

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA PRODORA NA LOKALNI TRG NA PRIMERU
MEDNARODNEGA PODJETJA RENAULT TRUCKS**

Ljubljana, september 2012

MATEJ MURN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Matej Murn, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Strategija prodora na lokalni trg na primeru mednarodnega podjetja Renault Trucks, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Lahovnikom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- *je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;*
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 28.9.2012

Podpis avtorja: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA PODJETJA	5
1.1 Opredelitev organizacije podjetja.....	5
1.2 Organizacijska struktura.....	8
2 STRATEŠKA USMERITEV PODJETJA	11
2.1 Planske predpostavke.....	12
2.1.1 Opredeljevanja namena in poslanstva podjetja.....	12
2.1.2 Analiza poslovanja.....	13
2.1.3 Ocenjevanje okolja.....	13
2.1.3.1 Privlačnost panoge.....	14
2.1.3.2 Analiza prodajnega trga.....	15
2.2 Proces strateškega planiranja.....	15
2.2.1 Celovito ocenjevanje podjetja.....	15
2.2.1.1 Portfeljska analiza.....	15
2.2.1.2 SWOT-analiza.....	16
2.2.1.3 Veriga vrednosti in zaznavna vrednost za kupca.....	17
2.2.2 Oblikovanje strateških planskih ciljev.....	20
2.2.3 Razvijanje strategij in izbira.....	21
2.2.4 Strategije rasti.....	22
2.3 Uresničevanje in kontrola strategij.....	24
3 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA	25
3.1 Pojem globalizacije in globalni izzivi v prihodnosti.....	25
3.2 Internacionalizacija kot strategija prodora na lokalne trge.....	27
3.2.1 Teorije internacionalizacije.....	27
3.2.2 Opredelitev pojma internacionalizacije.....	31
3.2.3 Odločitev podjetja za internacionalizacijo.....	32
3.2.3.1 Vzroki in motivi za internacionalizacijo ter tveganja.....	32
3.2.3.2 Strateške izbire v globalnih panogah.....	35
3.2.3.3 Veriga vrednosti kot osnova za ugotavljanje mednarodne konkurenčne prednosti.....	37
3.2.4 Izbira ciljnih tujih trgov in pozicioniranje.....	38
3.3 Dejavniki in oblike vstopa na izbrane tuje trge.....	40
3.3.1 Dejavniki izbire oblike vstopa na tuji trg.....	41
3.3.2 Oblike vstopa na tuji trg.....	43
3.3.2.1 Izvozne oblike.....	43
3.3.2.2 Pogodbene oblike.....	44
3.3.2.3 Investicijske oblike.....	47
4 TRG GOSPODARSKIH VOZIL	49
4.1 Slovenski trg srednje težkih in težkih gospodarskih vozil.....	52

4.1.1	Cenovna valovanja in ukrepi za izhod iz krize	56
4.1.2	Nove oblike financiranja nakupa	58
4.2	Slovenski trg lahkih gospodarskih vozil	58
4.3	Priprava evropskega prometnega prostora na prihodnost	60
5	PREDSTAVITEV PODJETJA RENAULT TRUCKS	61
5.1	Organizacijska struktura v podjetju Renault Trucks	61
5.1.1	Hibridna organizacijska struktura	62
5.1.2	Odsev življenjske dobe v organizacijski strukturi Renault Trucks d.o.o.	64
5.2	Renault Trucks v Sloveniji	65
5.3	Renault Trucks kot del skupine Volvo AB	67
5.3.1	SPP gospodarskih vozil.....	68
5.3.2	Način poslovanja skupine Volvo AB (koncept »The Volvo Way«).....	71
5.3.2.1	Organizacijska struktura skupine Volvo AB	71
5.3.2.2	Vizija in poslanstvo skupine Volvo AB	71
5.3.2.3	Strateška usmeritev skupine Volvo AB.....	72
6	PROCES INERNACIONALIZACIJE PODJETJA RENAULT TRUCKS.....	73
6.1	Celovita ocena okolja podjetja	74
6.1.1	Ocenjevanje najširšega okolja podjetja.....	74
6.1.2	Ocenjevanje ožjega okolja podjetja in ciljnega trga	75
6.2	Ugotavljanje konkurenčnih prednosti in osrednjih sposobnosti v verigi vrednosti	79
6.3	Povzetek prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti	83
6.4	Dejavniki in oblika vstopa na slovenski trg	84
	SKLEP.....	88
	LITERATURA IN VIRI.....	91
	PRILOGE	
	KAZALO TABEL	
	Tabela 1: Število registracij novih gospodarskih vozil v Sloveniji v obdobju 2006–2011.....	51
	Tabela 2: Tržni deleži srednje težkih in težkih gospodarskih vozil po proizvajalcih glede na število registracij novih vozil 2011	53
	Tabela 3: Odsev življenjske dobe in značilnosti razvojnih stopenj podjetja.....	65
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Medsebojno vplivanje temeljnih in strukturnih značilnosti na organizacijo.....	6
	Slika 2: Vpliv strategije, ciljev, okolja in dela na oblikovanje organizacijske strukture.....	10
	Slika 3: Pučkov model procesa strateškega poslovanja.....	11
	Slika 4: Porterjeva generična veriga vrednosti	18

Slika 5:	Prikaz formule zaznavne vrednosti za kupca.....	19
Slika 6:	Strateške alternative v globalnih panogah	35
Slika 7:	Internacionalizacija verige vrednosti (centralizacija proizvodnih in decentralizacija trženjskih aktivnosti)	38
Slika 8:	Klasifikacija načinov in oblik vstopa	40
Slika 9:	Gibanje relativnih tržnih deležev proizvajalcev gospodarskih vozil glede na število registracij novih vozil z NDM nad 5 t v obdobju 2006–2012*	54
Slika 10:	Relativni tržni deleži proizvajalcev srednje težkih gospodarskih vozil glede na število registracij novih vozil od leta 2006 do 2012*	54
Slika 11:	Relativni tržni deleži proizvajalcev težkih gospodarskih vozil glede na število registracij novih vozil od leta 2006 do 2012*	55
Slika 12:	Prodaja gospodarskih vozil skupine Volvo AB po regijah.....	69
Slika 13:	Gibanje tržnih deležev Volvo Trucksa in Renault Trucksa na evropskem trgu težkih in srednje težkih gospodarskih vozil.....	70
Slika 14:	Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podjetja RT glede na dejavnike privlačnosti ciljnega slovenskega trga.....	75
Slika 15:	Krivulja ocen faktorjev zaznavne vrednosti pri kupcih na slovenskem trgu gospodarskih vozil za posameznega proizvajalca	80
Slika 16:	Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje Renault Trucks.....	84
Slika 17:	Dejavniki, ki vplivajo na obliko vstopa podjetja Renault Trucks na slovenski trg	85
Slika 18:	Prikaz postopnega osvajanja lokalnih trgov (pronicanja) v regiji RT Adriatic	88

UVOD

Razmere na trgu gospodarskih vozil so zelo zapletene, še posebej pri prodaji težkih tovornjakov z večjo dovoljeno obremenitvijo. V zakulisju se na strani ponudbe dogajajo marsikateri spremembe kot odgovor na veliko zmanjšanje povpraševanja in na težave, v katerih so se znašli številni kupci, na čedalje strožje okoljske normative in številne povsem nove razmere, ki so jih na trgu tovornjakov povzročili ponudniki finančnih storitev. Prodaja gospodarskih vozil temelji na dolgoročnem partnerskem odnosu med prodajalcem in kupcem, zato morajo prodajalci v hudem konkurenčnem boju izkazano zaupanje tudi upravičiti. Pri ponudbi tovornjakov poleg osnovnega izdelka proizvajalci čedalje več pozornosti in naporov usmerjajo v podporne in poprodajne storitve, ki kupcu vozila nudijo paket vrednosti v obliki celovite rešitve za njegovo transportno dejavnost. Proizvajalci ponudbo dopolnjujejo z lastnimi oddelki za zagotavljanje financiranja nakupa vozila, raznovrstnimi vzdrževalnimi in garancijskimi paketi, ki so prilagojeni potrebam kupcev ter zagotavljanjem informacijske opreme in storitev, ki omogočajo spremljanje in racionalizacijo delovanja voznega parka. Inovativne visokotehnološke storitve in aplikacije, ki so bile do sedaj v veliki meri domena trga osebnih vozil, so se preselile tudi v svet njihovih večjih bratrancev. Osnovni produkti iz palete mehke ponudbe se vseskozi nadgrajujejo in postajajo čedalje bolj kompleksni in prilagodljivi potrebam kupcev in načinu uporabe vozil, zato je za proizvajalce zelo pomembno, da sočasno z razvojem osnovnega produkta razvijajo tudi paleto podpornih storitev oziroma mehkih produktov.

Proizvodnja vozil je dandanes izrazito globalna panoga, v kateri nastopajo mednarodna podjetja. Globalizacija je dinamičen in večdimenzionalen proces ekonomske integracije, v kateri postajajo nacionalni resursi čedalje bolj mednarodno mobilni, nacionalna gospodarstva pa čedalje bolj medsebojno odvisna. Takšna mednarodna dejavnost omogoča podjetjem osvajati nova tržišča, izkoriščati njihove tehnološke in organizacijske prednosti ter zmanjševati stroške in tveganja. Mednarodna podjetja postajajo nosilci gospodarskega razvoja, zato je zelo pomembno razumevanje vseh dimenzij procesa globalizacije, poleg ekonomskega povezovanja, kot dominantne dimenzije, tudi socialne, kulturne, politične in institucionalne (OECD, 2005, str. 11).

V primeru odločitve za diverzificirano rast z iskanjem tujih trgov za prodajo svojih proizvodov se podjetje sooči z internacionalizacijo svojega poslovanja. Internacionalizirana podjetja imajo na voljo številne oblike mednarodnega poslovanja. Pri odločitvi o obliki vstopa na lokalni trg je treba upoštevati podporne procese, posledice izbrane oblike internacionalizacije ter transakcijske stroške. Internacionalizacija je namreč večrazsežnostni proces, ki zajame podjetje v celoti, tako oddelke kot procese, ki se v njih razvijajo (Morgan & Katsikeas, 1997, str. 68).

Zaradi novih izzivov na trgu je prišlo do vidnejše spremembe pri francoskem proizvajalcu gospodarskih vozil Renault Trucks (v nadaljevanju RT), ki je od leta 2009 na slovenskem trgu prisoten s svojo lastno prodajno-servisno enoto. Težave novomeškega zasebnega zastopnika so ogrozile položaj RT na slovenskem trgu, zato se je matično podjetje prek regionalnega centra AdriAlps odločilo prevzeti vaje v svoje roke z investicijsko obliko vstopa na slovenski trg. Eden ključnih razlogov, zakaj je prišlo do spremembe zastopstva, so predvsem zahteve končnih

uporabnikov po celovitih rešitvah, ki jih zasebni pooblaščen uvoznik Gimpex d.o.o., ni mogel več zadovoljiti. RT si želi v Sloveniji novega zagona prodaje, s katerim si bo vsaj deloma povrnil položaj na trgu, ki ga je imel pred krizo. Niso se zgodile le spremembe v zastopstvu družbe, temveč so na novo nastale tržne razmere zahtevale povsem nov način delovanja.

Področje proučevanja magistrskega dela je podjetje RT, panoga, v kateri deluje, in strategija internacionalizacije. Motivi in vzroki za internacionalizacijo so različni in vplivajo na to, kako se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu in se jim s spreminjanjem aktivnosti sčasoma prilagaja. Ključno vprašanje pri izbiri strategije mednarodnega podjetja je, s kakšno konfiguracijo in koordinacijo aktivnosti dosegati konkurenčno prednost. Specifičnost mednarodne strategije je namreč med drugim tudi v medsebojni in globalni koordinaciji izvajanja aktivnosti iz verige vrednosti v različnih poslovalnicah po vsem svetu. Porterjev koncept verige vrednosti odgovarja na več vprašanj glede izvora konkurenčne prednosti multinacionalke. Konkurenčno prednost podjetja vidi kot osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja, kar izvira iz sposobnosti podjetja ustvarjati neko posebno vrednost (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti. Konkurenčne prednosti podjetja bom sistematično analiziral s Porterjevo verigo vrednosti, ki razčlenjuje aktivnosti (produkcijske funkcije) podjetja na strateško relevantne aktivnosti, z namenom ugotovljati način opravljanja vsake aktivnosti v povezavi z njeno gospodarnostjo (Porter, 1985, str. 36–39).

Namen magistrskega dela je analizirati trg gospodarskih vozil in s preučevanjem literature na podlagi teoretičnih predpostavk ugotoviti relevantne aktivnosti in sposobnosti ter določiti ustrezno obliko vstopa podjetja RT na slovenski trg. Preučil sem notranje in zunanje dejavnike rasti, kar bo omogočilo identificirati vzroke in podati ustrezne odgovore na raziskovalni problem, kako na tržni delež RT na slovenskem trgu vpliva oblika vstopa na trg. Z raziskavo gibanja tržnih deležev sem preveril **temeljno hipotezo**, da bo sprememba zastopstva z investicijsko obliko vstopa pripomogla k okrepanju prodaje na slovenskem trgu. Ustrezno obliko vstopa na lokalni trg sem poskušal umestiti v okvir globalne strategije matičnega podjetja Volvo AB. Podal sem ključne ugotovitve, ki so podlaga za razumevanje položaja slovenske podružnice Renault Trucksa d.o.o., in osnova za delovanje regionalnega in lokalnega posloводства pri osvajanju tržnega deleža in pripravah na prelomni trenutek – začetek prodaje prenovljene modelske palete, ki naj bi podjetju ponovno omogočilo ujeti tempo, ki ga narekujejo najuspešnejši proizvajalci.

Cilj magistrskega dela je na podlagi Porterjeve verige vrednosti opredeliti osrednje sposobnosti podjetja RT ter relevantne aktivnosti, izdelati profil prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (izvirajoče tako iz zunanjega kot notranjega okolja) ter na podlagi ugotovljenih dejstev določiti najprimernejšo obliko vstopa na slovenski trg. S pomočjo teorij internacionalizacije sem ugotovil, katere osrednje sposobnosti naj bi matično podjetje preneslo na regionalni center ter kako bodo potekale prilagoditve te strategije internacionalizacije na lokalni slovenski trg. Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2006, str. 17) menijo, da je za oblikovanje dobre poslovne strategije pomembno najprej dobro spoznati in razumeti okolje, še posebej

panogo podjetja s priložnostmi, ki jih ponuja, in se v skladu s temi spoznanji poskušati pozicionirati na trgu, razvijati strategijo na temelju poslovnih priložnosti in, upošteva tudi lastne vire, graditi trajnejšo konkurenčno prednost podjetja. Najpomembnejša naloga v okviru tega pogleda na oblikovanje poslovne strategije je analiza panoge in trga, ki mora zagotoviti osnovo za uspešno pozicioniranje podjetja v njej. Podjetje mora namreč spremljati in ocenjevati notranje in zunanje dejavnike tržnega okolja za uspešno obvladovanje sedanjosti in načrtovanje prihodnosti.

Veliko pozornosti sem v magistrskem delu namenil teoriji organizacije podjetja kot enemu ključnih notranjih dejavnikov doseganja ciljev podjetja, s poudarkom na medsebojnem vplivu temeljnih in strukturnih značilnosti organizacije. Opisal sem organizacijo matične skupine Volvo AB in njeno organizacijsko strukturo, ki vpliva na RT predvsem prek internih pravil poslovanja (»*The Volvo Way*«) in koncepta globalno vzdržne verige vrednosti.

Obravnavano tematiko sem predstavil skozi objektivno interpretacijo rezultatov in kritično razmišljanje o ključnih ugotovitvah in rešitvah izpostavljenе problematike s področja internacionalizacije. Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabil teoretična znanja, pridobljena v okviru diplomskega in podiplomskega študija, in znanje, pridobljeno iz praktičnih izkušenj in dela v sektorju gospodarskih vozil. Za raziskovanje zastavljenega problema je potrebna kombinacija različnih metodoloških pristopov, s katerimi širimo verodostojnost zbranih podatkov. Glede na zastavljeno zasnovo magistrske naloge sem uporabil ustrezne **metodologije raziskovanja**. Teoretični del magistrskega dela bo temeljil na analizi sekundarnih virov, med katere sem vključil splošno sprejeto literaturo in ideje uveljavljenih avtorjev s področja teorije strateškega poslovanja, organizacije in teorije internacionalizacije. V veliki meri se sem osredotočil na avtorje in literaturo, ki je bila predpisana in priporočena v času študija. Teoretične predpostavke organizacijske teorije in strateškega poslovanja sem izpeljal predvsem iz prispevkov slovenskih avtorjev. Obravnaval sem tudi akademske prispevke ameriškega ekonomista in profesorja Michaela E. Porterja, ki je s svojimi teoretičnimi modeli in koncepti s področja strateškega menedžmenta prispeval velik delež pri identificiranju in razvijanju konkurenčne prednosti podjetja, ki je podlaga za izdelavo dolgoročne strategije konkuriranja. Osredotočil sem se na njegov koncept petih konkurenčnih silnic in generično verigo vrednosti. V zadnjem času je internacionalizacija postala pomemben dejavnik razvoja, zato sem povzel prispevke tujih teoretikov, ki so raziskovali internacionalizacijo in širjenje dejavnosti mednarodnih podjetij na tuje trge. Pomemben vir informacij so tudi letna poročila RT in Volvo AB. Z metodo deskripcije sem opisal ključna teoretična izhodišča, izluščil glavna dejstva, ki prispevajo k razumevanju oblikovanja primerne strateške usmeritve in delovanja trga gospodarskih vozil. Tehniko analize primarnih virov sem uporabil za analizo zakonodaje in evropskih direktiv o emisijah v izpušnih plinih. S statistično metodo zbiranja in obdelave podatkov sem natančno analiziral slovenski trg gospodarskih vozil. Uporabil sem tudi komparativno metodo za primerjavo posameznih proizvajalcev gospodarskih vozil ter induktivno-deduktivno metodo sklepanja, s katero sem poskušal poiskati dokazano uspešen koncept pri prodaji tovornih vozil in ga preoblikovati v osrednjo zamisel magistrskega dela – najti primerno strategijo podjetja RT za osvajanje lokalnega slovenskega trga.

Magistrsko delo je vsebinsko strukturirano v tri dele. Zaradi ohranjanja dolžine naloge v dovoljenem obsegu sem mnoge koncepte podrobneje opisal v prilogah. V 1. delu (poglavja 1–3) sem nanizal teoretična izhodišča in koncepte magistrskega dela, v 2. delu je poudarek na analizi trga gospodarskih vozil (poglavje 4), v 3. delu (poglavji 5 in 6) pa sem predstavil podjetje RT in na praktičnem primeru vstopa na slovenski trg opisal proces internacionalizacije. Magistrsko delo sem začel z nizanjem teoretičnih konceptov.

1. poglavje opisuje koncept organizacije podjetja. Zaradi reorganizacije regijske enote AdriAlps ter matičnega podjetja Volvo AB sem teoriji organizacije namenil velik poudarek v magistrskem delu, saj sta primernost organizacijske strukture podjetja ter značilnost upravljanih in vodstvenih sposobnosti pomembna dejavnika, ki vplivata na oblikovanje strategije podjetja. Organizacija podjetja mora omogočati, da se lahko čim večji del sposobnosti vodstva usmeri v razvojne probleme podjetja, saj lahko s tem razvija zahtevnejše strategije, ki lahko pomenijo napredek iz znanih poslovnih področji na nova področja, ki bi pomenila trajnejšo prednost pred konkurenti. V **2. poglavju** sledijo najprej teoretična izhodišča procesa strateškega poslovanja, saj je treba razumeti celoten proces, ki se zaključi z izbiro ustrezne strategije. Analizo strateške usmeritve RT sem gradil skozi Pučkov model procesa strateškega upravljanja in poslovanja. Ker gre za obsežen model, sem se v magistrskem delu osredotočil le na nekatere ključne sestavine, ki jih je treba poznati za razumevanje procesa internacionalizacije. **3. poglavje** se dotika strateških alternativ v globalnih panogah, teorij internacionalizacije in različnih načinov vstopa na lokalni trg ter njihove primerjalne prednosti in slabosti ter prilagoditve osnovnih teorij novejšim trendom globalizacije. Kapitalsko intenzivne in tradicionalne oblike vstopov na trg v mednarodnem poslovanju vse bolj preraščajo v oblike, ki temeljijo na znanju in veščinah. V mednarodnem poslovanju podjetij je v zadnjem desetletju potreba po tehnoloških, organizacijskih, trženskih in drugih znanjih intenzivno naraščala, zato so kapitalsko manj zahtevne oblike vstopa na tuje trge postale ključna točka ofenzivnega trženja malih in srednje velikih podjetij ter dviga njihove konkurenčnosti (Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak & Ekar, 2009, str. 87). Intenzivni razvoj velikih mednarodnih podjetij bo po napovedih še nekaj časa izhajal iz visoko tveganih, a zelo nadzorovanih oblik vstopov, kot so neposredne investicije v obliki prevzemov in investicij od začetka (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 111). V **4. poglavju** sem opisal zunanje dejavnike vstopa na lokalni trg. Osredotočil sem se na analizo panoge in trga gospodarskih vozil, na priložnosti in nevarnosti v prihodnosti ter natančno analiziral tržne deleže največjih proizvajalcev v Sloveniji. Tržni delež je ključni indikator, ki nam pove največ o resničnem vrednotenju izdelka s strani kupcev in omogoča primerjavo s konkurenco. Gibanje tržnih deležev daje odgovor, ali delamo prave stvari. Slovenski trg gospodarskih vozil je v svojevrstnem obdobju prehoda iz kriznega v postkrizno delovanje, v katerem se karte med posameznimi ponudniki in razmerja med njimi še vedno mešajo in delijo na novo. Vsi največji igralci na trgu se zavedajo, da je napočilo ključno obdobje, ki bo zahtevalo razmislek o nadaljnji strategiji za osvajanje trga, ki bo kombinacija različnih dejavnikov, kot so prenova dosedanjih modelov ter uvedba novih motorjev euro 6. Določiti bodo morali primeren časovni okvir vpeljave tehnoloških novosti, politiko oblikovanja cen za prenovljene modele ter ponuditi ustrezen nabor izdelkov iz asortimenta mehke ponudbe. Ko se bo pričela dejanska prodaja prenovljenih modelov, bo verjetno za marsikaterega proizvajalca trenutek za razmislek o

prilagoditvi strategije in o pozicioniranju na trgu. Družbena vpetost podjetja v okolje in dogajanja po svetu je dandanes zelo velika in vodstvo podjetja potrebuje podatke o okolju in pričakovanjih o bodočnosti za sprejetje ustreznih strateških odločitev. V tem poglavju sem se dotaknil tudi zelo aktualne okoljske problematike in izjemen vpliv, ki ga bo imela evropska vizija o zmanjševanju emisij CO₂ na logistično dejavnost ter posledično na celotno industrijo gospodarskih vozil. Ravno okoljska problematika predstavlja največji izziv za proizvajalce gospodarskih vozil in na tem področju je še največ nejasnega, kar zagotavlja potencial za diferenciacijo proizvodov tehnološko najbolj naprednih proizvajalcev. **5. poglavje** opisuje notranje dejavnike izbire ustrezne oblike vstopa na lokalni trg. Predstavil sem mednarodno podjetje RT, kot del skupine Volvo AB, in njegovo strateško usmeritev v globalni panogi. Oblikovanje strategije mednarodnega podjetja je pod dvojnimi pritiski. Na eni strani se podjetje sooča s pritiski po globalni integraciji, po drugi strani pa naj bi svoje proizvode in storitve čim bolj prilagajalo nekim posebnim lokalnim potrebam regij ali držav po svetu (Pučko et al., 2006, str. 90). V **6. poglavju** sem na primeru podjetja RT predstavil proces internacionalizacije podjetja in osvajanje lokalnega trga. Temeljna izhodišča tega poglavja bodo teoretične ideje predhodnih poglavij ter analiza trga in panoge. Poglavje bo vsebinsko skonstruirano na poudarku Hollensenovega procesa internacionalizacije, ki pa je močno vpet v logiko Pučkovega modela procesa strateškega poslovanja. Začel sem z ocenjevanjem notranjega in zunanega okolja ter celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v skladu s Pučkovim modelom procesa strateškega poslovanja. Opisal sem prednosti in slabosti izbrane oblike vstopa na tuji trg ter preveril tezo, da je strategija rasti z diverzifikacijo poslovanja skozi izbrano obliko internacionalizacije smiselna in omogoča nadaljnji razvoj in povečevanje tržnega deleža RT na slovenskem trgu. V zadnjem poglavju sem s sklepnimi ugotovitvami zaključil magistrsko delo.

1 ORGANIZACIJA PODJETJA

V strokovni literaturi ne obstajajo enotne opredelitve pojma organizacija, zato moramo iz različnih opredelitev številnih avtorjev izluščiti tisto, ki najbolj opredeljuje bistvo organizacije. Različni avtorji izhajajo iz svojega raziskovalnega interesa in zato se tudi opredelitve organizacij lahko kar precej razlikujejo. Preučevanje organizacije ni pomembno samo zato, da bi jo razumeli, temveč zato, da bi jo lahko spreminjali.

1.1 Opredelitev organizacije podjetja

Če na organizacijo gledamo v toku družbenega razvoja, je organizacija posledica tehničnega napredka in ekonomskega razvoja. Njeno bistvo je obvladovati vse bolj zahtevne naloge, ki jih družbi narekuje ta razvoj, bolj učinkovito in produktivno, kot bi to storili posamezniki. Po drugi strani pa je organizacija tudi pogoj in pripomoček za doseg določenih ciljev v gospodarstvu, za zagotovitev večje smotrnosti ali uspešnosti in s tem tudi pogojev ekonomskega razvoja. Organizacija je odvisna od razvoja proizvodnih sil dela in splošnega gospodarskega razvoja, po drugi strani pa tudi omogoča ta razvoj in učinkovitost gospodarjenja. Pomembno je torej, da je organizacija takšna, da ustreza dani stopnji tehničnega napredka, saj ga glede na ustreznost bodisi omogoča in podpira ali pa ga duši in omejuje (Lipovec, 1987, str. 17–18).

Slovenski proučevalec organizacije Filip Lipovec (1987, str. 34–35) opredeljuje **organizacijo podjetja** kot sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Definicija po Lipovcu je izhodišče za opredelitev organizacije, ki pomeni skupnost ljudi, ki želijo uresničiti določene cilje. Cilj podjetja je družbeno-ekonomsko določen. Razlikovati moramo med poslovanjem podjetja, ki s svojim delovanjem teži k učinkovitemu ustvarjanju uporabne vrednosti, in organizacijo, ki z usklajevanjem razmerij med člani združbe, na primer podjetja, zagotavlja smotrnost poslovanja in smotrnost doseganja cilja podjetja (Rozman, 1999, str. 88).

Opredelitev organizacije podjetja je stvarno sestavljena iz dveh delov. Prvi del, ki poudarja bistvo organizacije kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, se zdi negiben, statičen. Drugi del definicije pa predstavlja dinamičen proces, v katerega se razvija struktura. To je proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in smotrnosti delovanja v podjetju. Struktura namreč ne more zagotavljati ničesar, ne da bi se gibala in se kar naprej tudi obnavljala ter potrjevala (Lipovec, 1987, str. 35). Lipičnik (1998a, str. 47) osnovna sestavna dela organizacije imenuje trdi in mehki del. Trdi del je organizacijska struktura (in drugi organizacijski elementi), mehki del pa so ljudje in njihovi medsebojni odnosi. Na eni strani gre torej za bolj tehnični vidik organizacije kot orodja za doseganje cilja, po drugi strani pa za socialni vidik, saj se pri tem oblikujejo številni odnosi med ljudmi. Oba sestavna dela sta med seboj tesno povezana in vplivata na uspešnost podjetja. Tako odnosi med ljudmi pomembno vplivajo na to, ali bo organizacija kot orodje za doseganje cilja koristno uporabljena, medtem ko trdi del organizacije omogoča boljše ali slabše odnose med ljudmi. Za uspešnost torej potrebujemo oboje, primerno organizacijsko strukturo in organizacijske procese ter prave ljudi in dobre odnose med njimi (Zupan, 2002a, str. 2–3).

Slika 1: Medsebojno vplivanje temeljnih in strukturnih značilnosti na organizacijo



Vir: R. Daft et al., *Organization Theory and Design*, 2010, str. 18.

Omenil bi tudi opredelitev treh avtorjev, Dafta, Murphyja in Willmotta (2010, str. 12), ki je vsebinsko blizu Lipovčevi in pravi, da je organizacija ciljno usmerjen socialni sistem z razčlenjeno dejavnostjo, ki je povezan z okoljem. Organizacijo opisuje kot odprt sistem, skupek medsebojno povezanih značilnosti, ki jih razdeli v dve dimenziji, kar prikazuje Slika 1. Prva dimenzija so temeljne značilnosti, ki označujejo organizacijo kot celoto, drugo dimenzijo pa predstavljajo strukturne značilnosti, ki se nanašajo na notranjo organiziranost (organizacijsko strukturo). Za vseh enajst temeljnih in strukturnih značilnosti organizacije veljata medsebojna povezanost in vpliv. Na primer za velika podjetja z rutinsko tehnologijo, ki delujejo v stabilnem zunanjem okolju, so značilne visoka formalizacija, specializacija in centralizacija.

Med temeljnimi značilnostmi sta pomembni predvsem okolje ter cilji in strategija. Okolje označuje vse sestavine, ki jih najdemo izven meja organizacije in predstavljajo konkurenco, poslovne partnerje, kupce, državo in njene institucije ter različne družbene organizacije. Okolje lahko vpliva na organizacijo na različne načine, pomembni pa sta dve razsežnosti: geografska, ki označuje lokalno ali globalno okolje, ter stabilnost oziroma spremenljivost okolja. Večina podjetij se mora dokazovati izven svojih lokalnih meja v nenehno spreminjajočem se okolju. Cilji in strategije opredelijo domet organizacije in njene odnose s tekmeci, kupci, drugimi poslovnimi partnerji, zaposlenimi in širšim okoljem. Organizacijski cilji določajo namen organizacije – zakaj organizacija sploh obstaja. Takšnim ciljem pravimo uradni cilji in so namenjeni predvsem javnosti izven organizacije ter predstavljajo tudi osnovno merilo uspešnosti. Strategija pa pomeni akcijski načrt, kako razporediti sredstva podjetja (finance, ljudi, čas) ter katere dejavnosti in kako jih bomo izvajali, da bomo dosegli zastavljene cilje (Zupan, 2002a, str. 4). Pomembno vlogo v organizaciji imajo menedžerji, ki z razporejanjem nalog in usmerjanjem aktivnosti skrbijo za doseganje zastavljenih ciljev. Odgovorni so tudi za oblikovanje organizacijske strukture v podjetju, s čimer se določi pozicija posameznika v organizaciji, predvidijo se naloge in določeni odnosi med ljudmi. Od zaposlenih se pričakuje določeno vedenje glede na naloge in delovno skupino, v katero so vključeni. Kljub temu pa je mogoče, da se bodo ljudje vedli drugače, kot je bilo pričakovano. Vedenje ljudi je namreč podrejeno številnim dejavnikom, ki jih ob zaposlovanju delodajalec ne more predvideti (Lipičnik, 1998b, str. 55). Robbins in Judge (2009, str. 43–44) menita, da je osnovno delo menedžerja delo z ljudmi in ravnanje s človeškimi viri. Zato je izjemnega pomena organizacijsko vedenje, študija, ki poudarja pomen mehkega dela organizacije in ki z raziskovanjem vpliva posameznika, skupine in strukture na obnašanje znotraj organizacije pripomore k učinkovitejši organizaciji. Glavni izzivi in priložnosti, na katere je osredotočeno raziskovanje organizacijskega vedenja, so: izboljševanje produktivnosti in dobičkonosnosti, zmanjšati neupravičeno odsotnost z dela, neprimerno vedenje na delovnem mestu, povečanje pripadnosti in zadovoljstva pri delu. Lipičnik (1998b, str. 50) pri svojem preučevanju sistematizacije delovnih mest ugotavlja, da hitro spreminjajoče se okolje narekuje drugačno delo z ljudmi, ki daje prednost odličnosti kolektivov pred odličnostjo posameznikov:

- na ljudi je treba gledati celovito, kar pomeni, da so za presojo bodoče uspešnosti reakcije pomembnejše od analitično ugotovljenih lastnosti;

- ljudi ne kaže prilagajati samo zahtevam delovnih mest, temveč tudi obstoječim reakcijam drugih.

1.2 Organizacijska struktura

Kakor je zelo veliko različnih definicij pojma organizacije, so tudi definicije za **organizacijsko strukturo** zelo številčne. Uporabil sem Lipovčevo (1987, str. 60), ki jo opredeli kot mrežo ali sestav razmerij med člani te mreže. Vloge in funkcije pa so odsev teh razmerij. Razmerjem dajejo pečat:

- naravne ali tehnične zmožnosti delovanja;
- psihološke, fiziološke ter druge značilnosti ljudi;
- družbena določila delovanja.

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba predstavlja statičen vidik organizacije ter omogoča dinamično delovanje članov. Organizacijska struktura ne deluje, pač pa le omogoča delovanje organizaciji. Z organizacijsko strukturo se oblikujejo notranji odnosi in procesi tako, da bi čim lažje dosegli organizacijske cilje. Formaliziramo jo s pravili, ki urejajo tako odnose med sestavinami organizacije kot tudi organizacijske procese. S postavitvijo organizacijske strukture torej vnašamo stabilnost v organizacijo ter dosežemo jasno razmejitve odgovornosti. Zgrajena mora biti tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo prilagodljivo obnašajo. Pri tem pa sama ne sme biti prilagodljiva niti spremenljiva, saj bi njena fleksibilnost otežila ustaljeno izvajanje nalog oziroma celo pretrgala ustaljene komunikacijske kanale. Omogočiti mora hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti (Lipičnik, 1998a, str. 45). Z oblikovano organizacijsko strukturo pa opredelimo tudi strukturne značilnosti, kot so prikazane na Sliki 1. Na oblikovanje organizacijske strukture vplivajo cilji podjetja ter številni notranji in zunanji dejavniki. Cilji podjetja vplivajo na strukturo tako, da določajo naloge, ki jih je treba izvršiti za doseganje zastavljenih ciljev. Organizacija mora upoštevati načela racionalnosti in strukturo oblikovati tako, da lahko uspešno in učinkovito uresničuje želene cilje. Stroški in učinki so najpomembnejši omejitveni dejavniki pri strukturiranju organizacije. Če se tega ne upošteva, bo oblikovana organizacija zgrešila svoj namen. Organizacija je odprt socialno-tehnični-ekonomski sistem, zato na izbiro in uspešno rabo njene organizacijske strukture vplivajo tudi številni drugi dejavniki, ki lahko izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje (družbene vrednote, institucionalne razmere in zakonodaja, tržne razmere, razvoj znanosti in tehnike), ali pa notranji vplivni dejavniki iz same organizacije (Lipičnik, 1998a, str. 46–47). Z organizacijsko strukturo želimo (Daft et al., 2010, str. 94):

- opisati formalne poti poročanja in odločanja v organizaciji, vključno s številom hierarhičnih ravni in obsegom nadzora, ki ga ima vodja na določeni organizacijski ravni;
- prikazati razporeditev zaposlenih na delovna mesta in povezovanje delovnih mest v skupine znotraj organizacijskih enot ter povezovanje teh enot v celovito organizacijo;
- oblikovati sisteme, ki omogočajo učinkovito komuniciranje, usklajevanje in povezovanje med oddelki.

Vse naštete komponente definirajo organizacijsko strukturo. Prvi vplivata na vertikalno organizacijsko strukturo, medtem ko se zadnja nanaša na interakcijo med zaposlenimi. Z oblikovanjem organizacijske strukture želimo doseči njeno čim trajnejšo stabilnost, vendar pa so zaradi spremenljivega ekonomskega in družbenega okolja spremembe v organizaciji vse pogostejše. Cilji podjetja in drugi dejavniki se spreminjajo v prostoru in času, zato moramo organizacijske strukture stalno prilagajati tem spremembam. Lipičnik (1998a, str. 47) trdi, da se je organizacija zmožna hitro prilagajati spremembam. Prilagajanje v njenem mehkem delu, ki ga predstavljajo ljudje, se kaže v pripravljenosti ljudi, da sprejemajo nove naloge, kot tudi v odločanju posameznika v okviru zadanih nalog. Vendar pa je včasih dosti težje spremeniti obnašanje ljudi kot organizacijsko strukturo, ki predstavlja trdi del organizacije. Pri spreminjanju tega dela izhajamo iz elementov, ki tvorijo organizacijsko strukturo. To pomeni, da lahko spremenimo ali zamenjamo nosilce, naloge, odnose med nosilci, odnose med nosilci in nalogami itd. Uporabimo lahko vse kombinacije, ki jih dobimo iz nosilcev, nalog in njihovih medsebojnih odnosov, vendar mora izbrana kombinacija omogočati najučinkovitejše doseganje cilja. Pogosto je treba zamenjati ali spremeniti večje število elementov, da bi ljudje v novi organizacijski strukturi lahko dosegli spremenjene cilje.

Organizacijske strukture običajno prikazujemo grafično, v obliki organizacijskih shem ali organigramov, ki morajo biti grafično pregledni in morajo nedvoumno izražati organizacijsko strukturo. Pri tem uporabljamo predvsem pravokotnike in črte. Pravokotnik ponazarja področje delovanja nosilca, s črtami pa si pomagamo, ko poskušamo nakazati povezanost med nosilci oziroma definirati njihove odnose (Lipičnik, 1998a, str. 47). Uradno organizacijsko strukturo in povezave med nosilci prikazujemo z neprekinjenimi črtami. Taka organizacijska struktura se imenuje **formalna** oziroma *de jure* organizacijska struktura, ki določa verigo poročanja in formalne povezave v hierarhični verigi. Formalne organizacijske strukture so tiste, ki so postavljene zavestno in namerno v združbi in večinoma govorimo o zelo sestavljenih strukturah, saj vsebujejo cele vrste podstruktur. Omenimo lahko strukturo izvedbene funkcije ali tehnično strukturo, ki izhaja iz tehnične delitve dela v podjetju, komunikacijsko strukturo v podjetju, ki jo opredeljujejo predvsem kanali komuniciranja, motivacijsko strukturo kot mrežo medsebojnih potreb in ciljev posameznikov v podjetju, upravljalno strukturo kot sestav razmerij v upravljanju in poslovodstveno strukturo kot sestav razmerij v funkciji poslovođenja (Pučko, 2003, str. 7). Vendar se v vsaki organizacijski strukturi poleg formalnega dela oblikujejo tudi nenamerno nastajajoča razmerja med zaposlenim, ki oblikujejo **neformalne** oziroma *de facto* odnose med nosilci. Ta razmerja so lahko zelo intenzivna in se smatrajo kot del organizacijske strukture. Neformalno organizacijsko strukturo lahko tvorijo neformalne delovne skupine, neformalne vodje in vplivni delavci, komunikacijski kanali (ki niso formalizirani v sistem poročanja). Povezavo med njimi v organigramu prikazujemo s črtanimi črtami (Hodge & Anthony, 1988, str. 319–320).

Projektiranje organizacije¹ je zelo zapleteno delo, saj jo sestavljajo številni medsebojno povezani deli. Zelo težko je hkrati maksimirati različne cilje, ki jih zasledujemo pri oblikovanju

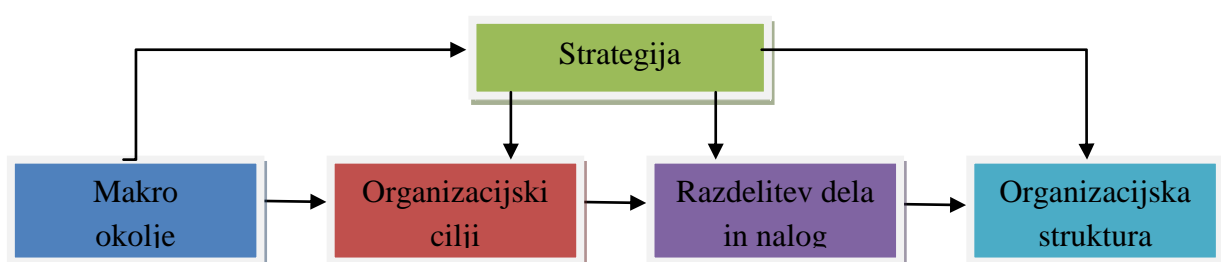
¹ Proces projektiranja organizacije in vrste organizacijskih struktur so opisane v Prilogi 1: Projektiranje organizacije, vrste organizacijskih struktur in pomen organizacijske klime ter kulture kot pomembni značilnosti organizacije.

organizacijske strukture – organizacijska učinkovitost in sposobnost preživetja v konkurenčnem okolju, družbeno odgovornost ter osebno rast in razvoj zaposlenih. Zato rezultat projektiranja nikoli ni idealen ali dokončen, temveč je treba spremljati delovanje organizacije ter iskati izboljšave, če se pokaže, da organizacijska struktura ali pa način, kako izvajamo organizacijske procese, ovira uspešnost organizacije (Zupan, 2001b, str. 12).

Osnovna vidika oblikovanja organizacijske strukture sta centralizacija ter decentralizacija. Prednosti ene so pomanjkljivosti druge in obratno. Centralizacija povzroča specializacijo, ugodno vpliva na stroške. Glede na spremembe okolja pa je pri strukturiranju vedno pomembnejša decentralizacija – prenašanje avtoritete na nosilce v organizacijski strukturi, ki so bližje neposrednemu izvajanju določene naloge. Centralizacija lahko prinaša preveliko specializacijo, ki lahko otežuje izvrševanje nalog, saj so ljudje vedno manj sposobni za opravljanje kompleksnih nalog. Da bi odpravili slabosti centralizacije v vedno bolj spreminjajočem se okolju, se vedno pogosteje uporablja načelo decentralizacije, ki se odseva v vedno večji avtonomiji, večji svobodi posameznikov in delovnih skupin organizacij (Lipičnik, 1998a, str. 50). Upoštevati pa je potrebno tudi druge vidike, kot so funkcije, ki se izvajajo, proizvode in storitve, zemljepisna območja ter poslovne procese. Kompleksnost organizacije je odvisna od vertikalne in horizontalne decentralizacije. Kompleksnost je pogosto korelirana z velikostjo organizacije, vendar to ni pravilo.

Organizacija je vedno prilagojena cilju, nikoli ne more biti cilj prilagojen organizaciji. Idealno povezanost med značilnostmi organizacije in organizacijsko strukturo sta Hodge in Anthony (1998, str. 322–323) prikazala v diagramu, v katerem so organizacijski cilji osnova za oblikovanje in organiziranje delovnih procesov, ki jih nato formaliziramo v organizacijsko strukturo. Strategija podjetja predstavlja smernice in okvir delovanja vseh zaposlenih in članov organizacije, da se v čim večji meri in učinkovito izkoristijo priložnosti, ki jih ponuja okolje, v katerem organizacija deluje. Spremembe v okolju narekujejo spremembo strategije in ciljev podjetja, od katerih je odvisna struktura. Če se spremembe ciljev nanašajo na proizvod oziroma storitev in na tržno pozicioniranje (ciljni trgi in kupci), potem je pomembno prilagoditi tudi organizacijsko strukturo, predvsem če te spremembe vplivajo na delovne procese in odnose med zaposlenimi. Te povezave so prikazane na Sliki 2.

Slika 2: Vpliv strategije, ciljev, okolja in dela na oblikovanje organizacijske strukture



Vir: B.J. Hodge in W.P. Anthony, *Organizational Theory*, 1988, str. 322.

