podjetje izbralo. **Stopnja tveganja v državi** – Ponavadi so tuji trgi bolj tvegani od domačega, zato podjetje prilagodi svoj vstop glede na velikost stopnje tveganja. **Velikost in rast trga** – To sta ključna faktorja pri izboru vstopne strategije, saj se podjetje, večja kot je država in večja kot je gospodarska rast, bolj nagiba k obsežnejši investiciji virov. **Neposredne in posredne omejitve** – Carine ali kvote na uvoz tujega blaga vplivajo na oblikovanje lokalne proizvodnje ali sestavljalnice. Na trgu, kjer so prisotne regulative in standardi, pa je smiselno uporabljati pogodbene oblike vstopa. **Intenzivnost konkurence** – Visoka intenzivnost konkurence na tujem trgu za podjetje pomeni, da ni smiselno vlagati velikega obsega virov, razen v primeru, ko želi ohraniti tržni položaj v strateškem pomenu. Primernejše so torej manj zahtevne oblike vstopa od izvoznih oblik. **Dostopnost členov in oblik tržnih poti** – Manj kot je dostopnih oblik tržnih poti, tem bolj se bodo podjetja odločala za hierarhične oblike vstopa.

Tretja skupina dejavnikov, ki vplivajo na izbor strategije vstopa, so značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa. Med značilnosti štejemo tiste, ki se nanašajo na to, ali je podjetje **nagnjeno k tveganju ali ne**. Tveganje je tem večje, čimbolj je zahtevna vstopna oblika z vidika investicije virov. Za **stopnjo nadzora** je značilno, da je sorazmerna z višino vloženi virov. Tako je najmanjša pri izvoznih oblikah in največja pri hierarhičnih oblikah. Poleg tega pa mora management pretehtati tudi **fleksibilnost**, ki je povezana z izbrano vstopno strategijo (Hollensen, 2004, str. 281).

Poleg teh treh skupin dejavnikov pa vpliva na izbiro oblike vstopa tudi posebnost transakcijskih dejavnikov. Sem spadajo neotipljivi, nevidni, specifični viri podjetja, ki so še posebno pomembni pri razvoju hierarhičnih oblik vstopa. Najprej znanje, posebnosti know-howa, specifične lastnosti zaposlenih, sloves izdelka ali storitve, posebnosti distribucijskih sistemov, ki prinesejo podjetju prednost pred konkurenti, podjetje od njih ločujejo in zagotavljajo trdnost in večjo varnost zahtevnejših oblik vstopa. Pri tem govorimo o internacionaliziranih virih mednarodnega trženja podjetja, ki so ponavadi nevidni, težko merljivi in posnemljivi (Makovec Brenčič&Hrastelj, 2003, str. 143).

2. STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE

Za veliko večino mednarodnih trgovskih podjetij je ena najtežjih odločitev izbira najustreznejše metode vstopa na mednarodne trge. Ker idealna vstopna strategija ne obstaja, lahko določeno podjetje izbira med različnimi načini in oblikami vstopa. Kot ugotavljajo Makovec Brenčič in drugi (2009, str. 69), razlikujemo med načini in oblikami mednarodnega poslovanja tri osnovne skupine:

- **izvozne** (angl. *Export modes*),
- **pogodbene** (angl. *Intermediate modes*) in
- **investicijske (naložbene)** (angl. *hierarchical/investment modes*).

Vsak izmed načinov in oblik predstavlja eno obliko vstopa podjetja (angl. *entry modes*) na mednarodne trge.

2.1 Izvozne oblike vstopa na trg

O izvoznih oblikah vstopa govorimo takrat, ko so izdelki določenega podjetja izdelani na domačem trgu ali pa v tretji državi in so potem posredno ali neposredno preneseni v namembno državo. Take oblike vstopa na trg se najpogosteje uporabljajo v začetni fazi vstopa na tuje trge (Hollensen, 2004, str. 291). Izvozne oblike delimo na neposredne, posredne in kooperativne (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 77).

O **neposrednem izvozu** govorimo, ko ima proizvajalec izdelkov ali storitev neposreden stik s prvim posrednikom in tudi s končnim uporabnikom ali odjemalcem na ciljnem trgu. Podjetje, ki opravlja vlogo posredovanja na ciljnem trgu, je ponavadi vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelke ali storitev zastopnikom ali distributerjem na ciljnem trgu. Med najpogostejšimi oblikami neposrednega izvoza so: fiksirana izvozna naloga, posebni ali samostojni izvozni oddelek, izvozna prodajna družba, sestrsko podjetje in podružnice, prodaja s potniki, izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev in neposredni izvoz blaga ob podpori zastopnikov oziroma zastopstev (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 78).

Posredni izvoz nastopi takrat, ko proizvajalec izdelkov oziroma storitev nima stika s končnim uporabnikom izdelkov oziroma storitev, saj je za te aktivnosti odgovorno neko drugo domače podjetje, ponavadi izvozne trgovske družbe (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 77). Posredni izvoz štejemo za najnižjo raven vstopa na tuji trg, zato so stroški razmeroma nizki, vendar pa je ena izmed slabosti te oblike vstopa predvsem ta, da podjetje ne pridobi novih izkušenj in znanj o mednarodnih trgih, na katere vstopa (Potočnik, 2002, str. 464). Najpogostejše oblike posrednega izvoza so oprtni izvoz, komisionar, posli a conto meta, izvozni trgovec/izvozni posrednik, izvozne trgovske družbe in izvozna združenja in konzorciji.

Kooperativni izvoz je oblika vstopa na tuje trge, ki vključuje dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji. Posebno oblikovane izvožno-trženjske družbe opravljajo izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega poslovanja za določena podjetja, predvsem manjša oziroma takšna, ki nimajo izkušenj in tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 77).

2.2 Pogodbene oblike vstopov na izbrane trge

V mednarodnem poslovanju podjetij je znanih kar nekaj vzrokov, ki so povzročili razvoj pogodbenih (angl. *intermediate*) oblik vstopov na tuje trge. Med njimi so prav gotovo najpomembnejši naslednji: biti bližje kupcem, zmanjšati stroške proizvodnje, skrajšati tržne poti, znižati transportne stroške, izogniti se carinskim in necarinskim omejitvam, biti prisoten neposredno na trgu kot »domači« proizvajalec, subvencije in spodbude (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 83).

Med najpogostejše pogodbene oblike vstopov Makovec Brenčič in drugi avtorji v citiranem delu (2009) štejejo:

- **licenčno poslovanje,**
- **franšizing,**
- **pogodbeno proizvodnjo in**
- **skupna vlaganja ter strateške zveze/zaveze**

Izraz pogodbene oblike pogosto lahko nadomeščamo z izrazom vstopne oblike na podlagi proizvodnje na tujem ali oblike prenosa proizvodnje na tuje. Pri tem pa ločimo posredne in neposredne oblike prenosov proizvodnje na tuje trge. Neposredne oblike vstopa praviloma vključujejo izvoz kapitala, posredne pa ne (Vezjak, 1987).

Za nastanek **pogodbene proizvodnje** (angl. *contract management*) so ključnega pomena razlogi, kot so prisotnost na trgu, zmanjšanje transportnih stroškov, carinskih in necarinskih omejitev vstopa na trg, prednosti nacionalnih proizvajalcev ali dobaviteljev, nižji stroški proizvodnje, ... Pri pogodbeni proizvodnji je pomembna delitev na ekonomsko, kapacitetno in specializirano. Pri takem pogodbenem odnosu je značilno, da so prednosti in slabosti tako na eni, kot na drugi strani. Torej so prednosti kontraktorja slabosti kooperanta, vendar je kljub temu namen samega pogodbenega odnosa ustvarjanje čim boljših ekonomskih učinkov na obeh straneh (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 86).

Makovec Brenčič in drugi avtorji v citiranem delu (2009, str. 87) ugotavljajo: »Licenčno poslovanje pomeni, da se podjetje - **dajalec licence** (angl. *licensor*) - sporazume s podjetjem v tujini - **pridobiteljem ali jemalcem licence** (angl. *licensee*) - za odstop zaščiteneh pravic in

znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino (angl. *royalty*).«

Razvoj **franšizinga**, kot ga poznamo danes, se je zgodil v začetku 21. stoletja, saj se franšizing iz storitvenih dejavnosti začne seliti tudi na proizvodnjo in trgovino. To je pripeljalo do tega, da obstaja več definicij, ki franšizing opredeljujejo. Ena izmed njih navaja, da je franšizing sistem trženja blaga ali storitev ter tehnologije, ki je zasnovana na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem pa franšizor svojim franšizijem daje pravico in obenem tudi odgovornost, da poslujejo v skladu z njegovim poslovnim konceptom. Pravica pa obenem pooblašča in zadolžuje posameznega franšizija, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo lahko uporablja trgovsko ime, blagovno znamko, znamko storitvene dejavnosti, know-how, poslovne in tehnične metode ter sistem postopkov in drugih pravic. Vse te pravice pa izhajajo iz industrijske in tehnične pomoči v vsebinskem in časovnem okviru sporazuma, ki ga skleneta obe strani prav s tem namenom (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 92).

Makovec Brenčič in drugi avtorji (2009, str. 98) razlagajo skupna vlaganja tako: »**Skupna vlaganja** predstavljajo partnerstvo med dvema ali več podjetji. V mednarodnem poslovanju imajo ta podjetja (partnerji) domicil v različnih državah (na različnih trgih), kar daje obliki vstopa mnogo bolj kompleksen značaj, obenem pa določene prednosti in slabosti. Root (1994) celo meni, da so skupna vlaganja takoj za neposrednimi lastniškimi vlaganji najboljša možna oblika vstopa za proizvajalca.«

V mednarodnem poslovanju so **strateške zveze** ali partnerstva oznaka za sodelujoča podjetja, ki na mednarodnih trgih stremijo k doseganju istih ciljev. Opredelimo jih lahko kot zvezo med podjetji, s pomočjo katere lahko podjetja z združenimi močmi dosežejo boljše rezultate na mednarodnih trgih. To je oblika povezave dveh ali več samostojnih podjetij, ki stremijo k usklajevanju svojih virov in prednosti za doseganje skupnih ciljev na trgu (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 103).