2 STRATEŠKA USMERITEV PODJETJA

Bistvo strateške usmeritve podjetja je zagotavljanje trajnejše konkurenčne prednosti, ki bo podjetju omogočala na daljši rok dosegati višjo poslovno uspešnost. Ustvarjanje strategije v odnosu do konkurence pomeni oblikovanje trajnejše drugačnosti, ki je konkurenti ne morejo posnemati. Strategija se v svojem bistvu nanaša na vprašanje ustvarjanja posebne kombinacije poslovnih aktivnosti, ki bo drugačna od kombinacije konkurentov in ki jo konkurenti ne bodo mogli zlahka in v kratkem času posnemati. Prava strategija ne pomeni drugačnosti v izvajanju samo ene aktivnosti, ampak v načinu opravljanja spleta poslovnih aktivnosti. Način izvajanja posamezne aktivnosti je namreč težko zadržati dalj časa, saj so ga konkurenti sposobni hitro prevzeti (Pučko et al., 2006, str. 20).

Pučko (et al., 2006, str. 16–17) navaja dve skrajnosti v razlagi **procesa oblikovanja poslovne strategije podjetja**. Poslovna strategija se lahko oblikuje na osnovi spoznanih (zunanjih) tržnih dejavnikov kot dominantnih dejavnikov strategije in temu primerno se prilagajajo strateške usmeritve, upoštevajoč še notranje dejavnike (vire) podjetja. Druga skrajnost pri oblikovanju poslovne strategije pa upošteva dominantne notranje dejavnike (vire) podjetja in se šele nato ukvarja s podrejenimi zunanjimi dejavniki, to so dejavniki okolja. Gre za dilemo, ali oblikovati poslovno strategijo »od trga proti podjetju« (angl. *from outside towards inside*) ali obratno »od virov podjetja proti njegovemu okolju« (angl. *from inside towards outside*). Možen odgovor na vprašanje, kako se lotiti oblikovanja poslovne strategije, nam ponuja Pučkov model procesa strateškega poslovanja, ki je prikazan na Sliki 3. Po tej razlagi je treba za oblikovanje dobre poslovne strategije najprej dobro spoznati in razumeti okolje in še posebej panogo podjetja s priložnostmi, ki jih ponuja, ter se v skladu s temi spoznanji poskušati pozicionirati na trgu. Osnovna logika oblikovanja poslovne strategije je razvijati strategijo na temelju poslovnih priložnosti in, upoštevaje tudi lastne vire, graditi trajnejšo konkurenčno prednost podjetja. Seveda se pri tem podjetje ne sme zgolj pasivno prilagajati tržnim spremembam, temveč naj bi jih tudi spodbudilo in oblikovalo, saj ne obstaja le ena dominantna pot do uspešne strategije.

Slika 3: Pučkov model procesa strateškega poslovanja

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje	Kontrola
Opredelevanje namena. Povzetek ugotovitev iz že izdelanih analiz poslovanja. Ocenjevanje okolja.	Celovito ocenjevanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.	Postavljanje planskih ciljev. Ugotavljanje planskih vrzeli.	Razvijanje strategij: celovitih, poslovnih in funkcijskih.	Ocenjevanje strategij in izbira.	Organiziranje. Programiranje. Projekti. Predračunavanje. Taktično planiranje. Kadrovanje. Usmerjanje.	Spremljanje poslovanja. Ocenjevanje poslovanja. Popravljanje odmikov.

Vir: D. Pučko et al., *Strateški management 2*, 2006, str. 26, slika 3.

Analize strateške usmeritve se je treba lotiti sistematično z upoštevanjem vseh sestavin strateškega upravljanja in poslovanja podjetja, ki je filozofija (bolj kot eksaktna tehnika),

temelječa na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v smislu oblikovanja vizije, ki konkretizira odgovore na temeljni problem razvoja podjetja, oziroma kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Gre za odgovore, kako se bo podjetje upiralo tistim poslovnim grožnjam, ki mu jih prinaša dinamika njegovega okolja, ter kako z raziskovanjem te dinamike odkriti področja svoje poslovne rasti, priložnosti in nevarnosti. Glavno razvojno vprašanje podjetja je, ali dela prave stvari, šele sekundarno vprašanje pa je, ali dela stvari pravilno. Bistvo strategije torej ni ustvarjanje večje poslovne učinkovitosti. Trajno prilagajanje podjetja dinamiki okolja s spremembami v proizvodnem programu, s povečevanjem in spreminjanjem strukture kapacitet in proizvodnega programa, programa nabave in prodaje, s komercialnim ali proizvodnim povezovanjem in združevanjem, lahko zagotavlja dolgoročno (kvantitativno) rast in (kvalitativno) razvoj. V okviru odločitev o razvoju portfelja podjetja je treba iskati poglobitve probleme in predmet strateškega planiranja v podjetju (Pučko, 2003, str. 102).

Da bi lahko primerno analizirali ustreznost strateških odločitev, je treba poznati vse sestavine procesa strateškega poslovanja, zato ga moramo razčleniti na posamezne faze. V magistrskem delu vsebinsko sledim Pučkovemu modelu razčlenitve procesa strateškega poslovanja na štiri glavne faze, ki so opisane v nadaljevanju: faza izdelovanja planskih predpostavk, faza strateškega planiranja ter fazi uresničevanja in kontrole strategij (Pučko et al., 2006, str. 26).

2.1 Planske predpostavke

S Slike 3 je razvidno, da so planske predpostavke izhodišče za strateško planiranje v podjetju. Upravljanje in poslovanje podjetja (oziroma katerekoli druge organizacije) se začne pri opredeljevanju namena oziroma opredeljevanju najsplošnejše usmeritve podjetja, ki določa meje razvijanju poslanstva (misije) in strateških ciljev podjetja.

2.1.1 Opredeljevanja namena in poslanstva podjetja

Namen seveda ni enostaven cilj, vendar je široko in večplastno opredeljen. Zajema lahko težnjo po maksimiranju dobička, po preživetju, zadovoljstvu odjemalcev in zaposlenih, po razvijanju dobrih odnosov z lokalnim ali celo širšim okoljem podjetja. V opredeljenem namenu je mogoče zaslediti večplastnost in več medsebojno vplivajočih sestavin, ki določajo razmerja in odnose med težnjo po dobičku, zadovoljstvom odjemalcev ter družbeno odgovornim ravnanjem podjetja. Zato je lahko za podjetje poenostavljena opredelitev nevarna, saj zožuje splošno usmeritev podjetja, ki lahko postane v gospodarski dinamiki hitro problematična in ne daje najširših odgovorov, ki jih poslovodstvo potrebuje pri opredeljevanju poslanstva in strateških ciljev podjetja. Namen podjetja poslovodstvu omogoča lažje delo pri opredeljevanju **poslanstva (misije)**. Poslanstvo poskuša odgovarjati na vprašanja o strateških poslovnih področjih, izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, ter o načinu obnašanja organizacije. Poslovodstvo mora postavljati vizijo, usmerjati razvoj podjetja, proučevati njegovo poslanstvo, postavljati cilje in organizirati delo, da bi podjetje doseglo rezultate, ki jih zahteva njegovo poslanstvo.²

² Podrobnejša opredelitev namena, poslanstva podjetja ter koncept družbene odgovornosti opisuje Priloga 2.

2.1.2 Analiza poslovanja

Analiza poslovanja je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost tega poslovanja. Ugotovitve in rezultati teh analiz poslovodstvu povedo veliko o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti. To pa so informacije, ki so nujne v procesu strateške analize in odločanja (Pučko, 2003, str. 125).

2.1.3 Ocenjevanje okolja

V zadnjih letih je prišlo do večjih sprememb v svetovnem okolju. Družbena in politična dinamika skupaj z dinamiko ekonomskega in tehnološkega okolja vnaša v poslovanje podjetij nove nevarnosti in priložnosti. Pojavili so se novi problemi in izzivi, ki ogrožajo in povezujejo ves svet – onesnaževanje, sprememba klime, revščina, terorizem, demografska eksplozija in z njo povezane množične migracije iz nerazvitega sveta ter staranje prebivalstva. Naraščajoči demografski trendi postavljajo pred človeštvo nove izzive, na katere bo treba najti odgovore čim prej, da bi si zagotovili trajnostni razvoj in preprečili katastrofalne posledice zaradi škodljivih vplivov na okolje.³

Vpliv in moč nacionalnih držav (vlad) upada, prihaja do revolucije v komunikacijah in transportu (nov pristop v trženjskem komuniciranju), v državah v razvoju se dogajajo politične in ekonomske reforme (širjenje demokratičnega kapitalizma po zrušenju socializma), partnerstvo med podjetji in državo se povečuje. Poslovno okolje se danes spreminja hitreje kot kdajkoli doslej in poslovni uspeh je odvisen od zmožnosti vodstva za predvidevanje in obvladanje sprememb.

Pri ocenjevanju okolja se lahko osredotočimo na dve globini preučevanja. **Ocenjevanje najširšega okolja** podjetja pomeni izluščiti glavne priložnosti in izzive, ki jih prinaša razvoj najširšega okolja podjetja, ki ga razdelimo na pet podokolij (Pučko, 2003, str. 120):

- gospodarsko podokolje je najpomembnejše, zato je treba sistematično zbrati napovedi razvoja ključnih narodnogospodarskih agregatov, ki so za podjetje posebej pomembni (rast bruto družbenega produkta (v nadaljevanju BDP), stopnja brezposelnosti, rast kritičnih panog, rast prodaje na glavnih trgih);
- tehnološko podokolje (pričakovane novosti, kritični prodori, časovni mejniki inovacij);
- politično-pravno podokolje (nove zakonske rešitve in omejitve ter okoljevarstvena zakonodaja);
- naravno podokolje (ekološke omejitve, lokacijske možnosti, problem oskrbe z energijo, starostna struktura prebivalstva);
- kulturno podokolje (ključne vrednote in prevladujoča ideologija, raven izobrazbe, vera, spremembe v navadah ljudi).

³ Vpliv demografskega trenda na transportno panogo je predstavljen v Prilogi 8: Razvoj logistike do leta 2050 (študija DHL).

Če se s širokega družbenega nivoja spustimo globlje v ocenjevanje panoge in prodajnega trga konkurentov v panogi, v kateri podjetje deluje, govorimo o **ocenjevanju ožjega** oziroma **ciljnega okolja** podjetja. Zajema ocenjevanje privlačnosti panoge in analizo prodajnega trga.

2.1.3.1 Privlačnost panoge

Stopnja privlačnosti panoge pomeni takšno ali drugačno dosegljivo donosnost za podjetja, ki v neki panogi poslujejo. Porter navaja **pet dejavnikov**, od katerih je odvisna privlačnost panoge, na osnovi katere podjetje identificira in razvije konkurenčne prednosti in na podlagi teh izdelava dolgoročno strategijo konkuriranja. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih dejavnikov privlačnosti panoge ugotavljamo poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Ocene teh dejavnikov vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo podjetje dosega v panogi. Porter (1980, str. 4, 29) meni, da mora podjetje izbrati strategijo, s katero bo svoje delovanje usmerilo v tisto panogo, kjer bo lahko ustvarilo branljiv položaj pred konkurenčnimi silnicami, jih najlažje obvladovalo in na njih vplivalo v svojo korist. Natančno poznavanje in razumevanje dejavnikov privlačnosti panoge razkriva kritične prednosti in slabosti podjetja, omogoča lažje pozicioniranje na trgu in diverzifikacijo, odkriva poslovna področja, kjer so potrebne strateške spremembe, in področja, ki pomenijo priložnosti oziroma nevarnosti za prihodnje poslovanje podjetja. Zato je treba te sile in njihov vpliv natančno poznati, če hočemo oceniti stopnjo privlačnosti panoge in poznati pravila konkuriranja v panogi (Porter, 1980, str. 7–29; Pučko, 2003, str. 123):

- nevarnost vstopa novih konkurentov je odvisna od vstopnih ovir v panogo. Pojavljajo se v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvodov, uveljavljenih blagovnih znamk, nujnosti velikih začetnih naložb, težkega dostopa do obstoječih prodajnih kanalov, absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov v panogi, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja in dostopa do potrebnih surovin in materialov. Vstop v panogo je lahek, če obstaja lahko dostopna tehnologija, če je moč blagovnih znamk nizka, če obstaja lahek dostop do distribucijskih kanalov in nizek prag potrebnega začetnega vloženega kapitala. Izstop iz panoge pa je lahek, če se proizvodna sredstva enostavno prodajo, če obstaja visoka neodvisnost v poslovanju in so izstopni stroški nizki;
- nevarnost nastopa substitutov in dejavniki nevarnosti substitucije se kažejo v razmerju med cenami in kakovostjo substitutov (tj. cena substitutnih rešitev), v stroških spremembe proizvoda (tj. zamenjave s substitutom) in nagnjenosti kupca k substituciji;
- pogajalska moč kupcev je odvisna od relativne koncentracije kupcev glede na koncentracijo ponudbe, od obsega opravljenih nakupov, relativnih stroškov kupca v primeru zamenjave dobavitelja, od stopnje informiranosti kupca, obstoja substitutov, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke in od relativnega pomena nabavne cene za kupca in njegovega zaslužka;
- pogajalska moč dobaviteljev se odraža v kakovosti in diferenciaciji vložkov, stroških spreminjanja dobaviteljev, odsotnosti nadomestnih vložkov, koncentraciji povezovanja dobaviteljev, relativnem pomenu obsega dobav v celotnih prihodkih dobavitelja, vplivu vložkov na diferenciacijo končnega proizvoda panoge, relativnih stroških nabavljenega blaga v odnosu na celotne nabavne stroške panoge;

- rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi je odvisno od stopnje rasti v panogi, deleža fiksnih in variabilnih stroškov v skupnih stroških v panogi, panožnih presežnih zmogljivosti, diferenciacije proizvodov, obstoja blagovnih znamk, stroškov spremembe dobavitelja (z vidika končnega kupca), stopnje koncentracije ponudnikov, stopnje informiranosti kupcev, pomena panoge za konkurente iz drugih panog in ovir za izstop iz panoge. Običajno je ta silnica najmočnejša v panogi in prijemi medsebojnega konkuriranja so predvsem cena, kakovost, celovitost storitve, pomoč strankam in poprodajne storitve, garancije, trženje in prodaja, distribucijska mreža in inovacije na ravni proizvoda ali poslovnega modela.

2.1.3.2 Analiza prodajnega trga

Analiza prodajnega trga pomeni ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov prihodnji razvoj. Nujno je treba opredeliti glavne tržne segmente, njihovo velikost in potrebe ter identificirati poslovne priložnosti v segmentih s slabim zadovoljevanjem potreb. Rezultat analize je predvidevanje možne prihodnje prodaje. Ko te številke poslovodstvo potrdi, postanejo planske predpostavke za strateško planiranje podjetja.

2.2 Proces strateškega planiranja

Proces strateškega planiranja se naprej deli na naslednje podfaze: celovito ocenjevanje podjetja (oziroma strateška analiza), postavljanje strateških planskih ciljev, razvijanje strategij (na ravni celotnega podjetja za posamezne strateške poslovne enote in funkcijskih strategij) in ocenjevanje ter izbira strategij. Posebej pomembna faza je celovito ocenjevanje podjetja, ki poslovodstvu pomaga zaznati poslovne (razvojne) probleme podjetja.

2.2.1 Celovito ocenjevanje podjetja

Bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih in sedanjih informacij in podatkov, ki so relevantni za prihodnost podjetja. Ta ocena daje temelj za nadaljnje faze procesa strateškega planiranja. Katere prijeme pri izdelavi celovite ocene podjetja bomo uporabili, je odvisno od razvojnih problemov, s katerimi se sooča podjetje. Prijemi se razlikujejo tudi glede na velikost podjetja, saj so v veliki mednarodni korporaciji potrebni drugačni ključni podatki in informacije za izdelavo celovite ocene podjetja. Trije osnovni načini, s katerimi je možno opraviti celovito ocenjevanje podjetja, so: portfeljska analiza, klasični (SWOT-analiza) in analiza na temelju verige vrednosti. Za dosego cilja magistrskega dela sem uporabil le zadnja dva načina, vendar sem najprej kljub temu na kratko predstavil portfeljsko analizo ter utemeljil razloge, zakaj ta način ne podaja relevantnih ugotovitev za odločitve o internacionalizaciji podjetja.

2.2.1.1 Portfeljska analiza

Za opazovanje položaja različnih poslovnih področij in njihovega prispevka k izpostavljenosti poslovnemu tveganju in (ne)uspešnosti dejavnosti celotne gospodarske organizacije je najprimernejši pristop **portfeljska analiza**. Ta pristop je po svoji vsebini veliko ožji od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti, saj je poudarek predvsem na oceni strateške uravnoteženosti portfelja poslovnih področij (v nadaljevanju SPP). V analizi usmerja našo

pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih enot oziroma strateških poslovnih skupin proizvodov v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja.⁴ Vendar portfeljski koncept podjetje vidi zgolj kot zbirko diskretnih SPP, kar zanemarja pomen razvijanja osrednje sposobnosti podjetja. Poleg tega temelji na predpostavki, da med posameznimi SPP v podjetju ni medsebojne odvisnosti in sinergijskih učinkov. Portfelj SPP in njihova umestitev v matriko nam ne bi povedala zadosti o glavnih konkurenčnih prednostih podjetja. Če upravljamo podjetje prvenstveno s pomočjo SPP, lahko to vodi k zanemarjanju razvijanja osrednjih sposobnosti podjetja, kar posledično pomeni, da SPP postanejo odvisna od zunanjih osrednjih proizvodov, ki jih proizvaja neko drugo podjetje. SPP ne težijo k razvijanju osrednjih sposobnosti podjetja, ki pa imajo v globalni konkurenčni borbi čedalje večji pomen. Pri portfeljski analizi naj bi bil pravi vir prednosti podjetja v sposobnosti vodstva, da združuje v celotnem podjetju tehnologijo in usposobljenost za proizvodnjo na način, ki omogoča posameznim SPP v podjetju hitro prilagajanje spreminjajočim se poslovnim priložnostim v okolju. Po tej tezi je uspešnost proizvodov na posameznem poslovnem področju podjetja odvisna od osrednjih izdelkov oziroma storitev ter osrednjih sposobnosti podjetja. Te sposobnosti so pomembne le kot vezivo, ki združuje obstoječa poslovna področja v podjetju, in generator za razvijanje novih poslovnih področij v podjetju. Zato sem se v nadaljevanju magistrskega dela osredotočil le SWOT-analizo in analizo na osnovi verige vrednosti, ki sta primernejša načina za ocenjevanje celotnega podjetja in ju je smiselno izvesti pri izbiri posamezne strategije.

2.2.1.2 SWOT-analiza

Klasični način celovitega ocenjevanja podjetja temelji na podatkih preteklih poslovnih obdobj. Tak način ocenjevanja imenujemo tudi **celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti** oziroma **SWOT-analiza** (angl. *strengths, weaknesses/limitations, opportunities and threats*). Analiza prednosti in slabosti se nanaša na analizo proizvodov oziroma storitev, cen, distribucijskih kanalov, prodajnih poti in menedžmenta, analiza priložnosti in nevarnosti pa se nanaša na analizo okolja, trga, kupcev ter konkurence. Analiza poteka v dveh korakih (Pučko, 2003, str. 129–133):

- ocena poslovnih rezultatov in primerjava s planiranimi velikostmi v preteklosti ter primerjava z rezultati konkurence;
- ugotoviti, katere podstrukture podjetja in njihove sestavine ter procesi (in njihove sestavine) so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti.

V prvem koraku se osredotočimo na raziskovanje tendence poslovnih rezultatov (rast prodaje, tržni delež, dobiček in njegova sprememba), ki dajejo osnovo za iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur in procesov v podjetju. Ocene podstruktur in njihovih sestavin, glede na

⁴ Določitvi SPP v portfeljski analizi sledi naslednji pomemben korak izbire primernega portfeljskega modela. Z izbiro modela določimo tudi glavna merila in izvore konkurenčne prednosti podjetja. Prvi model je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja razvilo svetovalno podjetje Boston Consulting Group. Nastala je najbolj razširjena portfeljska matrika – BCG-matrika, ki določa položaj posamezne strateške poslovne enote v matriki glede na relativni tržni delež in stopnjo rasti trga ter jih glede na ti dimenziji razvrsti v kvadrant krav, psov, zvezd ali vprašajev. Temu modelu je sledilo še vrsto drugih, ki so poskušali odpraviti pomanjkljivosti in kritike BCG-matrike, tako da imamo danes zelo veliko modelov, ki razvrščajo strateške poslovne enote glede na različne kriterije, tako dvodimenzionalno kot tridimenzionalno, vse pa so v svojem bistvu le izpeljanke BCG-matrike.

njihov prispevek k poslovni uspešnosti, v drugem koraku naredi vodstvo podjetja. Te ocene omogočajo ugotavljanje strateško pomembnih dejavnikov oziroma aktivnosti poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja. Na osnovi teh ocen lahko izdelamo profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost. Na podlagi ocene prednosti in slabosti podjetja lahko z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja ocenimo še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja, pri čemer gre za ocenjevanje poslovnih nevarnosti oziroma priložnosti posameznih podstruktur in njenih sestavin (Pučko, 2003 str. 134–139).

Izdelava ocen in profilov temelji na široki analitični obdelavi relevantnih podatkov in informacij. Pučko (2003, str. 139) navaja tri glavne tipe ugotovitev, ki jih takšna metoda prinaša:

- na osnovi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja lahko ugotovimo najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti podjetja in nevarnosti zanj, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno;
- ugotovimo osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se mora spoprijeti;
- ugotovimo lahko prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.

2.2.1.3 Veriga vrednosti in zaznavna vrednost za kupca

Na ravni RT bistvo konkurenčne prednosti ni v portfelju strateških poslovnih področij, temveč v portfelju sposobnosti podjetja, ki so izvor konkurenčne prednosti, kjer podjetje RT išče svoje priložnosti za prihodnost. Pomen osrednje sposobnosti podjetja je najbolj izrazit pri Porterjevi **analizi na osnovi verige vrednosti**, kjer je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Konkurenčna prednost je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno vrednost (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti. Konkurenčne prednosti podjetja lahko sistematično analiziramo s Porterjevo verigo vrednosti, ki razčlenjuje aktivnosti (produkcijske funkcije) podjetja na strateško relevantne aktivnosti, z namenom ugotavljanja način opravljanja vsake aktivnosti v povezavi z njeno gospodarnostjo. Porter vidi v stroškovnih prednostih in v boljši diferenciaciji proizvoda osnovne izvore konkurenčne prednosti podjetja.

Porter (1985, str. 36–40) je razdelil aktivnosti podjetja na primarne oziroma temeljne in pomožne, kot so navedene na Sliki 4. V temeljne aktivnosti uvršča vse, ki neposredno ustvarjajo vrednost za kupca in so ključnega pomena pri izdelavi proizvoda (storitve), prodaji in končni distribuciji do kupcev. Cilj primarnih aktivnosti je v neposrednem zadovoljevanju potreb kupcev. Pomožne aktivnosti nimajo neposrednega vpliva na povečanje dodane vrednosti za kupca in zagotavljajo predvsem podporo osnovnim dejavnostim podjetja in optimalno izvajanje ter nadzor delovanja primarnih aktivnosti. Veriga z združevanjem devetih generičnih aktivnosti podjetja zagotavlja vrednost za končnega uporabnika ter dobiček za podjetje. Za vsako od teh aktivnosti

obstaja možnost, da jo bo podjetje izvajalo na unikaten način in bolje od konkurentov, kar mu bo omogočilo ubranljivo konkurenčno prednost na trgu in doseganje višjih donosov od panožnega povprečja. Vrednost se uporablja kot mera konkurenčnega položaja podjetja, opredeljena pa je z zneskom, ki so ga kupci pripravljeni plačati za to, kar jim podjetje ponuja (zaznana vrednost oziroma koristnost za potrošnike). Ustvarjanje vrednosti za kupce, ki presega stroške, ki jih ima podjetje pri tem, je cilj vsake strategije in pomeni ustvarjanje dobička. Podjetja se velikokrat zavestno odločijo povečati svoje stroške za doseganje diferenciacije in posledično ustvarjanje višje vrednosti za kupce, ki se odraža v ceni proizvoda oziroma storitve. Na tej teoretični podlagi moramo opredeliti relevantne aktivnosti podjetja, ki ustvarjajo vrednost. Ustvarjeno vrednost lahko vrednotimo le na osnovi zneska, ki ga je kupec pripravljen plačati za določen izdelek (storitev). Analiziramo tehnologijo, njene stroške ter ocenimo prispevek vsake dejavnosti k ravni diferenciacije in stroškov proizvoda ter izdelamo profil prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.

Slika 4: Porterjeva generična veriga vrednosti



Vir: M.E. Porter, *Competitive advantage*, 1985, str. 37.

Porter je verjel, da na konkurenčnost podjetij v precejšnji meri vplivajo značilnosti okolja, v katerem podjetje deluje. To je tudi temeljna hipoteza šole industrijske organizacije o nastanku konkurenčnih prednosti, ki predpostavlja homogenost virov podjetja, zato je mogoče konkurenčno prednost graditi le na osnovi zunanjih virov podjetja. Porter je zato razširil razlago, v kateri priznava, da poleg značilnosti panoge na uspešnost podjetja v veliki meri vplivajo tudi podjetja sama, s svojimi sposobnostmi, ki izvirajo iz njihove verige vrednosti. Podjetja, ki želijo imeti konkurenčno prednost in realizirati nadpovprečne dobičke, morajo torej poskušati tudi soustvarjati in spreminjati strukturne značilnosti panoge čim bolj sebi v prid (ustvarjati vstopne ovire za nove konkurente, diferencirati svoje proizvode oziroma storitve, poskušati zmanjšati število konkurentov v panogi itd.) (Pučko et al., 2006, str. 35–38). Koncept verige vrednosti odgovarja na več vprašanj glede izvora konkurenčne prednosti multinacionalke kot pa porfeljska analiza. Specifičnost mednarodne strategije je namreč med drugim tudi v medsebojni in globalni koordinaciji izvajanja aktivnosti iz verige vrednosti v različnih poslovalnicah po vsem svetu. Ključno vprašanje pri izbiri mednarodne strategije multinacionalke je, s kakšno konfiguracijo in koordinacijo aktivnosti dosegati konkurenčno prednost.

Glavni izvori konkurenčne prednosti v podjetju so njegovi viri in osrednje sposobnosti iz verige vrednosti. Viri predstavljajo osnovo za kakovostno izvajanje osrednjih sposobnosti; to so ključni vložki v različnih oddelkih v poslovnem procesu podjetja in so lahko finančni, človeški, tehnološki in organizacijski viri. Osrednje sposobnosti podjetja pa so aktivnosti iz verige vrednosti, katerih zaznane koristi za kupca so višje od konkurenčnih. Predstavljajo strateško prednost, ki jo konkurenca ne more posnemati, zato so vir dolgoročnih zaslužkov. Izvajanje osrednjih sposobnosti je odvisno od integracije različnih virov podjetja.

Dodana vrednost, ki jo ustvarja veriga vrednosti podjetja, je neposredno povezana s konceptom **zaznavne vrednosti za kupca**. Zaznavna vrednost za kupca je celovito vrednotenje izdelka oziroma storitve v očeh kupca. Z združitvijo obeh konceptov združimo ponudbo in povpraševanje na trgu. Uspešnost podjetij je odvisna od dveh faktorjev in temelji na primerjavi med koristmi in stroški uporabe izdelka za kupca, kar prikazuje formula v Sliki 5. Če je zaznana vrednost za kupca višja od zaznane vrednosti izdelka konkurenčnega podjetja, potem ima prvo podjetje konkurenčno prednost.

Zaznana vrednost za kupca ni matematična formula in njene vrednosti se ne da izračunati. V ozadju formule je razmišljanje o razmerju med koristmi, ki jih kupec pridobi z nakupom izdelka, in njegovo žrtvijo za uporabo izdelka. O nakupu bo razmišljal le v primeru, če so koristi večje od žrtve. Večje kot je to razmerje, večja je zaznavna vrednost v očeh kupca, kar pomeni boljši konkurenčni položaj podjetja. Na zaznavno vrednost ne vpliva le samo podjetje, temveč tudi drugi partnerji, ki so v interakciji s kupcem v obdobju uporabe izdelka, zato so pomembni dobri odnosi podjetja z vsemi interesnimi skupinami in partnerji. Če je dejanska zaznavna vrednost v času uporabe izdelka višja od pričakovane v času odločitve za nakup, potem se bo kupec odločil za ponovni nakup izdelka oziroma storitve, kar je osnova za razvoj lojalnosti do določene blagovne znamke.

Slika 5: Prikaz formule zaznavne vrednosti za kupca

$$\begin{aligned} \text{zaznavna vrednost za kupca} &= \frac{\text{koristi za kupca od uporabe izdelka}}{\text{stroški kupca, ki jih ima z uporabo izdelka}} = \\ &= \frac{\text{koristi izdelka} + \text{koristi od podpornih storitev}}{\text{neposredni stroški za kupca} + \text{posredni stroški za kupca}} \end{aligned}$$

Vir: S. Hollensen, Global Marketing, 2011, str. 114.

Koristi od uporabe izdelka imajo dve komponenti. Koristi, ki jih prinaša izdelek kupcu, so: zadovoljevanje kupčevih potreb, prilagodljivost v zadovoljevanju spreminjajočih potreb, izboljšana kakovost in zanesljivost delovanja, boljša dobičkonosnost uporabe, sloves in zaupanje v blagovno znamko (občutek varnega nakupa), tehnična superiornost izdelka, okoljska ozaveščenost proizvajalca izdelka. Koristi, ki jih ima kupec od podpornih storitev, pa so: vzdrževanje odnosov s kupcem in nudenje celovite podporne aktivnosti v času uporabe izdelka, strokovna pomoč uporabnikom s strani usposobljenega osebja, kratki dobavni roki. Tudi

stroškovni del enačbe je sestavljen iz dveh komponent. Neposredni stroški, ki jih ima kupec z uporabo izdelka, so povezani s ceno izdelka in stroški vzdrževanja ter predstavljajo: prodajno ceno za izdelek, stroške vzdrževanja, ki nastanejo v času življenjskega cikla izdelka (vključno s stroški financiranja), stroške za nadomestne dele. Posredni stroški so: transakcijski stroški, ki nastanejo v fazi pogajanj s prodajalcem, notranji stroški prilagoditve poslovanja in nakupa dodatne opreme, ki so nujni za integracijo in pričetek uporabe izdelka, stroški zalog zaradi dolgih dobavnih rokov izdelka.

Kupec ne kupi izdelka, temveč koristi, ki mu jih uporaba izdelka prinaša, in te koristi so lahko stvarne in merljive (na primer stroškovni prihranki) ali pa psihološke. Za uspeh na trgu je treba prepoznati in se ustrezno odzvati na potrebe kupcev, pri čemer je ključno, da kupci odziv podjetja na njihove potrebe ovrednotijo bolje od odziva konkurentov (večja zaznavna vrednost). Podjetje mora prepoznati koristi, ki jih kupec išče v ponudbi (verigi vrednosti), ter dostaviti izdelek v kombinaciji s poprodajnimi storitvami, ki bo prinašal kupcu zahtevane koristi. Koristi za kupca lahko podjetje ustvari prek različnih aktivnosti iz svoje verige vrednosti, saj vsaka aktivnost vpliva na zaznavno vrednost za uporabnika končnega izdelka. Še posebej so pri tem pomembni nematerialni dejavniki ustvarjanja koristi za kupca v verigi vrednosti, kot so usposobljeni zaposleni, ki morajo vzdrževati visoke standarde procesov, poprodajnih storitev in tehnične podpore, saj si prek odnosov s kupci slednji ustvarijo podobo o podjetju in blagovni znamki. Če je korist od uporabe izdelka višja, potem je kupec za ta izdelek pripravljen plačati višjo ceno, če pa je cena postavljena previsoko oziroma so zaznavne koristi premajhne, bo izdelek izrinjen s trga. Nevidna roka trga na dolgi rok vzpostavi ravnotežje med koristjo in ceno izdelka, kjer izdelki z višjo ceno prinašajo kupcu tudi višjo korist. Na zaznavno vrednost za kupca lahko gledamo tudi s stroškovnega vidika verige vrednosti podjetja. Vsaka aktivnost iz verige vrednosti za izvajanje povzroča za podjetje določene stroške, ki so na koncu odražajo v ceni izdelka. Podjetja težijo k ustvarjanju največjih možnih koristi za kupca s čim manjšimi stroški za izvajanje teh aktivnosti. Stroškovno prednost si ustvarijo podjetja, v katerih so kumulativni stroški izvajanja aktivnosti iz verige vrednosti nižji kot pri konkurenci. Zaradi tega lahko ponudijo svoje izdelke oziroma storitve po nižji ceni, kar ugodno vpliva kupčeve stroške ter na celotno zaznavno vrednost za kupca. Za doseganje stroškovne prednosti morajo podjetja poznati svoje poslovne procese in delovanje faktorjev, ki so vključeni v izvajanje aktivnosti. Poleg razpoložljive tehnologije vplivajo na stroške v verigi vrednosti še izkoriščenost proizvodnih faktorjev, izvajanje medsebojno povezanih aktivnosti, centralizacija nekaterih oddelkov, integracija aktivnosti v podjetju oziroma prenos na zunanje izvajalce, prilagodljivost, lokacija in institucionalni faktorji (Hollensen, 2011, str. 114–119).

2.2.2 Oblikovanje strateških planskih ciljev

Planske cilje je treba postavljati kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči, tako v pogledu obsega (velikosti) kot v pogledu časa. Tako postavljeni cilji morajo zagotoviti središčne točke v podjetju, okoli katerih se suče razvijanje planov in razmeščanje resursov. Proces oblikovanja planskih ciljev je mogoče razčleniti v tri faze. Prva faza se nanaša na preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije ali poslanstva podjetja. Naslednja faza se ukvarja z izbiranjem ključnih

kazalcev, ki v kakovostnem smislu lahko izražajo cilje, zadnja faza pa mora biti namenjena pripisovanju nekih ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem, ki bodo izražali planske cilje.

Pri postavljanju planskih ciljev je pomembno, da podjetje premaga oviro organizacijske inertnosti in postavi svoje strateške planske cilje v okviru predvidevanja razvojev v okolju za vse tiste sestavine in podstrukture, ki so pomembne na osnovi izsledkov celovite analize slabosti in prednosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Cilji morajo biti čim bolj realni, odsevati morajo sedanji obseg poslovanja in normalno pričakovano rast prodaje obstoječih proizvodov ter izboljšavo poslovnih rezultatov zaradi prihodnjih poslovnih sprememb. Le tako zastavljeni planski cilji z obvladljivimi planskimi vrzeli bodo dobra osnova za izbiro ustreznih strategij za uresničevanje zastavljenih ciljev (Pučko, 2003, str. 161–168). Ugotovljen planski razkorak je dobro izhodišče za razmišljanje o prihodnih usmeritvah podjetja ter odkriva potrebo po vprašanjih, s kakšnimi novimi strategijami lahko odpravimo ugotovljeno plansko vrzel.⁵ V sedanji dinamiki gospodarskega razvoja, morajo biti že sami strateški planski cilji usmerjeni v rast podjetja, saj je to največkrat (tudi za RT) edina strategija, ki omogoča preživetje v krutem konkurenčnem okolju.

2.2.3 Razvijanje strategij in izbira

Pučko (2003, str. 169) opredeli strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta (v primeru njene uresničitve) doseganje strateških ciljev. Vsebuje množico izvedenih ciljev in poslovnih politik, ki vnašajo določena pravila za poslovno odločanje in postavljajo okvirje ter omejitve temu odločanju. Razvijanje strategij velikokrat zahteva nove zasnove poslovanja, kjer pride do izraza tudi kreativnost posloводства.

Oblikovanje strategije sloni na teoretičnih konceptih, uporabi razpoložljivih podatkov o tekočem poslovanju ter razpoložljivih raziskovalnih tehnik in analitičnih metod. Pri oblikovanju strategije izhajamo iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na poslanstvo, temeljne cilje ter razvojne programe podjetja. Razvojni problemi so opredeljeni že v fazi celovitega ocenjevanja podjetja in v fazi opredeljevanja planske vrzeli, zato moramo v tem koraku podati oceno obstoječega stanja, ki nam pove, zakaj (če sploh) je treba poiskati in oblikovati nove možne strategije podjetja. Pri razvijanju možnih strategij se je treba opirati na poslovne priložnosti v okolju (zunanji dejavniki rasti in razvoja), na ugotovljene sposobnosti podjetja (notranji dejavniki rasti in razvoja) in potrebno diverzifikacijo oziroma širitev poslovnega programa. Upoštevanje teh dejavnikov omogoča strategiji zagotoviti poslovno uspešnost podjetja prej, kot če teh dejavnikov ne bi upoštevali. Zunanji dejavniki so poleg rastočega in spreminjajočega gospodarskega okolja tudi ugotovljene tržne priložnosti, učinki zunanje ekonomije, ekonomija obsega v povezavi z zagotavljanjem čim večje poslovne prilagodljivosti in potreba po nastopanju v hitro rastočih panogah. Pomembni notranji dejavniki rasti in razvoja so neizkoriščene prvine

⁵ Strateški planski cilji so grafično izraženi s ciljno linijo, ki ponazarja zaželeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnjih obdobjih znotraj planskega obdobja. Na osnovi ciljnih linij in s primerjanjem teh z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja je možno ugotoviti in opredeliti morebitne planske vrzeli oziroma razkorake, ki jih v podjetju poskušajo odpraviti z dodatnimi ali novimi strategijami.

poslovnega procesa (oziroma poslovanje s preveliko zmogljivostjo), kar lahko pomeni edinstveno konkurenčno sposobnost za podjetje. V tem primeru lahko oblikujejo strategijo, ki bo temeljila na komercializaciji novih proizvodov in povečevanju količinske proizvodnje, saj to lahko storijo z nižjimi stroški od konkurence. Pri oblikovanju strategije se poleg dejavnikov rasti in razvoja srečujemo tudi z vprašanjem omejevanja širine poslovnega področja podjetja oziroma diverzifikacije poslovnega programa podjetja. Širitev proizvodnega programa mora biti uokvirjena do te mere, da bo še vedno temeljila na neki osrednji konkurenčni prednosti oziroma poslovni sposobnosti podjetja. Omejevanje obsega diverzifikacije izvira iz problemov razvijanja in zagotavljanja konsistentnih poslovnih politik, računovodskih in finančnih postopkov, politik kadrovanja, organizacijskih struktur ter možnosti reševanja številnih drugih problemov v podjetju, ki zahtevajo celovit pristop. Omenil sem tudi že pomen organizacijske strukture ter značilnosti upravljanih in vodstvenih sposobnosti, s katerimi razpolaga podjetje. Ti dejavniki omogočajo podjetju razvoj zahtevnejših strategij, saj lahko z ustrezno organizacijsko strukturo vodstvo več energije nameni razvojnim problemom podjetja, ki se oddaljujejo iz za podjetje znanih poslovnih področij (Pučko, 2003, str. 170–171).

V literaturi je mogoče najti zelo veliko možnih strategij podjetij, ki so razvrščene glede na področja oziroma cilje, s katerimi se ukvarjajo, zato je bilo treba določiti ustrezno razvrstitev strategij in potek preučevanja, ki bo za strateško analizo podjetja RT relevanten, saj se v podrobnejšo razčlenitev in opisovanje strategij na tem mestu ni smiselno spuščati. Poslovodstvo izbira med tremi temeljnimi vrstami strategij, in sicer **strategijami rasti, ustalitve in krčenja** podjetja. Pri izbiri proučevanih strategij sem se oprl le na strateške alternative v globalnih panogah, ki jih strateški položaj RT realno omogoča, zato sem v nadaljevanju predstavil vrste strategij rasti podjetja, ki vključujejo tudi strategijo internacionalizacije.

2.2.4 Strategije rasti

Poslovodstvo podjetja se odloča o strategiji podjetja na podlagi ugotovljenega planskega razkoraka. Največkrat je planski razkorak posledica postavljenih strateških ciljev v podjetju, ki zahtevajo povečevanje obsega prodaje in njegovo rast. Zato na njegovi osnovi razvijamo strategijo rasti podjetja. Strategija rasti podjetja pomeni poslovno usmeritev podjetja na povečevanje svojega obsega, ki ga največkrat izražamo z obsegom prodaje, seveda pa so možne tudi druge mere rasti (dodana vrednost, število zaposlenih, dobiček ...).

Podjetja se lahko v različnih fazah rasti odločijo za različne strategije rasti, zelo pogosto jih v izbiro določene strategije prisilijo tudi zunanji dejavniki. Tajnikar (2000, str. 118) obravnava sedem strategij podjetniške rasti: generična rast, diverzificirana rast, rast s pomočjo nakupa in prodaje licence, rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize, rast s pomočjo skupnih naložb, mreženje in rast s spojitvami, pripojitvami in prevzemi. V osnovi loči le dve izvorni strategiji rasti, in sicer generično in diverzificirano rast, z drugimi strategijami pa se pravzaprav le na različne načine uresničujejo obe strategiji. Prednost izvajanja **generične rasti** je predvsem v tem, da gre za nadaljevanje obstoječega posla, brez razširitve na nove proizvode ali trge. Druga, zelo pogosta strategija rasti, je **diverzifikacija** poslovanja, s katero se velikost podjetja povečuje z

uvajanjem novih proizvodov, storitev in novih trgov. Diverzifikacija je običajno hitrejša od generične rasti, vendar je tudi bolj tvegana, saj je zamenjava proizvodov in trgov, na katere podjetje ponuja svoje blago, povezana z večjim tveganjem kot stalna povezanost z eno vrsto proizvodov ali storitev in čim večja je ta zamenjava, večje postaja tveganje (Tajnikar, 2000, str. 129). Strategija diverzifikacije je lahko strategija notranje rasti podjetja, če podjetje samo zgradi zmogljivosti za novo poslovno dejavnost in prodajne poti za trženje novih proizvodov oziroma storitev. Pri tej usmeritvi podjetje vstopa v novo panogo, ki jo doslej ne pozna niti s tehnološke niti s trženjske plati, zato podjetja večinoma izbirajo uresničevanje strategije diverzifikacije s pomočjo strategije zunanje rasti podjetja. To pomeni povezovanje oziroma priključitev podjetij, ki že delujejo v novih ciljnih panogah, imajo razvito tehnologijo in prodajne kanale (Pučko, 2006, str. 62). Z vidika strategije internacionalizacije, kot oblike čiste diverzifikacije ali tržnega razvoja, govorimo o izbiri primerne oblike vstopa na lokalni trg, kar podrobneje opisuje 3. poglavje. Strategijo internacionalizacije lahko konceptualno umestim tudi med strategije rasti podjetja glede na Pučkovo razlago strategij podjetja, ki v osnovi strategije rasti deli na notranje in zunanje. Izhodiščna osnova za delitev je drugačna, kar omogoča boljši pregled med možnimi izbirami strategije mednarodnega podjetja, ki zasleduje cilj rasti z osvajanjem lokalnih trgov.

Za **strategije zunanje rasti** podjetja pa je značilno, da gre za poslovno usmeritev, ki naj bi podjetju omogočila rast bodisi z nakupovanjem podjetij, njihovim združevanjem ali dolgoročnim sodelovanjem. Z nakupom podjetja ali z vzpostavitvijo dolgoročnega partnerskega odnosa je mogoče včasih zagotoviti hitrejšo rast podjetja z manjšimi tveganji, kot pa bi jo podjetje dosegalo po poti notranje rasti. Rezultat usmeritve na eno od strategij zunanje rasti je lahko pridobitev sinergijskih učinkov in večje ekonomske moči. Strategije zunanje rasti je mogoče deliti na posamezne vrste z vidika njihove smeri in z vidika načina doseganja rasti (Pučko et al., 2006, str. 68).

Glavne poznane vrste **notranje rasti** podjetja podrobneje opredeljuje koncept H. I. Ansoffa. Vendar ta koncept zajema le dve dimenziji osrednjega strateškega planskega problema, in sicer trg in proizvod. Če koncept razširimo z materialno oziroma tehnološko podstrukturo, ki ima primarno vlogo pri razvoju podjetja, dobimo tridimenzionalno matriko z večjo analitično vrednostjo, ki kot teoretično možnih ponuja osem osnovnih strategij razvoja podjetja (Pučko, 2003, str. 176–181). Za mednarodna podjetja iz panoge proizvodnje gospodarskih vozil sta bistveni predvsem dve strategiji rasti, ki pomenita uveljavljanje strategije internacionalizacije podjetja bodisi od samega začetka ali pa njeno širjenje, to sta omejena tržno-tehnološka diverzifikacija in razvoj trga. Strategija razvoja trga obeta rast podjetja prek vstopanja na nove trge, na katerih bo podjetje pridobilo nove skupine odjemalcev in odprlo nove prodajne kanale ter s tem dosegalo dodatno prodajo in rast. Osvajanje novih trgov temelji na obstoječi tehnološki zasnovi in naboru proizvodov oziroma storitev. Tveganja, povezana z osvajanjem novih trgov, še posebej novih izvoznih trgov, so navadno zelo velika zaradi srečevanje z novimi socialnimi in kulturnimi dejavniki novega okolja. Vendar so podjetja razvila različne metode in tehnike, kako se uspešno spopadati in učinkovito obvladovati ta tveganja. Strategija omejeno tržno-tehnološke

diverzifikacije temelji na izpopolnjevanju proizvodne usposobljenosti podjetja in na osvajanju novih trgov z obstoječim naborom proizvodov oziroma storitev.⁶

2.3 Uresničevanje in kontrola strategij

Faza uresničevanja strategij zajema vse splete aktivnosti, s katerimi podjetje uresničuje svoje strategije. Te aktivnosti so organiziranje, izdelovanje programov, projektov in predračunov ter kadrovanje in usmerjanje delovanja. Faza kontrole spremlja poslovanje in ga ocenjuje z vidika uresničevanja sprejetih strategij ter popravlja odmike od želenega. V fazi strateškega planiranja poslovodstvo izbere strategijo podjetja, s katero bo imelo največ možnosti priti od obstoječega do želenega stanja. V fazi kontrole uresničevanja strategij je zato ključno vprašanje, ki se pojavlja, kdaj v fazi uresničevanja strategije se moramo vprašati, ali smo uspešni, in če nismo, zakaj ne. Odgovori na ta vprašanje se razlikujejo, odvisno od panoge, v kateri podjetje deluje. Lawson (1987, str. 137) predlaga za dolžino planskega horizonta obdobje petih let. Krajše obdobje strateškega planiranja ni smiselno (tudi v panogah s krajšimi poslovnimi cikli), saj lahko ob samo kratkoročnem planiranju izgubimo nadzor nad smerjo celotnega poslovanja. Planirati za daljše obdobje pa izjemno otežuje zastavljanje realno dosegljivih ciljev.

Uresničevanje strategije pomeni, da moramo dovoliti, da strategija dela za nas in ne obratno. Gre za živo tvorbo, ki se spreminja, zato moramo nenehno spremljati njeno uresničevanje in ugotavljati odmike in planske vrzeli. Strateško planiranje ne pomeni branje prihodnosti v stekleni krogli. Strategija nam mora omogočati okvire poslovanja, v katerih je mogoče sprotno prilagajanje in modifikacije na začrtani poti, te pa so odvisne od izkušenj vsakodnevnega poslovanja podjetja in zunanjega okolja.

Strateško planiranje nas res usmeri za dalj časa v prihodnost, toda uresničevanje zastavljenih ciljev moramo spremljati sproti za vsako tekoče poslovno leto in ugotoviti, ali smo na pravi poti. Napake pri uresničevanju strategije in nedovzetnost za dinamičen proces strateškega planiranja so lahko za podjetje zelo škodljive, za kar Lawson (1987, str. 138) vidi tri ključne razloge, in sicer v nepravilno zastavljenih ciljih, nepripravljenosti prilagoditi cilje spreminjajočim se okoliščinam notranjega in zunanjega okolja in neizvajanju potrebnih aktivnosti, ključnih za doseganje teh ciljev. Te napake so pri uresničevanju strategije skoraj neizbežne, ključno pa je, da jih podjetje dovolj zgodaj spozna, spremlja spremembe in prilagodi cilje oziroma svoje aktivnosti za doseganje teh ciljev.

Kako se bo podjetje sproti soočalo z uresničevanjem in kontrolo strategij, je odvisno od tega, kakšne popravke bodo omogočali poslovanje podjetja in (spremenjene) tržne razmere. Ker se te prilagoditve dogajajo sproti, ima podjetje vseskozi pred sabo petletni planski horizont, zato ni potrebe po zastavljanju strategije od začetka. Pomembno je le, da si podjetje po preteku tega obdobja postavi ključna vprašanja v zvezi z uresničevanjem in kontrolo strategije: kaj smo dosegli, kaj bi želeli doseči in kako to doseči (Lawson, 1987, str. 140).

⁶ V Prilogi 4 sta podrobneje opisani obe temeljni obliki strategije rasti kot osnova za Tajnikarjevo delitev strategij rasti podjetja ter Pučkova delitev strategij rasti na notranje in zunanje.

3 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA

3.1 Pojem globalizacije in globalni izzivi v prihodnosti

Ekonomija uči, da je mednarodna trgovina za narod koristna in prispeva k povečevanju blaginje. Teorija primerjalnih prednosti med posameznimi narodi pravi, da bodo države proizvajale in izvažale dobrine, za proizvodnjo katerih imajo posebno ugodne možnosti ali so za to proizvodnjo posebno usposobljene. To preprosto načelo zagotavlja trden temelj mednarodne trgovine. Dandanes se v vsakdanjem življenju srečujemo s pojmom globalizacija, ki je postal že sam po sebi samoumeven del našega življenja. Silovita globalizacija svetovnega gospodarstva in vseh drugih plasti življenja pomeni povečevanje obsega in intenzivnosti mednarodnega medsebojnega sodelovanja za kakovostne spremembe, medtem ko gre z internacionalizacijo razumeti bolj količinsko širjenje ekonomskih aktivnosti prek nacionalnih meja. Mednarodno dogajanje je v svojih koreninah le posledica različnih nacionalnih značilnosti. Dogajanje na nacionalni ravni se prenaša na globalno in v tem skoku pridobiva nove kvalitete in vsebinske spremembe ter pripomore k oblikovanju mednarodnih odnosov.

Definicije globalizacije so običajno zelo ohlapne, saj obsegajo tako tržišča kot področja izven dometa delovanja podjetij, vsem pa je skupno eno – mednarodna podjetja so najpomembnejši nosilci teh procesov. Globalizacija je v glavnem proces, do katerega je prišlo od spodaj navzgor, nosilci so bile tržne silnice in velika podjetja. Svetličič (2006, str. 71–73) je mit globalizacije, ki je postala sinonim za liberalizacijo in večjo odprtost gospodarstev, opredelil s pomočjo vsebinskih, zemljepisnih in organizacijskih (kakovostnih) kriterijev. Po zemljepisnem kriteriju pomeni globalizacija široko mednarodno razpršenost in medsebojno prepletenost različnih oblik aktivnosti, ki sledijo logiki, da je svet ena sama »globalna vas«. Organizacijsko pomeni globalno tesno mednarodno integracijo in koordinacijo medsebojno vse bolj soodvisnih dejavnosti podjetij s pomočjo ene strategije – svetovni (in ne več domači) trg postane osrednji, proizvodi se homogenizirajo in prilagajajo lokalnim okusom in navadam.

Mednarodna organizacija razvitih držav Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, v nadaljevanju OECD) posveča procesu globalizacije zelo veliko pozornosti. Globalizacijo opredeli kot povečano internacionalizacijo finančnih trgov ter trgov dobrin in storitev. Globalizacija je dinamičen in večdimenzionalen proces ekonomske integracije, v kateri postajajo nacionalni resursi čedalje bolj mednarodno mobilni, nacionalna gospodarstva pa čedalje bolj medsebojno odvisna. Takšna mednarodna dejavnost omogoča podjetjem osvajati nova tržišča, izkoriščati njihove tehnološke in organizacijske prednosti ter zmanjševati stroške in tveganja. Za globalizacijo ni pomembna le zemljepisna razporeditev dejavnosti, temveč tudi strategija, ki stoji za tem. Podjetja so lahko pri internacionalizaciji svojega poslovanja ofenzivna, kar pomeni, da iščejo prednosti na svetovnem trgu, ali pa so defenzivna, kar pomeni, da se le odzivajo na vse bolj globalno poslovanje drugih podjetij. Mednarodna podjetja postajajo nosilci gospodarskega razvoja, zato je zelo pomembno razumevanje vseh dimenzij procesa globalizacije, poleg ekonomskega povezovanja kot dominantne dimenzije tudi socialne, kulturne, politične in institucionalne. Tak svet zabrisuje

tradicionalne nacionalne meje, ne odpravlja pa etničnih in kulturnih značilnosti. Trgovina kot tradicionalno najvažnejši del mednarodne menjave počasi prepušča prostor tujim neposrednim investicijam in strateškim povezavam med podjetji, ki so prevzele primat in oblikujejo trgovinske tokove.⁷ Razumevanje globalizacije je osnova za ustrezne strateške odločitve mednarodnih podjetij, kar je podlaga za hitro prilagodljivo, navzven naravnano strategijo gospodarskega razvoja (OECD, 2005, str. 11).

Izzivi, ki jih prinašata globalizacija in tehnološki napredek, opravičeno porajajo dvome o primernosti teorij internacionalizacije, od katerih so tudi najnovejše nastale že v 80. letih prejšnjega stoletja.⁸ Od takrat smo priča velikim spremembam v svetovnem gospodarstvu, strategije mednarodnih podjetij pa so se v zadnjih dvajsetih letih prilagodile **petim trendom globalizacije** (Axinn & Matthysens, 2002, str. 437–441; OECD, 2005, str. 18):

- napredek tehnologije (proizvodnja, transport in komunikacije) in odprava trgovalnih ovir med državami sta omogočila internacionalizacijo življenjskih slogov in okrepljeno zavedanje življenja v globalni vasi;
- osredotočanje na krepitev regionalnega sodelovanja oziroma regionalne internacionalizacije, v smislu skupne strategije in reševanja problemov nacionalnih trgov na določenem geografskem območju (v luči zamegljenih mej med regijami in državami);
- tehnologija je vodilna sila ekonomskega napredka in v luči prenosa znanj prihaja do sprememb v strategijah zunanje rasti velikih mednarodnih podjetij (v smeri dinamičnega sodelovanja z drugimi podjetji);
- spremembe v organizacijskih strukturah, ki temeljijo na: prožnosti in boljšem obvladovanju stroškov, poudarjanju koncepta proizvodnje brez zalog (angl. *just in time*), večanju pomena zunanje oskrbe (angl. *outsourcing*), manjših strateških enotah, individualnem razporejanju nalog in s tem povezanim nagrajevanjem zaposlenih, zmanjševanju poudarka na hierarhičnih odnosih, večji transparentnosti in centralno določenih pravilih delovanja zaposlenih. Osnova, ki je to omogočila, je postala e-poslovanje;
- ekonomija vrednosti za kupca pomeni težnjo kupcev po kompleksnem in celovitem paketu vrednosti, ki poleg samega izdelka oziroma storitve vključuje tudi poprodajne storitve, zato mora podjetje zagotoviti kupcem vso podporo na posameznem lokalnem trgu. Mednarodno podjetje mora razmisliti o lokalizaciji aktivnosti iz svoje verige vrednosti oziroma določene aktivnosti prenesti na lokalnega partnerja. Ravno tako je zaradi informiranosti kupcev pomembna globalno usklajena cenovna politika.

Globalizaciji večinoma pripisujejo pozitivne posledice, saj kot razvojno koristen proces veliko prispeva k pospeševanju razvoja posameznih držav in celotne svetovne blaginje. Možnosti, ki jih prinaša neovirana globalizacija, so ogromne, spremljajo pa jo tudi velika tveganja. Predvsem finančne krize so zelo drage, kar občutimo tudi danes. V najslabšem primeru nas lahko iz 21. stoletja popelje nazaj k miselnosti 18. in 19. stoletja, ko je prevladovala vizija samouravnajoče

⁷ Statistični kazalci, ki merijo nivo globalizacije, so predstavljeni v Priloga 3: Merjenje globalizacije.

⁸ Teorije in kritike teorij internacionalizacije so opisane v poglavju 3.2.1 Teorije internacionalizacije.

»nevidne roke« Adama Smitha.⁹ Tveganja se kažejo tudi v nevarnosti povečanega protekcionizma v trgovinskih ali investicijskih vojnah v tistih državah, kjer se niso sposobni spopasti z nujnostjo večjega sproščanja vseh vrst mednarodnega povezovanja. Čedalje intenzivnejša liberalizacija mednarodnega poslovanja terja vse več mednarodnih pravil s striktnimi določili proti diskriminaciji, subvencioniranju, protekcionizmu in podobnim zlorabam konkurence. Že zaradi tega dejstva globalizacija ni nekakšen naraven, spontan proces, ki bi brezpogojno prispeval k razvoju, ampak voden, od človeka ustvarjen proces liberalizacije mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Za mnoge je postala globalizacija zunanji okvir delovanja, ki se mu morajo prilagajati, vendar pa nanj ne morejo aktivno vplivati. Gre za neustavljivi proces, ki se mu kaže ustvarjalno prilagoditi in znotraj njega najti optimalne razvojne modele in strategije, ki bodo segle po instrumentih sočasnega izkoriščanja prednosti in zaščite pred negativnimi implikacijami globalizacije (Svetličič, 2006, str. 94). Predvsem čisto okolje postaja vse pomembnejša lokacijsko specifična prednost. Okoljevarstvena ozaveščenost je nujna podlaga za naravnost na trajnostni razvoj in s tem povezane proizvodne in storitvene dejavnosti. Usmeritev na ekološko čisto proizvodnjo oziroma pomen ohranjanja naravnega okolja je dvignjen na raven razvojne vrednote. Problematika v transportu in logistiki zato ostaja eno od najpomembnejših področij, ki mu bo v prihodnosti na globalni ravni in ravni regionalnih zavez namenjeno največ pozornosti (Svetličič, 2006, str. 387).

Na izzive globalizacije so se odzvali tudi teoretiki, ki so poskušali razložiti te nove smernice v internacionalizaciji. Od Ricardovih časov in njegove teorije primerjalnih prednosti do danes se je namreč zelo veliko spremenilo in stari pogled na svet ne zdrži več, zato je potrebna določena stopnja modifikacije njegove teorije, ki bo ponudila odgovor na nove izzive transformacije sveta in s tem povezane konkurenčnosti v globalnih panogah (Svetličič, 2006, str. 388–389).

3.2 Internacionalizacija kot strategija prodora na lokalne trge

Proces vstopa na tuje trge imenujemo internacionalizacija. Internacionalizacija podjetja se prične, ko podjetje s svojimi izdelki oziroma storitvami vstopi na tuji trg, najpogosteje najprej z domačega trga oziroma domicilne države. Tako internacionalizacija kot globalizacija sta danes soodvisno povezani, saj omogoča globalizacija rast internacionalizacije podjetij in obratno. Globalizacija namreč omogoča, da podjetja iščejo svoje vire prek meja ter razvijajo strategije internacionalizacije na različnih trgih (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 19).

3.2.1 Teorije internacionalizacije

Skozi zgodovino se je pomen internacionalizacije spreminjal in v zadnjih desetletjih je postajala vse bolj pomemben dejavnik razvoja. Izoblikovali so se različni teoretični koncepti, ki so

⁹ Urejenost tržnega sistema je utemeljitelj ekonomije Adam Smith opisal v ekonomski klasiki *Bogastvo narodov* (*The Wealth of Nations*, 1776). V njem je predstavil načelo »nevidne roke«, ki pravi, da se vsak posameznik, s tem ko sledi lastnim interesom in koristi, obnaša, kot bi ga vodila nevidna roka, s tem pa največ pripomore k blaginji celotne družbe. Menil je, da je vsakršno vladno vmešavanje v tržni sistem zagotovo škodljivo. Po več kot dveh stoletjih smo spoznali omejitve in realistični doseg te doktrine. Trgi ne delujejo popolno (monopoli), pojavijo se negativni zunanji učinki (onesnaženje) ali podobne tržne pomanjkljivosti (neetična porazdelitev dohodka), ki utegnejo izničiti izredne značilnosti učinkovite nevidne roke (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 29).

odražali trenutne lastnosti mednarodnega poslovanja tistega časa. V zgodnji literaturi je bila razlaga internacionalizacije izpeljana iz tradicionalnih trženjskih teorij, nato so se avtorji ukvarjali s širitvijo dejavnosti na tuje trge – predvsem z izbiro med izvozom in neposrednimi tujimi investicijami, med novejšo teorijo pa spada koncept mreženja in vzpostavljanja globalnih partnerstev. Najpogosteje se omenja sedem teorij internacionalizacije, katerih ugotovitve lahko povežemo tudi s trenutnimi lastnostmi mednarodne trgovine in so osnova za razlago pojma internacionalizacije.

Tradicionalni tržni pristop temelji na razvijanju konkurenčnih prednosti in izkoriščanju priložnosti iz okolja. Poudarja pomen razvoja virov, kompetenc in sposobnosti za pridobitev konkurenčnih prednosti, ki jih povežemo z možnostmi in priložnostmi na tujih trgih. Te ključne prednosti in sposobnosti morajo biti na tujih trgih tudi stroškovno učinkovite. Osredotočanje na stroškovno plat mednarodnega poslovanja je prineslo spoznanje, da so ključni elementi uspešnega vstopa na tuje trge trženjske in tehnološke sposobnosti, ki podjetju omogočajo stroškovno učinkovitejše poslovanje in doseganje konkurenčne prednosti. S stroškovno učinkovitostjo ta teorija povezuje tudi izbiro ciljnih trgov. Avtorji te teorije so Pensrose (1959) ter Prahalad in Hamel (1990) (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 19).

Življenjski cikel v mednarodni trgovini, ki ga je uvedel Vernon (1966), pomeni, da podjetja prodajajo na domačem trgu tako dolgo, dokler ni ta zasičen ali začne upadati. Glede na koncept življenjskega cikla izdelka podjetja s preusmeritvijo na nove trge podaljšujejo življenjsko dobo izdelku. Gre za stopenjsko obliko rasti z internacionalizacijo – podjetja na tuje trge najprej izvažajo, nato se usmerijo v neposredne tuje investicije in zmanjševanje stroškov. Tudi pri tej teoriji so pomembni trženjski faktorji in tehnologija za zagotavljanje standardizacije, kar vpliva tudi na izbor ciljnih trgov. Vernonova hipoteza temeljni na postopnem vstopu na tuje trge, in sicer najprej v razvite države,¹⁰ kjer kupna moč in razpoložljiva tehnologija omogočata standardizacijo in doseganje ekonomije obsega (Hollensen, 2011, str. 72).

Skandinavski model internacionalizacije (angl. *Uppsala internationalization model*) opredeljuje internacionalizacijo kot sosledje faz. Ta teorija je prevladujoča stopenjska teorija, katere bistvo je v obnašanju podjetij in sosledju faz od manj do bolj razvitih načinov mednarodnega poslovanja. Glavna atributa te teorije internacionalizacije sta pridobljene (mednarodne) izkušnje in negotovost zaradi vstopa na tuj trg (Morgan & Katsikeas, 1997, str. 68). Po tej teoriji naj bi podjetja najprej vstopila na trge, ki so jim fizično in psihološko blizu, šele nato na bolj oddaljene trge. Bistveno za obvladovanje tveganj na geografsko oddaljenem trgu je postopno angažiranje delovne sile, ki pozna poslovanje na izbranem trgu. Tak pristop naj bi podjetja izbrala predvsem zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj o tujih trgih. Po tej teoriji pomeni internacionalizacija postopno prilagajanje negotovemu okolju in se ne ukvarja z izzivi optimalne alokacije virov (kot v predhodnih teorijah). Glavna konkurenčna prednost podjetja je znanje o tujih trgih ter s tem zmanjševanje negotovosti in tveganj. Teorija je dobila ime po preučevanju švedskih podjetij v 70. letih prejšnjega stoletja in njihovega širjenja poslovanja

¹⁰ Pristop postopnega vstopa na tuje trge imenujemo pronicanje, ki je podrobneje opisan v nadaljevanju.

najprej na sosednje države ter nato še v bolj oddaljene. Pomemben element uspešne internacionalizacije je predanost tujemu trgu in določena stopnja lokalne odzivnosti, kar pa lahko doseže le podjetje z mednarodnimi izkušnjami. Skandinavski model loči štiri zaporedne faze internacionalizacije, kjer vsaka naslednja faza predstavlja višjo stopnjo geografske razpršenosti in vpetosti podjetja na nek tuji lokalni trg: ni izvoznih aktivnosti, izvozne aktivnosti prek predstavništva, ustanovitev podružnic v tujini in zadnja faza proizvodnja v tujini. Stopenjska rast mednarodno delujočih podjetij je še vedno prevladujoča oblika internacionalizacije (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 22–23; Hollensen, 2011, str. 74–75).

Internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov pomeni, da se podjetja internacionalizirajo, ker to zmanjšuje njihove transakcijske stroške. Če se transakcije izvajajo znotraj podjetja (prek podružnic oziroma interno) namesto med zunanjimi partnerji (prek pooblaščenih zastopnikov in agentov oziroma eksterno), so ti stroški lahko manjši. Taka vrsta internacionalizacije se imenuje internalizacija – zamenjava trga z notranjim okoljem. Internalizacija pomeni vnos novih aktivnosti v podjetje. V 80. letih prejšnjega stoletja je zaradi pojava in rasti neposrednih tujih investicij prišlo do rasti števila mednarodnih podjetij ter velikih multinacionalk. Ob tem se je pojavilo vprašanje, ali bo imelo podjetje nižje stroške, če vstopi na trg z lastnimi enotami (internalizacija) ali s pomočjo zunanjih partnerjev (eksternalizacija). Pri odločitvi o obliki vstopa z lastnimi enotami ali partnerjem igrajo odločilno vlogo transakcijski stroški, ki nastanejo kot stroški prenosa znanja in informacij, pogajanj, izvajanja pogodb in kontrole. Kadar podjetje oceni, da so stroški transakcij med njim in partnerjem višji, kot bi bili, če določene operacije izvede znotraj podjetja, se odloči za internalizacijo (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 23). Če na transakcijske stroške gledamo kot na stroške, ki nastanejo zaradi usklajevanja med prodajalcem in prodajnim partnerjem (ki je tudi kupec), lahko implicitno zapišemo, da je v primeru, ko so ta trenja prevelika, za mednarodno podjetje boljša odločitev internalizacija aktivnosti. To lahko pomeni zelo velike prihranke predvsem za multinacionalke (Hollensen, 2011, str. 79).

Dunningov eklektični pristop (oziroma OLI paradigma, angl. *ownership-location-internalization*) odstopa od do sedaj opisanih teorij, saj ne gleda na internacionalizacijo kot postopno zaporedje korakov, niti kot način nižanja stroškov, temveč ponuja celovit odgovor na tržne razmere (in dejavnike trgov). Pri tem upošteva lastniške prednosti (kakšne konkurenčne prednosti prinaša podjetju lastništvo v primerjavi s podjetji, ki nimajo lastnih podružnic v tujini), lokacijske prednosti (prednosti izrabe lokalne infrastrukture, logističnih verig, naravnih in človeških virov na določeni lokaciji po svetu v primerjavi s klasičnim izvozom) ter prednosti internalizacije (ali je za podjetje bolj dobičkonosno izkoriščanje lastnih sposobnosti ali prenos izvajanja teh aktivnosti na partnerje). Dunning (1988) je v svoji teoriji poudaril predvsem pomen lokacije. Intenzivnost internacionalizacije podjetja se povečuje sorazmerno z izpolnjevanjem zgornjih pogojev in dejavnikov trgov (Hollensen, 2011, str. 73).

Mrežni pristop je modernejša oblika internacionalizacija, ki sta jo teoretično ustoličila Johanson in Mattson (1988). Osnovna predpostavka je, da podjetje ne moremo proučevati kot enega igralca izmed mnogih, temveč moramo nanj gledati kot na skupek odnosov oziroma mrežo z

drugimi akterji na trgu, saj v mrežah nastanejo spodbude za mednarodno sodelovanje in povečujejo konkurenčnost. Vsaka rast je torej povezana z mreženjem oziroma medpodjetniškim sodelovanjem, saj sodelovanje v mrežah lahko prinese podjetju vrsto prednosti in spodbud (dostop do kupcev, dobaviteljev, distributerjev in drugih organizacij), lahko pa prispeva tudi h konkurenčnosti celotne dejavnosti. Ne gre le za strateško povezavo med podjetji, temveč za prepletenost odnosov. Posamezno podjetje v mreži je avtonomna celica, ki pa je odvisna od virov, ki so v lasti oziroma jih kako drugače obvladuje drugo podjetje. Mreže so še posebej pomembne za majhna in srednje velika podjetja, saj jim omogočajo hitrejšo rast in preživetje ter lažje konkuriranje velikim. Vzpostavljeni odnosi so pomembni tudi pri izbiri ciljnih tujih trgov, saj lahko podjetje izkoristi obstoječo mrežo kot most do nove mreže v drugi državi. Takšni posredni ali neposredni mostovi do različnih tujih mrež predstavljajo začetne korake pri širitvi podjetja na tuje trge. Lepilo, ki takšno mrežo (vzpostavljene odnose) drži skupaj, je kombinacija tehničnih, ekonomskih, pravnih ter predvsem osebnostnih vezi (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 24; Hollensen, 2011, str. 95). Jaklič in Thorelli (1996, str. 2) menita, da je mrežni pristop v določeni meri prisoten v vseh oblikah internacionalizacije in izmed vseh teoretičnih modelov najbolj odraža realno stanje v mednarodnem poslovnem okolju. Govorita o konceptu kooperativne internacionalizacije, ki temelji predvsem na pogodbenih oblikah vstopa na trge. Stopnja in uspešnost internacionalizacije podjetja je odvisna od integracije in vloge podjetja v mednarodnih mrežah, zato so močna pogajalska izhodišča ključnega strateškega pomena za podjetje. Podjetja morajo obdržati določeno stopnjo samostojnosti in neodvisnosti v poslovanju ter razvijati svoje osrednje sposobnosti na področju R&D in trženja, ki sta v mrežnih povezavah kritični aktivnosti, ki omogočata večjo pogajalsko moč, uspešnejše pozicioniranje v mreži in posledično na mednarodnih trgih.

Teorija kvantnih skokov je najnovejša teorija internacionalizacije, ki je nastala kot kritika klasični stopenjski teoriji, saj pomeni preskok posameznih stopenj v procesu internacionalizacije. Podjetja, ki črpajo svojo konkurenčno prednost iz specifičnih virov (znanja, tehnologij, ljudi) ali ponujajo določen izdelek oziroma storitev v eni od tržnih niš, lahko poslujejo globalno že od samega začetka. Njihovo gonilo je rast na globalnem trgu, pri čemer je internacionalizacija njihova temeljna strategija rasti (angl. *born globals*). Ta teorija je značilna predvsem za majhna in srednje velika podjetja, ki že od vsega začetka nastopajo na številnih mednarodnih trgih. Takšno obliko poslovanja jim omogoča razvoj komunikacijske tehnologije, razvoj logistike in dostop do informacij (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 25).

Vsaka od navedenih teorij je nastala v določenem okolju in času ter v skladu z znanimi izkušnjami in delujočo prakso podjetij. Izmed navedenih teorij še vedno prevladuje stopenjska teorija, vse bolj pa pridobiva na pomenu tudi teorija mreženja. Vendar se okolje spreminja, zato ne moremo strogo slediti dognanjem ene sme teorije. **Kritiki** zahtevajo novo teorijo internacionalizacije, ki bo prilagojena trenutni ekonomski realnosti in bo v širšem kontekstu lahko razložila in napovedala delovanje mednarodnih podjetij. Nova teorija bi morala biti hibridni model, ki bi bil sposoben razložiti kompleksne procese učenja in prenosa znanj (tudi v obliki medpodjetniškega sodelovanja), integracijo različnih socialno-kulturnih okolij ter pomen globalno (regionalno) uravnoteženega produktnega portfelja, ki mora kupcem zagotoviti celoviti

paket vrednosti, v skladu z izzivi globalizacije (Axinn & Matthyssens, 2002, str. 446). Vsekakor je vsako podjetje v mednarodnem okolju postavljeno pred edinstveno izkušnjo, kako črpati konkurenčne prednosti iz virov podjetja in aktivnosti. Že na začetku svojega delovanja lahko porušijo predpostavke določenega klasičnega teoretičnega modela oziroma s svojim delovanjem združujejo dognanja različnih teoretikov. Internacionalizacija podjetja namreč pomeni izjemno dinamičen in zahteven preplet znanj mednarodnega poslovanja podjetij, zaznavanje zapletenega poslovnega okolja, izbire prave kombinacije globalnih aktivnosti in lokalne odzivnosti, predvsem pa ustvarjanje vrednosti za lokalne odjemalce ali globalnega kupca (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 25).

3.2.2 Opredelitev pojma internacionalizacije

Makovec Brenčič et al. (2009, str. 19–20) povzemajo različne **definicije internacionalizacije**:

- v najširšem smislu se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Predstavlja vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo oziroma postopno geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti podjetja prek nacionalnih meja, razvoj operativnih oblik na tujem in naravnost k izvozu;
- internacionalizacija je večrazsežnostni proces, ki z vidika podjetij vsebuje strategijo izbora trgov, strategijo vstopa, strategijo izdelkov oziroma storitev in strategijo razvoja posameznih poslovnih funkcij podjetja. Predstavlja premik operacij in procesov podjetja na tuje trge, vedno večjo vpletenost v mednarodnih operacijah tako v nabavi kot prodaji;
- internacionalizacija vključuje procese notranjega in zunanjega okolja podjetja ter razvoj virov podjetja. Prične se, ko podjetje svojo proizvodnjo, raziskave in razvoj, prodajo ter ostale aktivnosti razširi na mednarodne trge;
- internacionalizacija vključuje vse načine in oblike mednarodnega poslovanja podjetja ter postopke mednarodnega trženja. Nastala je iz potrebe prenosov tehnoloških, organizacijskih, trženjskih ter drugih znanj držav in podjetij. Ti prenosi so postali močna točka ofenzivnega poslovanja podjetij in s tem doseganja konkurenčnih prednosti na trgih.

Glede na potek procesov in transakcij poznamo **3 vrste internacionalizacije** (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 20–21):

- vhodna (naravnana navznoter) je posledica prodiranja tujih konkurentov na domače tržišče. Pri tem gre predvsem za vstop ali širjenje in rast obsega poslovanja tujih podjetij na domačem tržišču, lahko pa pomeni tudi uvoz surovin in izdelkov za nadaljnjo predelavo;
- izhodna (naravnana navzven) pomeni povečevanje poslovne aktivnosti domačih podjetij na tujih tržiščih ter predstavlja najbolj tradicionalno poimenovanje pojma;
- kooperativna internacionalizacija zajema različne oblike nekapitalskih povezav čezmejnih razsežnosti, kot so strateške povezave, pogodbe in sporazumi o sodelovanju oziroma partnerstvu.

Če povzamem razmišljanje Pučka et al. (2006, str. 89), je **najpomembnejši pogoj** za uspešnost strategije internacionalizacije predvsem izkušeno poslovodstvo z ustreznim znanjem s področja

mednarodnega poslovanja ter primernimi osebnostnimi značilnostmi. Mednarodno poslovanje zahteva od poslovodstva pripravljenost prevzeti tveganje, ki ga prinaša razširitev tržišča prek domačih mej. Od njih zahteva večjo toleranco in inovativnosti pri razmišljanju in odločitvah na neznanem mednarodnem terenu. V prvi vrsti pa mora poslovodstvo podjetja zasledovati cilj rasti, saj drugače internacionalizacije ne bo. Strategija internacionalizacije je primerna predvsem za podjetja, ki pridobivajo nekatere kritične vire iz tujine, saj lahko tako bolje izkoristijo svoje razpoložljive vire in tiste, ki se odločajo za uresničevanje strategije razvoja trga. Odločanje podjetja o izbiri ustrezne strategije internacionalizacije poteka skozi sistematični **proces internacionalizacije**, ki sem ga razdelil v tri ključne korake in vključuje tudi vse ključne elemente strateškega upravljanja in poslovođenja:

- odločitev podjetja, ali internacionalizirati svoje poslovanje,
- odločitev, na katere mednarodne trge vstopiti,
- oblikovanje strategije vstopa na tuje trge.

3.2.3 Odločitev podjetja za internacionalizacijo

Narava konkurence se na vseh področjih in panogah spreminja v globalno konkurenco. Način, kako bo podjetje odgovorilo na te konkurenčne pritiske, je odvisen od mnogih dejavnikov, v prvi vrsti pa so pomembne predvsem značilnosti panoge, v kateri podjetje deluje.

3.2.3.1 Vzroki in motivi za internacionalizacijo ter tveganja

Navzven se zdi, da je internacionalizacija samoumevna oblika delovanja velikih mednarodnih podjetij. Vendar je moralo vsako podjetje pred odločitvijo za internacionalizacijo skozi predhodno fazo, v kateri je zbiralo informacije o motivih in ovirah. Internacionalizacijo ne pogojujejo le priložnosti in ovire zunanjega okolja, temveč tudi konkurenčne sposobnosti podjetja, se pravi notranji dejavniki. Hkrati velja tudi obratna povezava, saj lahko proces internacionalizacije vpliva na konkurenčno prednost podjetja, stopnja internacionalizacije pa določa pomembnost dejavnikov zunanjega okolja (Makovec Benčič et al., 2009, str. 28).

Sternquist (2007, str. 10–12) navaja različne **vzroke za internacionalizacijo**:

- zrel domači trg z majhnimi možnostmi za rast lahko povezujemo z življenjskim ciklom izdelka, saj v fazi zrelosti izgubi potencial za rast, zato podjetja podaljšujejo njegovo življenjsko dobo z razširitvijo prodaje na tuje trge. S tem vzrokom se pogosteje srečujejo podjetja v manjši državah, kjer trg hitro postane zasičen z nekim proizvodom oziroma storitvijo;
- zmanjšanje gospodarske aktivnosti na domačem trgu zaradi recesije bo podjetja prisililo v razširitev dejavnosti na tuje trge, da ohrani obseg poslovanja;
- potreba po diverzifikaciji naložb se v mednarodnem smislu pojavlja predvsem v največjih podjetjih, ki ne želijo biti odvisna le od prodaje v eni državi oziroma regiji (in njenih nihanj), zato svojo prisotnost razširijo na različne trge, ki so politično in ekonomsko drugačni;

- različne restriktivne zakonske omejitve na domačem trgu glede varstva konkurence, mobilnosti delovne sile in zaposlovanja lahko zavirajo domačo rast podjetja in ga prisilijo na tuje;
- prisotnost unikatne ključne sposobnosti je vzrok za hitro širitev podjetja na tuje trge in pobiranje smetane s teh trgov, še preden se konkurenca zave nevarnosti in skopira uspešni poslovni model ali inovacijo;
- zaradi močne konkurence na domačem trgu se podjetja odločajo za vstop na tuje trge, kjer ni toliko cenovnih pritiskov in močnih konkurentov;
- prednost prvega v določeni panogi na tujem trgu omogoča podjetju počasno prilagajanje trgu ter stroškovno učinkovitost.

Hollensen (2011, str. 50) deli **motive za internacionalizacijo** na proaktivne in reagibilne. Proaktivni motivi izvirajo iz podjetja in so plod lastne motivacije (notranjega okolja in virov) za rast. Stimulirani so z notranjimi vzvodi v podjetju in izkoriščanjem osrednjih sposobnosti ter silijo podjetje v strateške spremembe v poslovanju:

- dobiček in rast sta pomembna kratkoročna motiva predvsem za mala in srednje velika podjetja, ki šele pričenjajo izvoz na tuje trge. Za podjetja, ki jih vodita ta dva motiva, je nevarno, da so realizirani donosi izvoza manjši od pričakovanih zaradi neustrezne raziskave trga in trženjskih aktivnosti v začetni fazi izvoza, nezadostne podpore posloводства ali zaradi sprememb menjalnih tečajev;
- motivacija posloводства in njihov odnos do internacionalizacije, ki je odsev želje voditi mednarodno podjetje, sodelovati v mednarodnem poslovnem okolju, povečevati rast in moč podjetja;
- tehnološke sposobnosti in edinstveni proizvodi, ki lahko pomenijo ključno konkurenčno prednost podjetja na mednarodnem trgu. Pomembno je, da so te konkurenčne prednosti ubranljive in da so vsaj nekaj časa edinstvene tudi na tujih trgih;
- tržne informacije, povezane z novimi tržnimi priložnostmi, ko podjetje zazna povpraševanje po svojih izdelkih oziroma storitvah tudi na tujih trgih. Ključno za podjetja, ki zasledujejo ta motiv, je, da razpolagajo s proizvodnimi zmogljivostmi in ustreznimi produkcijskimi faktorji za zadovoljevanje dodatnega povpraševanja s tujih trgov;
- zaradi povečevanja proizvodnje so lahko zaradi internacionalizacije vidni učinki ekonomije obsega in napredovanje na krivulji učenja, kar posledično pomeni nižje stroške na enoto proizvoda. Dokler so proizvodne kapacitete v domačih obratih neizkoriščene, lahko podjetje povečuje prodajo z izvozom, kasneje pa tudi z drugimi oblikami ustanavljanja podružnic. Ključno je, da se fiksni stroški za administracijo, R&R, infrastrukturo in plače lahko porazdelijo na več enot produkta. To pomeni manjše povprečne celotne stroške, zato je lahko podjetje bolj konkurenčno tudi na domačem trgu;
- davčne ugodnosti, ki jih nekatere države nudijo izvoznikom in jim s tem omogočijo izvoz z nižjimi stroški ter posledično večji dobiček pri prodaji izdelkov oziroma storitev na tujih trgih. Svetovna trgovinska organizacija (angl. *The World Trade Organization – WTO*) nadzoruje te aktivnosti, da bi preprečila dampinške cene tujih ponudnikov na lokalnih trgih.

Reagibilni motivi pa v nasprotju s proaktivnimi izvirajo iz zunanjega okolja podjetja in pritiskov tako na domačem kot tujem trgu, ki se jim podjetja s svojimi reakcijami pasivno prilagajajo skozi čas s spreminjanjem spleta svojih aktivnosti. V današnjem dinamičnem okolju je pomembno, da so podjetja čim bolj proaktivno naravnana, pri čemer ne smejo zanemariti priložnosti, ki nastanejo iz reagibilnih motivov (Hollensen, 2011, str. 53–55):

- pritisk konkurentov je najpomembnejši motiv. Grožnja z izgubo tržnega deleža na domačem trgu zaradi vstopa proizvodno učinkovitejših tujih podjetij podjetja silijo v internacionalizacijo in izkoriščanje ekonomije obsega. Ravno tako se podjetja odločijo za internacionalizacijo, če to storijo njegovi konkurenti, saj bi jih lahko v nasprotnem primeru popolnoma izrinili s trga (tudi domačega);
- majhen in zasičen domači trg ne omogoča zadostnega tržnega potenciala za normalno obratovanje podjetja in obsega prodaje nad točko preloma, kaj šele za doseganje učinkov ekonomije obsega in specializacije. Zato je v tem primeru vstop na tuje trge edina možnost za podjetje, saj lahko s tem podaljša življenjski cikel izdelka;
- neizkoriščene proizvodne zmogljivosti imajo podoben učinek kot premajhno domače tržišče. Presežne proizvodne zmogljivosti pomenijo visoke povprečne fiksne stroške, zato bo lahko podjetje z razširitvijo in povečanjem prodaje na tuje trge zmanjšalo povprečne stroške na enoto proizvoda ter si izboljšalo položaj do konkurentov;
- nepričakovana tuja naročila, ki podjetje prisilijo v mednarodno poslovanje. Lahko so spodbujena zaradi pretoka informacij po svetovnem spletu ali mednarodne marketinške akcije;
- podaljšanje prodaje sezonskih izdelkov lahko podjetje doseže zaradi različnih sezonskih dejavnikov povpraševanja na tujih trgih. Če podjetje prodaja izdelek le v določenem letnem času, lahko njegovo prodajo podaljša tako, da ponudi isti izdelek v različnih delih sveta, ko ga tam potrebujejo;
- bližina kupcem in psihološka razdalja sta motiva, ki po eni strani zaradi fizične bližine kupcem na ciljnem trgu pomenita manjše stroške transporta in distribucije do končnih uporabnikov, po drugi strani pa s psihološko razdaljo razumemo boljšo asimilacijo v tuje okolje in razumevanje kulture, prava in družbenih norm;
- milejši restriktivni predpisi v ciljnih državah.

V predhodni fazi internacionalizacije je ključno zbiranje informacij ter pretvorba v koristno znanje za poslovanje, kar pomeni podlago za odločitve, ali je podjetje primerno za vstop na tuji trg. Pri tem je ključno spoznavanje motivov, ki izhajajo iz notranjega in zunanjega okolja podjetja. Že v tej fazi lahko podjetje kadarkoli odstopi od namere internacionalizacije, če se pokaže, da so **ovire in tveganja** preveliki. Ovire pri mednarodnem poslovanju lahko izvirajo tako iz notranjega kot zunanjega okolja podjetja. Hollensen (2011, str. 61–64) je navedel štiri vrste ovir, ki jih mora podjetje premagati in najti ustrezne rešitve za uspeh v globalni panogi:

- notranje ovire, ki onemogočajo pričetek internacionalizacije, so lahko nezadostna finančna sredstva za razširitev poslovanja na tuji trg, nezadostno znanje in informacije o tujem tržišču, pomanjkanje stikov na tujih trgih in distribucijskih kanalov, nezadostne proizvodne

zmogljivosti, usmerjenost posloводства na obvladovanje domačega trga in stroški, povezani z izvozom izdelkov oziroma storitev. Podjetje se raje osredotoči na domači trg, če ustvari dovolj prodaje doma, če ne zazna tujega povpraševanja ali se ni pripravljeno soočiti z zapletenimi izvoznimi postopki in nima dovolj znanja za vzpostavitev mednarodnih tokov;

- tržna tveganja lahko podjetje odvrnejo od izvoza oziroma upočasnijo internacionalizacijo zaradi fizične oddaljenosti tržišča in s tem povezane konkurenčne prednosti lokalnih ponudnikov, različnih okusov in potreb tujih potrošnikov, jezikovnih in kulturnih razlik ter težav pri vzpostavljanju distribucijske mreže do končnih uporabnikov;
- trgovska tveganja pomenijo nevarnost spreminjanja deviznih tečajev, zamud pri dobavah blaga in nepredvidenih ovir v oskrbovalni verigi ter težave z zagotavljanjem finančnih sredstev za izvozne postopke;
- politična tveganja so povezana z zakonskimi omejitvami v tuji državi, carinskimi ovirami in dajatvami (katerih namen je zaščita domačih proizvajalcev), zapletenimi špedicijskimi postopki, nacionalno izvozno politiko in odnosom države do izvoznikov.