2.3 Investicijske ali naložbene oblike vstopa na tuje trge

Pri investicijskih oblikah vstopa na tuji trg podjetje v celoti prevzame nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Pri teh oblikah je ključnega pomena nadzor, ki ga ima podjetje do lastnih oblik nastopov na tujih trgih. Med najpogostejšimi oblikami vstopa so: prodajni zastopniki, rezidenčni prodajni zastopniki/prodajne podružnice/lastne prodajne enote na tujem, lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu, sestavljalnice in skladišča, regionalni centri, prevzemi in investicije (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 108).

Prodajni zastopniki oziroma distributerji so ponavadi locirani na enem trgu, največkrat je to domicilni trg, in potujejo na druge trge z namenom izvajanja prodajnih funkcij. Taka oblika vstopa je najprimernejša na zelo ozko specializiranih medorganizacijskih trgih, kjer ima velik

pomen visokostrokovno nakupovanje in poznavanje izdelkov podjetja, število odjemalcev pa je relativno majhno (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 105).

Za **rezidenčne prodajne zastopnike**, prodajne podružnice in lastne prodajne enote na tujem je značilno, da je izvajanje prodajne funkcije preneseno na tuji trg. S tem se podjetje bolj približa kupcu, vendar mora pri tem upoštevati način sklepanja poslov ter tudi naravo izdelka. S svojimi lastnimi prodajnimi enotami na trgu lahko podjetja izvajajo popoln nadzor nad prodajno funkcijo (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 106).

Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu se v podjetju pojavi, ko podjetje na neki določeni točki v mednarodnem poslovanju doseže stopnjo, ko mora sprejeti odločitev in storiti korak, ki ga močneje poveže z določenim tržiščem ali regijo. Odločitev za lastno proizvodno enoto je smiselna, če podjetje verjame v dolgoročni potencial svojih izdelkov, saj je ta odločitev povezana z večjimi vlaganji, ki povečujejo tveganje. Vendar pa podjetje s to odločitvijo pridobi več nadzora in večjo avtonomijo pri poslovanju (Doole&Lowe, 1999, str. 336).

Prevzemi in investicije veljajo za najbolj kvalificiran način mednarodnega poslovanja, s katerim se prenašajo tudi tehnološka, marketinška in ostala znanja, so pa zaradi tega tudi najzahtevnejši (Hrastelj, 1990, str. 107). Pri tem se pojavlja pomembno strateško vprašanje glede izpeljave naložb na tujem. Podjetje ima dve možnosti, in sicer, da se odloči za naložbo od začetka ali pa da prevzame že obstoječe podjetje. Če se podjetje odloči za prevzem, ponavadi že pozna podjetje, torej odkupi delež tega podjetja in s tem dobi zaposlene, kupce, dobavitelje, distribucijsko mrežo in takojšen vir dohodkov. Problem prevzemov so predvsem visoki stroški, prevzemnik ni vedno seznanjen z vsemi potrebnimi informacijami. Na drugi strani pa v primeru naložb od začetka predstavljajo največji problem težave pri pridobivanju ustrezne delovne sile (Doole&Lowe, 1999, str. 340).

3. NORVEŠKA

3.1 Politično geografski okvir Norveške

Norveška je država, ki predstavlja zelo privlačen trg za izvoznike, saj spada med najbogatejše države na svetu. Iz pretežno kmetijske se je v prejšnjem stoletju razvila v najmodernejšo državo, katere gospodarstvo je visoko tehnološko razvito in eno od vodilnih na svetu. Med najpomembnejše panoge spada pridobivanje nafte in zemeljskega plina. Za njeno bogastvo je značilno, da je enakomerneje razporejeno kot v večini ostalih razvitih držav, kar pomeni, da je skoraj vsak posamezni prebivalec države potrošnik z visoko kupno močjo.

Kraljevina Norveška je obmorska nordijska država, ki leži zahodno od Švedske na Skandinavskem polotoku. Ima zelo raztegnjeno obliko in obširno razčlenjeno obalo s tipičnimi fjordi vzdolž Severnega Atlantskega oceana. Na severovzhodu meji še na Rusijo in

Finsko. Bližnja otočja Svalbard in Jan Mayer so pod norveško suverenostjo in se štejejo kot del Kraljevine Norveške, medtem ko sta otoka Bouvet v Južnem Atlantskem oceanu in otok Petra I. v Južnem Tihem oceanu le odvisna od Norveške in tako nista del kraljevine (Norway – Encyclopedia Britannica online, 2010).

Norveška je ustavna monarhija. Ima 165 članski parlament (*storting*), ki ga volijo za štiriletno obdobje na splošnih volitvah po proporcionalnem sistemu. *Storting* sestavljata dva domova: *lagting* z 39 člani in *odelsting* s 126 člani. Kralj ima pravico imenovati predsednika vlade, ki ga podpira večina v *stortingu*. Predsednik vlade pa ima nalogo, da imenuje ministrski svet, ki je odgovoren parlamentu (Norveška - Wikipedia, 2010).

3.2 Zgodovina Norveške

Norveška je kraljevina z zelo bogato zgodovino. Državo je ustanovil kralj Viking Harald Haarfarge v letu 876, čeprav nekatere arheološke najdbe dokazujejo obsoj ljudi, ki naj bi prišli na to območje iz severnih delov Nemčije, že pred dvanajst tisoč leti.

V obdobju od 9. do 11. stoletja je bilo značilno naglo prodiranje Vikingov iz njihove skandinavske domovine. Norveški Vikingi so ropali po celotni severni Evropi, poselili Britansko otočje, Islandijo in Grenlandijo ter raziskovali atlantsko obalo Severne Amerike. Norveška je bila razdeljena na številna, medsebojno vojskujoča se majhna kraljestva, ki jih je v obdobju med 1015-1030 združil Olaf II. Haraldsson in obenem spreobrnil številne Norvežane v krščansko vero, tako da je kasneje postal svetnik oziroma zaščitnik dežele. V 12. stoletju se je v deželo vrnilo obdobje nestabilnosti in državljanskih vojn, tako da je enotnost v okviru močne monarhije uspelo vzpostaviti šele kralju Haakonu IV., ki je vladal Norveški v obdobju med leti 1217 in 1263. Poroka Haakona VI. (vladal 1355-1380) s kasnejšo dansko kraljico Margareto I. je močno združila usodi Norveške in Danske. Danski kralji, ki so vse do leta 1814 vladali Norveški kot delu njihovega kraljestva, so spodbujali naglo uveljavitev evangeličanske vere na Norveškem. S koncem napoleonskih vojn si je sicer Norveška poskušala povrniti avtonomijo, vendar je bila pri tem neuspešna in je tako prišla pod oblast švedskih kraljev, četudi je ločen norveški parlament dopuščal precejšnjo stopnjo neodvisnosti.

Z naraščanjem narodne zavesti na Norveškem je prihajalo do vedno večjega nasprotovanja zvezi s Švedsko, tako da se je 1905, potem ko so se Norvežani na referendumu odločili za razveljavitev unije s Švedsko, švedski kralj Oskar II. odrekel svojim zahtevam in željam po norveški kroni in omogočil mirno ločitev obeh držav. Po tem, ko je švedski princ odklonil norveški prestol, so s pomočjo plebiscita potrdili danskega princa Karla za norveškega kralja Haakona VII. Med I. svetovno vojno je bila norveška nevtralna država. Prav tako je svojo nevtralnost razglasila med II. svetovno vojno, vendar so jo kljub temu leta 1940 okupirale nemške sile in postavile na oblast marionetni režim Vidkuna Quislinga. Prelom doživi država v letu 1960, ko so bile odkrite velike rezerve nafte in zemeljskega plina, kar je prispevalo k naraščajočemu vzponu gospodarstva. Po koncu vojne se je Norveška pridružila paktu NATO

in leta 1972 sprejme odločitev o vstopu v EU, vendar pa so vstop z referendumom preprečili državljani. Na ponovnem referendumu v letu 1994 so se Norvežani ponovno izrekli proti vstopu v EU (Družinska enciklopedija Guinness, 1996, str. 710).

3.3 Geografija in demografija Norveške

Norveška je dolga in ozka država, ki leži na severu Evrope in na vzhodu meji na Švedsko (1.619 km), na severovzhodu na Finsko (729 km) in Rusijo (169 km). Površina države znaša 324.220 km². Z ostalih strani pa je obdana z morjem, in sicer jo na severu obliva Severno morje in na zahodu Atlantski ocean. Poleg tega pa je tudi država, ki velja za skrajno severno evropsko državo, katere približno četrtnino površine pokriva gozd. Norveška velja za eno najlepših naravnih meja Evrope. Gorovja, ledeniki, jezera pokrivajo 70 % celotnega področja. Ima kar 17.000 ledenikov in ob zahodni obali več kot 50.000 otočkov, ki ščitijo celino pred najhujšimi nevihtami z morja. Fjordi niso le posebnost norveške pokrajine, ampak tudi posebna atrakcija za turiste. Nastali so pred več tisoč leti, izdolbli so jih ledeniki, največji izmed njih pa je Sognefjord, ki je več kot 160 km dolg in še posebej globok. Norveško zavzemajo gole visoke planote (*ffell*), najvišji vrh države pa je Galdhopiggen, ki je visok kar 2469 m. Glavni ravninski deli ležijo okrog Oslojskega ter Trondheimskega fjorda in so v veliki večini namenjeni kmetijstvu. Vodna področja zavzemajo 16.360 km², kar vključuje obalno linijo, ter linijo dveh največjih otokov. Najdaljša reka Glama je dolga 598 km in ima velik potencial za hidroelektrarne, poleg tega pa je vir hrane, predvsem lososa (The World Factbook – Norway, 2010).

Norveška je po ocenah iz leta 2009 štela 4.828.000 prebivalcev, rast prebivalstva pa je bila 0,341 %. Gre za zanimiv podatek, saj imajo v primerjavi s Švedsko in Finsko pozitivni naravni prirastek. Kar 72 % celotnega prebivalstva predstavlja mestno prebivalstvo, ostalih 28 % pa prebivalstvo na podeželju. Povprečna pričakovana starost je 79,09 let za moške in 82,22 let za ženske. Poleg Norvežanov pa na tem območju prebivajo tudi Laponci, katerih število je okoli 20.000. Večina prebivalcev se prišteva med evangeličane (87 %), med rimske katolike spada 3 % prebivalcev, ostalih 10 % pa je drugih veroizpovedi. V državi imajo kar 100 % pismenost. Uradni jezik je norveški, obstajajo pa tudi laponsko in finsko govoreče manjšine (Norway – Alibaba, 2010).

3.4 Gospodarstvo Norveške

Norveško gospodarstvo lahko na splošno označimo kot mešano gospodarstvo. Kapitalistično tržno gospodarstvo se prepletata z jasnim vplivom države. Kot v drugih delih zahodne Evrope je razmah industrije na Norveškem v največji meri v rokah zasebnega sektorja. Kljub temu so nekatere industrijske dejavnosti še vedno v lasti države ali pa jih vsaj vodi država. Državno lastništvo in ureditev zasebnega sektorja sta razlog za uvrstitev Norveške med države, ki imajo gospodarstvo, sestavljeno iz tržnega in planskega gospodarstva. Obdavčitve, carine in subvencije so v pristojnosti državnih institucij. Vpliv države se jasno kaže tudi v licenčinah

in urejanju elementov, kot so delovno okolje, računovodski postopki, onesnaževanje in izdelki. V letu 1990 se je državno lastništvo v gospodarstvu bolj osredotočilo v finančne naložbe.

Industrijski sektor je večinoma v zasebni lasti, vendar je država še vedno največji lastnik nekaterih največjih korporacij na Norveškem, kot sta Statoil in Norsk Hydro. Statoil (Norveška državni naftna družba) ima prevladujoč položaj na področju naftne industrije Norveške, kot tudi v petro-kemiji, rafiniranju nafte in industriji trženja olja. Kmetijstvo in ribolov sta v zasebnih rokah, približno deset odstotkov produktivnih gozdnih zemljišč pa je v državni lasti.

Na področju bančništva državne banke še vedno skrbijo za najpomembnejše panoge (kmetijstvo, ribištvo, težka industrija), občine pa za regionalni razvoj, za stanovanja in za izobraževanje. Država je pomemben lastnik hidroelektrarn in elektrarn. Čeprav ima država monopol pri železnicah in poštnih storitvah, so lahko podjetja v državni lasti pridobila svobodo pri upravljanju, saj jim je to posledično omogočilo večjo konkurenčnost na trgu. Pri tem velja omeniti, da se vpletenost države v norveško gospodarstvo postopoma zmanjšuje v skladu z deregulacijo in privatizacijo procesov, ki potekajo po vsem razvitem svetu (Economy of Norway – World66, 2010).

Norveška spada med visoko razvite industrijske države z odprtim, izvozno usmerjenim gospodarstvom. Je ena najbogatejših držav, poleg tega je na vrhu lestvice z dobrim življenjskim standardom, pričakovano življenjsko dobo, splošnim zdravjem in bivalnimi standardi. Država je bogata z naravnimi viri, kot so nafta, vodna energija, ribe, gozdovi in minerali. Močno je odvisna od naftnega sektorja, ki predstavlja skoraj polovico izvoza in več kot 30 % prihodkov države. Norveška je na svetu tretji največji izvoznik plina; kot izvoznica nafte je zdrsnila na sedmo mesto, ko je proizvodnja začela upadati. Na Norveškem so se z referendumom v novembru 1994 odločili, da ostanejo zunaj EU, vendar kljub temu, kot članica Evropskega gospodarskega prostora, prispevajo v proračun EU. V pričakovanju morebitnega zmanjšanja proizvodnje nafte in plina Norveška hrani skoraj vse državne prihodke iz naftnega sektorja v državnem skladu bogastva. Gospodarska rast Norveške kaže, da se je od 1,5 % v letu 2002-03 rast BDP dvignila za 2,5-6,2 % v letu 2004-07, deloma zaradi višjih cen nafte. Rast se je znižala na 2,5 % v letu 2008 in 1,1 % v letu 2009 zaradi finančne gospodarske krize in padca cen nafte na svetovnih trgih. Norveška ni članica Evropske unije (EU), vendar pa sodeluje na skupnem trgu EU kot podpisnica Evropskega gospodarskega prostora (EGP), sporazuma med državami EU in Evropskega združenja za prosto trgovino – EFTA (Norway economy – History central, 2010).

Gospodarska politika Norveške je usmerjena v stabilizacijo in preprečevanje brezposelnosti ter inflacije, v spodbujanje rasti in vpliva na strukturo industrije in razdelitev dohodka. Osrednji organi so, poleg finančne in kreditne politike, izvajali dohodkovno politiko, ki

vključuje sprejemanje ukrepov, ki vplivajo na izid plač, kmetijske in ribiške poravnave, pogajanj in drugo. Razdelitev dohodka se doseže zlasti z regulacijo in stopnjami davka na dohodek in socialnimi ugodnostimi, vključno z nacionalnim zavarovanjem (Norway publications – OECD,2010).

Kot smo že prej omenili, spada Norveška v skupino najbogatejših držav na svetu, prav to pa prinaša številne priložnosti in je država zanimiva tudi za slovenske izvoznike in potencialne vlagatelje. Norveška podjetja, ki so sicer tradicionalno povezana z EU, so bila doslej naložbeno v večji meri usmerjena v baltske države, kamor so pripravljena bodisi seliti proizvodnjo bodisi tam ustanovljati nova podjetja, iščejo pa nove priložnosti. Slovenija je ena od možnosti, izzivi pa se odpirajo tudi pri skupnih vlaganjih obeh držav na območju jugovzhodne Evrope. Izvoz Slovenije na severne trge v zadnjih letih raste, vendar je obseg menjave Slovenije in Norveške še vedno skromen in je leta 2006 znašal dobrih 40 milijonov dolarjev. Slovenija je v letu 2006 na Norveško izvozila za 26,2 milijona dolarjev, uvozila pa za 13,9 milijona dolarjev. Pri tem so bili glavni izvozni proizvodi iz Slovenije pohištvo, montažne zgradbe ter obutev. Uvozni proizvodi pa elektronski aparati, surovine ter ribe. Norveška je z EU močno povezana, saj je njen šesti najpomembnejši uvozni trg ter sedmi najpomembnejši izvozni trg. Kljub temu, da Norveška nima posebne politike promoviranja tujih neposrednih naložb, so se te v zadnjih 12 letih več kot potrojile. Država pa je bila še posebej aktivna na področju svojih naložb v tujini, saj so te presegle naložbe v državo (Finančni mehanizem – Japri, 2010).

3.5 Zunanja politika Norveške

V zunanji politiki si država prizadeva za dobre odnose z EU, vendar po dveh neuspešnih referendumih o vstopu v letih 1972 in 1994 ostaja vključena le v EFTO. Kljub temu, da ni članica EU, je vključena v Schengenski sporazum, ki odpravlja mejne kontrole na notranjih mejah med državami pogodbenicami ob istočasnem uvajanju izravnalnih ukrepov za zagotavljanje varnosti, in sicer po enotnih standardih. Prvi Schengenski sporazum je bil podpisan 14. junija 1985. To je sporazum, ki predvideva kratkoročne ukrepe za zmanjševanje mejne kontrole, okrepljeno sodelovanje med policijskimi in carinskimi organi držav članic, še posebej v boju proti kriminalu in vzpostavitvi skupnih kontrolnih mest. Poleg tega daje poudarek tudi poenostavitvi pravne pomoči, skrajšanju in poenostavitvi izročitvenega postopka, dogovoru o čezmejnem zasledovanju, spoštovanju prepovedi vstopa na celotnem območju držav članic, prilagoditvi predpisov na področju narkotikov, orožja in eksploziva, poenotenju vizumske politike in pogojev za vstop ter prenos mejne kontrole na zunanje meje pogodbenic ob upoštevanju interesov ostalih članic.

Drugi sporazum je bil sprejet 19. junija 1990, veljati je začel 1. septembra 1993, in je znan tudi kot Schengenska konvencija, predstavlja pa konkretizacijo in nadgradnjo prvega sporazuma iz leta 1985. V praksi se je konvencija uveljavila šele marca 1995, kar je dokončno

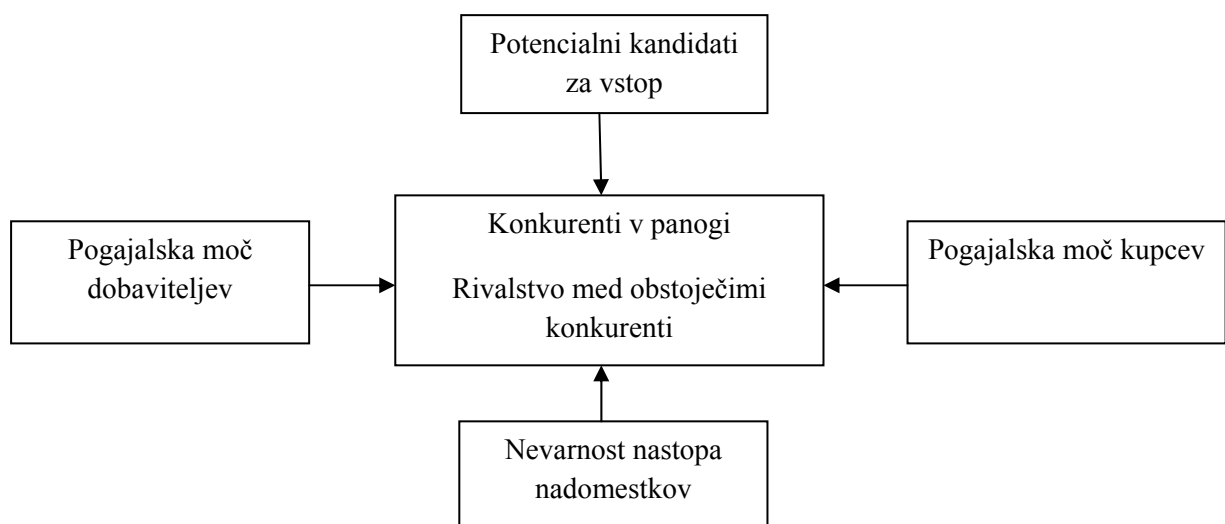
pripeljalo do ukinitve mejnih kontrol na notranjih mejah za vse, ki te meje prestopajo, torej tudi za državljane tretjih držav. Oba sporazuma sta sestavni del Amsterdamske pogodbe (1999), kar pomeni, da je schengenski pravni red del evropskega pravnega reda in velja po celotni EU, razen na območju Velike Britanije in Irske, ki sta na svojo lastno zahtevo izvzeti iz schengenskega območja.

Poleg tega je Norveška tudi članica Nordijskega sveta, OECD, OVSE, OZN in drugih mednarodnih organizacij. Obrambna politika države pa se močno naslanja na dobre odnose z ZDA. Tako je Norveška ustanovna članica zveze NATO, zato je leta 2003 sodelovala v invaziji v Iraku tako, da je tja poslala del svojih vojakov. Vse od leta 1992 je tudi pridružena članica Zahodnoevropske unije (The world factbook – Norway, 2010).