3.2.3.2 Strateške izbire v globalnih panogah

Raziskovanje motivov in vzrokov za internacionalizacijo daje podjetju odgovor na vprašanje, kdaj naj razmišlja o oblikovanju strategije internacionalizacije. Naslednje vprašanje, ki se pojavi v vsakem mednarodnem podjetju, je, kako prilagoditi strategijo pritiskom globalne integracije na eni strani ter lokalne odzivnosti na drugi. Lokacija aktivnosti je tako eden od izvorov konkurenčne prednosti. Mnoga mednarodna podjetja prihajajo do svoje konkurenčne prednosti ne toliko na osnovi lokacije, temveč na osnovi načina opravljanja teh aktivnosti v globalnem pomenu. Ekonomija obsega, pridobivanje znanja in diferenciacija pogosto niso vezani na določene dežele, ampak na konfiguracijo in koordinacijo aktivnosti podjetja v globalnem smislu. Obe razsežnosti je mogoče še nazorneje prikazati kot štiri strateške alternative v globalnih panogah glede na geografsko širino nastopanja mednarodnega podjetja ter širino tržnega nastopa na izbranem ali izbranih trgih, kar prikazuje Slika 6.

Slika 6: Strateške alternative v globalnih panogah

Širina segmentov	Mnogo segmentov	1. Strategija stroškovne učinkovitosti ali strategija globalne diferenciacije	3. Strategija za dobro zaščitene nacionalne trge
	Nekaj segmentov	2. Strategija globalne segmentacije	4. Strategija nacionalne odzivnosti
		Globalna strategija	Strategija, usmerjena na državo
Geografska širina in lokalna odzivnost			

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 195.

To z drugimi besedami pomeni, koliko tržnih segmentov podjetje obdeluje in ali se pri tem usmerja na globalni ali na domači trg. Odstranjevanje trgovinskih ovir in liberalizacija svetovne

trgovine, veliki mednarodni kupci, razvite mednarodne distribucijske mreže, standardizirana tehnologija, doseganje ekonomije obsega so silnice, ki obnašanje podjetij vodijo v smeri večje globalne koordinacije.

Strategija globalne stroškovne učinkovitosti pomeni, da bo podjetje nastopalo po vseh državah in obvladovalo globalni trg. Konkurenčno prednost bo poskušalo dosegati z najnižjimi stroški, kar mu bo omogočalo doseganje nižje cene za svoje proizvode oziroma storitve. Globalna diferenciacija pa je vrsta globalne strategije, ki naj bi mednarodnemu podjetju omogočala dosegati konkurenčno prednost na osnovi diferenciacije proizvodov oziroma storitev na svetovnem trgu.

Strategije globalne segmentacije so tiste usmeritve, ki še vedno pomenijo globalno nastopanje, vendar podjetje po posameznih državah sveta ne obvladuje celotnega trga, ampak en sam tržni segment. To strategijo uresničujejo predvsem podjetja, ki imajo sedež v manjši državah in se specializirajo za določen tržni segment in ga poskušajo zadovoljiti globalno. Svojo konkurenčno prednost gradijo bodisi na nizkih stroških in cenah ali pa na diferenciaciji svojih proizvodov ali storitev.

Tretja in četrta alternativa v svoji strateški usmeritvi zasledujeta koncept »razmišljaj globalno in deluj lokalno«. Hollensen (2011, str. 21) poimenuje tako strateško usmeritev glokalizacija (angl. *glocalization*) kot izpeljanka iz besed globalna integracija in lokalizacija. Glokalizacija poskuša najti optimalno kombinacijo med standardizacijo in prilagoditvijo na zahteve lokalnih trgov. Tri pomembne silnice, ki usmerjajo delovanje podjetij v smeri večje lokalne odzivnosti, so:

- kulturne razlike, ki pomenijo odmik v moralnih in etičnih vrednotah med posameznimi narodi in v dožemanju sveta kot globalne vasi;
- regionalizacija (in protekcionizem) pomeni združevanje držav s podobnimi gospodarskimi interesi ali z določenega zemljepisnega območja v formalizirane trgovinske bloke ter tako prenos protekcionizma z nivoja posameznih držav na nivo regije;
- trend deglobalizacije, ki poudarja pomen nacionalnih trgov, kultur in verskih prepričanj ter se kaže predvsem v odkritem nasprotovanju imperializmu najvplivnejših držav.

Strategija za zaščitene trge pride v poštev za dežele v razvoju, kjer prevladujejo uvozne omejitve in državni protekcionizem z visokimi carinami, kvotami in visokimi zahtevami glede lokalnih podružnic. Mednarodna podjetja se morajo prilagoditi strogim lokalnim zakonodajam ter si zagotoviti vstop z neposrednimi tujimi investicijami (skupna vlaganja, prodaja licenc), če hočejo obiti te ovire.

Strategije nacionalne odzivnosti pomenijo koncentracijo na tiste segmente, ki so pod močnim vplivom razlik lokalnih okolij, čeprav gre za globalno panogo. Mednarodno podjetje se mora odzvati na določene posebne lokalne zahteve, če hoče biti uspešno pri zadovoljevanju potreb določenega segmenta.

Mednarodno podjetje pri oblikovanju svoje strategije izhaja iz svoje globalne vizije in poslanstva. Izbira med strateškimi alternativami, ki tvorijo štiri okna v svet globalizacije, je odvisna od osrednjih sposobnosti podjetja. Oceni jakost pritiskov po globalizaciji na eni strani in pritiskov po lokalni posebnostih na drugi. Odloči se, ali bo izbralo strategijo z značilnostmi globalne strategije (centralizirano odločanje o strateških vprašanjih, centralizirano izvajanje diskretnih aktivnosti, ključne značilnosti izdelkov oziroma storitev so standardizirane in so globalni proizvodi oziroma storitve) ali z značilnostmi lokalne odzivnosti po meri (diskretne aktivnosti se izvajajo razpršeno po svetu kot podpora lokalnim različicam proizvodov oziroma storitev) (Pučko et al., 2006, str. 95).

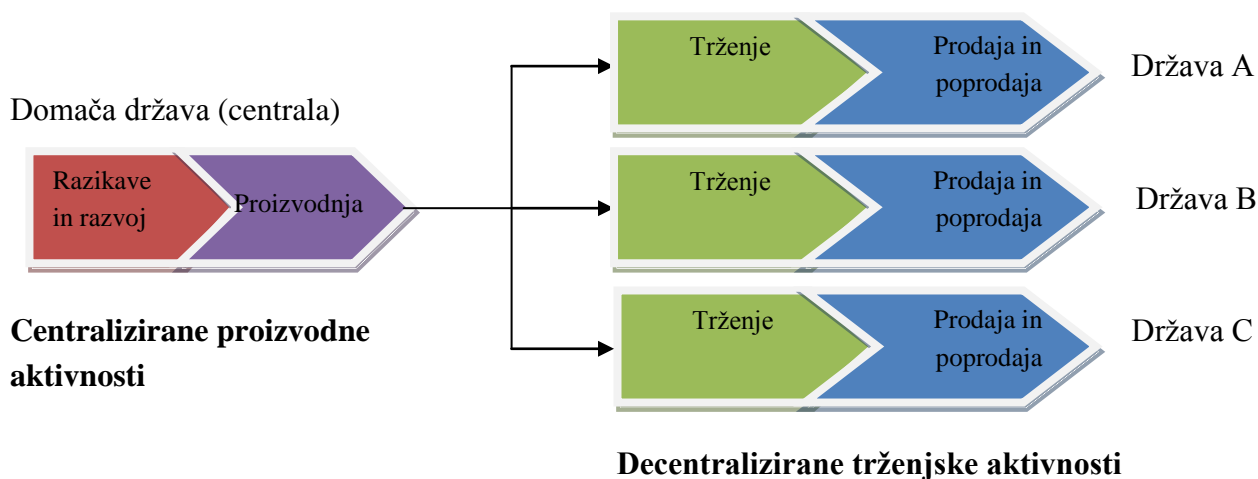
3.2.3.3 Veriga vrednosti kot osnova za ugotavljanje mednarodne konkurenčne prednosti

Aktivnosti v verigi vrednosti so ključna vez med temeljnimi resursi v podjetju in globalnim strateškim položajem podjetja. Resursi in proizvodni dejavniki podjetja morajo biti uporabljeni za aktivnosti, ki povzročajo nižje stroške oziroma ustvarjajo višjo vrednost od konkurenčnih podjetij. Konkurenčno prednost si podjetje zagotovi s tem, ko ustvarja vrednost za kupce bolj učinkovito (z nižjimi stroški) kot konkurenca ali pa opravlja aktivnosti s primerljivimi stroški, vendar na drugačen način, kar pomeni diferenciacijo in višjo zaznavno vrednost v očeh kupcev. Podjetje mora v verigi vrednosti najti tiste aktivnosti, ki povzročajo preveč stroškov glede na ustvarjeno vrednost, ter njihovo izvajanje reorganizirati, preseliti na območje z nižjimi stroški ali prepustiti izvajanje zunanjim izvajalcem. To z drugimi besedami pomeni, da morajo podjetja pred odločitvijo za internacionalizacijo razmisliti o internacionalizaciji svoje verige vrednosti. Poslovodstvo se mora odločiti, katere aktivnosti bo še naprej v celoti izvajalo v domači centrali podjetja ter katere bi bilo bolje preseliti na izvozna tržišča. Pri tej odločitvi je pomembno razlikovati med proizvodnimi aktivnostmi (angl. *upstream*) in trženjskimi aktivnostmi, ki pomenijo neposredno interakcijo s končnimi kupci (angl. *downstream*). Lokacija trženjskih aktivnosti naj bi bila čim bližje končnim uporabnikom in prilagojena lokalnim zahtevam. Seveda tehnologija omogoča sodobne trženjske prijeme prek spletnih orodij, ki se jih lahko uporablja centralizirano, vendar je treba za razumevanje potreb kupcev in trga del teh dejavnosti prenesti v lokalno okolje. Drugače je s proizvodnimi aktivnostmi in pomožnimi aktivnostmi, ki niso toliko odvisne od lokacije kupca. Če je tuje tržišče kulturno blizu domačemu, potem je smiselno, da se celotna veriga vrednosti nadzira centralizirano (Hollensen, 2011, str. 31).

Podjetje se mora zavedati dveh ključnih implikacij pri razmišljanju o internacionalizaciji svoje verige vrednosti. V ozadju prve implikacije je logika centralizacije proizvodnih in podpornih aktivnosti ter decentralizacije trženjskih aktivnosti, kot je to prikazano na Sliki 7. Trženjske aktivnosti (trženje, prodaja in poprodajne aktivnosti) lahko ustvarijo konkurenčne prednosti, ki so zelo lokalno specifične. Ugled podjetja in blagovne znamke, servisna in podporna mreža so v veliki meri odvisni od aktivnosti podjetja na nekem lokalnem trgu, medtem ko si konkurenčno prednost v proizvodnih aktivnostih (raziskave in razvoj, proizvodnja) podjetje zagotovi z učinkovitim združevanjem celotnega sistema v centralno vodene aktivnosti in njegovo racionalizacijo z izkoriščanjem ekonomije obsega in ne z aktivnostmi na posameznih lokalnih trgih. Druga implikacija pa opozarja na panoge, kjer so trženjske aktivnosti vitalne za

konkurenčno prednost podjetja. V teh (predvsem storitvenih) panogah so za konkurenčno prednost lahko ključne tudi prilagoditve lokalnim kupcem v proizvodnih in podpornih aktivnostih (na primer uporabljena tehnologija).

Slika 7: Internacionalizacija verige vrednosti (centralizacija proizvodnih in decentralizacija trženjskih aktivnosti)



Vir: S. Hollensen, *Global Marketing*, 2011, str. 32.

Mednarodna podjetja se pri vprašanju strateške izbire srečujejo z vprašanjem, kako naj razmestijo opravljanje svojih aktivnosti iz verige vrednosti po raznih lokacijah po svetu. Proces decentralizacije opravljanja temeljnih aktivnosti mednarodnih podjetij po svetu teče že kar nekaj desetletij. Specifičnost strategije mednarodnega podjetja po Porterju je mogoče strniti v dve dimenziji. Prva je konfiguracija aktivnosti podjetja po svetu oziroma odločanje o lokacijah obratov in podružnic, kjer bodo izvajane posamezne aktivnosti podjetja (v lastni režiji ali z zunanjim izvajalcem oziroma *outsourcing*). Druga dimenzija pa je koordinacija opravljanja istih aktivnosti iz verige vrednosti med seboj, in to ne samo znotraj ene države, temveč širše med državami, v skrajnem primeru v celoti globalno (Pučko et al., 2006, str. 92). Ko podjetje ugotovi svoje ključne aktivnosti in določi ustrezno kombinacijo konfiguracije in koordinacije teh aktivnosti za doseganje konkurenčne prednosti, se sooči z naslednjim vprašanjem v procesu internacionalizacije. To je izdelava celovite analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti oziroma SWOT-analiza. Podjetje mora primerjati svoje sposobnosti s sposobnostmi konkurence. Interne prednosti in slabosti podjetja so bile že obdelane v dosedanjih korakih, tako da je potrebna le še zunanja analiza okolja in priložnosti ter nevarnosti, ki jih prinaša.

3.2.4 Izbira ciljnih tujih trgov in pozicioniranje

Pri odločitvi, na katere tuje trge bo podjetje izvažalo, so ključne predvsem informacije o tržnem potencialu države oziroma regije, o konkurenci na lokalnem trgu, o političnih tveganjih, o trgovinskih ovirah in kulturnih razlikah na tujem trgu. Konkurenčna slika globalne avtomobilske industrije se je v zadnjih letih drastično spremenila. Segment nizkocenovnih vozil je v dramatičnem vzponu in po nekaterih projekcijah naj bi prodaja vozil v tem segmentu rasla s povprečno letno stopnjo 19,8 % do leta 2020 (Hollensen, 2011, str. 288). Prodaja v razvitih

državah stagnira, medtem ko se južnoameriške in azijske države v razvoju pospešeno motorizirajo, med državami z najvišjo stopnjo rasti prodaje vozil pa so Rusija, Brazilija, Indija in Kitajska. Velik potencial držav v razvoju postaja čedalje bolj vabljev tudi za velike evropske proizvajalce gospodarskih vozil, ki se na razvitih trgih srečujejo s stagnirajočo prodajo. Vendar za te proizvajalce pomeni vstop na trge držav v razvoju vstop v popolnoma nov segment. Na teh trgih se srečujejo z močno konkurenco proizvajalcev nizkocenovnih vozil, katerih poslovna logika temelji na standardiziranih modelih, poceni sestavnih delih domače produkcije in nizkih proizvodnih stroških. Tudi obratno je vstop proizvajalcev iz držav v razvoju na razvit evropski in severnoameriški trg skoraj nemogoč zaradi visokih emisijskih in varnostnih normativov za vozila ter specifičnega povpraševanja, ki zahteva visoko stopnjo opreme in podpornih storitev. Diferenciacija pa je trenutno za nizkocenovne proizvajalce še nedosegljiva lastnost.

Pred izbiro ustrezne oblike vstopa na tuje trge se podjetje najprej sooči z vprašanjem, ali bo na tuje trge vstopalo postopno (t.i. pristop pronicanja, angl. *waterfall* oziroma *trickle-down*) ali sočasno (t.i. pristop prhe, angl. *shower*). **Pristop postopnega osvajanja** tujih trgov je zagotovo bolj razširjena in manj tvegana oblika. Postopek pronicanja lahko temelji na različnih predpostavkah, ki se razlikujejo glede na lastnosti panoge. Ključno je, da podjetje v vsakem koraku širitve konsolidira svoje mednarodne operacije pred širitvijo na nove trge. Poteka lahko v smeri od bolj razvitih držav do manj razvitih v primeru novih izdelkov, ki zahtevajo uporabo naprednejše tehnologije. Šele postopno, ko bodo zaradi prodaje v razvitih državah proizvodni stroški padli na dovolj nizko raven, si bodo nakup izdelka lahko privoščile tudi manj razvite države. Ravno tako lahko pristop pronicanja uporabi podjetje, ki mu primanjkuje izkušenj s tujih trgov, zato se želi najprej spoznati z mednarodnim poslovanjem in se na začetku pozicionira le v enem ciljnem trgu ter nato postopno v enega za drugim. Tak pristop je priporočljiv tudi v primeru močne lokalne konkurence. Alternativni pristop bi bil **sočasni vstop** na več tujih trgov hkrati. Tak pristop je logična izbira, če podjetje razpolaga s pomembno ključno sposobnostjo v svoji verigi vrednosti, ki jo želi iztržiti na čim več trgih (brez postopnega opozarjanja konkurence na prežečo nevarnost) in si ustvariti dober konkurenčni položaj, še preden bi se lahko konkurenca ustrezno odzvala. Ravno tako lahko zaradi ekonomije obsega bolj izrabi svoje resurse v proizvodnji, marketingu ter lahko dosega prihranke pri vzpostavljanju distribucijske mreže. Tak pristop se uporablja predvsem za vstop na razvijajoče trge, kjer je hiter vstop pogoj za udeležbo pri delitvi rastoče tržne pogače (Hollensen, 2011, str. 277–279).

Proces internacionalizacije je postopen in se prične z zagotavljanjem finančnih virov, potrebnih za širitev. Te si podjetje v začetni fazi zagotovi s prodajo na domačem trgu. Pri vstopu na tuje trge se mora podjetje osredotočiti na ključne sposobnosti in izdelke, ki mu bodo tudi drugod omogočili konkurenčno prednost. Podjetje se lahko odloči, da bo svoje resurse osredotočilo na tržišča oziroma regije, ki so si po svojih značilnostih in infrastrukturi zelo podobne. Nasprotno se lahko odloči za razpršitev tveganja z investiranjem vstopa v različne države oziroma regije po svetu, ki se razlikujejo po geografskih in tržnih značilnostih. Ekonomska recesija v enem delu sveta lahko namreč pomeni rast drugod. Pri tem se podjetje ne odloča le o koncentraciji aktivnosti v različnem številu držav, temveč tudi o koncentraciji oziroma diferenciaciji izdelkov na različnih trgih. Podjetje lahko izračuna stopnjo izvozne koncentracije in jo primerja z ostalimi

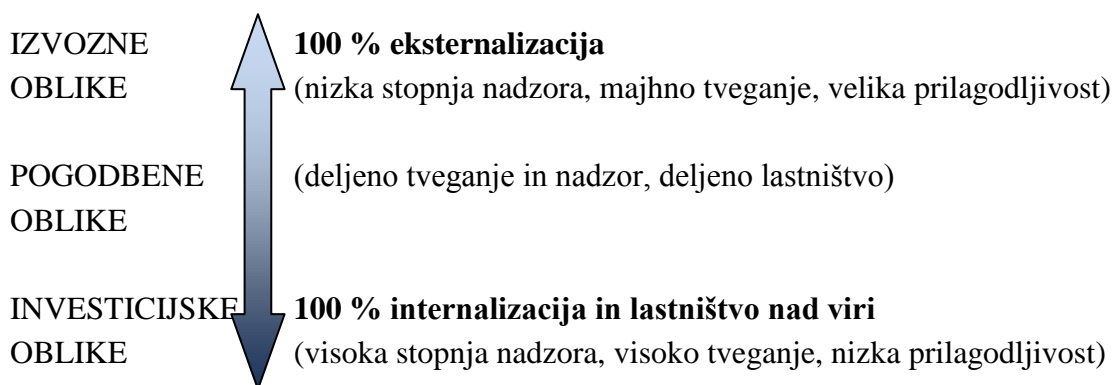
podjetji s pomočjo Herfindahlovega indeksa (C), ki je vsota kvadratov relativnih deležev izvoza v posamezni državi glede na celotno vrednost izvoza. Vrednosti se lahko gibljejo med 0 in 1. Največja koncentracija (C = 1) pomeni, da podjetje izvažata le v eno državo, medtem ko vrednosti bližje 0 pomenijo razpršen izvoz v več držav (Hollensen, 2011, str. 281–282).

3.3 Dejavniki in oblike vstopa na izbrane tuje trge

Osland, Taylor in Zou (2001, str. 155) opisujejo izbiro oblike vstopa kot ključno strateško odločitev mednarodnega podjetja, ki poteka v dveh korakih. Podjetje, ki se odloči za internacionalizacijo, mora najprej poznati vse omejitve in prednosti različnih vstopnih načinov in izbrati pravo kombinacijo med vloženimi viri, nadzorom in stopnjo tehnološkega tveganja (razkritje poslovnih skrivnosti). Vsi trije parametri so v močni korelaciji, saj večji nadzor zahteva večji vložek lastnih virov in sočasno pomeni manjše tehnološko tveganje. V naslednjem koraku mora podjetje analizirati številne notranje in zunanje dejavnike. Pri vrednotenju teh parametrov in dejavnikov vstopa prihaja do odmikov zaradi osebnostnih lastnosti poslovodstva in kulture med različnimi državami, kar se kaže v različni nagnjenosti k tveganju in različnih poslovnih normah in standardih.

Ni idealnega načina vstopa na trg, saj lahko konkurenčna podjetja, ki vstopajo v isto panogo na nekem lokalnem trgu, uporabijo različne prijeme, kot lahko tudi podjetje uporabi različne pristope v različnih državah. Podjetje lahko izbere tudi kombinacijo več komplementarnih načinov pri osvajanju nekega tujega trga, ki so integrirani v njegovo strategijo internacionalizacije. Hollensen (2011, str. 316) je klasificiral vstopne oblike in ravni vključevanja v procese mednarodnega poslovanja v tri osnovne skupine, ki se razlikujejo v stopnji nadzora, tveganja in fleksibilnosti.

Slika 8: Klasifikacija načinov in oblik vstopa



Vir: S. Hollensen, *Global Marketing*, 2011, str. 317.

Manj zahtevne (izvozne) oblike, ki ne zahtevajo velike investicije, tudi ne zahtevajo od podjetja veliko nadzora. Če se podjetje odloči za lastništvo nad viri (investicijske oblike), to pomeni visoko stopnjo internaliziranih virov, ki jih je treba nadzorovati, saj lahko predstavljajo osrednje sposobnosti podjetja. Lastništvo zahteva visoko stopnjo nadzora, obenem pa povzroča tudi višjo stopnjo potencialnega tveganja. Investiranje kapitala in angažiranje lastnih resursov na tujem

trgu povzroči izstopne ovire za podjetje, kar mu onemogoča hitro in enostavno zamenjavo izbranega vstopnega modela.

Kot prikazuje Slika 8, pomeni izbira pravega vstopnega modela odločitev in tehtanje med tveganjem in kontrolo. Podjetje mora pri izboru načina in oblike poslovanja upoštevati različne dejavnike, ki vplivajo na izbiro bodisi v smeri večje internalizacije bodisi v nasprotno smer z zagovarjanjem izvoznih oblik vstopa. Če primerjamo vstopne oblike glede na stopnjo vključevanja v procese mednarodnega poslovanja z vidika prevzemanja tveganja in kontrole, potem veljajo naslednje povezave v smeri naraščanja stopnje vključevanja, kontrole in tveganja: izvozne oblike -> pogodbeno proizvodnja -> licenčno poslovanje -> franšize -> strateške zveze -> skupna vlaganja -> investicijske oblike (lastna podružnica) (Sternquist, 2007, str. 136).

3.3.1 Dejavniki izbire oblike vstopa na tuji trg

Štiri skupine faktorjev vplivajo na izbiro primerne oblike vstopa na tuji trg. To so notranji in zunanji dejavniki, značilnosti in posebnosti posloводства podjetja ter posebnosti transakcijskih dejavnikov (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 72).

Najpomembnejši notranji dejavnik je **velikost podjetja**, ki je pomemben pokazatelj obsega razpoložljivih virov, predvsem finančnih. Obseg in rast obsega virov pa narekuje tudi intenzivnost mednarodnih aktivnosti podjetja. Podobno je tudi z **izkušnjami mednarodnega poslovanja**. Mednarodne izkušnje zmanjšajo stroške in tveganje vstopa na tuji trg, zato je podjetje z veliko mednarodnih izkušenj bolj nagnjeno k ustanavljanju lastnih podružnic na tujih trgih. Tretji pomemben notranji dejavnik pa je **izdelek oziroma storitev** ter njegova prilagoditev trgu in potrebam ciljnega (lokalnega) segmenta. Večji kot sta diferenciacija in kompleksnost izdelka oziroma storitve, več odzivnosti je potrebno v smeri prilagajanja fizičnih značilnosti, sestave ter razmerja med uporabno vrednostjo in ceno, ki jo kupci na nekem trgu zaznavajo (Hollensen, 2011, str. 322–323).

Če opazujemo zunanje dejavnike podjetja, velja najprej omeniti **socialno-kulturne razlike med domačim in tujim trgovom**. Večja kot je psihična razdalja med trgovoma, večja je verjetnost, da se bo podjetje odločilo za manj tvegane oblike vstopa s pogodbenimi ali izvoznimi oblikami (ki zahtevajo tudi manjše investicije). To mu omogoča dovolj fleksibilnosti, da se lahko v primeru neuspešne aklimatizacije umakne s trga. Naslednji, do sedaj velikokrat omenjeni dejavnik, je **deželno tveganje**, ki je povezano s politično in ekonomsko nestabilnostjo v določeni državi, kar vpliva na negotovost pri predvidevanju povpraševanja in prihodkovne strani poslovanja. Ob vseh drugih nespremenjenih okoliščinah bo podjetje ob visokem deželnem tveganju izbralo manj zahtevne oblike vstopa (izvozne), ki ne zahtevajo visoke angažiranosti virov. **Velikost in rast trga** sta ključna parametra pri izbiri oblike vstopa. Večja kot je država in intenzivnost rasti njenega trga, bolj se bo podjetje nagibalo k obsežnejši investiciji virov, bodisi v obliki skupnih vlaganj z večinskim deležem bodisi lastne poslovne enote na tujem trgu. Nadzor nad operacijami na trgu omogoča več neposrednega stika s kupci, maksimiranje tržne penetracije ter stimuliranje nadaljnjega razvoj trga. **Neposredne in posredne trgovinske ovire** so zelo pogosta tveganja v

mednarodnem poslovanju podjetij, ki so lahko povezana s protekcionističnimi težnjami nacionalnih vlad (izgovor »kupujte domače«). Na težko dostopnem trgu z veliko (uvoznimi) omejitvami, nezaželenim stoddstotnim tujim lastništvom, visokimi standardi in strogimi carinskimi predpisi je zaradi teh ovir smiselno uporabljati pogodbene oblike vstopa in prenos tehnologije na lokalne posrednike in distributerje. Vendar če je zaradi teh ovir potrebno veliko prilagoditev proizvodnih in trženjskih taktik – prilagojenih lokalnim zahtevam trga, potem so za podjetje smiselne tudi investicijske oblike vstopa, prilagojene začrtanim ciljem podjetja na izbranem trgu. Lokalne podružnice postanejo pomemben vir lastnih informacij in kontaktov na tujem trgu, kar podjetju olajša prodor s svojimi izdelki oziroma storitvami. Porterjev dejavnik privlačnosti panoge – **intenzivnost konkurence**, je zelo pomemben člen pri odločanju o vstopu na tuji trg. Če je intenzivnost konkurence na tujem trgu visoka, potem ta panoga običajno ne daje možnosti visokih stopenj dobičkonosnosti, zato za podjetje ni smiselno, da investira velik obseg virov, razen v primeru, če želi obraniti tržni položaj iz drugih strateških razlogov (na primer obramba položaja v celotni regiji). Večja kot je intenzivnost konkurence, bolj bodo podjetja segala po preprostejših in z vidika investiranih virov manj zahtevnih oblik vstopa (to pomeni predvsem po izvoznih oblikah). Zadnji zunanji dejavnik je **število potencialnih partnerjev na tujem trgu**, pri čemer so mišljeni predvsem logistični partnerji, posredniki v distribucijski verigi in zastopniki na lokalnem trgu. Če je takih partnerjev malo, potem obstaja nevarnost oportunističnega obnašanja, zato se bodo podjetja raje odločala za lastniške, predvsem investicijske oblike vstopa, še posebej v primeru, če ima trg potencialno visoko rast (Hollensen, 2011, str. 324–325).

V sklopu dejavnikov značilnosti in posebnosti posloводства je pomembna predvsem **nagnjenost k tveganju**, ki ga je podjetje pripravljeno sprejeti. Bolj kot je oblika vstopa zahtevna z vidika obsega investicije virov, večje je tudi tveganje, zato je ključna usmeritev posloводства mednarodnega podjetja do tveganja. Številne mednarodne raziskave potrjujejo, da bolj kot je posloводство podjetja nagnjeno k tveganju, zahtevnejše so oblike vstopov na trge, večja je njihova intenzivnost in dinamika, prilagajanja novim izzivom ali potrebam trga pa so fleksibilnejša. Enako velja za **stopnjo nadzora** (kontrole). Nagnjenost k tveganju in potreba po nadzoru lahko izhajata tudi iz vizije in poslanstva podjetja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 74–75).

V zadnji sklop transakcijskih dejavnikov spadajo nevidni in neotipljivi dejavniki, ki predstavljajo specifične vire podjetja. To so **specifično znanje in veščine** (angl. *know-how*), ki vplivajo na funkcionalnost izdelka oziroma storitve. Govorimo lahko o specifičnih lastnostih zaposlenih človeških virov, slovesu izdelka ali blagovne znamke, posebnosti distribucijskih sistemov, ki omogočajo podjetju prednost pred konkurenti. Podjetju zagotavljajo neko ubranljivo prednost in zato tudi večjo varnost zahtevnejših oblik vstopa. Investicijske oblike in internalizacija teh virov so najprimernejša oblika vstopa, saj ti viri omogočajo ustvarjanje svojevrstnih prednosti podjetja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 76).

3.3.2 Oblike vstopa na tuji trg

Ko podjetje izbere ciljne tuje trge, se postavi vprašanje najboljšega načina vstopa na te trge. Pri velikih podjetjih, ki so že mednarodno uveljavljena, pa se bolj kot vprašanje o načinu vstopa pojavlja vprašanje, kako ponujene priložnosti izkoristiti učinkoviteje v kontekstu že obstoječih mednarodnih aktivnosti in mrež. Izbira oblike vstopa pomeni v tej zaključni fazi internacionalizacije izvršitev oziroma prenos strategije vstopa na tuje trge v dejansko poslovno okolje. Pravilna izbira vstopne oblike lahko podjetju zagotovi konkurenčno prednost, nasprotno pa nepravilna izbira pomeni zamujeno priložnost.

3.3.2.1 Izvozne oblike

Izvoz je najhitrejša in najpogostejša oblika internacionalizacije. Med najpogostejšimi vzroki, da se podjetje odloči za izvozne oblike poslovanja, so visoka fleksibilnost, majhno tveganje in nizki stroški vstopa na tuji trg. Izvoz je najprimernejši način tudi, ko se za podjetje pojavi priložnost izkoristiti prednost prvega prodajalca na trgu (Osland et al., 2001, str. 156). Pri izvoznih oblikah za podjetje znanje o tujem trgu ni pomembno, saj zastopnik oziroma distributer opravlja vse aktivnosti na tujem trgu. Izvozne oblike poslovanja na tujem trgu delimo na neposredne, posredne in kooperativne.

Neposredni izvoz pomeni, da ima proizvajalec neposredni stik s prvim posrednikom ter s končnim kupcem na ciljnem trgu. Matično podjetje samo organizira izvozne aktivnosti (priprava dokumentacije), aktivno sodeluje pri distribuciji izdelka in določa cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek oziroma storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnem trgu. Zastopniki so v začetnih stopnjah mednarodne rasti najpogostejša oblika neposrednega vstopa na trg. Zastopnik posluje v imenu in za račun svojega dajalca nalog, torej za tuje podjetje, ki pooblasti zastopnika za izvajanje zastopstva na izbrani lokaciji ali regionalnem območju. Zastopnik ponudbo posreduje končnim uporabnikom ali nadaljnjim distributerjem na drobno, za svoje posredovanje pa je najpogosteje plačan s provizijo, ki se obračuna od realiziranih poslov. Najpogosteje gre za dolgoročni in ekskluzivni odnos, pri čemer se natančno opredeli območje, blago, nakupne in prodajne pravice zastopnika. Klasična definicija zastopnika kot posredovalca ponudbe že dolgo ne velja več. Vloga in pomen zastopnikov sta se v zadnjem času spremenila v skladu z dinamičnimi spremembami poslovanja na mednarodnih trgih, saj prevzemajo vse več nalog, izpolnjevati morajo zaostrene pogoje za ohranjanje zastopstva, ravno tako so kriteriji izbire zastopnika s strani proizvajalcev vse strožji. Avtomobilska industrija je lep primer, koliko samoiniciativnosti in lastnih vložkov je potrebnih s strani pooblaščenih zastopnikov. Prednosti izvoza prek zastopnika ali distributerja so v nabiranju izkušenj na lokalnih trgih, neposrednem stiku z uporabniki, lokalni obdelavi trga in nudenju prodajne in poprodajne podpore končnim uporabnikom. Slabosti in nevarnosti se skrivajo predvsem v odnosu med proizvajalcem in zastopnikom, saj lahko pri vzdrževanju tega odnosa pride do visokih transakcijskih stroškov za organiziranje prodaje, informiranja, nadzora tržnih poti ter cenovne politike (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 79).

Nasprotno pri **posrednem izvozu** proizvajalec ne prevzema izvoznih aktivnosti in nima stika s končnim kupcem. Med njima posluje lokalni posrednik, ki poskrbi za uvoz in prodajo izdelka na njemu domačem trgu. Glavne prednosti tega načina so izvajanje internacionalizacije z omejenim obsegom investicij in obveznosti, minimalno tveganje in dejstvo, da ni potrebnih mednarodnih izkušenj. Slabost pa se skriva v pomanjkanju stika s trgom in nadzora nad trženjskim spletom v določeni državi (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 77).

Kooperativni izvoz vključuje sodelovanje med več proizvajalci, ki se povežejo v izvozno-trženjske družbe, ki opravljajo celotno izvedbo izvoznih ter trženjskih aktivnosti na ciljnem trgu. S tem pomagajo predvsem malim in srednje velikim podjetjem s pomanjkljivim znanjem, kar jim omogoča prodor na tuje trge. Ta oblika izvoza je primerna predvsem v zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih panogah. Glavni motiv za povezovanje v izvozno-trženjske družbe je v porazdelitvi stroškov in tveganj, povezanih z internacionalizacijo, ter v zagotavljanju celovitosti trženjskega nastopa v skupino povezanih podjetij. Glavno tveganje kooperativne izvozne oblike se pojavlja zaradi neuravnoveženih in neusklajenih odnosov ter teženj posameznih proizvajalcev v izvozno-trženjski družbi po neodvisnosti in suverenosti (Hollensen, 2011, str. 349).

3.3.2.2 Pogodbene oblike

Če na pogodbene oblike vstopa gledamo z vidika verige vrednosti, se podjetje odloči za tako obliko sodelovanja v primeru, ko poseduje določeno ključno sposobnost, ki pa je zaradi omejenih virov ne more izkoristiti na nekem lokalnem trgu. Zato mora podjetje najti lokalnega pogodbenega partnerja, ki razpolaga z ustreznimi viri, na katerega prenese izvajanje te ključne sposobnosti. Z različnimi oblikami pogodbenega sodelovanja se prenašajo znanje in veščine na pogodbene partnerje z namenom ustvariti prodajo na tujem trgu. To je glavna razlika od izvoznih oblik, kjer gre za prenos izdelkov oziroma storitev, pri pogodbenih pa za prenos proizvodnje, procesov ali znanja za njen razvoj. Klasičen izvoz in uvoz pri teh oblikah nista več potrebna. Za razliko od investicijskih oblik ne gre za popolno lastništvo in nadzor ter so zato dolgoročno manj tvegane oblike vstopa. Pogosto je zaradi velike psihične razdalje med trgi pogodbeni oblika celo nujna in edina možna oblika delovanja na lokalnem trgu. Izraz pogodbene oblike odraža dejstvo, da temeljijo na pogodbenem sodelovanju s kredibilnimi partnerji ter predstavljajo prevladujoče oblike vstopov na tuje trge (Hollensen, 2011, str. 356). Glavna nevarnost teh oblik vstopa pa je nadzor nad aktivnostmi, ki jih izvaja pogodbeni partner na lokalnem trgu.

Pogodbena proizvodnja pomeni prenos proizvajalne funkcije podjetja na izbrani lokalni trg, kjer proizvaja določen izdelek pogodbeni partner – kooperant, vse druge poslovne funkcije (R&D, trženje, distribucijo, prodajo in poprodajne aktivnosti) pa izvaja podjetje samo. Za pogodbeno proizvodnjo se podjetje lahko odloči zaradi nezadostnih virov za proizvodnjo doma, zmanjšanja transportnih stroškov, carinskih in drugih omejitev vstopa na trg, prednosti nacionalnih proizvajalcev ali dobaviteljev ter nižjih stroškov delovne sile. V bistvu gre za prenos izvajanja aktivnosti na zunanjega izvajalca ter črpanje bodisi cenejših, bodisi učinkovitejših virov na lokalnih trgih. Za podjetje je to najmanj obvezujoča oblika pogodbenega sodelovanja, zato se lahko hitro umakne s trga, če ta ni prodajno zanimiv oziroma če kooperant ne dosega

zahtevane kakovosti in standardov. To je po drugi strani velika nevarnost za kooperanta, saj lahko hitro izgubi proizvodna naročila. Različno tolmačenje pogodbenih določil (predvsem glede kakovostnih standardov in normativov) je lahko velika nevarnost, prav zato je še posebej pomembna zelo natančna določitev pogodbenih pogojev in njihovo spoštovanje s strani obeh pogodbenih strank (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 85–87; Hollensen, 2011, str. 358).

Podjetje lahko razširi svoje mednarodno poslovanje tudi z **licenčnim poslovanjem**. Tajnikar (2000, str. 136) definira licenco kot pravico do ekonomskega izkoriščanja ali uporabe ustrezne procesne tehnologije, običajno patentov, včasih pa tudi ustreznega oblikovanja v obliki vzorcev, modelov in tržnih raziskav, zlasti blagovnih in storitvenih znamk oziroma pravic industrijske lastnine ter znanja. Podjetje lahko razširi poslovanje na tuji trg tako, da tehnologijo oziroma znanje, s katerim razpolaga, proda drugemu podjetju v tujini, in sicer prek prodaje licence. Dajalec licence zaračuna jemalcu licenčnino. Licenčno poslovanje omogoča podjetjem hiter vstop na trg, kar je pomembna prednost predvsem za manjša podjetja, ki nimajo dovolj kapitala in mednarodnih izkušenj za investicijsko širitev na tuje trge. Finančno tveganje je za dajalca licence majhno, ravno tako mu ni potrebno poznavanje lokalnega okolja. Licenčno poslovanje je za razliko od pogodbene proizvodnje dolgoročnejši dogovor (običajno 20 let, lahko pa tudi več, če gre za uporabo specifičnih tehnologij avtorskih pravic ali blagovne znamke), ki določa bistveno več odgovornosti za podjetje na lokalnem trgu, saj je kar nekaj poslovnih funkcij z verige vrednosti prenesenih od dajalca na jemalca licence. Dajalec licence na ta način ohrani svojo tehnološko superiornost in razvoj, obenem pa okrepi svoje osrednje sposobnosti s črpanjem virov izven podjetja, čeprav samo nima dovolj trženjskih in finančnih znanj ter izkušenj za lastno investiranje na tujem trgu. Jemalec licence pa s tem pridobi nova znanja na področju R&R. Slabost licenčnega poslovanja je v obstoju nevarnosti vzgoje potencialnega konkurenta po poteku licence, v kraji intelektualne lastnine ter manjših koristih od izdelkov s prodajo licence v primerjavi z neposredno prodajo na trgu. Izmed pogodbenih oblik ima podjetje pri licenčnem poslovanju najmanj nadzora nad kakovostjo proizvodnje in trženjem na tujem trgu, kar lahko vodi v poslabšanje ugleda blagovne znamke zaradi neustrezne kakovosti in v neizkoriščenost tržnega potenciala (Hollensen, 2011, str. 376; Sternquist, 2007, 136–137).

Pri internacionalizaciji s **franšizingom** gre za sistem trženja blaga, storitev in tehnologije, v katerem prodajalec franšize (franšizor) dodeli njenemu kupcu (franšiziju) pravice in obveznosti, da vodi poslovanje v skladu s celovitim poslovnim konceptom, ki ga je razvil in se z njim uveljavil. Franšizing ima z licenčnim poslovanjem precej skupnih značilnosti in na zelo podoben način vpliva na rast podjetja. Najpomembnejša razlika je v tem, da gre pri licenciranju zgolj za prodajo tehnologije in znanj, medtem ko gre pri franšizingu za prodajo zaokroženega poslovnega koncepta in pravic do celostne podobe sistema, ki poleg prodaje znanja, tehnologije in izdelčnih blagovnih znamk pokriva celoten obseg poslovanja, kar vključuje še svetovanje, izobraževanje in navodila o tem, kako prodajati izdelke oziroma storitve, na kakšen način jih proizvesti, kakšni naj bodo odnosi s kupci in dobavitelji, kako naj bo podjetje organizirano, kakšna naj bo politika zaposlovanja, ter do neke mere sooblikuje finančno poslovanje franšizija (Tajnikar, 2000, str. 139). Če se podjetje odloči za franšizni sistem, ga poskuša integrirati v sistematično politiko razvoja in celostne podobe izdelka oziroma storitve, saj lahko le tako dosega učinke ekonomije

obsega za učinkovito oglaševanje in pospeševanje prodaje, ki sta obveznosti franšizorja. Franšizni odnos prinaša prednosti za obe strani. Franšizor sodeluje z visoko motiviranim franšizijem, ki posluje v lastni enoti za lastni dobiček, ki kot člen v franšiznem sistemu pridobiva profesionalno podporo s strani franšizorja. Sredstva, ki jih franšizor prihrani s podeljevanjem franšiz (ne odpira lastnih enot ali drugih vstopnih oblik), lahko usmerja v R&R, izboljšanje izdelkov oziroma storitev ter v trženjske aktivnosti za izboljševanje celotnega franšiznega sistema. Osnovno pravilo pri izboru franšiznega sistema kot vstopne oblike je, da mora biti trg stabilen, izbrani franšizij kooperativen in nevarnost razvoja nesporazumov čim manjša. Franšizij mora biti brezpogojno predan razvoju sistema in blagovni znamki, upoštevati mora smernice poslovanja franšizorja, varovati poslovne in operativne skrivnosti in vzdrževati systemske standarde. Franšize so običajno sklenjene za obdobje 5–10 let in se po preteku pogosto obnavljajo. Slabosti franšizinga so podobne kot pri licenčnem poslovanju in so povezane z razkritjem poslovnih skrivnosti franšiziju in nezmožnostjo celovitega nadzora nad kvaliteto izdelkov oziroma storitev, kar ima lahko dolgoročne negativne posledice za celoten franšizni sistem in blagovno znamko (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 93–97). Čeprav zahteva nekaj več vložkov kot licenčno poslovanje (zaradi zelo natančne in selektivne izbire franšizija), je franšizing primerna oblika hitrega vstopa na trg z nizkimi stroški za podjetje brez mednarodnih izkušenj in virov.