3.6 Analiza privlačnosti panoge

Porterjev model petih silnic je model, s katerim si lahko pomagamo pri podrobni analizi panoge. Na podlagi te analize lahko ocenimo stopnjo privlačnosti za vstop na določen trg. Smiselnost analize iščemo predvsem v dejstvu, da so številne ekonomske študije pokazale, da se v različnih panogah pojavljajo različne možnosti doseganja stopnje profitov, kar pa je predvsem posledica strukture določene panoge. Porterjev model sestavlja pet silnic, ki bistveno vplivajo na strukturo panoge in s tem tudi na privlačnost za vstop. Mednje štejemo tekmovalnost med obstoječimi konkurenti (panožna konkurenca), možnost pojava novih substitutov, pogajalsko moč kupcev, pogajalsko moč dobaviteljev ter vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca).

Tabela 3: Model določljivk privlačnosti panoge



Vir: E. M. Porter, *Competitive Strategy*, 1980, str. 4.

Prva silnica za analizo privlačnosti panoge je tekmovalnost med obstoječimi podjetji. Pri analiziranju te silnice se je potrebno osredotočiti na elemente, ki določajo stopnjo tekmovalnosti. Ti elementi so naslednji:

- Število konkurentov v panogi – večje kot je število, večja je tudi tekmovalnost, saj se več podjetij bori za enake vire in iste kupce. Torej je za podjetje nujno, da stremi k temu, da postane vodilno znotraj panoge.
- Stopnja rasti panoge – hitrost rasti panoge je tista, ki vpliva na tekmovalnost. Če torej panoga raste hitro, podjetja ustvarjajo dobiček iz naslova večanja števila kupcev, zato ni potrebno medsebojno obračunavanje z ostalimi podjetji.
- Izstopne ovire – v panogah z visokimi izstopnimi ovirami je podjetje prisiljeno, da ostane v panogi, tudi če ne dosega visokih profitov. Torej, večje kot so izstopne ovire, večje je rivalstvo med podjetji v panogi.
- Nasičenost panoge – pojavi se takrat, ko je panoga nasičena s konkurenti, ponudba preseže povpraševanje, rast pa se upočasni. Ta element je v primeru preučevane panoge še nerelavanten, saj je panoga še vedno v rasti in ima velik potencial za prihodnost.

Druga silnica so substituti v panogi. Porter za substitute označuje izdelke oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, vendar so različni od enakih rešitev v preučevani panogi. Nevarnost se pojavi, ko pride do spremembe cene izdelka, ki je substitut. Pri tem velja načelo, da bolj kot imamo določen proizvod za substitut, večja je verjetnost, da bo prišlo do spremembe v ceni. Tako podjetje v drugi panogi ovira primarno podjetje tako, da dviguje cene. Iz tega sledi, da substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo maksimalne cene izdelkov v panogi. Na podlagi tega je za podjetje nujno, da se osredotoča na stroške zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca, na nagnjenost kupcev k določenemu izledku in še posebej na ceno substitutnih rešitev.

Naslednja Porterjeva silnica je pogajalska moč kupcev. Večja kot je ta moč, bolj prehajamo v obliko trga, ki ga imenujemo monopsom. Za to obliko trga je značilno, da je veliko prodajalcev in samo en kupec. V tem položaju lahko kupec določa ceno in tako prodajalce spravlja v težak položaj. Zato je za preučevano podjetje nujno, da je čimbolj konkurenčno v razmerju do ostalih konkurentov v panogi. Vendar je ob tem potrebno omeniti, da v realnem poslovnem svetu obstaja zelo malo monopsomov, obstaja pa kar nekaj takih panog, kjer prihaja do asimetrije med številom ponudnikov in povpraševalcev. Kljub temu pa je za podjetje nujno, da je pri ocenjevanju pogajalske moči kupcev zelo pozorno na možnost obstoja pogajalskih vzvodov, moč blagovnih znamk, cenovno elastičnost ter možnost prevzemov s strani kupcev oziroma odprtja lastnega obrata.

Četrta silnica v Porterjevem modelu je pogajalska moč dobaviteljev. Gre za eno najpomembnejših silnic, s katerimi se morajo ukvarjati podjetja, saj za svojo proizvodnjo potrebujejo različne materiale, specializirane delavce in druge inpute. Pri tem pride do oblikovanja določenih razmerij med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem trgu. Podjetje mora biti zelo pozorno, saj v primeru velike pogajalske moči dobaviteljev ti lahko bistveno vplivajo na proizvodnjo podjetja, in sicer z določanjem cen materialov, potrebnih za proizvodnjo. Prav zato mora podjetje pri ocenjevanju pogajalske moči dobaviteljev paziti predvsem na koncentracijo dobaviteljev, dostopnost substitutov ter stroške menjave dobaviteljev.

Zadnja peta silnica so vstopne ovire (potencialna konkurenca), saj je prav število konkurentov v določeni panogi tisto, ki določa vstopne ovire. Obstoječa podjetja v določeni panogi stremijo k temu, da oblikujejo vstopne ovire, ki onemogočajo doseganje dobrih poslovnih rezultatov novim podjetjem v panogi. S strateškega vidika so vstopne ovire odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja. Za vstopne ovire je značilno, da izhajajo iz zakonodaje, intelektualne lastnine, ekonomij obsega ter diferenciacije proizvodov. Glede na vstopne ovire je lahko za podjetje vstop v panogo lahek oziroma precej težaven. V primeru podjetja Fluid je vstop v panogo precej zapleten, saj je za panogo značilna velika moč obstoječih blagovnih znamk, težak dostop do distribucijskih kanalov in obstoj ekonomij obsega.

S pomočjo Porterjevega modela petih silnic lahko ocenimo privlačnost panoge. Za panogo velja, da je privlačna, če so izpolnjeni vsaj nekateri iz naslednjih pogojev: v panogi ni velikega rivalstva med konkurenti, vstopne ovire so dokaj visoke, ni primernih substitutov, dobavitelji in kupci so v slabi pogajalski poziciji ter država ne izvaja posebne regulative, ki predstavlja vstopne ovire v panogo.

Smisel in cilj izdelave Porterjeve analize petih silnic je, da preučevano podjetje pripravi ustrezno strategijo, s katero si zagotovi zeleni tržni delež, predvsem tako, da se obrani pred petimi silnicami in s tem doseže nadpovprečne profite znotraj panoge. Poleg tega je cilj analize, da se izoliramo od vpliva opisanih silnic, pridobimo potrebne informacije za sooblikovanje pravil v panogi, si zagotovimo dobra izhodišča za konkuriranje in si izoblikujemo ustrezne konkurenčne prednosti podjetja.

4. ANALIZA STRATEGIJE VSTOPA PODJETJA FLUID NA NORVEŠKI TRG

4.1 Osnovni podatki o podjetju Fluid d.o.o.

Podjetje Fluid d.o.o. je slovensko podjetje, specializirano za izdelavo cistern za prevoz nevarnega blaga v cestnem prometu v skladu z ADR predpisi. Prvi začetki podjetja segajo v leto 1990, ko ga je lastnik Albin Birsa ustanovil in uradno registriral dne 19. 2. 1990 na

Okrožem sodišču v Novi Gorici . Že od vsega začetka stremijo k nenehnemu izboljševanju v skladu z vedno strožjimi varnostnimi in okoljevarstvenimi predpisi. Sedež podjetja je v občini Ajdovščina, v Batujah 83. Podjetje po standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščamo v klasifikacijo C29.200, po kateri proizvaja karoserije za vozila, prikolice in polprikolice. Ko govorimo o zgodovini podjetja, ne moremo mimo nekaterim ključnih dosežkov, ki jih je dosegalo v posameznih letih obstoja. Prvi ključni trenutek je leto 1990, ko je bilo podjetje ustanovljeno. Naslednji pomemben dosežek je bil leta 1993, ko so v podjetju izdelali prvi dve letališni cisterni. Naslednja prelomnica je leto 2000, v katerem je podjetje izdelalo svojo 100. cisterno v zgodovini obstoja podjetja. Pomemben napredek doseže podjetje v letu 2002, ko prejme certifikat kakovosti ISO 9001: 2000. V naslednjem letu prvič v svoji zgodovini preseže 1 milijardo tolarjev (4 milijone evrov) dobička iz poslovanja na letni ravni. Za najuspešnejše leto v celotnem obstoju podjetja pa lahko štejemo leto 2005, saj so takrat v enem letu izdelali kar 109 avtociern in hkrati tega leta izdelali tudi svojo 500. cisterno. Poleg vseh teh podatkov pa ne moremo mimo tega, da ne bi omenili, da so v letu 2006 z nakupom večinskega deleža v srbskem podjetju Utva Vozila AD Pančevo odprli tovarno v Srbiji in jo preimenovali v Fluid Utva AD. Ob koncu leta 2007 so zaposlovali več kot 60 delavcev, poleg tega pa so sodelovali s številnimi zunanjimi sodelavci (Predstavitvena tiskovina podjetja Fluid, 2008).

4.1.1 Proizvodni in prodajni program podjetja Fluid

Prodajni program podjetja lahko zaradi večje preglednosti delimo na 6 večjih skupin, glede na njihov delež in pomembnost za podjetje (Interni podatki podjetja Fluid, 2009):

- Cisterne za gorivo: Sem spadajo aluminijaste cisterne za prevoz bencina, plinskega in kurilnega olja po ADR razredu 3. Vse cisterne so opremljene z opremo za praznjenje in merjenje iztočene tekočine.
- Cisterne za bitumen in olja: Sem štejemo cisterne za prevoz bitumna in olj po ADR razredu 3 in 9 s kapacitetami od 30000 do 38000 litrov. Izdelane so lahko iz navadnega ali nerjavečega jekla, oboje so izolirane in prevlečene z aluminijem ali nerjavečo pločevino.
- Cisterne za kemijske proizvode: Te cisterne so namenjene prevozu raznih kislin, lugov in ostalih snovi po ADR razredih 3, 4.1, 5.1, 6.1, 6.2, 8 in 9 ter imajo kapacitete od 1800 do 52000 litrov in so izdelane iz nerjavečega jekla.
- Letališke cisterne: Cisterne, namenjene polnjenju goriva letal in helikopterjev za civilne in vojaške namene.
- Specialna vozila: Tlačno vakumske cisterne, menjalne cisterne AB-roll, cisterne za vodo.
- Črpalni agregati: Črpalno merilni agregati za polnjenje letal, črpalno merilni agregati za podno polnjenje na bencinskih servisih, črpalno merilni agregati za polnjenje tirnih vozil.

Poleg raznovrstnega proizvodno prodajnega programa je podjetje znano po svoji prilagodljivosti željam svojih kupcev. Tako se lahko pri nakupu cistern kupci odločajo med sledečimi možnostmi:

- različne kapacitete in število prekatov pri cisternah,
- izbor opreme, kot so merilci pretoka, črpalke, tlačno praznjenje, itd.,
- izbor podvozij različnih proizvajalcev,
- grafična oprema cisterne ter vgradnja dodatne opreme po želji kupca.

Ob prilagodljivosti pa podjetje vestno skrbi za uresničevanje vseh potrebnih predpisov in kakovosti. Tako so osvojili standard kakovosti ISO 9001:2000 v letu 2002 ter v letu 2003 standard EWF. Pri svoji proizvodnji zaradi doseganja visoke kakovosti uporabljajo kakovostne materiale in polizdelke specializiranih dobaviteljev, tako z nakupom njihovih proizvodov pridobijo kupci ADR certifikat in homologacije po ECE predpisih. Za vse svoje kupce zagotavljajo tudi kompleten servis za vse svoje proizvode, tudi za cisterne in opremo ostalih konkurenčnih proizvajalcev. Za zagotovitev celostne ponudbe za svoje kupce imajo tudi povsem svojo lastno konstrukcijo in razvoj za svoje proizvode, ki temelji na uporabi naj sodobnejših CAD orodij (Fluid, 2010).

4.2 Pomen in konkurenčnost norveškega trga za podjetje Fluid

Za podjetje Fluid je bil skandinavski trg vedno zelo pomemben in perspektiven, zato je nanj vstopilo že kar nekaj let nazaj. Sem štejemo tudi norveški trg, ki velja za enega najpomembnejših trgov v Evropi na področju naftne industrije in industrije zemeljskega plina. Razvoj te industrije pa je posledično pripeljal do velikega povpraševanja po transportnih vozilih za prevoz nevarnih snovi, kot sta gorivo in zemeljski plin. O perspektivnosti trga govori že prisotnost vseh največjih proizvajalcev vozil za prevoz nevarnih snovi na njem. S tem pa je norveški trg postal zelo konkurenčen, posledica tega je, da je sam vstop nanj zelo zahteven. Prav velika konkurenca in težki pogoji za vstop na trg so podjetje Fluid prisilili, da se je zelo dobro prilagodilo tem razmeram in še vedno zelo uspešno kljubuje vsem svojim konkurentom. Ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja Fluid je prav gotovo to, da so na tem trgu prisotni že kar nekaj let in so se že dobro prilagodili razmeram, ki so na njem. Pričakovanja podjetja Fluid na tem trgu so zelo visoka, saj še vedno raste. Konkurenca je močna in agresivna, kar pomeni, da morajo, poleg prodajnega programa, ponuditi tudi servisne storitve. Prav zagotovitev servisnih storitev je ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja, saj njihovi konkurenti velikokrat niso sposobni nuditi svojih servisnih storitev. Poleg vsega naštetega pa je ključnega pomena za podjetje, da si zagotovi določen tržni delež na norveškem trgu v prihodnosti. To pa je ključno, ker velja norveški trg za enega najpomembnejših pri uporabi novih cistern za prevoz kriogenih plinov (*angl. LNG tankers*).

To je prevoz plinov, kot so tekoči kisik, dušik in argon, ki se pridobijo s frakcioniranjem zraka. Te cisterne so prihodnost za podjetja, kot je Fluid, saj predstavljajo tehnološki vrhunec in poleg tega zadovoljujejo tudi ekološke standarde, ki bodo gotovo predstavljali velik izziv v prihodnosti (Interni podatki podjetja Fluid, 2010).

4.2.1 Glavni konkurenti podjetja Fluid na norveškem trgu

Po podatkih podjetja Fluid so njihovi glavni konkurenti na norveškem trgu naslednji:

- Feldbinder – Nemčija,
- Schwarzmüller – Nemčija,
- Haanpaa – Finska,
- Rohr-nfz – Nemčija,
- Vmtarm – Danska.

Ko govorimo o potencialnih konkurentih podjetja, se je potrebno zavedati, da so nekateri izmed njih največje svetovne korporacije. To velja predvsem za nemška Feldbinder in Schwarzmüller, ki spadata med največje proizvajalce transportnih prikolic in cistern. Prav zaradi tega velja norveški trg za zelo konkurenčnega, saj vsi največji evropski proizvajalci nastopajo tudi na norveškem trgu.

Podjetje Feldbinder je podjetje z visokotehnološkim proizvodnim procesom, saj imajo celotno proizvodnjo avtomatizirano in celo robotizirano. To pomeni, da jim ostala podjetja ne morejo konkurirati glede količine izdelanih proizvodov na leto. Vendar pa ima tak način tudi svoje pomanjkljivosti, npr. nefleksibilnost, saj se tako veliko podjetje ni sposobno prilagajati željam vsakega kupca, kar pa ne velja za podjetje Fluid, ki se je sposobno prilagajati vsem željam in zahtevam svojih kupcev (Spletna stran podjetja Feldbinder, 2010).

Za podjetje Schwarzmüller pa velja, da je največji evropski proizvajalec transportnih enot, vendar so podjetje, ki je bolj specializirano za gradnjo navadnih transportnih prikolic in šasij teh prikolic. Tako proizvodnja cistern za prevoz nevarnih snovi predstavlja manjši delež njihovega asortimana, kar pomeni da se osredotočajo na serijsko gradnjo osnovnih modelov cistern. Ostali trije konkurenti se po velikosti lahko primerjajo s podjetjem Fluid, kar pomeni, da so se prav tako sposobni prilagajati željam in zahtevam svojih kupcev. Vendar pa imajo kljub temu ožji proizvodni program kot podjetje Fluid, kar je gotovo še ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja Fluid (Spletna stran podjetja Schwarzmüller, 2010).

4.3 SWOT analiza

S pomočjo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti oziroma na kratko s SWOT analizo lahko analiziramo notranje in tudi zunanje dejavnike podjetja. To je analiza, ki je

primerna za celovito oceno poslovanja podjetja. Pri tem lahko kot prednost pred konkurenco šteje vsako sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. Za slabosti šteje tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju podjetja. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo podjetje pri doseganju ciljev in na katere podjetje ne more veliko vplivati (Puško, 2008, str. 61).

Tabela 4: SWOT matrika podjetja Fluid

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilnost podjetja na spremembe • Dobro poznavanje norveškega trga • Rast bruto domačega proizvoda in investicij na norveškem trgu • Celostna ponudba podjetja (raznovrsten prodajni program in servisne storitve) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelo močna konkurenca znotraj panoge • Zmanjšanje obsega investicij zaradi finančno-gospodarske krize • Težave pri javnih razpisih zaradi majhnosti podjetja • Ostra ekološka zakonodaja
PRILOŽNOSTI:	NEVARNOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> • Dobri odnosi med Slovenijo in Norveško • Norveška sodi med najbogatejše in najrazvitejše države sveta • Možnost povezovanja s tujimi partnerji z enakih področij • Nov tehnološki napredek v panogi • Možnost izkoriščanja znane blagovne znamke • Možnost izkoriščanja znanja o poslovanju na Norveškem 	<ul style="list-style-type: none"> • Posledice svetovne gospodarske krize • Velika pogajalska moč kupcev • Velik vpliv velikih multinacionalk • Naraščanje prodaje substitutov na trgu • Rast konkurence na glavnih trgih • Spremembe v zakonodaji • Novi distribucijski kanali • Cenovne vojne

Vir: Podatki podjetja Fluid.

S pomočjo SWOT analize lahko povzamemo, da je ključna prednost podjetja Fluid v primerjavi s konkurenco ta, da so veliko bolj fleksibilno podjetje. S fleksibilnostjo so

pripravljeni svojim kupcem ponuditi točno take proizvode, ki bodo najbolj zadovoljevali njihove potrebe. Torej lahko ponudijo nekaj, kar ne morejo ponuditi njihovi konkurenti, s čimer si podjetje zagotavlja veliko prednost pred konkurenco na norveškem trgu. Poleg tega pa jim poslovanje močno olajša dobro poznavanje norveškega trga. To dosegajo s pomočjo svojih partnerjev na tujih trgih, ki so na teh trgih prisotni že dalj časa in poznajo vse potrebno za uspešno poslovanje podjetij.

Na drugi strani bi lahko za največji slabosti šteli zelo močno konkurenco in ostro ekološko zakonodajo. Močna konkurenca se najbolj pozna predvsem pri poslih, ki zahtevajo večjo količino v čim krajšem času. Pri tem ne morejo konkurirati velikim nemških podjetjem, ki imajo kar nekajkrat večji obseg proizvodnje. Na področju ekološke zakonodaje ima podjetje Fluid predvsem težave zaradi doseganja zelo ostrih standardov in omejitev, kar zahteva visoke finančne vložke.

Temeljno priložnost, ki jo podjetje skuša že sedaj čimbolj izkoriščati, je tehnološki napredek v panogi. Pri tem velja omeniti, da se podjetje zelo trudi in namenja velik obseg sredstev v razvoj in konstrukcijo cistern za prevoz kriogenih plinov v bližnji prihodnosti. Poleg tega pa je priložnost za podjetje to, da ima možnost izkoriščanja poznane blagovne znamke. To jim omogoča predvsem to, da so na največjih evropskih trgih prisotni že kar nekaj let in so si v tem času pridobili spoštovanje kupcev s teh trgov.

Kot glavno nevarnost za podjetje Fluid je prav omeniti posledice, ki jih je povzročila svetovna gospodarska kriza. Kaže se predvsem v močnem zmanjšanju števila naročil ter pri težavah z likvidnostjo podjetij. Pri nevarnostih za podjetje velja omeniti še pojav cenovnih vojn znotraj njihove panoge. Pri tem gre predvsem za največje konkurente, ki si zaradi svojega obsega lahko privoščijo, da na trg dajo izdelke, ki so cenovno ugodnejši od izdelkov podjetja Fluid. Pri tem se v podjetju zavedajo, da cenovno tem podjetjem ne morejo konkurirati, lahko pa jim konkurirajo s kakovostjo, ki pa je ključnega pomena za kupce, ko se ti odločajo za nakup med dvema substitutoma.