Skupna vlaganja predstavljajo partnerstvo med dvema ali več podjetji, ki ustanovijo skupno podjetje za prodor na ciljni tuji trg. Gre za deljeno lastništvo premoženja skupnega podjetja ter skupni nastop domačega in tujega podjetja, ki si delita stroške investicij, z njimi povezana tveganja ter dobičke. Novonastalo podjetje običajno uporablja določene vire matičnih podjetij, ki jih ustanoviteljska podjetja niso sposobna sama uspešno izkoristiti. Domače podjetje zagotovi poznavanje lokalnega trga, delovne sile in poslovnih običajev, tuje podjetje pa finančne resurse, tehnologijo ter produkt. Vsak partner se lahko osredotoči na tiste aktivnosti v verigi vrednosti, ki pomenijo ključno sposobnost ustanoviteljskega podjetja. Skupna vlaganja, kot oblika vstopa na tuje trge, omogočajo podjetjem vstop na tuji trg z nižjim obsegom investiranega kapitala (v primerjavi z investicijskimi oblikami), pri čemer ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga ter razvite lastne poslovne aktivnosti in funkcijska področja (tržne in distribucijske poti, vzpostavljeni odnosi z interesnimi skupinami). Na ta način je vstop na trg predvsem hitrejši, fleksibilnejši, prilagajanje posebnostim trga krajše, novo politično okolje pa za tuje podjetje bistveno manj tvegano. Skupna vlaganja so še zlasti primerna za trge, ki imajo visoko stopnjo zaščitenosti domačega gospodarstva ali pa tuja vlaganja celo prepovedujejo. Pomemben razlog vstopa na tuje trge v obliki skupnih vlaganj je dejstvo, da sta vstop in prepoznavnost na trgu bistveno hitrejša, če delujejo podjetja na izbranem trgu skupaj z lokalno prepoznavnim podjetjem. Ostali razlogi so lahko še manjši proizvodni stroški, porazdelitev stroškov za R&R, hitra razpršitev tehnologije ter hitrejše obvladovanje psihične razdalje in bistveno krajša doba prilagajanja trgu. Glavne težave se pojavijo pri koordinaciji in komunikaciji med partnerji ter nevarnost konfliktov zaradi različnih pogledov na strategijo razvoja skupnega podjetja skozi čas. Tuji partner ima velikokrat težave pri nadzoru in kontroli poslovanja skupnega podjetja na lokalnem trgu, kadar sestava posloводства ni sorazmerna z lastniškimi vložki partnerjev ter kadar prihaja do pojava dvojnosti v vodenju ter izgube zaupanja in

prilagodljivosti v poslovanju. Če se kateri od partnerjev v podjetje zaveže z večjim vložkom resursov, potem ta oblika vstopa postaja bolj tvegana in podjetju onemogoča enostaven izstop s trga (Hollensen, 2011, str. 377; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 98–101).

Strateške zaveze ali partnerstva bi lahko poimenovali kot nekapitalsko obliko skupnih vlaganj in pomenijo zvezo med podjetji (lahko tudi bivšimi konkurenti), v katerih omogočajo združene moči partnerjev ustvarjanje boljših pozicij na globalnih trgih. Bistvo strateških zavez je v horizontalnem sodelovanju z obojestranskimi koristmi vseh partnerjev ter v zapolnjevanju vrzeli v verigi vrednosti posameznega podjetja, ki mu primanjkuje določenih znanj in veščin (Sternquist, 2007, str. 148). Partnerji v strateški zvezi ne investirajo kapitala, temveč z medsebojnim pogodbenim sodelovanjem na globalnem trgu dosegajo skupne cilje. Prednosti in slabosti takšnih partnerstev so enake tistim pri skupnih vlaganjih, le da te oblike kapitalsko niso zavezujoče in so zato manj tvegane. Viri in prednosti, ki se v teh oblikah združujejo, so katerekoli posebne veščine in znanja, ki so jih razvila podjetja na področju proizvodnje, trženja, organizacije in upravljanja s človeškimi viri. Strateške zaveze tudi niso usmerjene le na en trg kot skupna vlaganja, temveč so mišljene kot način za izboljšavo nastopa na globalnem ali vsaj regionalnem trgu. Pri tem lahko zasledujejo strategijo cenovnega vodje in prevzema vodilnega tržnega položaja ali strategijo diferenciacije oziroma kombinacijo obeh načinov. Partnerji strateških zavez morajo imeti skupno vizijo in poslanstvo, skupno kulturo ter jasno razmejitve sodelovanja in konkurence (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 101–103).

3.3.2.3 Investicijske oblike

Investicijska oziroma naložbena (tudi hierarhična) oblika vstopa pomeni, da podjetje prevzema stoddostno lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu in popoln nadzor nad poslovanjem podjetja na tujem trgu. Pri teh oblikah vstopa se pojavlja vprašanje, kako porazdeliti nadzor nad poslovanjem na lokalnem trgu med matičnim podjetjem in podružnico na tujem trgu. To je odvisno od tega, katere funkcije iz verige vrednosti matično podjetje decentralizira in prenesene na lokalno oziroma regijsko raven. Druga velika prednost teh oblik vstopa je zmanjševanje tehnološkega tveganja in nevarnosti kraje intelektualne lastnine, do katere pride pri pogodbenih oblikah z razkritjem določenih poslovnih skrivnosti. Glavna slabost pa sta nefleksibilnost in visoki stroški, povezani z vstopom. Podjetja se zato na tak način internacionalizirajo predvsem na stabilnih trgih, saj gre večinoma za velike in dolgoročne naložbe.

Glede na to, katere aktivnosti iz verige vrednosti izvajajo lokalne enote, ločimo več vrst vstopnih enot (Hollensen, 2011, str. 398–399; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 104–108):

- prodajni zastopniki, ki so zaposleni v matičnem podjetju in obdelujejo tudi tuje trge, tako da potujejo v tujino. Tu ne gre za nikakršne kapitalske vloške. Ker gre za zaposlene v podjetju, je njihovo poznavanje podjetja boljše, hkrati pa so bolj predani poslovanju, viziji in razvoju podjetja. Podjetje ima nad njimi tudi večjo kontrolo kot pa pri drugih oblikah lastniškega vstopa. Slabost prodajnih zastopnikov je v tem, da so zaradi potnih stroškov in nepoznavanja lokalnega terena primerni le na ozko specializiranih trgih, kjer ima velik pomen strokovnost in tesni stiki z velikimi kupci;

- prodajna enota je oblika, kjer je prodaja v celoti prenesena na lokalni trg, ustanovljena pa je v skladu s pravno zakonodajo tujega trga in je v lasti in pod nadzorom ustanovitelja. Lastne prodajne enote na tujih trgih izvajajo popoln nadzor in kontrolo nad prodajno funkcijo. Matično podjetje obdrži centralno trženjsko funkcijo in nadzor, medtem ko lokalne prodajne enote oblikujejo tisti del trženjske strategije, ki je usmerjena na lokalni trg. Tako se podjetje bistveno bolj približa kupcu, pri čemer je treba upoštevati način sklepanja poslov in naročil ter samo naravo izdelka. Če gre za kompleksen proizvod, ki zahteva veliko poprodajnih storitev, potem je bolj smiselna neposredna pristnost na trgu. Slabost teh oblik je v obsegu potrebnih finančnih sredstev za ustanovitev ter izguba fleksibilnosti, ko je lastna prodajna enota prikovana na trg;
- lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu se od prejšnje razlikuje v tem, da poleg prodajne izvaja tudi produkcijsko funkcijo. Takšen vstop je dolgoročno naravnan in zaradi velikosti vložka smiselna na trgih z dobrim razvojem tržnega potenciala ali izhodišči za regionalno usmerjeno strategijo poslovanja. Lokalna proizvodnja lahko ustvari vtis predanosti lokalnemu trgu, kar privablja nove kupce in lokalne dobavitelje, omogoča prihranek stroškov (delovne sile, materiala in logistike) in izogibanje uvoznim omejitvam na ciljnem trgu (carine in administrativne ovire);
- sestavljalnice in skladišča so oblika proizvodne enote na vstopnem trgu, ko podjetja zaradi zahtevnosti proizvodnje ali strateških razlogov opravijo del proizvodnih procesov na vstopnem trgu;
- regionalni centri lahko prevzemajo zgolj funkcijo trženja in prodaje ter prodajnih in poprodajnih storitev na lokalnem in celotnem regionalnem območju. Da se poslovanje v celotni regiji ustrezno uravnava, nadzoruje in strateško razvija, so dogovorni regionalni centri ali vodilne države. Pri tem imajo centri ali vodilne države nalogo, da usklajujejo poslovne strategije na posameznem lokalnem trgu s strategijo razvoja matičnega podjetja ter v čim večji meri izkoriščajo sinergije med enotami oziroma trgi. Ti centri imajo izredno pomembno vlogo prevajalca globalne strategije v lokalne aktivnosti, prilagojene posameznim trgov, ter ponujajo ustrezno pomoč pri strateškem razvoju lokalnih enot.

Lastništvo nad temi vstopnimi enotami lahko izvira iz dveh investicijskih oblik vstopa. Prevzemi in investicije od začetka so v zadnjem desetletju kot investicijska oblika vstopa najhitreje rastoče oblike mednarodnega poslovanja velikih multinacionalk, ki imajo zadostne finančne vire za investiranje in sprejemanje tveganj. S **prevzemom** obstoječega podjetja na ciljnem lokalnem trgu si tuje podjetje pridobi dostop do razvitih tržnih poti, uveljavljenih tržnih segmentov, v nekaterih primerih celo do uveljavljene blagovne znamke ali imena. Ta oblika je nekakšna bližnjica do tujega trga, saj mu omogoča hiter vstop na trg, če ima dovolj kapitalskega ozadja in sredstev za takšne vstop. Pri prevzemih je najpomembnejše ustvarjanje sinergij (kot so standardizacija, prenos znanja, vzajemni vplivi obeh podjetij), od katerih je zagotovo osnovni vir sinergije in dobrega sodelovanja znanje. So pa zelo tvegana oblika vstopa na trge, saj predstavljajo visoko stopnjo angažiranja virov podjetja. Pri prevzemih je vprašljivo ohranjanje vitalnih funkcij prevzetega podjetja, zato se lahko matično podjetje srečuje z vrsto težav pri uveljavljanju sprememb. Odpraviti je treba ukoreninjene navade in prakse predhodno delujočega podjetja, pride lahko do razlik v organizacijskih kulturah in pridobljenih normah delovanja v

podjetju. Razlogi za neuspeh so lahko tudi v premajhnem poznavanju vstopnega trga in pretiranem upoštevanju dosežkov iz preteklosti ter neustreznega razvojnega modela.

Da bi se izognilo potencialnim spornim situacijam in tveganjem s prevzemom, lahko tuje podjetje izbere alternativo in se odloči za **investicijo od začetka**. Vzrok za odločitev za to investicijsko obliko je lahko tudi dejstvo, da na vstopnih trgih ni podjetja, ki bi bilo primerno za prevzem, ali pa ga od tega odvračajo v prejšnjem odstavku omenjene potencialne težave, povezane s prevzemom. Podjetje investicijo spelje nadzorovano od začetka, zato je to bistveno bolj dolgotrajen način, ki zahteva dobro poznavanje ciljnega trga. V primerjavi s prevzemom omogoča lažji razvoj integrirane oblike poslovanja lokalne podružnice v primernem obsegu in s tehnologijo, ki bo omogočala lastno in prepoznavno strategijo delovanja na trgu (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 108–110).

4 TRG GOSPODARSKIH VOZIL

Trg gospodarskih vozil je v zadnjih dveh letih doživel veliko sprememb, tako v smislu ponudbe vozil in transportnih rešitev kot tudi same dobičkonosnosti prodaje. Prodaja vozil se je v letu 2009 močno zmanjšala, cene pa so podlegle velikim pritiskom zmanjšane obsega povpraševanja. Proizvajalci so bili prisiljeni znižati cene vozil, da bi ohranili tržni delež in bazo zvestih strank tudi za kasnejše obdobje okrevanja trga in povečanega povpraševanja. Podobno velja tudi za prodajo rabljenih vozil, ki je podvržena enako močnemu cenovnemu pritisku. Na prodajo novih tovornih vozil v kriznih razmerah močno pritiska ponudba vozil, vrnjena ponudnikom finančnega najema in vozila, ki so vrnjena prodajalcu na podlagi instrumenta povratnega odkupa vozila (angl. *buy back*), ki pomeni obvezo prodajalcev oziroma izdelovalcev, da po določenem času odkupijo vozilo od stranke po vnaprej dogovorjeni ceni. Konec leta 2009 je obstajal namreč zelo močan trg rabljenih tovornih vozil, ki je spremenil pravila igre in prodajne pristope tudi pri prodaji novih gospodarskih vozil.

Proizvajalci gospodarskih vozil se bodo moral spoprijeti z izzivi, ki jih prinaša vse strožja okoljska zakonodaja in usmeritev Evropske unije (v nadaljevanju EU) za prenos tovora s cest na železnice, ki manj obremenjujejo okolje. Evropa trenutno na to še ni pripravljena, saj je treba zagotoviti tudi ustrezno železniško infrastrukturo, ki je pri razdeljevanju proračunskih sredstev največkrat na vrsti za cestno infrastrukturo. Posledično ima cestni promet s tovornjaki še vedno prevladujoči vpliv v multimodalni logistiki. Dober primer lahko najdemo kar v Sloveniji, kjer zamujamo z naložbami v nove vlake in vagone ter z začetkom gradnje drugega železniškega tira med Koper in Divača, kar lahko zaviralno deluje na razvoj Luke Koper, Slovenskih železnic ter drugih udeležencev v tej logistični verigi. Zaradi težav številnih logističnih podjetij je v Evropi zaznati trend izboljševanja učinkovitosti nacionalnih logističnih platform, ki v svojih strategijah ne namenjajo vidnejše vloge cestnemu transportu v »klasični« obliki.¹¹ Ta nevarnost

¹¹ V Prilogi 5 je prikazano gibanje deleža cestnega prometa v celotnem tovornem prometu ter povzetek študije, ki dokazuje prednost multimodalne logistike pred železniškimi prevozi. Cestni transport še vedno predstavlja 72–75 % celotnega transporta po Evropi, zato je industrija gospodarskih vozil zelo občutljiva na kakršnokoli spremembo kondicije evropskega gospodarstva. V Nemčiji se je v letih 2009–2010 število zaposlenih v industriji gospodarskih vozil po predvidevanjih analitikov zmanjšalo za 5 %.

nacionalnih logističnih programov preti neposredno izvajalcem (predvsem mednarodnega) cestnega transporta, zato se morajo tudi proizvajalci gospodarskih vozil že sedaj ustrezno pripraviti na te spremembe, ki naj bi se zgodile do leta 2050.

Kriza v logistični dejavnosti se je pričela že v letu 2008, vendar ni bila tako izrazita in logistična podjetja niso pričakovala takšnega šoka, kot je sledil, z vrhuncem v prvem četrtletju 2009. V 2010 ter 2011 so naraščali stroški prevoza po posameznih segmentih in državah, predvsem zaradi rasti cen goriva in stroškov za uporabo nekaterih evropskih cest. Vendar pa je anketa med prevoznimi podjetji pokazala, da se cene prevoznih storitev niso občutneje spreminjale, kar gre pripisati močni konkurenci v tej panogi. Tudi nižanje dobičkonosnosti prevozov je pomemben dejavnik povpraševanja po gospodarskih vozilih. Informatizacija logistike je postala pogoj za uspešno poslovanje podjetij, povečanje učinkovitosti in nadzora nad blagovnim tokom, kakovost logističnih storitev, kar na koncu pripomore k povečevanju poslovne odličnosti podjetja.¹²

K zaostrovanju razmer v panogi proizvajalcev gospodarskih vozil so največ pripomogla optimistična pričakovanja in načrtovanje proizvodnje v smeri pričakovanega naraščajočega trenda, kar je posledica rekordne prodaje v letu 2008. Šok, ki je sledil v 2009, je bil zato toliko večji. V letu 2010 je bilo zaznati prve znake okrevanja, v prvi polovici 2011 pa je bilo pri vseh evropskih proizvajalcih gospodarskih vozil mogoče zabeležiti porast prispelih naročil za nova vozila v povprečju za 130 % v primerjavi z istim obdobjem v predhodnem letu. Konec leta 2010 in v začetku 2011 so bile napovedi precej bolj pesimistične in dejanski razvoj na evropskem trgu gospodarskih vozil je presegel pričakovanja. Ta rast je bila v drugi polovici leta 2011 manj intenzivna, v začetku 2012 pa zopet manjša glede na isto obdobje pred enim letom, kar gre pripisati predvsem negotovim gospodarskim razmeram in negotovosti glede cene nafte. Obseg proizvodnje se je v 2011 v primerjavi z letom 2010 povečal za 52 %, kar kaže na stabilen ter celo rahlo rastoč trend v povpraševanju po gospodarskih vozilih ter približevanje razmeram pred drastičnim padcem prodaje leta 2009. Še vedno se pojavljajo problemi z zagotavljanjem financiranja vozil, zato narašča zanimanje za najem vozil, kar omogoča prednost proizvajalcem, ki prek svojih finančnih oddelkov za stranke uredijo tudi razne finančne rešitve za nakup, ki so del mehke ponudbe. Trenutne razmere in trend prodaje gospodarskih vozil so pokazali, da cestni transport še nekaj časa ne bo imel prave zamenjave. Vsi proizvajalci gospodarskih vozil so del večjih sistemov in avtomobilskih konglomeratov, saj zaradi novih tehnologij, inovacij ter nenehnega razvoja ni prostora za samotarje.¹³ Stroškovno obvladovanje razvoja in proizvodnje ter izkoriščanje ekonomije obsega sta zaradi močne konkurence in težkih razmer na trgu vozil nujna. Predvsem v razvoju čistejših motorjev in uporabe alternativnih oblik goriva lahko podjetja največ dosežejo s sodelovanjem in izmenjavo tehnologij.

RT se je na rastočem trgu v letu 2011 utrdil z 11,2-odstotnim tržnim deležem v Evropi, predvsem zaradi prodaje v segmentu nad 16 t največje dovoljene mase (v nadaljevanju NDM). Proizvodne zmogljivosti so se povečale kot posledica povečanega števila naročil, ki se je v primerjavi z istim obdobjem preteklega leta podvojilo. Še vedno je veliko rezerve v segmentu 5–

¹² Multimodalna logistika in vpliv informatizacije v logistični dejavnosti sta predstavljeni v Prilogi 6.

¹³ Vpliv največjih svetovnih proizvajalcev vozil opisuje Priloga 10.

16 t, v katerem je RT izgubil tržni delež, zato tovarna poskuša izboljšati prodajo s stroškovnimi prihranki pri proizvodnji ter s posebnimi prodajnimi akcijami za paradno vozilo v tem segmentu – renault midlum. Gibanje tržnega deleža RT v Evropi prikazuje Slika 13 (The Volvo Group Annual Report 2011, str. 57).

Z natančno analizo slovenskega trga gospodarskih vozil sem predstavil gibanje obsega trga in tržnih deležev ter analiziral, kateri proizvajalci so bili najbolj inovativni in jih je kriza v letih 2009 ter 2010 najbolj okrepila. Analizo sem izvedel na podlagi obdelave statističnih podatkov o prvih registracijah, dostopnih na internetnih straneh Ministrstva za infrastrukturo in prostor Republike Slovenije (v nadaljevanju MZIP).¹⁴ Pri izračunavanju tržnih deležev se različni proizvajalci poslužujejo raznih kriterijev, ki so usmerjeni predvsem v izboljševanje statističnih kazalcev o lastni uspešnosti prodaje. Glede na dostopne podatke o prvih registracijah motornih vozil v evidenci vozil MZIP sem trg gospodarskih vozil razdelil v tri ključne segmente, v katerih je s svojimi modeli prisoten tudi RT:

- **lahka gospodarska vozila:** vozila tipa N1 in N2 z nosilnostjo v zaprtem intervalu $2,8 \text{ t} \leq \text{NDM} \leq 5 \text{ t}$, z izključitvami za vsa osebna vozila s tovornim prostorom (na primer model Kangoo), poltovornjake (angl. *pick up*), delovne stroje ter težja terenska vozila, ki spadajo v to kategorijo;
- **srednje težka gospodarska vozila:** vozila tipa N2 in N3 z nosilnostjo v intervalu $5 \text{ t} < \text{NDM} \leq 16 \text{ t}$, z izključitvami za vse težke delovne stroje ter specialna vozila;
- **težka gospodarska vozila:** vozila tipa N3 z nosilnostjo v intervalu $16 \text{ t} < \text{NDM}$, z izključitvami za vse težke delovne stroje ter specialna vozila.

Tabela 1: Število registracij novih gospodarskih vozil v Sloveniji v obdobju 2006–2011

Segmenti gospodarskih vozil	Leto					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Gospodarska vozila skupaj	4.967	4.863	6.697	3.120	3.609	4.626
Lahka gospodarska vozila	2.938	2.658	4.007	2.348	2.721	3.229
Srednje težka gospodarska vozila	364	292	408	235	182	160
Težka gospodarska vozila	1.665	1.913	2.282	537	706	1.237

Vir: MZIP – Evidenca vozil, 2012.

Takšna segmentacija trga gospodarskih vozil je za mojo analizo najbolj smiselna, saj upošteva le neposredno konkurenco in najbolj odraža položaj, ki ga RT zaseda na trgu, kakor tudi samo

¹⁴ Največja dovoljena skupna masa pomeni največjo maso obremenjenega vozila in je zapisna v homologacijskem kartončku. 6. 3. 2006 so na MNZ pričeli uporabljati tehnološko in vsebinsko prenovljeno evidenco registriranih vozil, ki je omogočila objavo nekaterih dodatnih tehničnih podatkov pri vozilih in širšo strukturo podatkov. Od 1. 1. 2012 je za vodenje evidence registriranih motornih in priklopnih vozil pristojno Ministrstvo za promet oziroma po novem MZIP. V prenovljenih evidencah se uporablja mednarodna klasifikacija vozil. Pred tem datumom razčlenjena analiza po segmentih ni možna. Definicija kategorij in podtipov vozil N (motorna vozila za prevoz blaga): N1 – vozila za prevoz blaga z NDM do vključno 3,5 t; N2 – vozila za prevoz blaga z NDM večjo od 3,5 t, vendar do vključno 12 t, ter N3 – vozila za prevoz blaga z NDM večjo od 12 t (Direktiva Komisije 2001/116/ES z dne 20. decembra 2001 o prilagajanju Direktive Sveta 70/156/EGS o približevanju zakonodaje držav članic o homologaciji motornih in priklopnih vozil tehničnemu napredku, 2001).

gibanje trga gospodarskih vozil, kar prikazujejo podatki o prvih registracijah v Tabeli 1. Zaradi specifičnosti segmentov srednje težkih in težkih gospodarskih vozil z NDM nad 5 t, ki ga v celoti obvladuje sedem največjih evropskih proizvajalcev tovornjakov, sem ta segmenta opisal ločeno od segmenta lahkih gospodarskih vozil, v katerem je konkurenca mnogo večja in za RT na slovenskem trgu nima posebnega strateškega pomena.

4.1 Slovenski trg srednje težkih in težkih gospodarskih vozil

Za proizvajalci gospodarskih vozil sta zelo težki leti 2009 ter 2010, ko je bil edini cilj pravzaprav minimizirati izgube ter dočakati oživljanje trga čim bolj pripravljen. V letu 2011 je bilo registriranih 1.397 novih gospodarskih vozil z NDM nad 5 t. Že v prvih sedmih mesecih leta je bila dosežena raven iz leta 2010, ko je bilo v celem letu registriranih 888 novih gospodarskih vozil v istem segmentu. Med prodanimi tovornjaki prevladujejo največji z NDM nad 16 t, predvsem za uporabo v mednarodnem transportu. Vlečnih vozil z NDM nad 16 t je bilo v letu 2011 prvič registriranih 962, v 2010 pa le 493.

Največ je bilo registriranih vlačilcev za namene mednarodnega transporta, skromnejša pa je bila prodaja tovornjakov za prevoze v gradbeništvu ter srednje težkih tovornjakov pod 16 t NDM.¹⁵ Ta podatek opozarja na to, da si trg še ni v celoti opomogel, saj je celotno dogajanje skoncentrirano na razmeroma ozek segment poslovanja. Res da so vlačilci za dolge mednarodne prevoze najbolj množičen segment trga, a morda prav zaradi okoliščin, v katerih ta trg ponovno raste, ponudnikom teh vozil še zdaleč ne vzbujajo toliko upanja in zadovoljstva, kot bi lahko sklepali iz golih statističnih števil. Še vedno je namreč povsem mrtev del trga težkih gospodarskih vozil, povezan z uporabo v gradbeništvu. V letu 2011 je bilo registriranih nekaj tovornjakov za gradbeno dejavnost, vendar te nakupe niso opravila gradbena podjetja, temveč podjetja, ki skrbijo za obnovo in vzdrževanje cest. Pred krizo so vozila tega tipa predstavljala okoli 30 % trga težkih gospodarskih vozil. Pri tem ne gre samo za delež, temveč tudi dejstvo, da je z razpršenostjo ponudbe in večjo raznovrstnostjo vozil lažje usmerjati dogajanje na trgu. Nekatero znamko so z gradbeništvom in prodajo srednje težkih tovornjakov povezane bolj kot druge, zato ima tudi rast prodaje posameznih znamk v delu trga z vlečnimi polpriklopniki z NDM nad 16 t večji pomen. To je najbolj opazno pri Volvu in Scanii, ki sta s problematičnimi segmenti najmanj povezana, zato je rast njune prodaje večja od konkurenčne, vendar sta hkrati bolj občutljivi na razmere v mednarodnem transportu. Ob tem velja omeniti tudi, da na trgu srednje težkih tovornih vozil, ki je najbolj vezan na javne razpise in proračunsko porabo sredstev na različnih ravneh (gasilska, vzdrževalna ter komunalna vozila), še ni čutiti znakov okrevanja in še vlada krizno zatišje. Med bolj aktivnimi porabniki državnih proračunskih sredstev so bila predvsem gasilska društva, saj je bilo 2011 registriranih 57 vozil z NDM nad 5 t, opremljenih z gasilsko nadgradnjo.

Tržni deleži so skoraj v celoti razdeljeni med sedem največjih evropskih proizvajalcev gospodarskih vozil, ki so navedeni v Tabeli 2. Ostali proizvajalci ne dosegajo prodajnih števil, ki bi bile relevantne za mojo analizo, saj obvladujejo manj kot 1 % trga. Predvsem v segment do

¹⁵ Tržni deleži srednje težkih in težkih gospodarskih vozil po tipih so prikazani v Prilogi 11.

16 t NDM se vsako leto vrineta eden ali dva proizvajalca s svojimi modeli vozil z NDM do največ 7,5 t, ki so v večini primerov izvedenke lahkih gospodarskih vozil s konstrukcijskimi ojačitvami, ki dovoljujejo večjo nosilnost in obremenitve. S precejšnjim naskokom je v tem segmentu konstantno najuspešnejši ponudnik Mercedes-Benz, ki je ob koncu leta osvojil 23,84-odstotni tržni delež, v segmentu težkih tovornih vozil pa je njegov tržni delež še za tri desetinke višji, vendar se mu z velikim zagonom postkrizne prodaje približuje Volvo. Na trgu so se vzpostavile tri osnovne skupine ponudnikov. Na vrhu je Mercedes-Benz, pod njim je skandinavski dvojček (Volvo in Scania) in MAN, v tretji skupini pa so s precejšnjim zaostankom RT, Iveco in DAF, ki ne dosegajo dvomestnega tržnega deleža. Po krizi sta prodajno eksplodirala Volvo in MAN, drugi proizvajalci jima sledijo, edino Iveco je prodal manj vozil kot v letu 2010, saj je na slovenskem trgu v fazi prestrukturiranja in ima več opravka sam s seboj kot z zagotavljanjem ustrezne podpore kupcem. Njegovo prodajo rešuje tradicionalno najbolj prodajani model iveco daily, ki je najbolj prodajan model v segmentu srednje težkih gospodarskih vozil. Vendar ko bo Iveco začel delovati s polno močjo in energijo zopet usmeril v osvajanje trga, je pričakovati ogorčen boj za tržne deleže, zagotovo pa cilji Ivecota segajo še mnogo višje od dometa tretje skupine.

Tabela 2: Tržni deleži srednje težkih in težkih gospodarskih vozil po proizvajalcih glede na število registracij novih vozil 2011

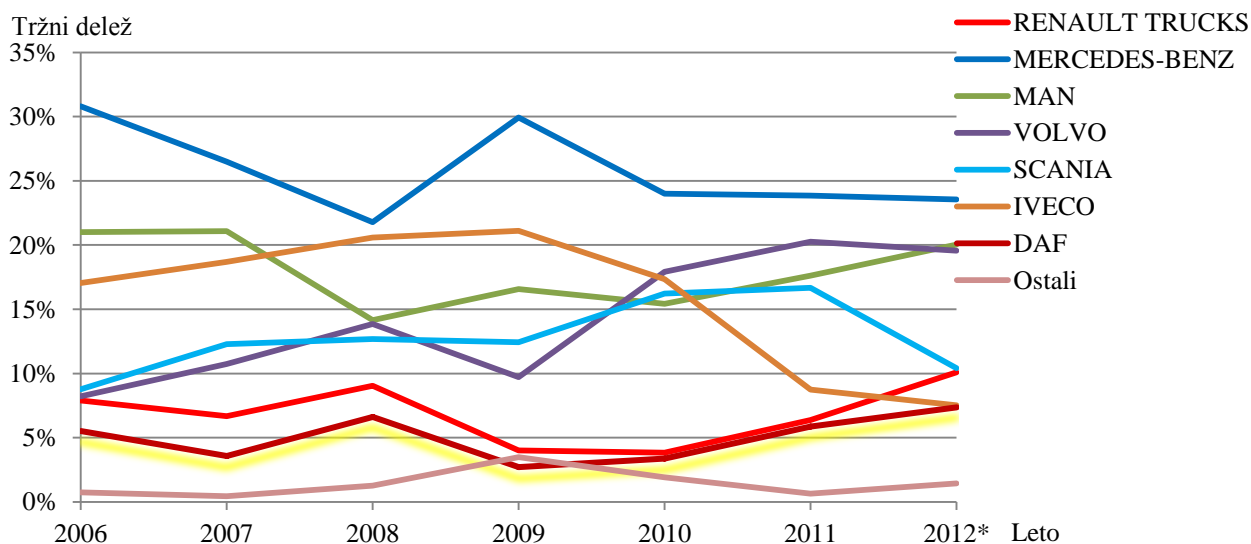
Proizvajalec	NDM pod 16 t		NDM nad 16 t		Skupaj NDM nad 5 t	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
Mercedes-Benz	34	21,25	299	24,17	333	23,84
Volvo	2	1,25	281	22,72	283	20,26
Man	40	25,00	206	16,65	246	17,61
Scania	0	0,00	233	18,84	233	16,68
Iveco	64	40,00	58	4,69	122	8,73
Renault Trucks	9	5,63	80	6,47	89	6,37
Daf	2	1,25	80	6,47	82	5,87
Ostali	9	5,63	0	0,00	9	0,64
Skupaj	160	100,00	1.237	100,00	1.397	100,00

Vir: MZIP – Evidenca vozil, 2012.

Prodaja v 2011 je bila nad pesimističnimi pričakovanji, saj je bilo prodanih 57 % več vozil kot v 2010, kar pa je še vedno krepko pod obsegom prodaje v letih 2008 in 2007. Kljub okrevanju in dobrim prodajnim rezultatom v 2011 so razmere še vedno zelo nepredvidljive, saj lahko težave večjih prevoznikov oziroma dela industrije, ki množično uporablja prevozne storitve, na majhnem slovenskem trgu hitro spremenijo razmerje moči in vplivajo na rast prodaje. Na cikličnost trga vplivajo tudi kupci, ki posodablajo oziroma dopolnjujejo svoj vozni park z novimi vozili in prodajne številke nepričakovano popravijo navzgor. Na nepredvidljivost trga vplivajo tudi težave nekaterih večjih logističnih podjetij, zato so njihovi naročniki že zamenjali izvajalce transportnih storitev, ki povečujejo transportne zmogljivosti in se odločajo za nepričakovane nakupe novih tovornjakov. Po mnenju poznavalcev slovenski trg realno prenese od 1.000 do 1.500 novih tovornjakov na leto, zato lahko pričakujemo, da se bo trg gospodarskih vozil tudi v prihodnjem obdobju ustalil pri obsegu prodaje nad 1.000 vozil letno, nikakor pa ne

bo več mogoče dosegati številke pred krizo. Z zaostrovanjem razmer v gospodarstvu se zmanjšuje povpraševanje po prevozi in posledično nakupih novih tovornjakov, kar so prvi meseci 2012 tudi potrdili. Že decembra 2011 je bilo zaznati krčenje prodaje, saj je bilo število prvič registriranih vozil za 24,6 % manjše od decembrske v 2010. Navzdol obrnjena prodajna spirala se je nadaljevala tudi v prvih mesecih 2012, ko so bile prodajne številke skoraj za tretjino manjše od primerljivega obdobja 2011.

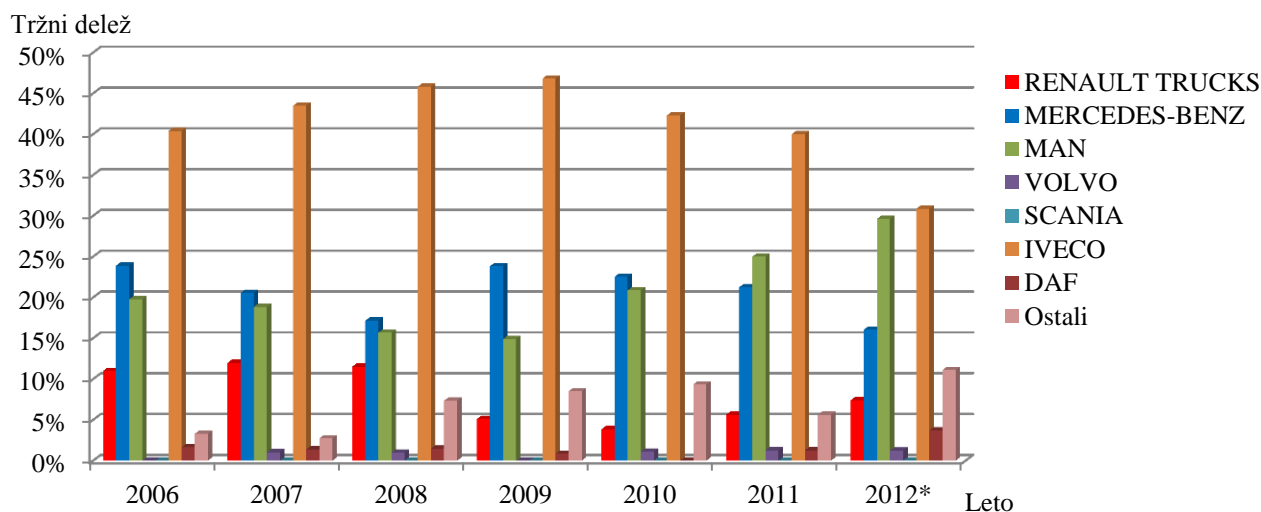
Slika 9: Gibanje relativnih tržnih deležev proizvajalcev gospodarskih vozil glede na število registracij novih vozil z NDM nad 5 t v obdobju 2006–2012*



Legenda: * Podatki za leto 2012 vključujejo število prvih registracij v obdobju januar–junij 2012.

Vir: MZIP – Evidenca vozil, 2012.

Slika 10: Relativni tržni deleži proizvajalcev srednje težkih gospodarskih vozil glede na število registracij novih vozil od leta 2006 do 2012*

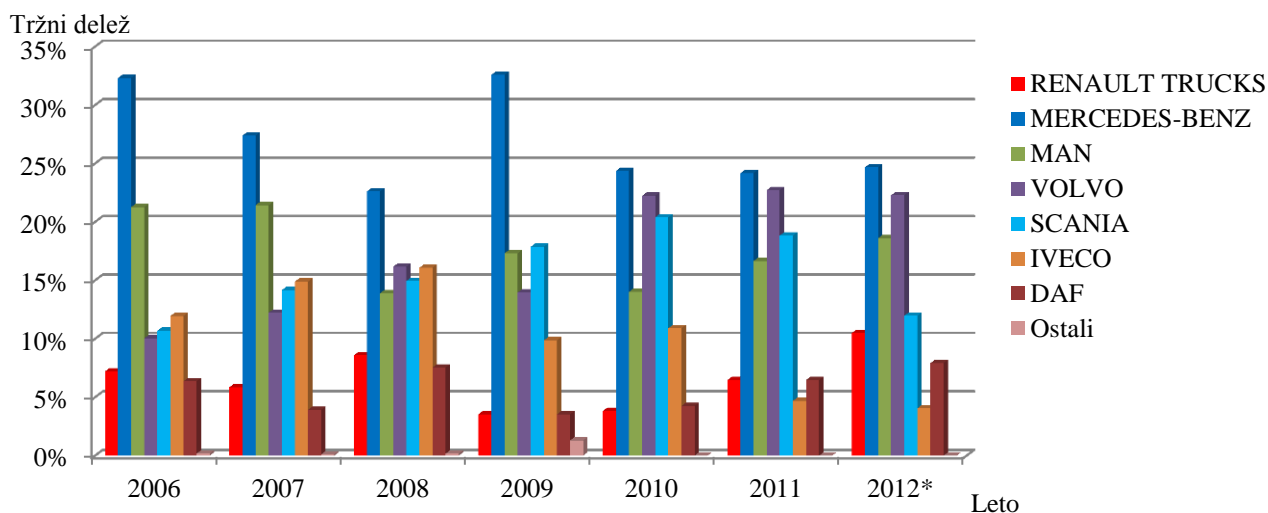


Legenda: * Podatki za leto 2012 vključujejo število prvih registracij v obdobju januar–junij 2012.

Vir: MZIP – Evidenca vozil, 2012.

V prvem polletju 2012 je bilo registriranih 624 novih gospodarskih vozil. Največji trije proizvajalci so obvladovali slabi dve tretji trga. Najbolj stabilen relativni tržni delež ohranja vodilni Mercedes-Benz s 23,56 %, na drugem mestu pa je MAN (20,03 %) prehitel Volvo (19,55 %). Volvo nadaljuje uspešno prodajo iz 2011 in obvladuje petino slovenskega trga, čeprav prodaja le tovornjake z NDM nad 16 t. Pri ostalih proizvajalcih je opaziti več nihanj. Za trojico vodilnih se okoli meje desetine tržne pogače gibata Scania (10,42 %) in RT (10,10 %), ki je po daljšem obdobju zopet nad mejo desetine tržnega deleža, predvsem po zaslugi prodaje najtežjih vozil z NDM nad 16 t, katere naraščajoč trend prikazuje Slika 11. Na repu ostajata Iveco (7,53 %) in DAF (7,37 %). Zavedati se moramo dejstva, da na statistiko prvih registracij vplivajo naročila izpred dveh do treh mesecev, zato statistični podatki prikazujejo dogajanje na trgu z dvomesečno zamudo. Zaradi tega dejstva in ob pričakovanem zatišju, ki na trgu vlada v poletnih mesecih, je mogoče ob koncu 2012 pričakovati malo nad 1.000 novih registracij gospodarskih vozil z NDM večjo od 5 t.

*Slika 11: Relativni tržni deleži proizvajalcev težkih gospodarskih vozil glede na število registracij novih vozil od leta 2006 do 2012**



Legenda: * Podatki za leto 2012 vključujejo število prvih registracij v obdobju januar–junij 2012.

Vir: MZIP – Evidenca vozil, 2012.

Od največje krize med slovenskimi prevozniki in ponudniki gospodarskih vozil ti vozijo z obnovljenim voznim parkom. Zaostrene razmere na nekaterih prevozniki trgih, kjer so slovenski prevozniki tik pred krizo sorazmerno uspešno delovali, so povzročile propad marsikaterega špekulanta, zato na trgu gospodarskih vozil vlada večja preglednost. Normaliziral se je tudi trg rabljenih vozil, ki je zaradi povečanega obsega ponudbe rabljenih vozil negativno vplival na prodajo novih tovornjakov. V sorazmerno velikem obsegu so rabljena vozila pokupili kupci s severa Afrike, vzhodne Evrope in Bližnjega Vzhoda. Slike 9–11 prikazujejo gibanje tržnih deležev, kar na nek način prikazuje, kako so se posamezni proizvajalci spoprijeli s krizo. Kot merilo sem uporabil relativne tržne deleže, saj je absolutna prodaja odvisna predvsem od zunanjih dejavnikov. RT je leto 2012 začel izjemno uspešno ter dosegel tržni delež kot v najboljših časih pred krizo. Zagotovo je k dobrim prodajnim rezultatom RT pripomoglo tudi

dejstvo povečane zaznavne vrednosti pri kupcih, ki so spoznali vozila z najnovejšo tehnologijo, usmerjeno v prihranke pri porabi goriva, kar za uporabnike pomeni poslovanje z manjšimi stroški.¹⁶

4.1.1 Cenovna valovanja in ukrepi za izhod iz krize

Kriza v prodaji gospodarskih vozil je potekala v več fazah. Najprej je zastala industrijska proizvodnja, kar je posledično zmanjšalo obseg prevozov. Prevozniki so šli skozi posebno težavno obdobje, v katerem niso bili sposobni nakupa novih tovornjakov. Zaradi zmanjšane povpraševanja so se pri vseh proizvajalcih začele kopičiti zaloge novih tovornjakov. V razmerah, ki so veljale pred letom 2009, so se nova vozila naročevala na zalogo, saj je bil obseg povpraševanja večji od obsega ponudbe. Proizvodne zmogljivosti so bile stodontno zasedene in nekatere modele je bilo treba čakati tudi več kot pol leta. Ko se je rast naenkrat ustavila, so bila dvorišča pooblaščenih prodajalcev polna novih vozil, ki jih niso mogli prodati. Po prodajnih omrežjih so se nato zmanjševale zaloge tovornjakov z občutnim znižanjem cen. To je bil le prvi impulz za oživljanje prodaje, ki pa ni bil dovolj, saj je prodaja zastala zaradi čiščenja zalog konkurenčnih proizvajalcev. Ko so se proizvodne zmogljivosti prilagodile (ustrezno skrčile) zmanjšanemu obsegu prodaje novih vozil, je proizvajalce čakal nov hladni tuš in zastoj prodaje, ki je bil povezan z znižanjem nivoja cen za nova gospodarska vozila. Trg, ki je bil še vedno pod vplivom cenovnih popustov za nova vozila iz zaloge, namreč ni bil pripravljen sprejeti cenovno raven iz leta 2008. Vsi proizvajalci, ki so postavili cene sorazmerno visoko, so se srečevali s cenovno ugodnejšo ponudbo konkurentov, ki so se prodaje po krizi lotili drugače. V povprečju so se cene znižale za 10–15 %, odvisno od modela in stopnje opreme vozila.

Do krize leta 2008 sta RT in njegov slovenski zastopnik Gimpex d.o.o. izkoriščala sorazmerno velik obseg potreb po logističnih storitvah, ki jih je zahtevala tovarna Revoz v Novem mestu in njena razvita prodajno-servisna mreža. Te storitve je opravljala velika večina slovenskih prevoznikovskih podjetij z Viator & Vektorjem na čelu. Od 13 največjih kupcev pred krizo v letu 2012 niso v težavah (stečaj ali prisilna poravnava) le še trije. Gospodarska recesija je potencirala težave zaradi številnih zgrešenih investicijskih odločitev v času razcveta, zato se je Gimpex znašel v likvidnostnih težavah. RT je moral razviti povsem nov poslovni in prodajni model in se osredotočiti na kupce, s katerimi se prej zasebni distributer niti ni ukvarjal. Vse to je bilo treba storiti v krizi, ko je bilo vsakdanje poslovanje izjemno zaostreno, postavljanje znamke na noge pa zato toliko težje.