4.4 Strategija trženja podjetja Fluid

Trženjski splet je med najpogostejšimi in splošnimi orodji ali instrumenti trženja nasploh. Sestavljen je iz štirih tradicionalnih ali izvornih sestavin oziroma tako imenovanih 4 P-jev (Kotler, 2003, str. 403):

- izdelek ali samostojna storitev (*angl. product*),
- cena ali prodajni pogoji (*angl. price*),
- prodajne poti (*angl. place*),
- komuniciranje (*angl. promotion*).

Za vsako izmed teh sestavin se podjetje odloča o stopnji standardizacije oziroma adaptacije posamezne sestavine trženjskega spleta. Standardizacija sestavin trženjskega spleta pomeni v mednarodnem poslovanju splošno strategijo, ki zanemarja posebnosti posameznih trgov. Nobeden izmed obeh ekstremov – popolna standardizacija ali popolna adaptacija – ni priporočljiv (Czinkota et al., 2001, str. 427).

4.4.1 Izdelek

Izdelek je karkoli, kar je mogoče ponuditi na trgu, da zadovoljimo neko željo ali potrebo (Kotler, 2003, str. 407). Glede razvoja izdelka ima podjetje na voljo različne možnosti: standardizacijo, diverzifikacijo, koncentracijo v strategiji razvoja trženjskega spleta in s tem izdelka za posamezne trge.

Izdelki podjetja Fluid se uporabljajo za prevoz nevarnih snovi. Cilj podjetja je, da postane ponudnik novih, inovativnih izdelkov. Prednost podjetja pa je predvsem v adaptaciji njihovih izdelkov kupčevim željam. Pri prodaji izdelkov je pomembno, da so ti podprti s tehnično dokumentacijo, ki olajša njihov pravilen izbor. Sem spada predvsem pridobitev certifikata ISO 9001 v letu 2002 ter standarda EWF v letu 2003.

4.4.2 Cena in prodajni pogoji

Cena in prodajni pogoji so pomembna spremenljivka v medorganizacijskem trženju. To je še posebej pomembno za blago in storitve, s katerimi se trguje na borzah. Navedeno ne velja toliko pri diferenciranih izdelkih v omejeni konkurenci, kjer je pomen cene zaradi sorazmerno majhne cenovne elastičnosti majhen. Poudariti velja, da je cena edini element trženjskega spleta, ki prinese prihodek, ostali ustvarjajo predvsem stroške. Poleg tega je cena sestavina, ki jo najlažje prilagodimo. Cena tudi sporoča trgu nameravano pozicioniranje vrednosti izdelka ali blagovne znamke podjetja (Kotler, 2003, str. 470). Poleg tega velja omeniti še izvor blaga, ki lahko predstavlja prednost ali pa je lahko celo izvor dodane vrednosti.

Za podjetje Fluid je značilno, da se na trgih pozicionira kot proizvajalec kakovostnih izdelkov za zmerno ceno. Cenovno je podjetje ugodnejše od tržnih vodij iz Nemčije, vendar pa je njen cenovni nivo nad nivojem proizvajalcev iz ostalih manj razvitih evropskih držav, ki ponujajo cenejše, a manj kakovostne izdelke. Na področju prodajnih pogojev ima podjetje probleme predvsem s finančno nedisciplino. Kljub dogovorjenim plačilnim rokom, ki so 60-120 dni, se morajo v podjetju velikokrat posluževati bančne garancije, s katero si zavarujejo svoje terjatve do kupcev, kar pa so dodatni stroški za podjetje.

4.4.3 Prodajne poti

Prodajne poti so po mnenju nekaterih avtorjev najmanj fleksibilna komponenta trženjskega spleta in jih ni mogoče spreminjati na kratek rok in pogosto. Zato je izbira prave prodajne poti odločilnega pomena (Czinkota et al., 2001, str. 449).

Kot sem že omenil v začetku diplomskega dela, ima podjetje pri vstopu na tuje trge na voljo tri različne oblike, in sicer izvozne, pogodbene in investicijske. V dosedanji poslovni praksi je podjetje Fluid vstopalo na trg preko neposrednega izvoza. Na tujem trgu pa so v podjetju imeli distributerje, ki so zastopali interese podjetja. Preko distributerja so bile pridobljene tudi vse relevantne informacije o trgu. Ker se je tovrstna poslovna praksa v preteklosti že izkazala za uspešno, predlagam, da se jo uporabi tudi za prihodnje poslovanje na norveškem trgu. Poleg te oblike pa bi bilo za podjetje smiselno, da preuči možnost ustanovitve partnerstva s svojimi konkurenti, saj bi si tako lahko zagotovili večji tržni delež na norveškem trgu.

4.4.4 Komuniciranje

Komuniciranje je sestavina trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako pa tudi spremembam in novostim. Cilj komuniciranja je porabnike ali odjemalce prepričati o prednosti izdelkov ali storitev, ki si jih želijo, potrebujejo ali po njih povprašujejo (Makovec Brenčič&Hrastelj, 2003, str. 233).

Splet trženjskega komuniciranja sestavlja pet poglobitvenih načinov komuniciranja (Kotler, 2004, str. 563-564):

- oglaševanje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostmi,
- osebna prodaja,
- neposredno in interaktivno trženje.

Za podjetje Fluid je najpomembnejša osebna prodaja, saj je to podjetje, ki sodeluje na medorganizacijskem trgu. Poleg tega je ključnega pomena tudi prisotnost podjetja na specializiranih sejnih. Prav s tega vidika se podjetje vsaki dve leti predstavi na največjem evropskem sejmu, ki je v Hanovru. Prav osebna prodaja je tista oblika, ki je bila v preteklosti uspešna za poslovanje podjetja Fluid. Tako si v prihodnje v podjetju želijo, da bi se čim večkrat osebno srečali s svojimi poslovnimi partnerji. Prednost neposredne prisotnosti na trgu je namreč ta, da omogoča tesnejši odnos z bistveno večjim številom kupcev. Sem velja šteti predvsem manjša podjetja, ki še ne nastopajo v mednarodnem poslovanju.

V prihodnosti bo za podjetje nujno, da se čim večkrat predstavlja na vseh pomembnejših sejmiščih, poleg tega pa morajo njihovi projektanti sodelovati na čim več predstavitev in izobraževanjih, saj bodo le tako zmožni slediti tehnološkemu napredku v svoji panogi.

4.5 Strategija podjetja Fluid na norveškem trgu

Pri opredeljevanju strategije vstopa podjetja Fluid na norveški trg, sem do kvalitativnih primarnih podatkov prišel s pomočjo intervjuja s predstavnico podjetja Sonjo Košuta, ki sem ga opravil v juniju 2010. Intervju s predstavnico podjetja je potekal v prostorih podjetja in je trajal približno eno uro. Okvirna vprašanja, ki sem jih zastavljal, so se nanašala predvsem na pridobivanje posla na norveškem, ter na soočanje podjetja s gospodarsko finančno krizo. Zanimal me je tudi glavni razlog za internacionalizacijo podjetja, zakaj so se odločili prav za Norveško, ter kakšni so cilji podjetja v bližnji prihodnosti. Poleg samega intervjuja pa sem do nekaterih podatkov prišel še s pogovorom z nekaterimi zaposlenimi, ter s pomočjo vseh sekundarnih podatkov, ki sem jih prejel s strani podjetja in s pomočjo ostalih virov podatkov. Za metodo intervjuja sem se odločil, ker menim, da je ta metoda najprimernejša za zbiranje relevantnih podatkov s strani podjetja. Odločil sem se za nestrukturirani intervju, saj je bila tako interakcija med mano in predstavnico podjetja bolj sproščena, ni bilo že vnaprej vse dogovorjeno, torej je intervju potekal v obliki sproščenega pogovora. Glede na odgovore, ki sem jih pridobil s pomočjo intervjuja, sem strategijo podjetje razdelil na posamezne tematske sklope. Najprej sem se osredotočil na samo vstopno strategijo podjetja na norveški trg, ter na omejitve, ki so pri tem nastale. V naslednjem sklopu sem se osredotočil predvsem na posledice gospodarsko finančne krize, ki jih je imelo podjetje, ter na njihovo soočanje s krizo. V zadnjem delu strategije pa sem predstavil še moj pogled na sam vstop podjetja, kjer sem predlagal tudi nekatere lastne predloge, ki bi po mojem mnenju podjetju Fluid lahko olajšali poslovanje v prihodnje. Poleg mojih predlogov pa sem v zaključku analize strategije podjetja omenil še željo podjetja po selitvi na novo lokacijo, ki bi jim zagotovila rast proizvodnje v prihodnje, vendar je ta rešitev močno pogojena z odpravljanjem posledic, ki jih je povzročila kriza, ter z zagotovitvijo dovolj velikih finančnih sredstev, ki so potrebna za realizacijo te želje.

V podjetju Fluid d.o.o. so se kaj kmalu po ustanovitvi začeli zavedati, da jim samo prodaja na slovenskem trgu nikakor ne bo omogočala obstoja v prihodnosti. Tako so se že zelo hitro usmerili na tuje trge, v začetku predvsem na sosednje trge držav članic bivše Jugoslavije, kasneje pa so se vedno bolj osredotočali na ostale razvite trge v Evropi. Svoj položaj in prepoznavno ime na trgu so si močno utrdili z uspešnim nastopom na nemškem in nizozemskem trgu. Prav dobre izkušnje z nemškim trgom so podjetje Fluid pripravile, da razširi svoje tržišče tudi na severnejši skandinavski trg. Prvi poskusi vstopa podjetja Fluid na skandinavski trg so potekali preko posrednikov. Torej je podjetje uporabilo izvozno obliko vstopa na tuji trg, vstop preko posrednikov. Uporabili so manjše podjetje s Finske, ki ima ključna znanja in izkušnje s skandinavskim trgom, kar je bilo zelo pomembno, saj je vstop brez partnerjev zelo otežen.

Pri vstopu na norveški trg pa je podjetje v okviru strategije vstopa prvenstveno uporabilo neposredni izvoz. Izbor tega načina vstopa na trg je bil mogoč prav zaradi tega, ker si je s

pomočjo posrednikov v preteklosti pridobilo dobro ime in potrebna priporočila podjetij, s katerimi so že sodelovali. Poleg tega so pred vstopom na norveški trg v podjetju natančno spremljali razmere na vseh pomembnih tržiščih, kar je pomagalo pri uspešnem nastopu na tujem trgu. To velja tudi za posle v zadnjih dveh letih, saj so v podjetju kaj hitro zaznali, da se recesija v veliki meri pozna tudi na norveškem tržišču. Ugotovili so, da je recesija najbolj prizadela avtomobilsko industrijo in transport, kar je seveda ključnega pomena za njihovo podjetje, saj prav ti dve panogi posledično vplivata tudi na panogo proizvodnje cistern za prevoz nevarnih snovi (Intervju s Sonjo Košuta, junij, 2010).

Zaradi posledic, ki jih je povzročila finančno-gospodarska kriza, v podjetju predvidevajo, da ta kriza še zdaleč ni končana. Tako je poglavitna naloga podjetja v prihodnjih letih na norveškem trgu predvsem obdržati svoj tržni delež ter še izboljšati svoje odnose z obstoječimi in potencialnimi kupci. Pri tem je seveda pomembno nenehno prilagajanje in odzivanje na novonastale razmere na trgu. Sem štejejo predvsem odzivanje na nenehen pritisk na zniževanje cen, ki ga je v največji meri povzročila kriza in vse bolj agresivno nastopanje njihovih neposrednih konkurentov na trgu. Za obdobje krize velja, da je tudi obdobje, v katerem je potreben tehten premislek, kako naprej. Že iz podobnih kriz v preteklosti je jasno razvidno, da prihaja do vzponov in padcev na trgu. Podjetja, ki bi trg zapustila v kriznih časih, bi se nanj zelo težko vrnila. Prav zaradi tega ne gre razmišljati o tem, da bi zapustili trg ali zmanjšali dejavnost na njem. Bolje je, da poskušajo krizo prebroditi ter priti iz nje še boljši. Opažajo, da je recesija najbolj prizadela najpomembnejši del njihovega prodajnega programa, torej cisterne za prevoz goriv in zemeljskih plinov. Vendar pa se kljub temu v svoji strategiji zavzemajo za ohranitev obstoječega položaja na trgu ter za izboritev čim večjega tržnega deleža na področju cistern za prevoz plinov z zelo nizkim tališčem, ki veljajo za produkt prihodnosti znotraj njihove panoge.

Podjetje Fluid je prisotno že skoraj eno desetletje na norveškem trgu in ga ocenjuje kot enega najpomembnejših in najperspektivnejših. Tako je temu prilagodilo tudi strategijo vstopa na trg. V začetku so vodje uporabili posredni izvoz, v zadnjih letih pa se poslužujejo neposrednega. Strategijo so z leti nadgrajevali, hkrati pa so razširili svojo ponudbo cistern, od najosnovnejših do tehnološko najbolj dovršenih (Intervju s Sonjo Košuta, junij, 2010).

Ko preučimo celotno strategijo podjetja Fluid, bi lahko predlagali naslednje aktivnosti za nadgradnjo strategije prihodnjega delovanja podjetja na norveškem trgu:

- na področju izvoznih oblik vstopa na tuji trg bi bilo smiselno preučiti možnost in smiselnost kooperativnega izvoza (zaradi svoje majhnosti bi se lahko dogovorili z večjimi izvoznimi družbami za sodelovanje, saj bi si tako zagotovili lažji vstop na nova področja, kjer do sedaj niso uspeli priti samostojno);
- pri pogodbenih oblikah vstopa na trg bi lahko podjetje preučilo možnost realizacije novih strateških zvez (tako bi lahko sodelovali z nekaterimi konkurenti, ki so približno enako

veliki po obsegu, in bi s skupnimi viri poskušali konkurirati največjim svetovnim multinacionalkam);

- poleg tega bi se lahko pri pogodbenih oblikah vstopa na trg odločili tudi za pogodbeno proizvodnjo (podjetje bi si s tem močno zmanjšalo stroške proizvodnje, transporta ..., svojim kooperantom bi lahko prepustili izdelavo manj perspektivnih izdelkov, sami pa bi se posvečali izdelovanju visoko tehnoloških izdelkov);
- na področju investicijskih oblik vstopa na trg bi se lahko odločili za sestavljalnice oziroma skladišča (v skladiščih na ciljnim trgu bi izdelovali izdelke, za katere je značilno, da so sestavljeni iz številnih delov, ki jih izdelujejo povsod po svetu. Vse dele bi dostavili v eno samo sestavljalnico, tako bi se znižali stroški transporta, saj so stroški transporta manjših delov cenejši, kot ene same celote);
- poleg uporabe drugačnih oblik vstopa na trg bi se podjetje moralo osredotočiti na izdelavo izdelkov z višjo dodano vrednostjo;
- zagotoviti bi morali še celovitejše servisne dejavnosti, kar pomeni, da bi si preko kooperantov zagotovili izvajanje teh storitev na tujem trgu;
- zagotoviti bi morali izobraževanje za ključne kadre, predvsem na področju konstrukcije, saj bi si tako lahko zagotovili obstanek med tehnološko razvitimi podjetji;
- za podjetje kot celoto bi po mojem mnenju bila najprimernejša strategija diferenciacije, saj bi se tako podjetje lahko oddaljilo od svojih konkurentov in bi si s fleksibilnostjo pridobilo veliko novih kupcev.

Poleg zgoraj naštetih predlogov sem iz intervjuja ter ostalih dostopnih podatkov zasledil, da si je podjetje Fluid v zadnjih letih zelo prizadevalo za selitev svoje proizvodne linije na novo lokacijo v Ajdovščino. To je lokacija, ki leži v neposredni bližini hitre ceste, kar bi jim močno olajšalo transport, poleg tega pa je zemljišče zelo veliko in ne bi imeli nikakršnih problemov s pomanjkanjem prostora, kot jih imajo na trenutni lokaciji v Batujah. Selitev proizvodnje jim je v zadnjih letih preprečila državna zakonodaja, ki ni dovoljevala začetka gradnje zaradi nedokončanja industrijske cone, v kateri se nahaja njihovo zemljišče. To se je v letu 2010 sicer uredilo, vendar je podjetje zelo prizadela gospodarska kriza, tako da trenutno ni sposobno zagotoviti denarnega vložka, s katerim bi lahko stekla gradnja novih prostorov. V taki situaciji je za podjetje prav gotovo najbolje, da ostane na trenutni lokaciji in si poskuša z uspešnim poslovanjem zagotoviti potrebna finančna sredstva, ki bi jim v prihodnje zadoščala za izgradnjo proizvodnih prostorov na novi lokaciji.

Kljub vsem naštetim predlogom pa bi bilo za podjetje smotrno, da pri uresničevanju nadgradnje strategije dobro premisli in sprejema vse odločitve postopoma ter brez

nepotrebne tveganja. Najpomembnejše za podjetje Fluid pa je to, da ohrani svoj položaj na norveškem trgu in ga v prihodnosti skuša še izboljšati.

SKLEP

Vedno več je podjetij, ki se zaradi majhnosti domačega trga, premajhnega povpraševanja ter tudi zaradi želje po nadaljnji rasti odločajo za internacionalizacijo svojega poslovanja. Pri tem gre za kompleksen proces in se morajo podjetja nanj zelo dobro pripraviti, če želijo pri tem uspeti. Najpomembnejši deli internacionalizacije so strategija izbire trgov, strategija vstopa in strategija proizvodov. Ko se podjetja odločijo za vstop na tuje trge, so jim na voljo trije različni načini oziroma oblike vstopa, in sicer izvozne, pogodbene in investicijske.

Norveška je država z eno najmanjših stopenj korupcije in gospodarskega kriminala. Z gospodarskega vidika gre za zelo pomemben trg, z velikimi zalogami nafte in zemeljskega plina. V zadnjih letih so prav ti razlogi vzrok, da se je sodelovanje Slovenije z Norveško močno izboljšalo.

Podjetje Fluid d.o.o. velja za vodilnega slovenskega proizvajalca cistern za prevoz nevarnih snovi ter za vodilnega evropskega proizvajalca cistern za prevoz bitumna. Rast proizvodnje podjetja v zadnjih letih je bila stabilna, vendar pa so se zaradi vpliva svetovne gospodarske krize znašli v težkem položaju, saj se je povpraševanje močno zmanjšalo, prav tako pa jih močna konkurenca nenehno sili v nižanje cen proizvodov. Vendar podjetje vidi svoj potencial prav v norveškem trgu, saj gre za zelo perspektiven trg, ki bo eden ključnih v bližnji prihodnosti. Za uspešno poslovanje je za podjetje nujno, da se prilagaja in sledi nenehnim spremembam na trgu, zaradi česar ima podjetje določene obveznosti. Zato si mora zastaviti določene strateške cilje, ki jih bo v prihodnosti v večji meri poskušalo dosegati. Če hoče to napraviti, potrebuje analizo trenutnega stanja v podjetju. S tem namenom je bila v diplomski nalogi uporabljena Swot analiza, s katero smo prišli do nekaterih glavnih prednosti in priložnosti, ki jih lahko podjetje spretno uporabi v svojo korist v boju s konkurenti. Na drugi strani pa smo odkrili tudi nekatere slabosti in nevarnosti, ki jim mora podjetje nameniti še posebno pozornost.

Diplomsko delo predstavlja pomoč podjetju pri odločanju o prihodnjem delovanju, saj imajo ključni kadri na enem mestu zbrane vse potrebne podatke o dejanskem stanju podjetja, strateške cilje, ter predloge, kako se prebiti do zastavljenih ciljev.