Najhitrejša pri cenovnem prilagajanju novonastalim razmeram sta bila Volvo in MAN, ki sta med krizo dobila nov zagon pri osvajanju tržnih deležev v segmentu najtežjih vozil. Tudi RT je svojo cenovno politiko prilagodil tej strategiji, kar je zbudilo spečega velikana. Ljubljanskemu Autocommerceu se je uspelo v začetku leta 2010 z matično tovarno Mercedes-Benz dogovoriti

¹⁶ Založniška hiša ETM Verlagsgroupe in nemški prevoznik Fahrenkötter sta organizirala triletno testiranje tovornjakov vseh sedmih blagovnih znamk. Pri testiranju so zabeležili vse stroške za nakup, popravila, vzdrževanje ter gorivo in seštevke je predstavljal osnovo za ocenjevanje. Zmagovalec testiranja je renault premium (route), ki je imel v treh letih pri 401.325 prevoženih kilometrih s 63,34 EUR/km najmanjše skupne stroške in med testiranimi vozili z doseženo povprečno porabo goriva 32,4 l/100 km tudi najmanjšo zabeleženo porabo (Renault Trucks, 2011).

za ugodnejše cene gospodarskih vozil, kar je pripomoglo k rasti prodaje. Mercedes-Benz je znižal cene svojih vozil ter prevzel pobudo pri cenovnem oblikovanju trga gospodarskih vozil nad 16 t. Mercedes-Benz je lahko najdražji ponudnik, obenem pa proda največ vozil ter mu je tudi po krizi uspelo ohraniti stabilen tržni delež, brez posebnih pretresov. Izgubil je tržni delež v segmentu vozil pod 16 t NDM, kjer se kupci odločajo za cenovno ugodnejše modele. V tem segmentu je največ tržnega deleža pridobil MAN, zahvaljujoč cenovni politiki in tradicionalno močnemu ugledu. Za balkanske trge je še vedno značilna navezanost na nemške proizvajalce vozil, zato so za nemško kvaliteto še vedno pripravljeni plačati nekaj več.

Zagotovo je razmere na trgu in razmerja med posameznimi blagovnimi znamkami oblikovalo tudi to, da je Mercedes-Benz poleg znamk DAF, ki nima vidnejše vloge na trgu, in Iveco, ki ima v Sloveniji predstavniško pisarno,¹⁷ edina znamka, ki jo pri nas v pooblaščenem prodajnem omrežju zastopa podjetje v slovenski lasti. Druge znamke imajo v Sloveniji zastopniška podjetja v lasti matičnih družb. Autocommerce je izkoristil ključno konkurenčno prednost znamke, ki se kaže v tehnoloških rešitvah in individualizaciji ponujenih transportnih rešitev, ter ponudil tovornjak s posebnim paketom opreme, ki je prilagojen slovenskim prevoznikom.

Konec leta 2010 so se postopoma začele urejati tudi razmere v prevozništvu, še posebej cene in splošne razmere v mednarodnih prevozih. Po obdobju delnega špekuliranja zaradi cenovnih nihanj na trgu so namreč prevozniki, ki so vozili tudi v najslabših razmerah, ob industrijski rasti, ki jo je povzročilo okrevanje nemškega gospodarstva, spoznali, da bi bilo ugodno nadomestiti starejša vozila s stroškovno bolj obvladljivimi novimi. Svoje pri tem so dodale tudi davčne olajšave, ki jih je mogoče uveljaviti za naložbe v nova in čistejša vozila. Ugodna statistika prvih registracij novih gospodarskih vozil v prvem polletju 2011 je bil eden izmed redkih spodbudnih kazalcev v sicer zelo neugodnih gospodarskih razmerah in vzdušju, ki je prevladovalo v Sloveniji. Polletni prodajni rezultati so napovedovali trend naraščanja prodaje, vendar je bila realizirana prodaja na koncu slabša od pričakovanj. Z zmanjševanjem industrijske proizvodnje konec leta 2011 in v začetku leta 2012 je bilo manj tudi povpraševanja po prevoznih storitvah, kar se kaže v statistiki prodaje gospodarskih vozil. Poleg gospodarskih razmer tarejo slovenske prevoznike tudi čedalje višje cene goriv, še posebej ob upoštevanju tega, da so slovenski prevozniki doslej uspešno poslovanje gradili tudi na sorazmerno nižjih stroških goriva kot evropska konkurenca.

Plačilna nedisciplina, kriza v sosednjih evropskih državah (predvsem Italiji), čedalje bolj zaostreni pogoji za pridobitev finančnih virov, cenovna konkurenca med prevozniki, ki se izjemno zastruje, so dodali svoje k prodaji gospodarskih vozil. Če je še pred kratkim veljalo, da je treba tovornjak zamenjati ob zamenjavi emisijskih standardov in s tem pogojenih nižjih cenah cestninskih razredov oziroma ob prehodu na sodobnejšo tehnologijo za zmanjševanje porabe goriva in s tem zmanjšanju operativnih stroškov poslovanja, je počasi prišlo do sprememb

¹⁷ Italijanska znamka gospodarskih vozil se je v Sloveniji znašla v vrtincu lastnih težav, predvsem zaradi težav podjetja TT Trgotehna d.o.o. (v stoddstotni lasti Skupine Viator & Vektor d.d), ki je bil lastnik dveh od skupaj štirih pooblaščenih servisno-prodajnih salonov. A pri Ivecu so v regiji že opravili nekatere spremembe. Slovenski in hrvaški trg, ki so ju prej pokrivali iz Ljubljane, so po interni reorganizaciji umestili v lastno organizacijo na Madžarskem. Vendar lastniki iz Torina niso neposredno vstopili na slovenski trg, tako kot je to storil RT.

ustaljene prakse izkoristka življenjske dobe tovornih vozil, kjer se uveljavljajo drugačna merila. Prevozniki namreč iščejo notranje rezerve poslovanja, kjer se vloga starejših tovornjakov povečuje. Ta vozila, ki imajo po 6–8 letih zelo nizko tržno vrednost, imajo še vedno sorazmerno visoko uporabno vrednost za lastnika. Glede nadaljnjih napovedi prodaje tovornjakov je zelo težko predvideti natančnejši razvoj dogodkov, vendar v vzdušju splošnega pesimizma in gospodarske negotovosti napovedi niso optimistične. Dogajanje na trgu se je zopet prevesilo v navzdol obrnjeno spiralo in zelo težko je napovedati gibanje trga gospodarskih vozil.

4.1.2 Nove oblike financiranja nakupa

V primerjavi z obdobjem pred krizo se je spremenil način financiranja nakupov tovornih vozil, saj se večina kupcev odloča za finančni najem vozil. Zato imajo tisti ponudniki gospodarskih vozil, ki omogočajo lastno financiranje kupca, zagotovo prednost. Takšna oblika prodaje je lahko tudi dvorezen meč in precej tvegana, saj kupec, ki ne more plačevati mesečnih obrokov najema, vozilo vrne in prodajalcu povzroči težave z zalogo. Ravno tako lahko nastanejo težave zaradi nepravilnih izračunov mesečnih anuitet finančnega najema.

Scania, ki je v letih 2010 ter 2011 zabeležila rast prodaje, se od drugih loči po tem, da ima v asortimentu mehkih produktov na slovenskem trgu tudi svoje hišno podjetje za financiranje nakupov – Scania Leasing. V času največje krize so bili zelo dejavni z dajanjem vozil v najem v kombinaciji z obvezo za povratni odkup. Bolj ali manj so nudili klasičen finančni najem. Po premostitvi najtežjih mesecev v času krize in ureditvi razmer na trgu gospodarskih vozil se je njihova finančna dejavnost močno zmanjšala, saj so finančne institucije, ki razpolagajo z več informacijami o boniteti strank, nudile ugodnejše oblike financiranja nakupa. Po nervozi, ki so jo povzročile obsežne zaloge vrnjenih vozil s strani neplačnikov, se finančni trgi zopet odpirajo tudi kupcem gospodarskih vozil. Zadnje čase so na našem trgu ponovno čedalje aktivnejše finančne institucije z ugodnimi ponudbami finančnega najema. Še posebej sta pri tem aktivni Unicredit Leasing in Hypo Leasing, sledi pa jima SKB Leasing. Stranke preverjajo po občutno strožjih merilih kot pred krizo, a prevozniki, ki gredo skozi tovrstno gostoto, so deležni sorazmerno ugodnih pogojev (Purgar, 2011, str. 37). Razmer, kakršne so bile v letih 2008 in 2007, najverjetneje ne gre več pričakovati, zato je tudi rekordni obseg prodaje tovornjakov iz tega obdobja neponovljiv. Banke in ponudniki finančnega najema namreč v prevozništvu ne vidijo več poslovno obetajoče dejavnosti, zato se do njega tudi čedalje bolj mačehovsko vedejo. Največji kupci gospodarskih vozil čedalje več nakupov opravijo z lastnimi viri, kar je najugodnejše.

4.2 Slovenski trg lahkih gospodarskih vozil

Leto 2012 so prodajalci lahkih gospodarskih vozil začeli s podobnimi rezultati kot 2011, brez večjih pretresov. Vodilni trojček, Peugeot, Renault in Volkswagen, skupaj obvladujejo 72 % trga in narekujejo močan tempo konkurentom ter si z agresivnim trženjem, močno mrežo pooblaščenih zastopnikov in poprodajnimi aktivnostmi ustvarjajo trajnejšo konkurenčno prednost. Velika nihanja pri razdeljevanju tržne pogače, predvsem pri zasledovalcih francoskega

dvojčka, gre pripisati predvsem prodajnim akcijam proizvajalcev, ki so najučinkovitejše trženjsko orodje pri prodaji lahkih gospodarskih vozil.

Najlažji segment gospodarskih vozil za RT ni nikoli predstavljal pomembnejšega vira prihodkov podjetja, zato je podrobneje opisan v Prilogi 12. Svoj lasten proizvod, renault mascot, so prenehali proizvajati leta 2009. S tem se je tudi zožil nabor vozil, ki ga lahko ponudijo v tem segmentu, saj sta edina izdelka renault maxity, ki ga proizvajajo v Nissanovi tovarni v španski Avilli, ter renault master, ki ga izdelujejo v Renaultovi tovarni SOVAB (*Société des Véhicules Automobiles de Batilly*) v kraju Batilly (Francija). Z ukinitvijo proizvodnje renault mascot je RT izgubil vozilo v vmesnem segmentu srednje težkih vozil $4,5 \text{ t} < \text{NDM} \leq 7 \text{ t}$, kjer prevladujeta mercedes-benz sprinter ter iveco daily.

Komercialni dogovor med RT in Renault S. A. je omogočil trženje renault mastra pod blagovno znamko RT tudi v Sloveniji, Hrvaški in Bosni in Hercegovini.¹⁸ Prodajni pogoji so določeni s strani Renault S. A., kar RT onemogoča neposredno cenovno konkurenco z »rumenim« renaultom. Renault master, prodan prek prodajne mreže RT, naj bi bilo vozilo, namenjeno obstoječim strankam RT, oziroma profesionalno vozilo, ki mu višjo vrednost opravičujejo izkušnje in strokovnost prodajnega osebja (pri izdelavi nadgradnje) ter kakovost servisne delavnice RT. Vendar bo diferenciacija težka, saj je Renault S. A. leta 2010 uvedel prodajne centre PRO+, specializirane za prodajo lahkih gospodarskih vozil, s katerimi je začel sistematični pristop do kupcev lahkih gospodarskih vozil na večini evropskih trgov. Strankam ne pomagajo le pri nakupu in servisiranju, temveč jim nudijo tudi strokovno pomoč pri nakupu in izvedbah morebitnih predelav.¹⁹ Čeprav sta maxity in master v celoti plod razvoja in izdelave Nissana oziroma Renaulta S. A.,²⁰ ju RT ponuja pod svojo blagovno znamko. Za RT je to sodelovanje pomembno predvsem zato, da lahko dopolni nabor srednje težkih in težkih gospodarskih vozil. Pri tem ni v ospredju samo vozilo, temveč gre predvsem za dopolnjevanje celovitosti ponudbe v vseh segmentih, za povečevanje znanja in raznovrstnosti na področju kakovosti servisa, prodajnih in poprodajnih aktivnosti, zaradi izkušenj z vzdrževanjem lahkih gospodarskih vozil in predanosti do kupcev, ki jim lahko zagotovijo popolno in kakovostno podporo pri posodabljanju in vzdrževanju voznega parka vseh tipov vozil. RT s tem sledi svojemu cilju – kupcem ponuditi celovito rešitev za njihov vozni park na enem mestu. Da bi povečali prepoznavnost lahkih gospodarskih vozil, prodanih znotraj lastne mreže, so vsa vozila opremljena z identifikacijsko nalepko »By RENAULT TRUCKS«, s katero želi RT povečati pripadnost kupcev teh vozil mreži RT.²¹

¹⁸V večini zahodnoevropskih držav se renault master ter trafic tržiata prek prodajne mreže RT že od uvedbe teh modelov na trgu. Pomisleki Renaulta pri sprostitev prodaje teh modelov prek mreže RT tudi na manj razvitih trgih balkanske regije so bili posledica dvomov o ustrezni kakovosti poprodajnih storitev, ki jih v teh državah lahko nudi mreža RT. Renault master je še vedno izdelek »rumenega« Renaulta in kvaliteta poprodajnih storitev se odraža na njihovem ugledu.

¹⁹Nov pristop k prodaji lahkih gospodarskih vozil je opisan v Prilogi 12, v poglavju Prodaja, usmerjena h kupcu.

²⁰Navzkrižno lastništvo med Renault S. A. (lastnik 43,4 % delnic Nissana) in Nissanom (lastnik 15 % delnic Renaulta) je bilo podkrepljeno leta 1999 s sklenitvijo zveze Renault-Nissan. Zveza sodi med prve štiri svetovne avtomobilске proizvajalce in omogoča doseganje uspehov s pomočjo izmenjave najboljših praks in krepitev sodelovanja na vseh področjih, od proizvodnje, razvoja do prodaje.

²¹Primer nalepke »By RENAULT TRUCKS« je prikazan v Prilogi 12 v poglavju Naveza RT z Renault-Nissan.

4.3 Priprava evropskega prometnega prostora na prihodnost

Strateška usmeritev celotnega področja prevoznih storitve je hiter in varen transport, prilagojen potrebam ciljnih kupcev ter podprt z učinkovitim nadzorom in uporabo sodobnih transportnih tehnologij, kar omogoča zniževanje stroškov. Evropska komisija (2011) je 28. 3. 2011 sprejela obsežno strategijo Promet 2050 za konkurenčen prometni sistem, katerega namen je povečati mobilnost, odstraniti glavne ovire na ključnih področjih ter spodbujati rast in zaposlovanje v logističnem sektorju. Vsi predlogi so združeni v dokumentu Bela knjiga: Načrt za enotni evropski prometni prostor – na poti h konkurenčnemu in z viri gospodarnemu prometu. Dosedanji podobni dokumenti so se le delno uresničili, saj prometni sistem še vedno ni trajnosten. Tovorni promet po železnici stagnira, javni prevoz razpada. Če pogledamo 40 let v prihodnost, je jasno, da se promet ne more razvijati v tej smeri. Če bomo nadaljevali kot doslej, bo odvisnost prometa od nafte še vedno morda malo pod 90 %. Prometni sistem se od prve velike naftne krize pred 40 leti kljub tehničnemu napredku ter možnostim za izboljšanje stroškovne in energetske učinkovitosti ni znatno spremenil. Postal je energetsko bolj učinkovit, vendar nafta in naftni derivati še vedno pokrivajo 96 % energijskih potreb prometnega sektorja v EU. Promet je postal čistejši, vendar povečanje njegovega obsega pomeni, da ostaja pomemben povzročitelj hrupa in lokalnega onesnaževanja zraka. Da bi dosegli cilj omejitve globalnega segrevanja, je treba izrazito zmanjšati izpuste toplogrednih plinov, vendar brez omejevanja mobilnosti.²²

Zmanjševanje porabe goriva in večanje učinkovitosti sta bolj kod kadarkoli doslej združila okoljsko odgovornost izdelovalcev gospodarskih vozil in prevoznikov, seveda v želji po večanju poslovne učinkovitosti in gospodarnosti. Toda vmes je izbruhnila ena večjih gospodarskih oziroma finančnih kriz doslej in prav prevozništvu, še posebno nekateri njegovi deli (na primer logistična podpora gradbeništvu), je doživelo pravo katastrofo. Izdelovalci so kljub temu tudi v času hude recesije zmogli dovolj optimizma in smelosti, da so razvili številne napredne tehnologije in študijska vozila, zazrta v bližnjo in malo bolj oddaljeno prihodnost. Vendar pa skromna in še vedno okrnjena prodaja ne zagotavlja zadostnega pritoka denarnih sredstev, s katerimi bi zmogli normalno financiranje proizvodnje in serijsko proizvodnjo številnih inovativnih možnosti, ki bi pripomogle k zmanjšanju izpusta toplogrednih plinov.

Prihodnji razvoj našega kontinenta bo odvisen od sposobnosti vseh regij, da bodo vključene v skupno prizadevanje za blažene podnebne spremembe, hkrati pa ostanejo v celoti in na konkurenčen način vključene v svetovno gospodarstvo. Pri tem je učinkovit promet z ustreznimi vozili ključnega pomena. Glavne usmeritve razvoja in ponudbe gospodarskih vozil so povezane z evropskimi direktivami o onesnaževanju. Industrija bi zato morala imeti na voljo jasne informacije o prihodnjih mejnih vrednostih emisij in EU mora zagotoviti jasne okvirje prihodnje politike za proizvajalce in panogo, tako da ti lahko načrtujejo naložbe. Usklajenost na ravni EU je nujna, saj bi razmere, ko bi se ena država članica odločila izključno za električne avtomobile in druga samo za biogoriva, preprečile prosto potovanje po Evropi. Nujen je širok in celovit

²² Prihodnjo vizijo razvoja in izzive na področju prometa in logistike sem opisal v Prilogah 6–8.

pristop EU, ki bo poenotil različne strategije držav. Upoštevati je treba smernice razvoja urbanega transporta, za okolje neobremenjujočo proizvodnjo električne energije ter razvoj motorjev z notranjim izgorevanjem, ki bodo v prihodnji desetih letih ohranili prevladujoč tržni delež in bodo najbolj vplivali na znižanje izpustov. Norma euro 6, ki bo za nova gospodarska vozila obvezna s 1. 1. 2014, pomeni drastičen korak naprej pri zniževanju ravni emisij v primerjavi z euro 5. Emisije NO_x so znižane za 5-krat, trdnih delcev pa skoraj ne sme biti več, kar jih bo ostalo, pa morajo uloviti na poseben filter.²³ V transportni dejavnosti bodo najčistejša vozila v svoji začetni fazi pomembna predvsem za podjetja, ki bodo v skladu z »eko trendom« v javnosti utrjevala podobo okoljsko in družbeno odgovornega podjetja.²⁴

5 PREDSTAVITEV PODJETJA RENAULT TRUCKS

Renault Trucks S. A. S. je francoski proizvajalec gospodarskih vozil s sedežem v Saint-Priestu v bližini Lyona. RT skrbi za celotno verigo razvoja vozila, od oblikovanja do proizvodnje in distribucije. Cilj RT je, da se v očeh kupcev predstavi kot privlačna blagovna znamka in storitvena organizacija s celovito ponudbo za potrebe vseh segmentov prevozniške dejavnosti, od lahkih dostavnih vozil z NDM 2,7–4,5 t do težkih vozil, namenjenih ekstremnim obremenitvam v gradbeništvu z NDM nad 40 t. To mu omogoča poslovno zdrav in raznovrsten krog kupcev.²⁵ Podjetje, ki je bilo dolgo obdobje hčerinsko podjetje proizvajalca osebnih vozil Renault S. A., je od leta 2001 v stoddostni lasti švedskega Volva AB, katerega dejavnost na področju proizvodnje težkih tovornih vozil temelji na posebni razvojni strategiji štirih referenčnih znamk na svetovnem trgu: Volvo Trucks, Mack, RT ter UD Trucks. Volvo AB je s tem prevzemom postal drugi največji proizvajalec tovornih vozil v Evropi, za nemškim Daimlerjem AG.

5.1 Organizacijska struktura v podjetju Renault Trucks

Za uspešnost podjetja v globalni panogi so potrebni primerna organizacijska struktura, organizacijski procesi ter pravi ljudje in dobri odnosi med njimi. Ker govorimo o ustanavljanju slovenske vstopne enote RT, lahko govorimo o projektiranju organizacije in prerazporeditvi nalog in aktivnosti iz verige vrednosti na regijske oziroma lokalne podružnice. V skladu s teorijo organizacije morajo menedžerji pri projektiranju težiti k učinkovitosti v smislu izvajanja zadanih nalog ter upoštevati socialni in kulturni vidik, ki pomeni ugoden vpliv struktur na odnose med zaposlenimi. Na primeru ustanavljanja slovenske podružnice RT bomo priča tezi organizacijske teorije, ki govori o vplivu strategije in ciljev na oblikovanje organizacijske strukture ter nujnosti spreminjanja delovanja organizacije ter iskanja izboljšav, če se pokaže, da organizacijska struktura ali pa način, kako izvajamo organizacijske procese, ovira doseganje strateških ciljev in uspešnost organizacije. Izjemno pomembno je poznavanja mehkega dela organizacije, ki z raziskovanjem vpliva posameznika, skupine in strukture na obnašanje znotraj organizacije

²³ Emisijski normativi v EU, mejne vrednosti izpustov za gospodarska vozila ter finančne spodbude za lastnike čistejših vozil so predstavljeni v Prilogi 9.

²⁴ RT združuje alternativne rešitve za zagotavljanje mobilnosti v seriji vozil clean tech, ki vključuje hibridna vozila (izmenična ali vzporedna uporaba dizelskega in električnega motorja), vozila, ki jih poganja naravni plin, ter popolnoma električna vozila. Tehnologija je uporabljena v modelih lahkih gospodarskih vozil (Maxity electric) in vozilih, namenjenih pobiranju odpadkov (premium distribution), ki večinoma delujejo v mestnih središčih.

²⁵ Zgodovino podjetja, paleta gospodarskih vozil ter mrežo poslovalnic RT podrobneje opisujejo Priloge 13–15.

pripomore k učinkovitejšemu izvajanju osrednjih sposobnosti iz verige vrednosti, kar je bistvo konkurenčne prednosti.

Da bi lahko opredelili prednosti in slabosti vzpostavljene organizacijske strukture v slovenski vstopni enoti in v celoti razumeli hierarhijo odločanja, moramo začeti na vrhu, pri matičnem podjetju Volvo AB, kjer se sprejemajo glavne strateške odločitve, med drugim tudi odločitev o obliki vstopa na lokalne trge. Osredotočil sem se predvsem na najvišje ravni v verigi odločanja, ki s svojimi odločitvami posredno vplivajo tudi na razmere v slovenski podružnici RT. Skoraj sočasno z ustanavljanjem slovenske vstopne enote RT so se velike organizacijske spremembe dogajale tudi na ravni matičnega podjetja, švedskega Volvo AB, v katerem je bila s 1. 1. 2012 implementirana nova organizacijska struktura, ki naj bi posameznim proizvajalcem znotraj skupine omogočala boljše pogoje za osvajanje lokalnih trgov in odpravila nekaj togosti v strukturi.

5.1.1 Hibridna organizacijska struktura

Organizacijska struktura RT je hibrid med funkcijsko in divizijsko organizacijsko strukturo in je z organigramom prikazana v Prilogi 20. Na tej stopnji sta dve diviziji oblikovani po geografskem načelu, to sta RT Evropa in RT mednarodni trgi, ki sta odgovorni za doseganje ciljev posameznih regijskih enot. Na ravni regijskih organizacijskih enot pa prevladuje funkcijska organizacijska struktura. Organizacijo posamezne regijske organizacijske enote sem opisal na primeru **RT AdriAlps** kot del RT Evropa. Projektiranje organizacijske strukture je potekalo v dveh korakih, in sicer od spodaj navzgor. Prvi korak v letu 2009 je bila ustanovitev lokalnih vstopnih enot na Hrvaškem in v Sloveniji, čemur je v drugem koraku leta 2012 sledila ustanovitev regije **Adriatic**, katere del je postala tudi slovenska podružnica RT. Organizacija regijske enote AdriAlps je grafično ponazorjena z organizacijsko shemo v Prilogi 21. Hierarhija odločanja je razporejena na dva najvišja nivoja – neposredno pod generalnim direktorjem je 2. nivo, ki ga sestavljajo funkcijski vodje kadrovske službe, finančne službe, vodja produkta, trženja, poprodajnih storitev, prodaje vozil, razvoja mreže ter vodja regije Adriatic. Vodje 2. nivoja so odgovorne neposredno generalnemu direktorju, s katerim jih povezuje formalna povezava v verigi odločanja, poročajo pa tudi vodjem istih sektorjev na ravni matičnega podjetja RT, vendar je ta povezava neformalna. Odgovorni so za organiziranje funkcijskih oddelkov v posamezni lokalni podružnici, zaposleni v teh oddelkih pa so jim tudi formalno podrejeni. Prvi nivo predstavljajo lokalne funkcijske vodje, ki so podrejene neposredno 2. nivoju. Generalni direktor RT AdriAlps poroča neposredno vodji divizije RT Evropa. Regijska enota AdriAlps je bila ob ustanovitvi podružnic v Sloveniji in na Hrvaškem sestavljena iz štirih lokalnih enot: Švica, Avstrija, Slovenija ter Hrvaška, ki je odgovorna tudi za trg BiH. S tem je postala najbolj raznolika regijska enota v Evropi, saj se v njej uporabljajo štiri denarne valute, govorijo trije jeziki, razlika med gospodarsko razvitostjo Švice in BiH je zelo velika, kar pomeni, da se države med seboj razlikujejo tudi po profilu končnih uporabnikov oziroma kupcev gospodarskih vozil. To so zadostni razlogi proti preveliki centralizaciji odločanja, kjer bi se vse operativne odločitve sprejemale na najvišjem nivoju. Med državami je tudi velika razlika v organizaciji prodajne mreže novih gospodarskih vozil. V Avstriji in Švici je zelo velik delež prodaje prek pooblaščenih

prodajalcev in zunanjih partnerjev, medtem ko v Sloveniji in na Hrvaškem, predvsem zaradi pomanjkanja kredibilnih partnerjev, prevladuje direktna prodaja z lastnimi prodajalci. V prvih dveh državah je zelo veliko aktivnosti posvečeno razvoju mreže in izobraževanju zunanjega prodajnega osebja, medtem ko je za direktno prodajo potrebno večje angažiranje najvišjega vodstva, da se vzpostavi ustrezna organizacijska struktura, ki omogoča fleksibilno delovanje prodajnega oddelka in dobro koordinacijo med podpornimi notranjimi oddelki. Prevelika centralizacija odločanja je bila zelo velik problem v letih 2009 ter 2010, ko sta bili slovenska in hrvaška podružnica v celoti podrejeni odločitvam 2. vodstvenega nivoja. V regijski enoti je prevladovala funkcijska organizacijska struktura, ki je v nestabilnem okolju pokazala svoje slabosti s počasnim prilagajanjem spremembam, počasnim komuniciranjem in sprejemanjem odločitev. Profil kupca v Sloveniji oziroma še južneje se namreč razlikuje od profila kupca v Avstriji ali Švici. Zato je pomembnost lokalne odzivnosti in prilagodljivosti na teh trgih zelo velika. Organizacija je bila na začetku zelo zbirokratizirana, predvsem v podpornih oddelkih prodaje, saj je bila za vse pomembnejše odločitve potrebna odobritev 2. nivoja, vodoravna koordinacija med oddelki v lokalnih podružnicah je bila slaba, saj je bilo preveč navpičnih pritiskov, predvsem v začetni fazi dokazovanja in opravičevanja obstoja. V Sloveniji ta problem ni bil toliko izrazit in prodajna ekipa je bila že od začetka dobro usklajena, saj je bilo pet od skupaj osmih zaposlenih bivših Gimpexovih delavcev. Največji problem na začetku je bila koordinacija med prodajnim oddelkom in finančno službo, kjer sta v stik prišla švicarska in avstrijska natančnost ter »balkanski način« sklepanja poslov, ki je temeljil na zaupanju in stisku roke. 2011, ko je RT ustanovil svoj servisni center in skladišče nadomestnih delov, je bil tudi ta prehod organizacijsko zelo hiter in za kupce neboleč, saj je bila obstoječa infrastruktura asimilirana v organizacijsko strukturo RT.

RT je želel v Sloveniji in na Hrvaškem čim prej po ustanovitvi najti primerne lokalnega vodjo prodaje, ki bo zaposlene povezal v učinkovito celoto. V Sloveniji jim je to uspelo, saj so leta 2010 na čelo pripeljali človeka z večletnimi izkušnjami in poznanstvi v panogi prodaje gospodarskih vozil. Na Hrvaškem je slika popolnoma drugačna. Ob ustanovitvi podružnice 2009 je bil tržni delež RT na Hrvaškem in BiH zanemarljiv, zato so morali začeti skoraj na začetku ter počasi osvajati tržišče. Zelo velik problem je bila odsotnost organizacijskega vodje, ki bi poznal potrebe lokalnega trga. To vlogo je namreč prevzel najvišji hierarhični nivo v Švici. Po neuspešnih poskusih zaposlitve lokalnega vodje prodaje, ko jim ni uspelo premakniti prodaje z nične točke, je hrvaško prodajno osebje prešlo pod okrilje slovenskega vodje prodaje, ki so mu na začetku 2012 pristojnosti povečali s 1. na 2. nivo, in postal je vodja novega profitnega centra Adriatic ter vseh funkcijskih oddelkov vključenih držav – Slovenije, Hrvaške in BiH. Čeprav še vedno obstajajo formalne povezave lokalnih funkcijskih vodij z ostalimi vodji 2. nivoja, je prevladujoča formalna povezava in neposredno poročanje vodji regije Adriatic, kot je to prikazano v Prilogi 21. Vodja profitnega centra je odgovoren za poslovanje, ta odgovornost pa je povezana s pristojnostjo za organizacijsko ukrepanje, kar vnaša v organizacijo podjetja prilagodljivost. Že teoretična izhodišča 1. poglavja nakazujejo pomembno vlogo vodji lokalnih podružnic pri oblikovanju organizacijske strukture. Pri projektiranju organizacije AdriAlps se je pokazal pomen **vloge menedžerjev**, ki z razporejanjem nalog in usmerjanjem aktivnosti skrbijo za doseganje zastavljenih ciljev. Tradicionalna orodja za merjenje uspešnosti menedžerjev, glede na

finančne rezultate in kazalce, počasi nadomeščajo nove večine menedžerjev pri delu z ljudmi, socialne in politične večine, kar je dokazal tudi vodja regijske enote Adriatic, ki je imel pomemben vpliv na spremembo organizacijske strukture AdriAlps v letu 2012.²⁶

Organizacijska struktura AdriAlps je po opisu sodeč **hibrid med funkcijsko in divizijsko strukturo**, predvsem zaradi decentralizacije posameznih funkcij na ravni lokalnih podružnic oziroma profitnih centrov, ki oblikujejo notranjo strukturo podjetja. Divizijska struktura se najbolj nazorno kaže prek profitnega centra Adriatic, medtem ko v avstrijski in švicarski podružnici zaradi podobnosti obeh trgov prevladuje funkcijska organizacijska struktura. Vendar tudi v divizijskem delu ne moremo govoriti o absolutni decentralizaciji, saj so na najvišji ravni centralizirane nekatere skupne funkcije in programi (v celoti finančni oddelek). Divizijska organizacija je znatno bolj prilagodljiva lokalnim razmeram od funkcijske, saj se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni divizije oziroma profitnega centra. Z ustanovitvijo regije Adriatic je bil odpravljen problem v dvojnosti vodenja, ki se je pojavljal pri nekaterih funkcijah. S spremenjeno organizacijo je bila odpravljena slabost funkcijske organizacijske strukture v obliki nepotrebne zmede in upočasnjenega procesa odločanja, saj je pri divizijski strukturi razmerje med funkcijami in delovanjem v korist lokalnega podjetja jasno določeno – prednost ima lokalno podjetje, šele nato opravljanje funkcij v okviru regijske enote AdriAlps. Vodja regije Adriatic skrbi za koordinacijo dela med posameznimi oddelki, da se bodo viri kar najbolj učinkovito uporabili. Večina oddelkov v lokalnih podružnicah ima še vedno veliko stikov s funkcijskimi vodji druge ravni hierarhije. Glede na to, da gre za kombinacijo funkcijske in divizijske organizacijske strukture, nas razmišljanje usmeri proti matrični organizacijski strukturi. Ne moremo pa to organizacijsko strukturo narisati kot matriko, saj je centralizacija sprejemanja odločitev formalizirana le na eno vodstveno raven.

5.1.2 Odsev življenjske dobe v organizacijski strukturi Renault Trucks d.o.o.

Življenjska doba je močno izražena v splošnih značilnostih organizacije Renault Trucks d.o.o. Lipičnik (1998a, str. 226) razlikuje pet stopenj v razvoju podjetja, ki so prikazane v Tabeli 3 in so odraz stila vodenja in ravnanja vodij, organiziranosti, sistema, strategiji in povezanosti lastnika oziroma matičnega krovnega podjetja z delovanjem. Slovenska vstopna enota je iz začetne faze nastajanja in boja za preživetje ter obstoj v letu 2011 prešla v **3. stopnjo v fazo rasti**, saj je matično podjetje namenilo veliko sredstev za razvoj lokalne podružnice. Kljub krepitvi srednje ravni menedžmenta na lokalnih ravneh je še vedno zelo veliko nadzora na višjih ravneh. Strategija podjetja se spreminja in ni več dovolj le obstati, potrebno je osvajanje trga in povečevanje tržnega deleža, saj je matično podjetje namenilo zelo veliko sredstev za razvoj in izboljšavo servisno-prodajne mreže v Sloveniji. V treh letih obstoja podjetja je bilo narejenih zelo veliko sprememb ter napredka. Vendar k napredku težijo tudi konkurenčna podjetja, zato se bo njegov pomen zmanjšal oziroma celo izničil, če RT ne bo uspelo obraniti konkurenčnega položaja. Spremembe so nujnost, ki jih je treba sprejeti, pa čeprav so včasih prehitre in prezahtevne. Zelo pomembno je tudi oblikovanje ciljev prihodnjega razvoja in stanja, saj lahko

²⁶ Robbins in Judge (2009, str. 43) sta opravila raziskavo glede aktivnosti menedžerjev in njihove uspešnosti, kar je podrobneje predstavljeno v Prilogi 17.

aktivnosti usmerimo v njegovo ustvarjanje. Glede na uspešnost slovenske podružnice v primerjavi z drugimi južnimi državami bi bila lahko strateška usmeritev slovenskega podjetja tudi v krepitvi vpliva na dogajanje na ostalih balkanskih trgih Hrvaške ter BiH. Strategija se uresničuje z ustanovitvijo regijske enote Adriatic s sedežem v Sloveniji.

Tabela 3: Odsev življenjske dobe in značilnosti razvojnih stopenj podjetja

Kriterij	1. stopnja	2. stopnja	3. stopnja: Uspeh		4. stopnja	5. stopnja
	Preživetje	Obstoj	Prepustitev	Rast	Vzpon	Zrelost
Slog vodenja	Neposredni nadzor	Nadzorstvih, ki nadzorujejo	Funkcijska odgovornost	Funkcijska odgovornost	Divizije	Nadaljnje členitve
Organiziranost	2 ravni	3 ravni	Okrepitev srednje ravni	Okrepitev srednje ravni	Okrepitev srednje ravni	Nove hierarhične ravni
Sistemi	Jih še ni	V zametku	Osnovni	V razvoju	Zreli	Obsežni
Strategija	Preživeti	Obstati	Status quo	Nova sredstva za razvoj	Rast	Profitnost
Povezanost lastnika z delovanjem	Popolna	Skorja popolna	Polovična	Ponovna vključitev	Delegiranje	Minimalna

Vir: B. Lipičnik, *Organizacija podjetja*, 1998a, str. 226, tabela 10.1.

V primeru Renault Trucks d.o.o., gre za rast prodaje in osvajanje lokalnih trgov, zato lahko to strategijo povezujemo z novimi sredstvi in investicijami za razvoj, kar govori v **prid investicijskim oblikam vstopa na trg**. Zelo težko je oceniti, kakšen delež ima organizacija, kot orodje pri doseganju ciljev podjetja, v celotnem procesu odločanja podjetja o internacionalizaciji. Organizacija mora biti sposobna pripeljati do ustreznih rezultatov. Gospodarjenje kot metoda v podjetju predstavlja človekovo spretnost, da s svojim vplivom na vložke poskuša spremeniti izločke, organizacija pa tu nastopa kot posrednik, vendar še zdaleč ne edini in ne nujni.

5.2 Renault Trucks v Sloveniji

Kot že omenjeno, RT v svoji strategiji osvajanja trga teži tudi k vzpostavitvi lastnih prodajnih enot na vseh trgih, na katerih je prisoten, saj je njegov cilj biti kar se da bližje svojim kupcem. Zahteve, ki jih postavlja proizvajalec vozil zastopnikom v posameznih državah, so se v kratkem času močno spremenile z namenom boljšega izkoriščanja ključnih konkurenčnih prednosti podjetja in povečevanja zaznavne vrednosti v očeh kupcev. Pri tem imajo lokalni partnerji izjemno pomembno vlogo, saj predstavljajo stično vez med proizvajalcem in končnim uporabnikom. Lastne regijske in lokalne podporne enote razumejo potrebe kupcev na posameznih trgih in temu primerno svojim pooblaščenim partnerjem iz prodajno-servisnega omrežja zagotavljajo podporo in dostop do informacij, s čimer jim omogočijo v večji meri izkoriščati poslovne priložnosti na trgu. S prisotnostjo na lokalnih trgih RT skrbi za nenehen razvoj in izobraževanje servisno-prodajne mreže z namenom dvigniti raven kakovosti

poprodajnih storitev in s tem zaupanje strank ter ugled blagovne znamke.²⁷ Za RT je bil značilen stalen razvoj v Sloveniji, ki je postopno prešel od najbolj enostavnih oblik internacionalizacije do najbolj kompleksnih in investicijsko obvezujočih.

Do leta 1991 RT v Jugoslaviji za območje Slovenije, Hrvaške in BiH ni imel prodajnega zastopnika. Storitve vzdrževanja in servisiranja vozil RT je opravljalo (zdaj že bivše) podjetje Gorjanci Straža. Z ustanovitvijo podjetja Gimpex d.o.o., leta 1991 je RT v Sloveniji dobil tudi prvega uradnega prodajnega zastopnika. Družinsko podjetje je bilo ustanovljeno 23. 4. 1991 v Novem mestu. S pridobitvijo ekskluzivne pravice za zastopstvo blagovne znamke RT na slovenskem trgu sta podjetji sklenili licenčno pogodbo, ki je lokalnemu zastopniku definirala pravice in obveznosti do blagovne znamke RT. Ena izmed obvez slovenskega zasebnega zastopnika je bila tudi zagotovitev ustrezne servisne mreže po Sloveniji, zato je bil leta 1995 odprt večji prodajno-servisni center v Novem mestu, leta 1999 v Ljubljani, čez dve leti pa tudi prodajna pisarna v Mariboru. Celovito ponudbo prodajno-servisnih storitev so zaokrožili s prodajo rabljenih vozil in ponudbo poslovnega najema vozil prek hčerinskega podjetja G-Mobil d.o.o. Zaradi povečevanja tovarnega tranzitnega prometa ter vzpenjajočih balkanskih trgov je imelo podjetje zelo močne ambicije po nadaljnji rasti ter utrjevanju tržnega položaja v bivših jugoslovanskih državah. Podjetje je leta 2006 pridobilo generalno zastopstvo tudi za južne trge, Hrvaško, Srbijo in BiH. Vendar pa so investicije v prodajno-servisno mrežo v Zagrebu in Sarajevu finančno zelo izčrpale zdravo slovensko jedro podjetja, zato je podjetje zašlo v likvidnostne težave, ki jih je moralo reševati z odprodajo sredstev. Pojavljati so se začele tudi težave z distribucijo vozil in zagotavljanjem hitrega odziva na povpraševanje in spremenjene razmere na trgu, kar se je odrazilo v izrazitejšem padcu prodaje v obdobju krize in počasnejšem okrevanju. Matično francosko podjetje je moralo hitro ukrepati, da ne bi zamudilo vnovične rasti prodaje in se dodatno zapletlo v negativno spiralo, saj bi bila pot iz nje zelo težka in dolga. RT je junija 2009 neposredno vstopil na slovenski in hrvaški trg z ustanovitvijo lastne prodajne enote, da bi rešili znamko iz težav. Gimpex d.o.o., je izgubil uradno zastopstvo za blagovno znamko 15. 7. 2009. Čas, v katerem so se zgodile te organizacijske spremembe, je bil zelo neugoden, saj se je trg gospodarskih vozil v letu 2009 dobesedno sesul. Odločitev je RT sprejel v sled težavnih razmer in zaradi težav njegovih najpomembnejših partnerjev v Sloveniji, predvsem največjih pooblaščenih servisnih delavnic v Ljubljani (Gimpex in Viator & Vektor Logistika). Neugodne okoliščine je dodatno zaostrijo tudi dejstvo, da za dogajanje na slovenskem trgu gospodarskih vozil velja, da je treba biti za uspešnost na celotnem trgu najprej uspešen v osrednji, ljubljanski regiji. Težave Viator & Vektor Logistike ter Gimpexa so namreč negativno vplivale na kakovost servisnih storitev na območju Ljubljane in širše okolice, saj je delež ostalih serviserjev v skupni prodaji nadomestnih delov močno zaostajal za obsegom prodaje obeh osrednjih pooblaščenih servisnih delavnic. Leta 2011 je zaradi vse hujših težav Gimpexa Renault Trucks d.o.o., od njega prevzel servisno delavnico s skladiščem nadomestnih delov ter celotno poslopje v Ljubljani, kjer je organiziral svoj pooblaščen servis in prodajo nadomestnih delov. Na novi ljubljanski lokaciji bo tudi centralno skladišče nadomestnih delov RT za območje Slovenije in delno Hrvaške ter BiH, kar bo zagotovo pozitivno vplivalo na rok dobave nadomestnih delov. Gimpex je v

²⁷ Mednarodna mreža regijskih centrov in poslovalnic RT je predstavljena v Prilogi 12.

preteklosti v širjenje blagovne znamke RT vložil veliko truda in sredstev ter ostaja eden pomembnejših partnerjev v Sloveniji ter edini pooblaščen prodajalec novih gospodarskih vozil RT.

RT ima razvejano mrežo pooblaščenih servisnih delavnic po celotni Sloveniji. Poleg lastnega prodajno-servisnega centra ostajajo njegovi pooblaščen parterji LMK d.o.o., (Vrhniko), Kamio Servis d.o.o., (Maribor), Avto Celje, d.d. (Celje), Gimpex d.o.o., (Novo mesto). V BiH RT ni neposredno prisoten, saj ga v tej državi zastopa lokalni sarajevski posrednik Neuron Commerce d.o.o., ki sodeluje z Renault Trucks Hrvatska d.o.o.

Investicijska oblika vstopa na trg dokazuje, da RT verjame v vse tri trge regijske enote Adriatic, v prodajni potencial, ljudi in prihodnji razvoj. Položaj na trgu tri leta po spremembah kaže, da se je slovenski trg hitreje postavil na noge in da so razmere na njem stanovitnejše kot na Hrvaškem in BiH. Tudi po vzpostavitvi normalnih razmer bodo odnosi med trgi (obseg prodaje) najverjetneje ostali enaki.

5.3 Renault Trucks kot del skupine Volvo AB

Skupina Volvo AB je med vodilnimi svetovnimi ponudniki transportnih rešitev. Dejavnost skupine vključuje industrijska SPP gospodarskih vozil, avtobusov (Volvo Buses), delovnih strojev in gradbene mehanizacije (Volvo Construction Equipment), pogonske sklope za plovila (Volvo Penta) ter za letala (Volvo Aero). Svojim kupcem ponujajo tudi finančne storitve (Volvo Financial Services). Skupno s skoraj 100.000 zaposlenimi razpolaga s proizvodnimi zmogljivostmi v dvajsetih državah in prodajnimi centri v sto devetdesetih državah po svetu. Močan tržni položaj ima predvsem v Evropi, Aziji, Severni ter Južni Ameriki. Volvo AB je drugi največji proizvajalec gospodarskih vozil v Evropi, četrti na svetu med proizvajalci delovnih strojev in gradbene mehanizacije ter največji proizvajalec dizelskih motorjev za plovila in težke stroje.