Iz vseh izbranih podatkov je razvidno, da je za podjetje najprimernejša strategija diferenciacije, saj se je zaradi velikega števila konkurentov prisiljeno od njih oddaljiti. Z zasledovanjem strategije diferenciacije je podjetje sposobno s pomočjo fleksibilnosti ugoditi vsem željam svojih naročnikov, kar jim prinaša ugled na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Albaum G. S. et al. (1989). *International Marketing and Export Management*. Wokingham: Addison-Wesley.
2. Crofton, I. (1996). *The Guinness Encyclopedia*. 2. slovenska izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga.
3. Czinkota M. R., Ronkainen I. A., Moffett M. H. (2005). *International business* (7th ed.). Mason (Ohio): Thomson/South-Western.
4. Czinkota R. Michael et al. (2001). *Global Business*. Orlando: Harcourt College Publishers.
5. Doole, I., & Lowe, R. (1999). *International Marketing Strategy* (2nd ed.). London: Thomson Learning.
6. Economy Norway – OECD. Najdeno 10. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.oecd.org/publicationanddocuments/0,3395,en_33873108_33873681_1_1_1_1_1,00.html
7. Economy of Norway – World 66. Najdeno 3. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.world66.com/europe/norway/economy>
8. Finančni mehanizem Norveške – Japti. Najdeno 11. maja 2010 na spletnem naslovu <http://test.japti.si/content.aspx?docid=3118>
9. Hollensen, S. (2004). *Global marketing*. Harlow: Prentice Hall / Financial Times.
10. Hrastelj, T., Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
13. Kotler, P. (2003). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Leonidov, C. L. (2004). An analysis of the Barriers Hinderling Small Business Export Development. V *Journal of Small Business Management*, 42(4), 279-302.
15. Makovec Brenčič, G., Pfajfar, M., Rašković, M., Lisjak & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Norveška – Wikipedia. Najdeno 3. maja 2010 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Norveška>

17. Norway – Alibaba. Najdeno 23. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://news.alibaba.com/article/list/1/norway.html>
18. Norway – Encyclopedia Britannica Online. Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.britannica.com/eb/article-37917/Norway>
19. Norway economy – History central. Najdeno 2. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.historycentral.com/nationbynation/Norway/Economy.html>
20. Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Their Competitors*. New York: The Free Press.
21. Potočnik, V. (2002). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
22. Prodajni program podjetja Feldbinder. Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.feldbinder.de/itid__138/st_id__161/
23. Prodajni program podjetja Fluid. Najdeno 2. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.fluid.si/content/view/12/10/>
24. Profil podjetja Schwarzmüller. Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.schwarzmuller.com/index.php?id=21&L=12>
25. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Ruzzier, M. (2002). *Internacionalizacija v trgovini na drobno-primer Mercator* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Strategija in reševanje v času gospodarske krize. Intervju s predstavnikom podjetja Fluid d.o.o., junij, 2010.
28. The World Factbook. Najdeno 24. aprila 2010 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/no.html>
29. Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Vežjak, D. (1977). *Mednarodno trženje. Druga knjiga: Strategija*. Maribor: Založba Obzorja.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju s predstavnikom podjetja

Priloga 2: Makroekonomski kazalci Norveške

Priloga 1: Intervju s predstavnikom podjetja

Kako je potekal vstop podjetja Fluid na norveški trg, ter kaj je pripeljalo do odločitve, da se odločite za vstop na to tržišče?

Podjetje Fluid je bilo že pred vstopom na norveški trg prisotno na številnih bližnjih evropskih trgih. Prav dobre izkušnje iz nemškega in nizozemskega trge so nas prepričale, da poskusimo tudi z vstopom na norveški trg, ki velja za enega najperspektivnejših trgov na področju dejavnosti našega podjetja. Prvič je podjetje vstopilo s pomočjo posrednikov, in sicer v našem primeru je bilo to Finsko podjetje, ki je imelo vse potrebne reference za poslovanje na tem trgu. Z njihovo pomočjo smo si na trgu zagotovili dobro ime in tako smo v prihodnjih nastopih na trg vstopali neposredno, torej z neposrednim izvozom naših proizvodov na norveški trg.

Kakšne so posledice finančno-gospodarske krize za podjetje Fluid d.o.o.?

Naročila so se zmanjšala za polovico. Potrebe, tudi po prevozu naftnih derivatov ali tekočin, so manjše. Če bomo imeli dovolj dela, bomo delavce ponovno zaposlili. V primeru še nadaljnjega poslabšanja razmer bomo uporabili vladne instrumente za čakanje na delo, saj nočemo izgubiti strokovnjakov, ki so ključni za uspešnost našega podjetja. Eno izmed možnih rešitev vidimo v krepitvi tržnega deleža na Skandinavskih trgih, ki so manj izpostavljeni kriznim razmeram.

V medijih je bilo moč zaslediti, da nameravate svojo proizvodno linijo seliti na novo lokacijo v Ajdovščino. Ali je ta možnost še vedno aktualna, kljub težkim razmeram na trgu?

Ta možnost je za nas še vedno aktualna, vendar pa še zdaleč ni vse tako kot bi si sami želeli. V industrijski coni kjer bi želeli graditi svojo nove prostore še ni vse urejeno, tako da smo še vedno tu, v Batujah, vendar upamo, da bo že kmalu drugače. Selitev bi radi izvedli v več fazah. Najprej bi želeli postaviti pralnico, ki bo ena redkih s certifikatom za pranje notranjosti cistern, nato bi preselili še servis, na koncu pa še proizvodne prostore, vse skupaj na površini skoraj 10.000 kvadratnih metrov. Investicija bo za naše podjetje kar velik zalogaj, saj bo samo vrednost najsodobnejše pralnice 1,5 milijona evrov. Kljub zelo težkim razmeram na trgu pa verjamemo, da bomo v bližnji prihodnosti vendarle proizvajali v novih prostorih.

Ali nameravate svoje proizvode tudi letos predstaviti na katerem izmed večjih evropskih sejmišč?

Udeležba na sejmu za nas ni le promocija, ampak predvsem prikaz razvoja in napredka v tej specifični proizvodnji. Na specializirani sejem za priključna vozila in cisterne v Kasslu tokrat peljemo "belo" cisterno, katere značilnost je merilni sistem z elektronsko merilno palico. Ta ima kar nekaj prednosti pred klasičnim. Cisterna je tudi zelo lahka in ima zaradi nizkega težišča odlične vozne lastnosti.

Kakšni so vaši odgovori na zmanjšanje povpraševanja po vaših izdelkih? Imate mogoče v mislih kaj novosti?

Kot smo že prej omenili vidimo potencial predvsem v trgih severne Evrope. Za norveško podjetje pripravljamo prototip cisterne za prevoz utekočinjenega naftnega plina (LPG). To je nova skupina cistern, ki se izdeluje po novih predpisih Evropske unije. Glede na vse večjo naftno krizo za kamione vse bolj razvijajo tudi motorje na utekočinjen naravni zemeljski plin (NLG). Prevozi teh plinov pri temperaturi od -60 do -160 stopinj Celzija bodo v prihodnjih letih krojili svetovni trg. Kot specialisti za posebne cisterne hočemo biti zraven, zato že razvijamo prototip. Treba je povedati, da bodo te cisterne sestavljene iz dveh posod, med kateri bo vgrajena specialna izolacija. Prav v teh cisternah vidimo v podjetju priložnost za uspešno poslovanje tudi v prihodnje, saj lahko uspemo le z inovativnostjo in kakovostjo naših izdelkov.

Kakšne so bile posledice krize na področju kadrovske politike v podjetje, ste imeli težave pri ohranitvi vseh delavcev?

Pred gospodarsko krizo je bilo v Fluidu 120 zaposlenih, od tega 90 redno. Izdelali so do 150 specialnih cistern na leto, kar 90 odstotkov pa so jih naredili za tuje trge. To je bil čas ko je podjetje dosegalo neverjetno rast, zato nas je kriza seveda zelo presenetila in v veliki meri vplivala tudi na število naših delavcev. V družbi je sedaj zaposlenih približno 70 delavcev, odreči smo se morali predvsem naših pogodbenih delavcem, saj smo imeli težave s plačevanjem obveznosti do njih. Poleg tega smo delavcem, ki so ustrezali pogojem pomagali, da so predčasni odšli v penzijo.

Kakšni so vaši načrti in strategije za prihodnost, kje vidite možnosti za nadaljno uspešnost podjetja Fluid?

V podjetju vsi strmimo k temeljnemu cilju s katerim želimo zadovoljiti naše naročnike. Pri tem poskušamo reševati težave z nabavo surovin, saj zaradi pomanjkanja oziroma povečane proizvodnje aluminija in inoksa včasih ni mogoče dobiti. Enako velja tudi za podvozja in osi. Poleg tega imamo v podjetju velike težave s finančno nedisciplino, saj je veliko naših kupcev podvrženih temu, kar nam prinaša velike skrbi in nas posledično pripelje do likvidnostnih težav. Kljub vsem problemom pa v podjetju zremo v jutrišnji dan z velikim optimizmom. Ko se bodo uredile razmere na evropskih trg lahko pričakujemo, da se bodo naročila povečala. Poleg tega si obetamo podpis pogodb za specialne cisterne za zemeljski plin, kar bi pomenilo

dovolj dela za bližnjo prihodnost. Zavedamo se, da je ključnega pomena za naše podjetje, da si okrepimo tržni delež na Norveškem trgu, ki velja za trg prihodnosti na področju naftne industrije in zemeljskega plina. (Intervju s Sonjo Košuta sem opravil Matija Vodopivec junija, 2010.)

Priloga 2: Makroekonomski kazalci Norveške

- Norveški BDP po pariteti kupne moči je v letu 2009 znašal 273,1 milijard dolarjev, njegova realna rast je v letu 2007 znašala 5.5%, v letu 2008 se je znižala na 2.1%, v letu 2009 pa je bila rast negativna in sicer -1%.
- Država je bila v letu 2009 na petem mestu po višini BDP-ja na prebivalca, ki je znašal 58.600 dolarjev na posameznega prebivalca.
- Na posamezne sektorje odpade naslednje razmerje BDP-ja. Na kmetijstvo 2,2%, na industrijo je odpadlo 45.1%, na storitve pa kar 52.7% BDP-ja glede na podatke iz leta 2009.
- Stopnja brezposelnosti v državi se je v zadnjem letu predvsem zaradi posledic finančno-gospodarske krize povišala in sicer na 3.2% v letu 2009, vendar je kljub temu ena najnižjih med razvitimi državami zahoda.
- Delež BDP-ja, ki ga namenijo za investicije je znašal v letu 2009 kar 20.5%.
- Proračun države za leto 2009 je sestavljalo 206.9 milijard dolarjev prihodkov in 169 milijard dolarjev izdatkov.
- Javni dolg države se je povečal iz 55.7% BDP-ja v letu 2008 na kar 60.5% BDP-ja v letu 2009, ker je posledica zadolževanja v času recesije.
- Stopnja inflacije je na letni ravni v letu 2009 znašala 2.3%, obrestna mera centralne banke pa je znašala 4%.
- Pomemben je tudi podatek o izvozu nafte, saj so peta največja država izvoznica z 2.383 sodčki na dan.
- So tretja največja država izvoznica zemeljskega plina s 95.23 milijardami kubčnih metrov v letu 2008.
- Država je 30. največja izvoznica na svetu z izvozi v vrednosti 122 milijard dolarjev v letu 2009. Med najpomembnejšimi izvoznimi partnerji so VB 27%, Nemčija 12.8%, Nizozemska 10.4%, Francija 9.4%, Švedska 6.5%, ZDA 4.5% (2008).