2010 in 2011 sta bili leti odločnih kriznih ukrepov na ravni skupine, usmerjenih v izboljševanje učinkovitosti poslovanja podjetja ter vseh SPP.²⁸ Volvo AB je leto 2011 zaključil z rekordno prodajo in dobičkom iz poslovanja. Najpomembnejši segment v skupini Volvo AB so gospodarska vozila. Segment gospodarskih vozil je zabeležil tudi najvišjo rast dobička iz poslovanja, ki je znašala kar 80,58 % glede na leto 2010. Takšen rezultat je omogočila večja prodaja na najpomembnejših evropskih in ameriških trgih ter na trgih držav v razvoju – brazilskem, kitajskem in indijskem trgu. Poslabšanje rezultatov so dosegli le na japonskem trgu, kjer so negativne posledice potresa in cunamija močno zavrle proizvodnjo in prodajo, vendar je bilo v 3. četrtletju 2011 že zaznati okrevanje prodaje tudi na Daljnem vzhodu. Segment, ki ima največji vpliv na poslovni rezultat skupine, vključuje pet proizvajalcev, ki so konec leta 2010 zaposlovali 41.469 zaposlenih (The Volvo Group Annual Report 2011, str. 56).

²⁸ Eden od kazalnikov gospodarnosti je dobičkonosnost prihodkov, ki prikazuje delež dobička (oziroma izgube) v prihodkih, kar je prikazano v tabeli v Prilogi 18: Predstavitev skupine Volvo AB.

5.3.1 SPP gospodarskih vozil

Skupina Volvo AB je v zadnjih letih uresničevala svojo strategijo rasti s pripojitvami in prevzemi podjetij v različnih regijah ter tako zmanjšala odvisnost od primarnega zahodnoevropskega in severnoameriškega tržišča. Z večjo globalno prisotnostjo na tržišču je skupina v večji meri izkoristila tržni potencial, ki ga ponujajo države v razvoju v vzhodni Evropi, Južni Ameriki ter Aziji. Hitro rastoči trgi Latinske Amerike in Azije naj bi bili v prihajajočih letih glavno gonilo rasti prodaje. Prvi večji časovni mejnik v razvoju SPP gospodarskih vozil Volvo AB je bil leta 2001, ko je postal 100-odstotni lastnik Renaulta V. I. in Mack Trucks. Že takrat je bil cilj podjetja postati pomemben globalni igralec v panogi, ki bo z razširitvijo v različne regije odporna na lokalne šoke na strani povpraševanja. Vizija skupine v tej fazi je bila, da do leta 2005 postane ugleden proizvajalec gospodarskih vozil z nadpovprečno stopnjo zadovoljstva kupcev. S pripojitvijo podjetij UD Trucks, Lingong in sklenjenim sporazumom o sodelovanju z indijskim proizvajalcem gospodarskih vozil in avtobusov Eicher Motors Ltd. si je utrdil položaj tudi na številnih azijskih trgih. S prevzemi teh podjetij si je zagotovil globalno razpršeno proizvodnjo, utrdil svojo prisotnost na lokalnih trgih ter prilagodil prodajno mrežo na lokalne karakteristike povpraševanja, ki jih mora kot multinacionalka upoštevati v globalni panogi, v kateri nastopa.

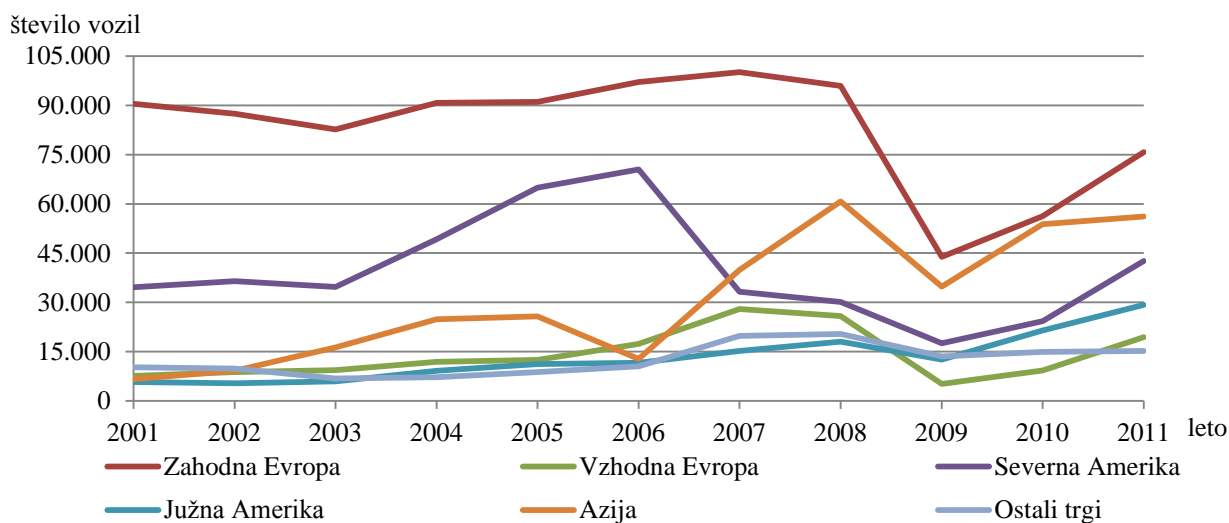
Največji trg za proizvode skupine Volvo AB ostaja tradicionalno evropski trg. Volvo AB ima trenutno v Evropi največ proizvodnih in razvojnih obratov, ki znaten delež končnih produktov oziroma sestavnih delov izdelujejo tudi za izvoz v druge regije in za druge proizvajalce v skupini. Zaradi tega dejstva je evropski trg valilnica najnovejših tehnologij in rešitev, ki jih v obliki učinkovitejših vozil na trg plasirata oba domača proizvajalca – Volvo Trucks in RT. Oba skupaj sta si v letu 2011 priborila 26,3-odstotni tržni delež. Evropski trg gospodarskih vozil bo po dveh letih rasti v letu 2012 doživel manjši padec, če projekcijo izpeljemo ob upoštevanju slabših rezultatov v prvem četrtletju 2012. Prodaja Volvo Trucksa je v začetku leta 2012 primerljiva z začetkom 2011, medtem ko je RT začel s skoraj 18 % manjšo prodajo vozil. Hitrejši tempo prodaje se pričakuje proti koncu 2012 z nadaljevanjem v 2013, ko se bodo logistična in transportna podjetja pripravljala na uvedbo emisijskega normativa euro 6 in se v večjem obsegu odločala za prenavo voznega parka.

Slika 12 nazorno prikazuje prodajne številke SPP gospodarskih vozil Volvo AB, ki odražajo razmere na globalnem trgu gospodarskih vozil v zadnjih 10 letih. V oči bodeta drastičen padec prodaje na evropskem trgu v letu 2009 ter zblíževanje evropske in azijske krivulje.²⁹ V prvem trimesečju leta 2012 je skupina Volvo AB skupaj prodala 2 % gospodarskih vozil več, kot v prvih treh mesecih 2011. Prodajo v prvem četrtletju leta 2012 rešuje predvsem povpraševanje na severnoameriškem trgu, kjer sta Volvo Trucks (+ 38 %) in Mack Trucks (+ 61 %) povečala skupno prodajo za 46 %, kar je za več, kot pa je upadla prodaja v Evropi (padec za 13 %) ter Južni Ameriki (padec za 16 %). Azijski trg ostaja stabilen, povečuje pa se tudi prodaja na

²⁹ Leta 2001 je bilo na zahodnoevropskem trgu prodanih 58,24 % vseh gospodarskih vozil skupine Volvo AB, na azijskem pa le 4,25 %. V 2011 se je delež za Zahodno Evropo ustavil pri 31,77 %, v Aziji pa je Volvo AB prodal 23,56 % vseh znotraj skupine proizvedenih gospodarskih vozil (The Volvo Group Annual Report 2011, str. 149).

razvijajočih afriških trgov (+ 27 %), kjer se z vlaganjem v infrastrukturo in cestne povezave izboljšujejo pogoji za prodajo gospodarskih vozil.

Slika 12: Prodaja gospodarskih vozil skupine Volvo AB po regijah

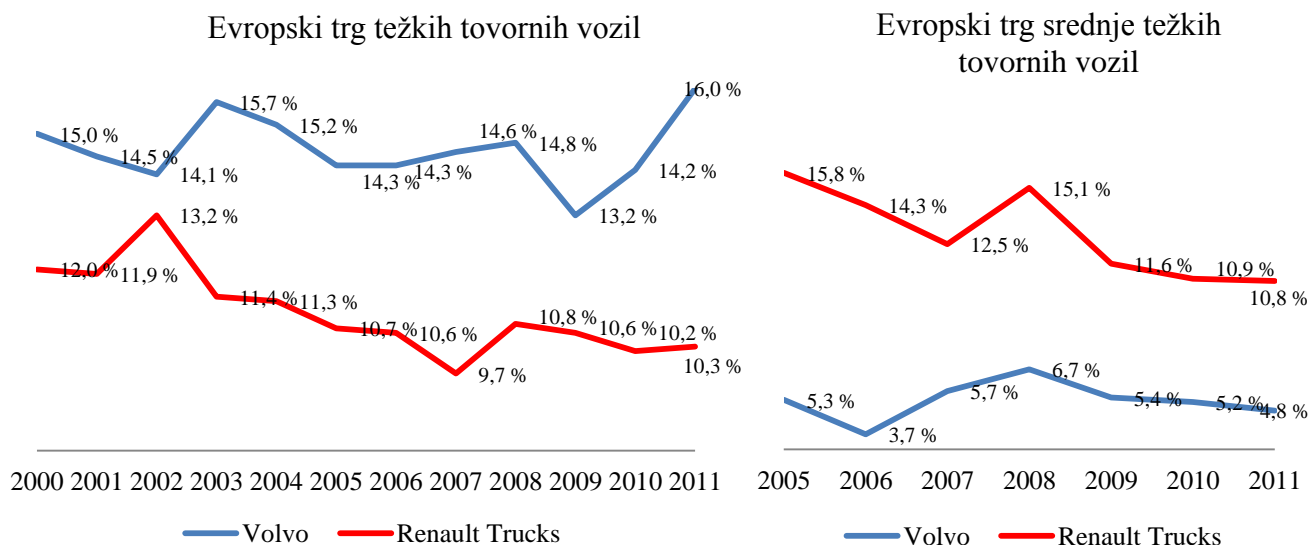


Vir: The Volvo Group Annual Report 2011.

Povečevanje tržnega deleža **Volvo Trucks** na evropskem trgu težkih tovornih vozil je dokaz uspešnega spopadanja s krizo. Največji proizvajalec gospodarskih vozil v skupini je leto 2011 zaključil s 115.364 prodanimi enotami (53,32-odstotno povečanje glede na 2010). Leto 2012 se je po pričakovanjih začelo slabše, saj je prodaja v prvi tretjini leta slabša za 3,74 % glede na isto obdobje 2011. Volvo Trucks je v času največje krize 2009 veliko napora usmeril v stroškovno učinkovitost in obvladovanje stroškov. To mu je omogočilo doseči dobiček oziroma točko preloma že pri nižjih količinah proizvedenih vozil. Vendar tudi v kriznih časih niso zanemarjali investicij, saj so predvsem v letu 2010 zelo veliko vlagali v razvoj prodajno-servisne mreže, proizvodnih zmogljivosti in razvoj produkta. V 2010 so predstavili prenovljena modela volvo FMX in FM, s čimer so si utrdili položaj v segmentu vozil za podporo v gradbeništvu in distribuciji. Zelo velik napredek so dosegli v razvoju čistejših motorjev skozi testiranja alternativnih pogonov, predvsem plinskih motorjev, pogonov na biogoriva in hibridnih pogonov. Vse te novosti so bile na svetovnih trgih zelo dobro sprejete. V Severni Ameriki so v 2010 povečali tržni delež za več kot odstotek, saj so njihovi motorji dosegali visoke emisijske zahteve EPA 2010, ki so na tej celini minimalni pogoj za nova vozila od 1. 1. 2010. Položaj so si utrdili tudi na rastočih trgih Južne Amerike, predvsem v Braziliji, kjer je blagovna znamka tradicionalno močna zaradi proizvodnih obratov v tej državi. Tudi okrevanje evropskih trgov v 2011 je bil razlog, da so do konca leta obnovili delovne pogodbe z zaposlenimi in dobavitelji in proizvodne kapacitete prilagodili naraščajočemu številu prejetih naročil brez prevelikega podaljšanja rokov dobave.

Renault Trucks kot drugi največji proizvajalec gospodarskih vozil v skupini Volvo AB ni bil tako uspešen in je leto 2011 zaključil s 59.322 prodanimi vozili, kar pomeni porast za 30,12 % glede na 2010. Primerjava tržnih deležev RT in Volvo Trucksa je prikazana z grafom na Sliki 13.

Slika 13: Gibanje tržnih deležev Volvo Trucksa in Renault Trucksa na evropskem trgu težkih in srednje težkih gospodarskih vozil



Vir: The Volvo Group Annual Report 2010;
The Volvo Group Annual Report 2011.

RT je v 2012 do vključno aprila prodal za 17,97 % manj vozil kot v istem obdobju 2011, predvsem zaradi slabih razmer na evropskem trgu.³⁰ Kriza je močno prevetrila delovna mesta v administracijskih oddelkih. Veliko delovnih mest je bilo ukinjenih, uvedli so skrajšan delovni teden, proizvodnjo pa prilagodili zmanjšanemu obsegu prodaje. Tudi rast naročil v 2010 in 2011 je bila pod povprečjem v panogi. Zelo zaskrbljujoč je predvsem vztrajno padajoč tržni delež v segmentu srednje težkih gospodarskih vozil, kjer je RT v celoti izgubil cenovno prednost pred tradicionalno dražjimi konkurenti, kot sta MAN in Mercedes-Benz. Kljub vsem težavam je RT namenil veliko sredstev za reševanje glavnih okoljskih problemov, povezanih z emisijami motorjev. Sočasno z uvedbo motorjev euro 6 se pripravlja tudi predstavitev popolnoma prenovljene palete težkih vozil, ki bo v prvi fazi nadomestila model magnum in komercialno najuspešnejši – dolgoprogaš premium. Uvedba novih modelov na trg bo zagotovo zelo pomemben mejnik nadaljnega razvoja podjetja znotraj skupine Volvo AB.

Drugi največji trg RT je azijski trg, na katerem si je z generično rastjo ter pripojitvami in pogodbenim sodelovanjem zagotovil dober položaj za nadaljnje utrjevanje položaja v regiji ter osvajanje velikih azijskih tržišč, kot so Japonska, Indija, Koreja in celotni jugovzhodni azijski trg. Ameriški in jugovzhodni azijski trgi (predvsem kitajski in japonski) predstavljajo dva skrajna pola za tuje multinacionalke, ki želijo svoje poslovanje prenesti na te trge. Multinacionalke, ki želijo vstopiti na azijske trge, morajo veliko pozornosti nameniti predvsem razumevanju in upoštevanju nacionalnih kultur. Sterquistova (2007, str. 434) povzema kompleksnost japonskega poslovanja v ohranjanju harmonije v odnosih in upoštevanju kulturnih vrednot pri sklepanju poslov. Ruski trg gospodarskih vozil je po letu 2009 doživel pravi razcvet

³⁰ Razčlenjeni podatki o prodaji posameznega proizvajalca skupine so prikazani v Prilogi 18.

z letno stopnjo rasti 66 % v 2010 ter 73 % v letu 2011, ko je bilo na trgu prodanih 106.200 gospodarskih vozil z NDM nad 12 t. Volvo Trucks in RT na ruskem trgu uživata izjemen ugled, saj sta med najbolj zastopanimi tujimi znamkami. Zaupanje v ruski trg in njegovo nadaljnjo rast je bil glavni razlog za ustanovitev sestavljalnice vozil v ruski Kalugi leta 2009.

5.3.2 Način poslovanja skupine Volvo AB (koncept »The Volvo Way«)

Volvo AB deluje zelo aktivno pri usposabljanju zaposlenih, v skladu z vrednotami in normami, ki jih opisuje v svojih smernicah razvoja »*The Volvo Way*«. Dokument določa interna pravila, ki opisujejo poslovno kulturo in etiko delovanja, vrednote, družbeno odgovorno ravnanje, poslanstvo in vizijo podjetja, s čimer želijo v večji meri integrirati poslovanje skupine.

5.3.2.1 Organizacijska struktura skupine Volvo AB

Zadnjih deset let razvoja skupine Volvo AB so zaznamovali prevzemi in pripojitve podjetij ter težnja k čim večji integraciji teh podjetij v poslovni model matičnega podjetja. Doseganje ekonomije obsega in centralizacija aktivnosti na nekaterih ključnih področjih proizvodnje in razvoja sta postala ključna faktorja uspešnosti v globalni panogi. Sinergijski učinki medsebojnega dopolnjevanja podjetij v skupini omogočajo prihranke na področjih razvoja in proizvodnje, logistike nadomestnih delov, enotnega informacijskega sistema ter nabave materialov. Volvo AB je 1. 1. 2012 uvedel novo **hibridno organizacijsko strukturo**, ki je prilagojena strateškim usmeritvam in ciljem za obdobje do leta 2020 – v večji meri izkoristiti globalni potencial vseh štirih blagovnih znamk v najpomembnejšem segmentu gospodarskih vozil.³¹ Nova organizacijska struktura naj bi podjetju omogočila doseganje zastavljenih finančnih ciljev, večjo racionalizacijo poslovanja in uresničevanje vizije podjetja. Volvo AB želi s to spremembo vzpostaviti agilnejšo organizacijo podjetja in večjo učinkovitost. Glavne strateške prodajne odločitve se bodo izvajale na ravni posameznih proizvajalcev, kar bo omogočalo hitrejšo odzive na tržne zahteve, večji fokus na zahteve kupcev na lokalnih trgih, s čimer se bosta okrepili moč in prepoznavnost posameznih blagovnih znamk, ki bodo ohranile komercialno neodvisnost ter lastno podobo in identiteto na trgu. Organizacijsko strukturo so prilagodili v smeri osredotočanja na trge in produkte, s katerimi nastopajo na teh trgih. Usmerjenost na potrebe posameznih proizvajalcev v skupini bo omogočilo bolj dinamično in učinkovito prilaganje lokalnim tržnim razmeram. Hodge in Anthony (1988, str. 329) tak pristop k oblikovanju organizacijske strukture imenujeta sinteza oziroma pristop od spodaj navzgor (angl. *bottom-up approach*) in pomeni združevanje nalog in ciljev posameznih enot v kompleksnejšo in celovito nalogo nosilca, ki je višje na hierarhični lestvici.³²

5.3.2.2 Vizija in poslanstvo skupine Volvo AB

Vizija Volvo AB je postati vodilni ponudnik okoljsko vzdržnih transportnih rešitev. Poslanstvo je z ustvarjanjem vrednosti za kupce in učinkovitim uvajanjem inovativnih transportnih rešitev

³¹ Za RT pomeni reorganizacija na najvišjem vodstvenem nivoju tudi kadrovska sprememba, saj je na mestu generalnega direktorja Heinz-Jürgen Löw zamenjal Stephana Chmielewskega.

³² Pristop sinteze oziroma pristop oblikovanja organizacijske strukture od spodaj navzgor (angl. *bottom-up approach*) je na primeru Volvo AB opisan v Prilogi 19: Organizacijska struktura skupine Volvo AB.

ustvariti vrednost za lastnike podjetja. Z uporabo znanja in veščin zaposlenih želi svojim kupcem zagotavljati izdelke in mehko ponudbo vrhunske kvalitete, s poudarkom na varnosti in prilagoditvi individualnim potrebam uporabnikov ter okoljsko vzdržni uporabi.

Organizacijska kultura je najpomembnejši dejavnik in unikatno sredstvo za uresničevanje vizije Volva AB, ki ga konkurenca ne more posnemati. Volvo AB zato krepi zavedanje zaposlenih in njihovo pripadnost blagovni znamki Volvo, saj je to edini način za doseganje vizije podjetja. Organizacijska kultura kot nevidni dejavnik v podjetju je izjemnega pomena tudi pri prodaji mehkih produktov, kjer so osebni stiki in zaveze kupcu in njegovi dejavnosti mnogokrat odločujočega pomena. Na vseh nivojih se poudarjata vzdržnost transportnih rešitev in družbena odgovornost.

5.3.2.3 Strateška usmeritev skupine Volvo AB

Strateška usmeritev Volva AB se izkazuje v težnji po vodilnem položaju na treh področjih:

- zagotavljanje kakovostnih in zanesljivih izdelkov ter storitev, s poudarkom na zadovoljevanju potreb končnih uporabnikov in ustvarjanju večje zaznavne vrednosti od konkurence;
- zagotavljanje varnosti pri uporabi izdelkov skupine Volvo AB z vpeljavo tehnologij, ki omilijo napake človeškega faktorja ter zmanjšajo število nesreč in zastojev v transportu;
- poudarek na okoljsko prijaznejših vozilih in razvoju motorjev s pogonom na alternativne vire.

Pomemben dejavnik strateške usmeritve v prihodnje je mehka ponudba, ki postaja čedalje pomembnejši dejavnik konkurenčne prednosti podjetja, saj omogoča ohranjanje dolgoročnega partnerskega odnosa in sodelovanje s kupci. Izdelkov iz nabora mehke ponudbe je več vrst,³³ kar omogoča prilagoditev na transportno dejavnost kupca ter ustvarja dodatno zaznavno vrednost za uporabnika. Izbira ustreznega nabora mehkih produktov pomembno vpliva na učinkovitost transportnega sistema in na koncu povečano dobičkonosnost za uporabnika. Trend razvoja mehkih produktov gre v smeri iskanja celovitih rešitev za inteligentni transportni sistem, ki bi popolnoma odpravil zastoje v prometu, povečal varnost za voznika in tovor, izračunaval najoptimalnejše servisne intervale ter posledično zmanjšal okoljsko obremenitev. Pri mehkih produktih je zelo pomembna zmožnost lokalne prilagodljivosti nabora ponujenih izdelkov in storitev. Ker prinašajo korist in prihodke za prodajalca skozi celotno življenjsko dobo vozila, si podjetje s tem zagotovi tudi večjo odpornost na poslovne šoke in stabilnost v prihodkih. Na nivoju Volva AB je delež prihodkov od prodaje mehkih produktov v letu 2011 znašal 23 % (The Volvo Group Annual Report 2011, str. 42).

Volvo AB poudarja tudi družbeno odgovorno ravnanje, saj ima kot eden izmen največjih proizvajalcev gospodarskih vozil na svoje ožje naravno in socialno okolje zelo velik vpliv. Teži

³³ Mehki produkti so povezani s poprodajnimi storitvami in vključujejo zagotavljanje nadomestnih delov, finančne storitve, povezane z nakupom vozil, podaljšano jamstvo, vzdrževalne storitve in pogodbe, zaveze za odkup vozil, programske aplikacije za sledenje in spremljanje načina vožnje.

k ustvarjanju vrednosti za širšo družbo, kar je v neposredni povezavi z njegovo vizijo, kot odgovor na okoljevarstvene izzive. V tem kontekstu okoljsko vzdržne transportne rešitve izboljšajo kratko- in dolgoročno ekonomsko učinkovitost z nizkimi emisijami škodljivih delcev in hrupa. Družbeno odgovorno ravnanje je usmerjeno v smeri izboljševanja konkurenčnega položaja podjetja, zato je pomemben strateški dejavnik razvoja, kadar se zaradi teh aktivnosti povečajo prihodki oziroma zmanjšajo stroški. Z družbeno odgovornim ravnanjem si izboljšuje ugled blagovne znamke in privlačnost v očeh kupcev, postavlja nove standarde na strani ponudbe, kar vpliva na prihodkovno stran poslovanja podjetja. Pomembno vpliva na vložke v proizvodni proces z izboljševanjem psihične infrastrukture in privabljanjem usposobljenega kadra, ki je visoko motiviran (večja produktivnost, manj fluktuacije in izostajanja od dela). Gre za ustvarjanje neotipljivih virov, ki prispevajo k ustvarjanju vrednosti na načine, ki so za podjetje edinstveni in jih konkurenca zato težko posnema. Že Porter je pri razlagi verige vrednosti izrazil mnenje, da je družbeno odgovorno ravnanje strateškega pomena za podjetje, saj prispeva k mednarodni konkurenčnosti in poslovni uspešnosti na dolgi rok. Za poslovne procese je treba oblikovati pravila in norme, ki v izvajanju osrednjih in podpornih procesov vnašajo odgovorno ravnanje in zagotavljanje dobrih odnosov z vsemi interesnimi skupinami, kar zmanjšuje poslovno tveganje in dodaja vrednost v izvajanju aktivnosti **globalno vzdržne verige vrednosti** (Hollensen, 2011, str. 124).

Strategija skupine Volvo AB temelji na ustvarjanju vrednosti za kupca s pomočjo neotipljivih dejavnikov, za kar so potrebni učinkoviti procesi in integracija aktivnosti v verigi vrednosti. Uspeh v prihodnosti bo temeljil na zaupanju kupcev, ki ga bo Volvo AB upravičil s ponudbo transportnih rešitev, ki bo kupcem prinašala največjo vrednost (tako v smislu manjših stroškov obratovanja kot večje varnosti, zanesljivosti in okoljske ozaveščenosti). V skladu z vizijo je ključni poudarek na učinkovitem razvoju, administrativni razbremenitvi aktivnosti v verigi vrednosti ter racionalizaciji stroškov za doseganje večje dobičkonosnosti. Glede na ključne razvojne usmeritve koncepta »*The Volvo Way*« lahko sklepamo, da je za podjetja v skupini ustreznejša oblika vstopa na tuji trg investicijska oblika vstopa.

6 PROCES INERNACIONALIZACIJE PODJETJA RENAULT TRUCKS

Poglavje bo vsebinsko sledilo korakom procesa internacionalizacije s poudarkom na ugotavljanju in razvijanju konkurenčnih prednosti v mednarodnem okolju. Zaporedje korakov bo sočasno sledilo zaporedju dejavnosti Pučkovega modela procesa strateškega poslovanja. Planske predpostavke, ki sem jih predstavil v prejšnjem poglavju, so osnova zaznavanja poslovnih razvojnih problemov ter predstavljajo izhodišče za proces internacionalizacije, ki v procesu strateškega planiranja predstavlja začetno fazo celovitega ocenjevanja podjetja. V procesu internacionalizacije je to kritična osnova za odločitev podjetja za ali proti internacionalizaciji. Vsako podjetje mora pred odločitvijo o internacionalizaciji skozi predhodno fazo zbiranja informacije o motivih, tveganjih in ovirah, ki so samoumevni elementi poslovanja vsakega mednarodnega podjetja in izvirajo tako iz zunanjega kot notranjega okolja podjetja. Prvi korak v procesu internacionalizacije je odločitev, ali je internacionalizacija primerna oblika strateškega razvoja. Sledil sem bistvu Porterjevega razmišljanja o nastanku konkurenčne

prednosti. Postopno sem opisal, kako podjetje ustvari in razvija konkurenčno prednost v mednarodnem okolju, kar je mogoče le s stalno interakcijo z okoljem. Podjetje mora v skladu z značilnostmi okolja in panoge izbrati pravo konkurenčno strategijo, ki mu omogoča doseganje konkurenčne prednosti, ki temelji na njegovih aktivnostih iz verige vrednosti. Da bi mu to uspelo, mora prepoznati osrednje sposobnosti iz verige vrednosti, ki prinašajo najvišjo zaznavno vrednost končnemu uporabniku. Razvoj konkurenčne prednosti mednarodnega podjetja sem začel na makro ravni, s preučevanjem širšega okolja podjetja, v naslednjem koraku pa sem analizo zožil na konkurenčno areno preučevanega podjetja – se pravi ciljni slovenski trg. Strnil sem dejstva analize prodajnega trga iz 4. poglavja in povzel glavne priložnosti in izzive iz okolja podjetja v prihodnosti ter ocenil globalno privlačnost panoge. Na osnovi ocen nekaterih faktorjev zaznavne vrednosti za kupce sem analizo zaključil z ugotovitvijo, katere aktivnosti in funkcije iz verige vrednosti so ključne osrednje sposobnosti podjetja in jim mora zato posvečati več pozornosti. Dotaknil sem se tudi problematike internacionalizacije verige vrednosti oziroma vprašanja, katere osrednje sposobnosti je treba izvajati na centralni ravni in katere na lokalnem oziroma regijskem nivoju. Drugi korak v procesu internacionalizacije predstavlja izbiro tujega trga. Ocenjevanje najširšega okolja spada v Pučkovem modelu ravno tako v začetno fazo izdelovanja planskih predpostavk. Vprašanju izbire potencialnih tujih trgov se v tem poglavju magistrskega dela nisem neposredno posvečal, saj je tuji trg že definiran v samem namenu tega dela. Slovenski trg (kot ciljni tuji trg) sem analiziral v kontekstu priložnosti in nevarnosti. V tretjem koraku procesa internacionalizacije sem določil najprimernejšo obliko vstopa na slovenski trg, kar predstavlja zaključek procesa internacionalizacije (procesu strateškega planiranja) ter obenem tudi magistrskega dela, saj fazi uresničevanja in kontrole nista več predmet obravnavane tematike.

6.1 Celovita ocena okolja podjetja

Poznavanje najširšega okolja in ključnih razvojnih tendenc je relevantno za poslovanje podjetja, saj lahko le tako drži korak s konkurenco oziroma jo prehitijo v prilagajanju dinamičnim spremembam. Za doseganje cilja magistrske naloge ni dovolj poznati le razmere na majhnem slovenskem trgu, temveč globlja dejstva delovanja globalnega okolja in njihov vpliv na podjetje ter panogo.

6.1.1 Ocenjevanje najširšega okolja podjetja

Vsako od petih podokolij prinaša podjetju priložnosti in nevarnosti, zato je njihovo poznavanje osnova za oceno ožjega okolja podjetja.³⁴ Dolgoročno na povpraševanje po gospodarskih vozilih najbolj vpliva gospodarska rast, saj je prodaja gospodarskih vozil sorazmerna trendu rasti BDP. Kratkoročni dejavniki, ki vplivajo na prodajo gospodarskih vozil, pa so med drugim tudi cene goriva, emisijski standardi in obrestne mere. V prihodnje se bodo nadaljevale težnje po odpravi odvisnosti gospodarskega razvoja od razpoložljivosti in cen fosilnih goriv. In prvi koraki za doseganje tega cilja bodo ukrepi za pospeševanje prehoda transportnega sektorja na alternativne pogonske vire. Učinki bodo vidni za celotno industrijo, ustvarila se bodo nova delovna mesta v

³⁴ Globalne priložnosti in izzivi, s katerimi se soočajo proizvajalci gospodarskih vozil, so že predmet predhodnih poglavij, zato sem vseh 5 podokolij podrobneje opisal v Prilogi 22: Ocenjevanje najširšega okolja podjetja.

podpornih dejavnostih, hkrati pa bo to pozitivno vplivalo na naravno (zmanjšanje emisij) in politično podokolje (manj mednarodnih konfliktov in izboljšana nacionalna varnost).

6.1.2 Ocenjevanje ožjega okolja podjetja in ciljnega trga

Ožje okolje podjetja je mogoče povezati s panogo, v kateri deluje, zato mora podjetje oceniti prodajni trg v sedanosti in prihodnosti ter trg konkurentov. Pri oceni privlačnosti panoge sem se v tem koraku procesa internacionalizacije uprl na Porterjevih pet dejavnikov privlačnosti panoge. Poleg njih sem v analizo vključil tudi ostale lokacijske faktorje privlačnosti ciljnega slovenskega trga. Treba je ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj ter poskušati ugotoviti, kje se za podjetje odpirajo nove poslovne priložnosti. Izdelana ocena tržne privlačnosti bo osnova za ugotavljanje poslovnih priložnosti in nevarnosti za podjetje na ciljnim slovenskem trgu. Analiza prodajnega trga je osnova za predvidevanje možne prodaje podjetja, ki pomeni pomembno plansko predpostavko v procesu strateškega poslovanja. Oceno slovenskega trga sem izdelal na podlagi Hollensenovega modela ocenjevanja lokalnega trga. Dejavnikom privlačnosti panoge sem določil relativni delež v skupni oceni glede na pomembnost. Ocene temeljijo na subjektivnem globalnem zaznavanju priložnosti in nevarnosti na slovenskem trgu gospodarskih vozil. Končna ocena pa je seštevek tehtanih ocen posamezne dimenzije (Hollensen, 2011, str. 271). Na podlagi teh ocen sem izdelal tudi **profil poslovnih priložnosti in nevarnosti** podjetja v odnosu do posamezne komponente.

Slika 14: Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podjetja RT glede na dejavnike privlačnosti ciljnega slovenskega trga

Dejavniki privlačnosti	Nevarnost ↔ Priložnost					Ponder	Ocena	Tehtana ocena
	1	2	3	4	5			
Velikost trga						20	3	0,60
Rast trga / gospodarska stabilnost						18	2	0,36
Pogajalska moč kupcev (nivo cen)						15	2	0,30
Stopnja rivalstva						15	2	0,30
Psihična razdalja						10	5	0,50
Ovire za vstop						10	4	0,40
Razpoložljivost nadomestkov						5	4	0,20
Pogajalska moč dobaviteljev						4	3	0,12
Politična in pravna stabilnost						3	3	0,09
Skupaj						100		2,87

Vir: Prirejeno po S. Hollensen, *Global Marketing*, 2011, str. 271.

Krivulja na Sliki 14 nam prikazuje pozicioniranje posameznih dejavnikov v razponu od velike nevarnosti do velike priložnosti. Na osnovi izdelanega profila ugotovimo najbolj verjetne poslovne priložnosti podjetja in nevarnosti, ki jim utegne biti izpostavljeno v okolju. Krivulja kaže tudi glavne razvojne probleme, s katerimi se bo treba spoprijeti, ter ugotovi prve možne

elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (Pučko, 2003, str. 139). Vsi dejavniki odražajo privlačnost panoge, zato njihova ocena ni odvisna le od specifičnosti lokalnega ožjega okolja.

Velikost in rast trga sta najpomembnejša dejavnika privlačnosti prodajnega trga. Z zaostrovanjem razmer v gospodarstvu na domačem in tujih trgih se zmanjšuje povpraševanje po prevozi in posledično po novih gospodarskih vozilih. Na slovenskem trgu se je v zadnjih dveh letih vzpostavil nivo prodaje novih gospodarskih vozil, ki se bo najverjetneje ohranil za daljše obdobje. Glede na to, da je prodaja tovornjakov odvisna od gospodarske rasti, lahko potegnemo nekaj vzporednic z dogajanjem v gospodarstvu. Številni implementirani ukrepi za dvig konkurenčnosti gospodarstva se odražajo tudi v dejavnosti ponudnikov transportnih storitev, ki so soočeni z zmanjšanjem povpraševanja po prevozi in pritiskom na cene in plačilne roke za opravljene storitve. Zaradi teh razmer so lahko konkurenčni le prevozniki, ki so ustrezno zmanjšali stroške poslovanja z racionalizacijo delovanja voznega parka. Slabe napovedi za gospodarsko rast v Sloveniji za prihodnji dve leti ne vlivajo pretiranega optimizma niti v napovedi prodajnih števil za gospodarska vozila, ki naj bi se na letni ravni gibale okoli 1.000 prodanih novih vozil. Šele okoli leta 2015 lahko pričakujemo, da se bo skupno število prodanih novih gospodarskih vozil nad 5 t dvignilo na dolgoročno vzdržni nivo okoli 1.300 vozil letno, kar naj bi bilo realno za slovenski trg. Pričakovanja proizvajalcev so v primeru večjih investicij v lokalne podružnice logično večja in zahtevajo rezultate, ki bi opravičevali vložena sredstva. Zato sem dejavnika rasti in velikosti trga ocenil kot največji potencialni nevarnosti lokalnega okolja, ki vplivata na obliko vstopa na lokalni trg. Nadaljevanje nestanovitnosti povpraševanja na trgu pomeni veliko tveganje za poslovanje in zahteva prilagoditev ponudbe vozil. Zaradi nepredvidljivosti gospodarskega okolja je namreč zelo pomembno, da podjetja v letih z rastjo prodaje nadzirajo svoje fiksne stroške. Ob daljši stagnaciji trga bi se investicijska oblika vstopa lahko pokazala kot napačna odločitev.

Zelo pomemben dejavnik privlačnosti ciljnega trga je **pogajalska moč kupcev**, ki je že zaradi same narave panoge zelo visoka (kriza v logistični industriji, zmanjševanje kupne moči, relativno velika izbira med različnimi proizvajalci, primerjava cen med državami) in vpliva na nivo cen. Cene težkih gospodarskih vozil so v zadnjih štirih letih padle za 10–15 %, zmanjšanje pa je oklestilo predvsem marže proizvajalcev, saj se povprečni proizvodni stroški v istem obdobju niso prilagodili novim razmeram. Na majhnem slovenskem trgu je pogajalska moč kupcev še toliko večja zaradi hitrega kroženja informacij o končnih prodajnih cenah med uporabniki in posredno med proizvajalci, kar otežuje pogajalski položaj prodajalcev in ustvarja nenehne cenovne pritiske v konkurenčnem boju za osvajanje tržnih deležev. Ta dejavnik sem ocenil kot zelo nevaren, saj lahko cene dolgoročno zniža na nizko raven, ki ne bi prinašala zadovoljive marže, lokalne podružnice proizvajalcev pa bodo morale za doseganje točke preloma povečati količino prodanih vozil. Ta dejavnik je poleg velikosti in rasti trga med najpomembnejšimi pokazatelji privlačnosti ciljnega trga.

Stopnja rivalstva v panogi je izjemno visoka in predstavlja potencialno nevarnost zaradi cenovnih vojn med prodajalci v boju za tržne deleže, glavni vir zaslužka pa se bo preusmeril v

poprodajne storitve in prodajo mehkih produktov, zato se bo ost konkurence preusmerila na zagotavljanje celovitih transportnih rešitev in paketov za končnega uporabnika. Glavne nevarnosti ta dejavnik ne predstavlja zaradi diferenciacije osnovnih proizvodov, saj so že vsi izdelki tehnološko dovolj dovršeni za neposredno konkuriranje. Diferenciacija se bo preselila na nivo mehkih produktov, ki bodo skupaj z jedrom (gospodarskim vozilom) tvorili celovit produkt transportne rešitve za uporabnika. Dejavnik rivalstva v panogi sem ocenil kot nevaren zaradi visoke stopnje informiranosti znotraj panoge, visokih izstopnih ovir iz panoge ter posledično velikega pomena obstoja v panogi za vse konkurente znotraj nje ter ne nazadnje zaradi zanemarljivih stroškov spremembe dobavitelja gospodarskih vozil pri končnem uporabniku.

Psihična razdalja med slovenskim in francoskim trgom je relativno pomemben dejavnik privlačnosti ciljnega lokalnega okolja, ki sem mu namenil najvišjo oceno, saj predstavlja priložnost zblíževanja lokalnega posloводства in vodstva na centralni ravni v matični državi, v smislu razumevanja potreb lokalnega trga in večje lokalne odzivnosti. To je pomemben dejavnik predvsem pri investicijskih oblikah vstopa in ustvarjanju sinergij, kjer je potrebna visoka stopnja angažiranja finančnih virov podjetja, ki jih lahko zagotovi le matično podjetje. V kolikšni meri to priložnost podjetja izkoristijo, je odvisno od organizacijske strukture podjetja, ki je zelo pomemben notranji vir konkurenčnosti podjetja.

Novi konkurenti bi na majhnem slovenskem trgu lahko močno vplivali na intenzivnost konkurence v panogi. Na pogoje za vstop vplivajo **ovire za vstop** na trg, o katerih ne moremo govoriti kot o specifičnih ovirah na ravni slovenskega trga, temveč na širši ravni EU. Evropski proizvajalci gospodarskih vozil so postavili visoke ovire za neevropske proizvajalce z diferenciacijo produktov in ugledom blagovnih znamk, ki ga uživajo pred nizkocenovnimi azijskimi proizvajalci. Za poceni azijske produkte je značilna visoka standardizacija produktov ter slabša pasivna in aktivna varnost, ki jo zagotavljajo voznikom. Varnostni normativi EU predstavljajo za nizkocenovne proizvajalce še vedno previsoko oviro za vstop na evropski trg. Ovire za vstop predstavljajo tudi vzpostavljene distribucijske in prodajne mreže do končnih uporabnikov in lokalnih partnerjev. Vstop neevropskih podjetij na trg bi pomenil za njih velik kapitalski zalogaj, saj začetek prodaje vključuje tudi visoke stroške komercializacije (oziroma »ready to sell« stroške), ki vključujejo prilagoditev ponudbe lokalnim zahtevam in vzpostavitev prodajno-servisne mreže. Tveganje in z njim povezani stroški, ki bi jih imel kupec z morebitno zamenjavo gospodarskega vozila z neevropsko znamko, bi bili ob neustrezni ponudbi poprodajnih storitev občutno previsoki. Proizvodne zmogljivosti azijskih proizvajalcev so trenutno usmerjene v zadovoljevanje potreb na rastočih trgih Daljnega vzhoda, zato zahtevnemu evropskemu trgu še ne posvečajo posebne pozornosti. V naslednjih petih letih ni za pričakovati vidnejšega prodora na evropski trg, vendar pa lahko sočasno z napredkom v razvoju vozil na električni pogon okoli leta 2020 na evropskem trgu že pričakujemo prva gospodarska vozila azijskih proizvajalcev, saj je intenzivnost razvoja električnih vozil v Aziji večja od evropske.

Razpoložljivost **nadomestkov** vpliva na dobičkonosnost panoge. Za nadomestek gospodarskih vozil veljajo predvsem železnice in ladijski prevozi. V naslednjih desetih letih ne pričakujem večjega napredka pri razvoju železniškega kontejnerskega prometa, ki bi pomembneje vplival na

prodajo gospodarskih vozil. Vendar pa vizija prihodnosti evropskega prometnega prostora temelji na multimodalni logistiki, ki bi uspešneje povezala ravno železniški in ladijski tovorni promet, medtem ko bi gospodarska vozila blago dostavila le še do lokalnega distribucijskega centra oziroma končnih uporabnikov. V obdobju 20–30 let je za pričakovati, da bo razvoj železniške infrastrukture na evropski ravni vplival na zmanjšanje deleža cestnega prometa v celotnem tovornem prometu ter s tem tudi na razmere v panogi gospodarskih vozil.

Pogajalska moč dobaviteljev ni izrazito pomemben dejavnik pri ocenjevanju ožjega ciljnega okolja, saj ne govorimo o proizvodni podružnici, kjer bi dobavitelji nastopali kot ena izmed ključnih interesnih skupin. Drugače je pri specifičnih poslih, kjer nastopajo kot podizvajalci za izdelavo nadgradnje, zato je pomembno ohranjati dober in korekten odnos z lokalnimi dobavitelji, ki za ponudnika podvozja velikokrat pomenijo edino možnost prodora do končnega uporabnika, ki mu za opravljanje njegove dejavnosti edino vrednost pravzaprav prinaša le nadgradnja (komunalna podjetja in gasilska društva). Dejavniku sem prisodil oceno 3, saj si ne sme privoščiti izključenosti pri sodelovanju z dobavitelji specialnih nadgradenj, zato se mora podjetje potegovati za njihovo naklonjenost, saj mu to poveča tudi zaznavno vrednost pri končnih uporabnikih vozila. **Politična in pravna stabilnost** ožjega okolja je v Sloveniji, kot članici EU, na zadovoljivi ravni, vendar za panogo prodaje gospodarskih vozil predstavlja zanemarljiv delež v celotni oceni privlačnosti slovenskega trga. Nevarnosti lahko prežijo tudi iz politično-pravnega podokolja, kot sem jih opisal v oceni najširšega okolja podjetja. Zaradi obsežnih birokratskih in upravnih postopkov, toge delovnopravne zakonodaje ter vprašljive pravne varnosti (slaba zašita upnikov in neučinkovit pregon gospodarskega kriminala) sem zadnjemu lokacijskemu faktorju namenil oceno 3.

Končna ocena privlačnosti slovenskega ciljnega trga in okolja znaša **2,87**. Razlog za podpovprečno oceno privlačnosti slovenskega trga so slabe ocene dejavnikov z najvišjim deležem v skupni oceni.

Vendar nam sama ocena ožjega ciljnega okolja še ne da odgovora na vprašanje, ali je investicijski vstop na ta trg smiseln. Glede na Hollensonovo (2011, str. 270) klasifikacijo trgov v tri skupine, odvisno od ocene privlačnosti ciljnega trga in konkurenčnih sposobnosti podjetja, bi bil slovenski trg za povprečno podjetje, brez izrazitih konkurenčnih prednosti, kategoriziran kot povprečno privlačen oziroma sekundarni trg. Tak trg ponuja številne priložnosti, vendar pa je politično in ekonomsko tveganje preveliko za dolgoročno investicijsko predanost trgu. Primernejša oblika vstopa na sekundarne trge je ena izmed pogodbenih oblik. Primarni trg bi bil slovenski trg za podjetje, ki mu osrednje sposobnosti prinašajo nadpovprečno zaznavno vrednost pri kupcih glede na konkurenco, saj bi notranji viri podjetja omilili nevarnosti zunanjega okolja. Za primarne trge sta značilni dolgoročna pristnost na trgu in investicijska oblika vstopa. Če pa bi veriga vrednosti podjetju prinašala manjšo vrednost od konkurence, potem bi bil slovenski trg terciarni trg. Za to kategorijo je značilno veliko nevarnosti in z njimi povezano poslovno tveganje, zato je alokacija virov na tak trg s strani matičnega podjetja minimalna. Cilji na teh trgih so predvsem izkoriščanje ponujenih kratkoročnih priložnosti brez dolgotrajnih zavez in stroškov za obdelavo trga.

6.2 Ugotavljanje konkurenčnih prednosti in osrednjih sposobnosti v verigi vrednosti

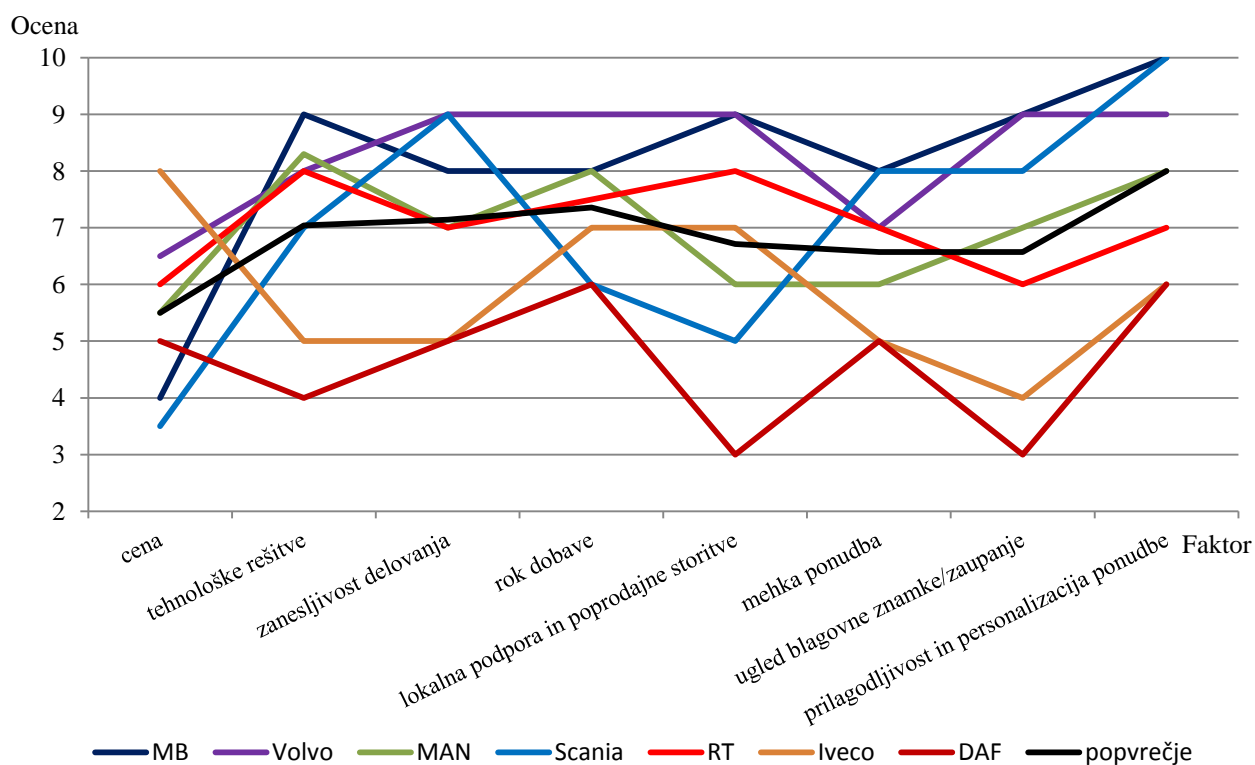
Namen tega poglavja je ugotoviti, katere aktivnosti v podjetju RT pomenijo osnovo za konkurenčno prednost glede na konkurente v panogi na ciljnem slovenskem trgu. V predhodnem koraku sem ugotovili priložnosti in nevarnosti, izvirajoče iz okolja, sedaj pa se je treba osredotočiti na strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja, katerih vpliv na poslovno uspešnost je prikazan v profilu prednosti in slabosti podjetja z vidika aktivnosti v verigi vrednosti in ustvarjanja zaznavne vrednosti za kupca. Do zadovoljivih spoznanj sem prišel s subjektivnim globalnim ocenjevanjem stanja v panogi ter s pomočjo opravljenih pogovorov z relevantnimi korespondenti, ki razpolagajo z bogatimi izkušnjami iz transportne panoge in panoge prodaje gospodarskih vozil in so se pri svojem delu srečevali z različnimi blagovnimi znamkami gospodarskih vozil. Pri pogovorih sem uporabil vprašalnik, po katerem je vseh 15 intervjuvancev pozicioniralo posameznega proizvajalca glede na elemente zaznavne vrednosti za kupca. Intervjuvanci se z gospodarskimi vozili srečujejo na različnih delovnih področjih, kot so upravljanje z voznim parkom, prodaja novih oziroma rabljenih vozil, popravila in vzdrževanje ter izdelava nadgradenj. S takim metodološkim pristopom sem dosegel povečano objektivnost ocen in končne oblike krivulj, ki so prikazane na Sliki 15. Ocene 1–10 so temeljile na primerjavi stanja v panogi in primerjavi z najmočnejšim konkurentom, ki je vodilni na trgu. Visoka ocena pomeni prednost za posameznega proizvajalca ter obratno.

Konkurenčna prednost se odraža v večji zaznavni vrednosti za kupca, kar pomeni večjo korist, ki jo za kupca prinaša uporaba izdelka, ter manjše stroške, ki jih ima kupec z uporabo izdelka glede na konkurenčne izdelke (Hollensen, 2011, str. 131). Z alokacijo resursov za izvajanje aktivnosti v verigi vrednosti bo podjetje dosegalo konkurenčno prednost na dva načina. Konkurenčno prednost v ceni lahko doseže takrat, ko so njegovi kumulativni stroški izvajanja aktivnosti na celotni verigi vrednosti manjši kot pri konkurenčnih podjetjih, konkurenčno prednost v diferenciaciji pa takrat, ko podjetje zaradi specifičnosti svojih aktivnosti ali načina njihovega izvajanja kupcem ponuja nekaj enkratnega z višjo zaznavno vrednost. Za cenovno konkurenčnostjo v ozadju večinoma stojijo strukturni dejavniki stroškov, saj mora imeti podjetje, ki ima nižje cene od konkurence, dolgoročno tudi nižje stroške. Pri diferenciaciji gre za širši pojem, kjer poznamo več oblik, ki se nanašajo na (Pučko et al., 2006, str. 32):

- kakovost proizvoda, kar pomeni osem dimenzij kakovosti izdelka, ki povzročajo diferenciacijo glede na funkcionalnost, razne dodatke in opcije, zanesljivost, skladnost s standardi, trajnost oziroma življenjsko dobo, možnost popravil, videz izdelka ter zaznana kakovost s strani kupca;
- celovitost ponudbe, ki vključuje mehke produkte in poprodajne storitve;
- hitrost zadovoljevanja potreb kupcev, hiter odziv na povpraševanje in krajše dobavne roke;
- prilagodljivost zadovoljevanja posebnih specifičnih potreb ter individualizacijo ponudbe;
- ugled oziroma podobo podjetja ter na njegovo okoljsko ozaveščenost in družbeno odgovornost.

Podjetje ugotovi svoje konkurenčne prednosti oziroma ključne sposobnosti z izdelavo **profila prednosti in slabosti** glede na njihov vpliv na zaznavno vrednost za kupca. Faktorje zaznavne vrednosti za kupca, ki sem jih vključil v analizo, sem razporedil glede na njihovo relativno pomembnost v celotni vrednosti za kupca. Glede na to, da se v času potrebe kupcev spreminjajo, sem v ocene vključil tudi predvidevanje prihodnjega razvoja potreb kupcev. Glavne prednosti in slabosti podjetja RT predstavljajo aktivnosti v verigi vrednosti, ki vplivajo na kakovost izdelka ter kakovost poprodajnih storitev in lokalne podpore. Rezultati analize nam razgrnejo tudi morebitno potrebo po prerazporeditvi ključnih virov podjetja. Podjetje lahko namenja preveč resursov za izvajanje nekaterih aktivnosti, ki so za kupca relativno manj pomembne in jim ne pripisuje veliko vrednosti. Usmeriti se mora v izravnavanje vrzeli med zahtevano vrednostjo na strani povpraševanja in ustvarjeno vrednostjo na strani ponudbe, kar predstavlja izhodišče za prihodnjo strategijo razvoja.

Slika 15: Krivulja ocen faktorjev zaznavne vrednosti pri kupcih na slovenskem trgu gospodarskih vozil za posameznega proizvajalca



Vir: Prirrejeno po S. Hollensen, *Global Marketing*, 2011, str. 134.

Nižje cene so najbolj izrazita oblika konkurenčne prednosti za podjetje. Vendar pa cena izdelka vpliva le na eno postavko neposrednih stroškov za kupca, zato samo cenovna prednost ne odtehta zaznavne koristi zaradi diferenciacije proizvodov, ki jih prinašajo drugi faktorji zaznavne vrednosti za kupca.³⁵ Sama cena proizvoda ni najpomembnejša oblika konkurenčne prednosti, vendar sem jo namenoma uvrstil na prvo mesto, ker predstavlja dobro izhodišče za krivuljo ocene faktorjev zaznavne vrednosti pri kupcih. Glede na nadaljnji potek krivulje desno od te

³⁵ Formula za izračun zaznavne vrednosti je predstavljena v poglavju 2.2.1.3, ki opisuje verigo vrednosti.

točke vidimo vpliv cene na kakovost izdelka. Če gre za padajoč trend, potem nižja cena ne upraviči stroškov, ki jih ima kupec zaradi slabše kvalitete izdelka. Če je trend konstanten ali naraščajoč, pa to pomeni dobro razmerje med ceno in kakovostjo, ki prinaša za kupca kumulativno visoko zaznavno vrednost.

Dejavnika diferenciacije z največjo težo v celotni zaznavni vrednosti za kupca sta **tehnološko superioren proizvod** in zanesljivost delovanja, kar niti ni presenečenje, saj oba pomembno vplivata na stroške uporabe gospodarskega vozila, kar je za logistična podjetja čedalje pomembnejše. Namenoma sem uporabil izraz »superioren proizvod«, saj koncept kakovosti poudarjajo že vsi proizvajalci vozil, poleg tega pa večino elementov kakovosti ni težko posnemati. Zato mora biti razlika v kakovosti tehnološko napredna in mora ponujati velik skok v vrednosti, ki jo prejme kupec. V literaturi se pogosto namesto kakovosti uporablja izraz poslovne odličnosti kot odločilni dejavnik konkurenčne prednosti in uspešnosti (Pučko et al., 2006, str. 33). Tehnološki napredek se kaže predvsem v izboljšani porabi goriva, kar največ pripomore k racionalni uporabi vozila in prihrankom pri obratovalnih stroških. Polega porabe goriva pa so s tehnologijo v vozilih močno povezani tudi sistemi za varnost voznika ter preprečevanje nesreč. Glede porabe goriva so izdelki RT in Volvo Trucks med vodilni na trgu, medtem ko na področju tehnoloških rešitev, v smislu predpriprav za nadaljnjo nadgradnjo vozil ter elektronskih pomagal pri vožnji, vodita oba nemška proizvajalca, Mercedes-Benz in MAN.

Zanesljivost delovanja se meri v času, ko je vozilo v nevoznem stanju zaradi okvar in nujnih vzdrževalnih del. Proizvajalci si prizadevajo z uporabo kvalitetnejših materialov in sestavnih delov podaljševati servisne intervale, hkrati pa zagotoviti zanesljivo delovanje s čim manj nepredvidenih okvar. Elektronska pomagala pri vožnji preprečujejo človeške napake, ki bi preobremenile vitalne pogonske sklope. Zanesljivost delovanja je odvisna tudi od končne izdelave vozila na sestavljenem traku. Na tem področju bi moral RT angažirati več resursov, saj se pojavljajo pomanjkljivosti predvsem v fazi končne obdelave, kar je pogosto vzrok za nezadovoljstvo končnih uporabnikov.

Ugled blagovne znamke in zaupanje, ki ga uživa med kupci, sta povezana s prejšnjima dejavnikoma. Zaradi velike obremenitve vozil in človeškega faktorja bodo napake in okvare še vedno sestavni del transportne dejavnosti, čas, zahtevan za njihovo odpravo, pa se krajša zaradi zaostrelega načina dela v logistični dejavnosti. Zaupanje si proizvajalec gospodarskih vozil pridobi predvsem s svojim delovanjem v primeru napak, ko so pomembni hitrost popravila ter predanost reševanju problema in obdelava morebitnega reklamacijskega zahtevka. To lahko zagotovi le usposobljena servisno-prodajna mreža. Na tem področju RT zaostaja za Mercedes-Benzom, Volvom, MAN-om in Scanio. Ugled blagovne znamke je močno povezan z zaupanjem kupcev, odvisen pa je tudi od ekološke ozaveščenosti proizvajalca. RT ima dobra izhodišča, da v prihodnje izboljša ugled blagovne znamke, saj razpolaga s široko paleto vozil, ki so med najboljšimi glede povprečne porabe, ter za nekatere modele ponuja možnost pogona na alternativne vire. Z večjim poslom v Sloveniji bi se dokazal kot tehnološko napreden proizvajalec, ki lahko konkurira največjim proizvajalcem v proizvodnji ekološko prijaznejših vozil za prihodnost. Kljub trenutno slabemu stanju ima podjetje velik potencial za izboljšanje v

prihodnje, kjer bo imel ključno vlogo trženjski oddelek, zato bi bilo dobro razmisliti v smeri alokacije resursov v izboljšanje ugleda blagovne znamke na slovenskem trgu. Na ugled podjetja vpliva tudi okoljska ozaveščenost, ki je ne moremo šteti kot samostojnega faktorja konkurenčne prednosti. Za kupce namreč nima neposredne koristi, se pa njeni posredni učinki kažejo v manjši porabi goriva, višji emisijski normativi pa zmanjšujejo stroške cestnin. RT je med vodilnimi na tem področju, k čemer ga usmerja tudi vizija skupine Volvo AB.

Na zaupanje kupcev pomembno vplivajo tudi **lokalna podpora in poprodajne storitve**. Podjetje RT nameni zelo veliko sredstev za kvaliteto prodajno-servisne mreže in usposobljenost pooblaščenih partnerjev. Zato je ta dejavnik prednost za podjetje, vendar pa zaostaja za Volvom in Mercedes-Benzom, kjer je organizacija skladišča nadomestnih delov in sistem naročanja brez čakanja izpopolnjen do te mere, da ju končni uporabniki po tem kriteriju vrednotijo najvišje.

RT je med vodilnimi na trgu v **ponudbi mehkih produktov**. Poleg produktov podaljšane garancije in vzdrževalnih paketov nudi svojim kupcem tudi informacijsko podporo za spremljanje načina in ekonomičnosti vožnje. Večjo vrednost za kupca bodo prinesli tudi produkti, ki bodo prilagojeni lokalnim razmeram in cenovnim standardom, kar še posebej velja za vzdrževalne pakete. Mnogi proizvajalci imajo namreč na centralni ravni izdelane produkte, ki upoštevajo splošno raven cen po Evropi in načine uporabe, kar se izkaže za cenovno nesprejemljivo za manj razvite države. Po nekaterih napovedih naj bi se po letu 2014 z uvedbo modelov euro 6 povečalo tudi število prodanih mehkih produktov, saj bi bili vključeni že pri 50 % prodanih novih gospodarskih vozil. RT lahko v prihodnje na tem področju doseže občutnejšo konkurenčno prednost, še posebej če bo nadaljeval razvoj mehkih produktov v smeri večje lokalizacije.

Individualna prilagoditev ponudbe se v večini primerov povezuje z večjo ceno za tak diferenciran izdelek. Zaradi težnje po zmanjševanju proizvodnih stroškov lahko pričakujemo, da se bo trend individualizacije celovitih transportnih rešitev nadaljeval, vendar ne v jedru izdelka (gospodarskega vozila), temveč v pripojenih mehkih produktih, ki omogočajo več prilagodljivosti pri prodaji celovitih transportnih storitev. RT za vodilnimi proizvajalci (Mercedes-Benz, MAN in Volvo Trucks) zaostaja na področju opsijske ponudbe in rešitev posebnih prilagoditev po željah stranke, zato pa bo v prihodnje več pozornosti namenil kombiniranju z mehкими produkti.

Rok dobave za vozila RT je v povprečju panoge, a zaostaja za vodilnim na tem področju. Glede na to, da si proizvajalci prizadevajo odpraviti presežne proizvodne zmogljivosti ter s tem izboljšati prilagodljivost ter stroškovno učinkovitost proizvodnega procesa, bo moral tudi RT narediti določeno prilagoditev v tej smeri. Izboljšati se bo moral predvsem sistem notranje logistike, dobavne roke za tovarniške predelave, ki se izvajajo v posebnem adaptacijskem centru, pa skrajšati. Veliko teh rutinskih rešitev bi bilo namreč mogoče vključiti v primarni proces proizvodnje.

Po ustvarjenih tržnih deležih se primerja uspešnost proizvajalcev vozil, kot tudi določajo cilji za vodje lokalnih podružnic. Tudi za RT obstaja določen najvišji oziroma vzdržen obseg prodaje in tržnega deleža, ki ga je še sposoben ustvariti in kvalitetno obdelati na slovenskem trgu, ter se po strokovni oceni posloводства giblje okoli 15 %, kar predstavlja 200 vozil na leto (ob predpostavki, da se bo trg v prihodnje ustalil pri okoli 1.300 vozilih letno). Če bi se želel povzpeti nad to številko, bi bilo potrebno veliko dodatnih investicij v širitev prodajno-servisne mreže in infrastrukture, izdatkov za trženjske aktivnosti, povečanje flote demonstracijskih vozil in vozil na zalogo, s čimer bi lažje uravnavali nihanja v povpraševanju. Vendar je smiselnost teh investicij vprašljiva, saj bi bili prihodki od prodaje vozil obremenjeni z večjim deležem fiksnih stroškov, kar v končni fazi ne pomeni nujno povečevanje dobička oziroma ustvarjeni dodatni dobiček ne odtehta tveganja, ki je vseskozi prisotno v panogi prodaje gospodarskih vozil. S povečevanjem investicij na nekem lokalnem trgu matično podjetje tudi izgubi del prožnosti. Pomembno je, da ne gledamo na tržni delež kot na edini kriterij uspešnosti. Podjetje mora biti sposobno doseženi tržni delež tudi dolgoročno ubraniti, pri tem pa je ključnega pomena prepoznavanje prednosti podjetja v obliki osrednjih aktivnosti iz verige vrednosti, ki največ prispevajo k zaznavni vrednosti za kupca. Glede na izdelan profil prednosti in slabosti podjetja lahko sklepamo, da podjetje RT razpolaga z osrednjimi aktivnostmi v verigi vrednosti, ki mu bodo dolgoročno prinesle prednost pred konkurenco, zato lahko slovenski trg klasificiramo kot **primarni trg za RT**, za katerega je priporočljiva investicijska oblika vstopa.

6.3 Povzetek prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti

V procesu internacionalizacije je to zadnji korak pred odločitvijo za internacionalizacijo ali proti njej. Končna strategija naj bi izkoriščala prednosti, odpravila pomanjkljivosti, izkoristila priložnosti ter se izognila nevarnostim, zato je SWOT-analiza pomembno izhodišče za izbiro oblike internacionalizacije podjetja. S SWOT-analizo podjetje združi interno in zunanjo analizo ter ugotovi, kje na globalnem trgu lahko uporabi ključne sposobnosti podjetja. Slika 16 nam poda hiter vpogled v strateško usmeritev osrednjih sposobnosti podjetja glede na trende, ki se dogajajo v okolju. Zgornja dva kvadranta matrike se nanašata na notranje dejavnike in aktivnosti, kar pomeni, da je podjetje v območju lastnega vpliva, saj jih lahko razvija, okrepi ali kako drugače prilagodi. Podjetje mora notranje dejavnike, ki pozitivno vplivajo na dosego cilja (**prednosti**), razvijati in v njih vlagati, da jih obdrži kot dolgoročno prednost pred konkurenti. Na drugi strani pa **slabosti** predstavljajo področja, kjer je podjetje ranljivo, saj je konkurenca v prednosti. Na tem mestu mora poslovodstvo znati oceniti, katere slabosti so kritične za uspeh podjetja. Prva kategorija slabosti so kritični dejavniki uspeha, ki si jih podjetje prizadeva odpraviti. Druga kategorija so slabosti, ki niso ključne za dolgoročni uspeh, vendar jih mora podjetje odpraviti vsaj do nekega sprejemljivega nivoja, tretja kategorija slabosti pa za doseganje cilja podjetja niso bistvene, zato podjetje za njihovo odpravo ne vlaga sredstev.

Osnova za delovanje pa sta spodnja dva kvadranta matrike, ki se nanašata na zunanje vplive najširšega in ožjega okolja, na katere podjetje nima vpliva in se jim mora prilagajati prek notranjih dejavnikov. **Priložnosti** so del matrike, na katerega ne moremo vplivati, vendar pozitivno vpliva na poslovanje podjetja ali pa bo na poslovanje vplivalo v prihodnosti. Delujejo

kot vzvod, saj podjetju omogočajo, da še hitreje izkoristi svoje prednosti. Podjetje mora prepoznati osrednje sposobnosti v svoji verigi vrednosti, saj bo le tako lahko izkoristilo prave priložnosti in doseglo konkurenčno prednost v sorazmerno kratkem času. Najbolj neugoden kvadrant za poslovanje so **nevarnosti**, ki predstavljajo negativen vpliv na poslovanje, poleg tega pa so še neobvladljive. Podjetje mora pravočasno identificirati trende v okolju, ki predstavljajo potencialno nevarnost, ter prilagoditi svojo strategijo, da se bo z nevarnostjo soočilo boljše od konkurentov.

Slika 16: Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje Renault Trucks

	Pozitivni vpliv na doseganje ciljev	Negativni vpliv na doseganje ciljev
Notranja analiza sposobnosti podjetja	<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - razmerje med ceno in kvaliteto, - zmožnost nudenja celovite transportne rešitve: lokalna podpora s poprodajnimi storitvami ter široko paleto mehkih produktov, - tehnološko napreden proizvod, - izkušeno poslovanje kot najpomembnejši pogoj internacionalizacije, - pristop pronicanja na balkanske trge. 	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ugled blagovne znamke (kritični dejavnik uspeha), - prilagodljivost in individualizacija ponudbe, - centralno določanje cen mehkih produktov in premalo lokalne odzivnosti (kritični dejavnik uspeha).
Zunanja analiza okolja	<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ovire za vstop na trg v obliki vzpostavljene servisno-prodajne mreže, - psihična razdalja med matičnim podjetjem in lokalno podružnico (dostop do finančnih virov), - vpliv tehnološkega podokolja, - ekonomija celovite vrednosti za kupca kot izziv globalizacije. 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pogajalska moč kupcev in nivo cen, - stopnja rivalstva v panogi, - velikost in rast trga, - politična in pravna stabilnost, - vpliv naravnega podokolja (onesnaženje in klimatske spremembe).

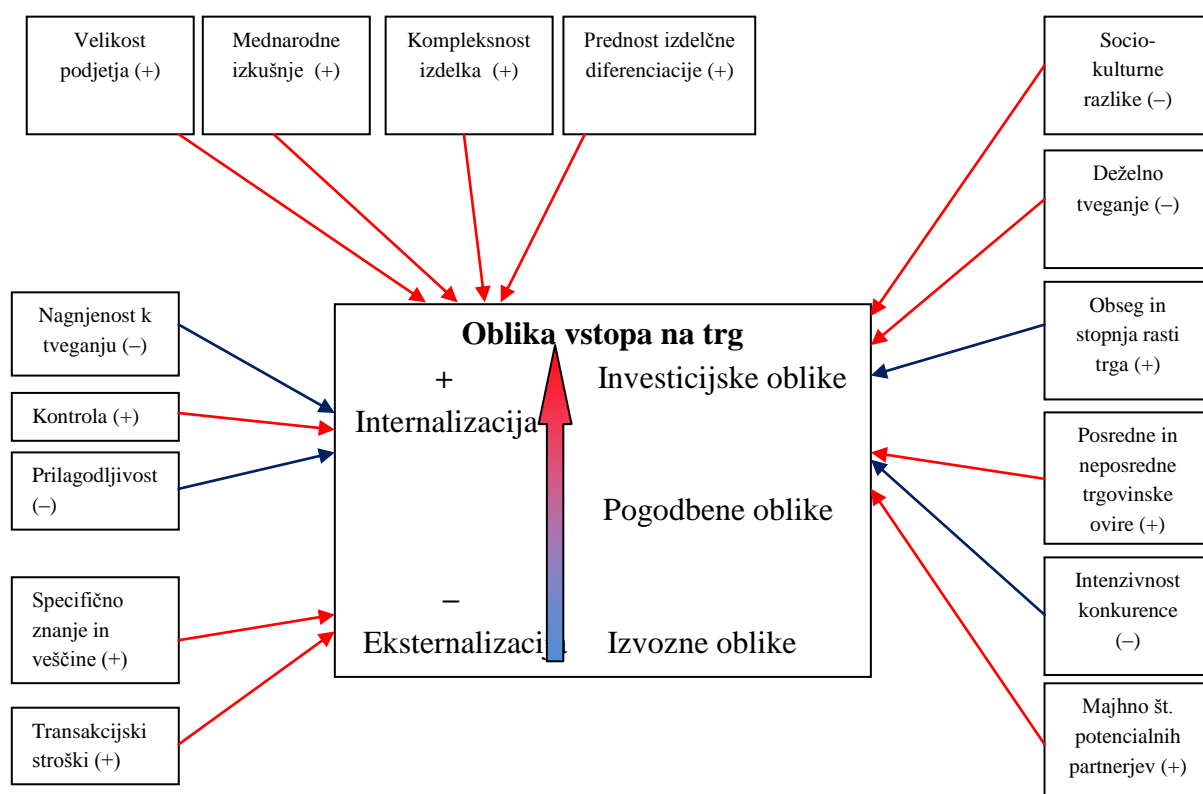
Vir: Prirejeno po D. Pučko, SWOT-matrika – primer Fructala, 2008.

6.4 Dejavniki in oblika vstopa na slovenski trg

Če se osredotočim najprej na notranje dejavnike v zgornjem delu Slike 17, vsi pozitivno vplivajo na internalizacijo poslovanja. Ti dejavniki so ključnega pomena za izkoriščanje konkurenčne prednosti podjetja, ki jo predstavlja razmerje med ceno in kvaliteto ter zmožnost nudenja celovitih transportnih rešitev prek palete mehkih produktov in poprodajnih storitev. Predvsem za drugo prednost je potreben finančno močan lokalni partner (ki ga v Sloveniji ni) ali pa

ustanovitev lastne podružnice, ki bo prek tržnih vzvodov lahko v očeh kupcev ustvarila najvišjo zaznavno vrednost. Na odnos podjetja do tveganja, kontrole in prilagodljivosti izjemno vplivajo vizija podjetja in poslanstvo ter organizacijska struktura. Vizija in poslanstvo podjetja Volvo AB sta pomembna dejavnika, ki govorita v prid večje stopnje internalizacije, saj s svojo ambicioznostjo ter poudarjanjem družbeno odgovornega ravnanja zahtevata dolgoročnost strateškega razmišljanja, spodbujata sprejemanje tveganj in uvajanje novosti ter večjega nadzora in kontrole zaradi zagotavljanja širjenja načela »The Volvo Way«. RT želi biti na trgih, na katerih je prisoten, čim bližje kupcem svojih vozil, kajti le tako lahko ponudi celovito rešitev za njihovo transportno dejavnost. Organizacijska struktura je zastavljena tako, da omogoča večjo lokalno prilagodljivost, kar je še en dejavnik v prid odločitve za investicijsko obliko vstopa na lokalni trg.

Slika 17: Dejavniki, ki vplivajo na obliko vstopa podjetja Renault Trucks na slovenski trg



Legenda: (+) visok vpliv dejavnika zahteva izbiro zahtevnejše oblike vstopa (internalizacija)
 (-) visok vpliv dejavnika zahteva izbiro manj zahtevne oblike vstopa (eksternalizacija)
 → dejavnik, ki vpliva v smeri večje internalizacije RT
 → dejavnik, ki vpliva v smeri večje eksternalizacije RT

Vir: Prirejeno po S. Hollensen, *Global Marketing*, 2011, str. 322.

Dejavniki, ki so navedeni na desni strani Slike 17, se nanašajo na zunanje okolje podjetja. Zelo vplivni modri puščici sta obseg trga in stopnja rasti ter intenzivnost konkurence, ki predstavljata glavni nevarnosti zunanjega okolja podjetja, ki naj bi se jima podjetje prilagajalo z višjo stopnjo eksternalizacije poslovanja, vendar teorija internacionalizacije dopušča tudi izjeme, če želi podjetje obraniti tržni položaj iz drugih strateških razlogov. Ta izjema se nanaša tudi na RT, ki si

želi prek slovenskega trga postopno utrditi položaj v celotni regiji Adriatic, zato je za podjetje smiselno, da investira večji obseg sredstev. Način postopnega vstopanja na trge prikazuje Slika 18. Ostali dejavniki pozitivno vplivajo na uspešnost investicijskih oblik vstopa, saj predstavljajo priložnosti zunanjega okolja, ki jih mora podjetje v čim večji meri izkoristiti. Pomemben dejavnik je število potencialnih partnerjev, vendar v Sloveniji trenutno ni takšnih, ki bi bili sposobni prek kompleksnejših pogodbenih oblik zastopstva ustrezno predstavljati znamko RT. Prek sistema franšizinga bi lokalni partner lahko prevzel poslovni koncept in rešitve ter s tem omogočil kupcem dostop do celovitih transportnih rešitev. Ker je to ena ključnih konkurenčnih prednosti podjetja, je tveganje, povezano z varovanjem poslovnih skrivnosti, preveliko in predstavlja odmik od koncepta »*The Volvo Way*«, zato je bolj smiselna višja stopnja internalizacije poslovanja na slovenskem trgu.

Zadnja dva dejavnika, ki opisujeta posebnosti transakcijskih stroškov, v primeru RT ravno tako opravičujeta investicijsko obliko vstopa na tuji trg. S povečevanjem števila tehnoloških novosti in izboljšav v vozilih ter s širitvijo palete mehkih produktov je potrebna velika stopnja informiranosti prodajnega osebja, zato so lahko transakcijski stroški v primeru pogodbene ali izvozne oblike vstopa zelo visoki. Tu se pojavlja vprašanje stroškov vzdrževanja kakovostne prodajno-servisne mreže kot odgovor na globalizacijski izziv ekonomije vrednosti za kupca.³⁶ Če ni dovolj velikega števila usposobljenih lokalnih partnerjev, ki so sami pripravljene prevzeti del stroškov investicij v izboljšavo mreže in poprodajnih storitev in so zaradi tega trenja prevelika, potem je za podjetje boljše in stroškovno manj obremenjujoče, da se odloči za internalizacijo.³⁷ Tu so tudi glavne razlike med slovenskim in hrvaškim trgom glede na druge, večje trge po Evropi, kjer obstaja veliko število pooblaščenih partnerjev, ki imajo dolgo tradicijo in izkušnje s sodelovanjem z RT ter z lastnimi investicijami prispevajo k boljšemu ugledu znamke RT kot kritičnemu dejavniku uspeha. Za RT predstavlja prednost tudi specifično znanje in veščine, predvsem v obliki izkušenega posloводства na regionalni in lokalni ravni,³⁸ kar je najpomembnejši pogoj za internacionalizacijo, zato ta dejavnik opravičuje izbiro ene od investicijskih oblik vstopa na trg. Če ponovno povzamemo vse dejavnike, ki vplivajo na obliko vstopa na izbrani ciljni trg podjetja RT, lahko odločitev prikažem s Sliko 17, na kateri prevladujejo rdeče puščice, ki kažejo na investicijsko vstopno obliko.

Glede na navedene dejavnike je **ustrezna oblika vstopa na slovenski trg investicijska oblika**. Najprimernejša vrsta vstopne enote in oblika vstopa je glede na obstoječe stanje na trgu **ustanovitev lastnih prodajnih enot s prevzemom**, s čimer podjetje pridobi dostop do že uveljavljenih tržnih poti, baze kupcev in tržnih segmentov. Če izhajamo iz teoretičnih predpostavk teorij internacionalizacije, lahko govorimo o strategiji internacionalizacije podjetja RT kot o **stopenjski internacionalizaciji**. Prvi učinek stopenjske internacionalizacije je viden prek učinka življenjskega cikla v mednarodni trgovini in se odraža v povečevanju kompleksnosti oblike prisotnosti na slovenskem trgu v smeri internalizacije poslovanja:

³⁶ Izzivi in trendi globalizacije so opisani v poglavju 3.1.1 Opredelitev pojma globalizacije in izzivi v prihodnosti.

³⁷ Pomen transakcijskih stroškov pri odločitvi o obliki vstopa opisuje teorija internacionalizacije na podlagi transakcijskih stroškov, ki je opisana v poglavju 3.2.1 Teorije internacionalizacije.

³⁸ Vpliv menedžerjev je opisan v poglavju 5.2.2 Organizacijska struktura RT ter v Prilogi 17.

- neposredni izvoz: do leta 1991 RT ni imel lokalnega prodajnega posrednika, ki bi bil sposoben izvajati vse distribucijske aktivnosti in uvozne aktivnosti;
- posredni izvoz: od leta 1991 je aktivnosti uvoza in prodaje vozil RT na slovenskem trgu prevzel lokalni posrednik Gimpex d.o.o. S prenosom teh aktivnosti na posrednika je RT lokaliziral aktivnosti trženja in prodaje iz svoje verige vrednosti;
- investicijska oblika – lastna prodajna enota: od leta 2009 je RT na slovenskem trgu prisoten z lastno prodajno enoto, od leta 2011 pa tudi z lastno servisno enoto. Oblika investicijskega vstopa na trg je prevzem ljubljanske podružnice podjetja Gimpex d.o.o.

S stopenjsko internacionalizacijo podjetja RT je povezan tudi drugi učinek na način osvajanja lokalnih trgov, ki ga podrobneje razlaga skandinavski model internacionalizacije, pri katerem gre za pristop postopnega osvajanja tujih trgov,³⁹ kar se odraža tudi v organizacijski strukturi RT. Rezultat obeh učinkov je **internacionalizacija verige vrednosti**,⁴⁰ ki pomeni strateško odločitev podjetja o razmestitvi opravljanja aktivnosti iz verige vrednosti po raznih lokacijah po svetu. Za proizvajalce gospodarskih vozil je edina strateška alternativa v globalni panogi strategija stroškovne učinkovitosti ali strategija globalne diferenciacije. Prilagoditev strategije pritiskom globalne integracije na eni ter lokalne odzivnosti na drugi strani je lahko izvor konkurenčne prednosti. Koncept glocalizacije tudi v globalne panoge vnaša določeno stopnjo prilagoditve lokalnim trgov.

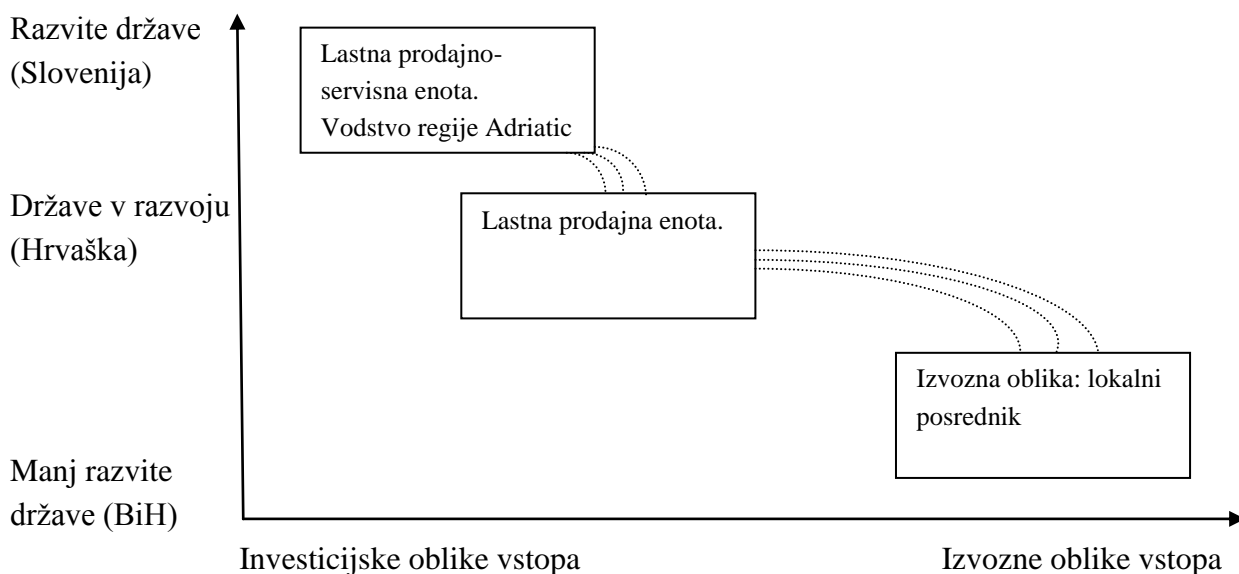
Proizvodne dejavnosti RT so centralizirane na ravni matičnega podjetja, medtem ko so trženjske aktivnosti decentralizirane na ravni posameznih regijskih centrov, ki te aktivnosti prenesejo naprej na posamezne lokalne enote. Regijski center RT AdriAlps je odgovoren za vse odločitve v zvezi s trženjem, prodajnimi in poprodajnimi storitvami v državah, ki spadajo pod njegovo okrilje. Regijski center Adriatic je podrejen regijskemu centru AdriAlps in sprejema vse odločitve glede izvajanja aktivnosti prodaje, lokalnega trženja in poprodajnih storitev za Slovenijo, Hrvaško in BiH. Aktivnosti iz verige vrednosti, ki so popolnoma lokalizirane, so odločitev o prodajnih cenah v prodaji in poprodaji, oblikovanje politike popustov v prodaji in poprodaji, usmerjanje aktivnosti prodajnega osebja, usmerjanje lokalnih trženjskih aktivnosti, oblikovanje paketa celovite rešitve za kupca glede na cene mehkih produktov, ki pa so še vedno določene centralno.

Glede na prikaz postopnega osvajanja lokalnih trgov na Sliki 18 lahko sklepam, da se bo s hrvaškim vstopom v EU ocena hrvaškega okolja izboljšala do te mere, da bo RT nadaljeval investicijske impulze in širjenje na hrvaški trg tudi z ustanovitvijo lastnega servisnega centra, saj je edino tako mogoča oživitvev prodaje na tem trgu. Aktivnosti bodo koordinirane na nivoju regije Adriatic, prišlo pa bo do novega vala lokalizacije aktivnosti, povezane s trženjem in servisnimi storitvami.

³⁹ To je pristop pronicanja, ki je opisan v poglavju 3.2.4 Izbira ciljnih trgov in pozicioniranje na njih.

⁴⁰ Koncept je podrobneje predstavljen v poglavju 3.2.3.3, ki opisuje verigo vrednosti kot osnovo za ugotavljanje mednarodne konkurenčne prednosti.

Slika 18: Prikaz postopnega osvajanja lokalnih trgov (pronicanja) v regiji RT Adriatic



Vir: Prilagojeno po S. Hollensen, *Global Marketing*, 2011, str. 278.

SKLEP

Slehera sprememba delovanja oziroma nova strategija na trgu potrebuje nekaj časa, da se popolnoma implementira in obrodi pričakovane sadove. Čudežev ne moremo pričakovati, saj je zelo težko pridobiti močnejši položaj na trgu, veliko je odvisno od kratkoročnega in srednjeročnega razvoja trgov, zagotovo pa bo čez 4–5 let jasno, ali so bile spremembe učinkovite. Glavni motiv za internacionalizacijo RT je nastal zaradi pritiskov konkurence in ogroženih tržnih deležev na lokalnih trgih. Gibanje prodaje gospodarskih vozil v preteklih letih je posledica svojevrstnega valovanja in prilagajanja proizvajalcev novonastalim razmeram, kar se navezuje še na dogajanje v najslabših kriznih časih. Prodaja gospodarskih vozil je svojevrsten lakmusov papir za dogajanja v gospodarstvu, še posebej v industriji, kjer je treba izdelke prepeljati do končnih uporabnikov. Za proizvajalci gospodarskih vozil sta zelo težki leti 2009 ter 2010, ko je bil edini cilj minimizirati izgube ter dočakati oživljanje trga čim bolj pripravljen. V vseh segmentih so v krizi najmanj izgubili ali celo pridobili prednost pred konkurenti proizvajalci, ki so največ sredstev in energije vlagali v (strokovno) krepitev in razvoj prodajne mreže, ki je kupcem uspešno prislughnila pri izpolnjevanju specifičnih potreb glede na vrsto transportne dejavnosti.

Delež RT na svetovni ravni od leta 2005 počasi, vendar vztrajno pada. Tudi v letih 2010 in 2011 je bila stopnja okrevanja in povečevanja prodaje RT počasnejša kot pri drugih vodilnih proizvajalcih gospodarskih vozil. Na slovenskem trgu so bile izgube v kriznih letih še večje, tržni delež RT je bil močno pod evropskim povprečjem. Slika 9 prikazuje naraščanje tržnega deleža RT na slovenskem trgu v obdobju 2009–2012, s čimer sem potrdil **temeljno hipotezo** magistrskega dela, da je spremenjena oblika nastopa na lokalnem slovenskem trgu pripomogla k oživljanju prodaje. Raziskava slovenskega trga gospodarskih vozil potrjuje še eno pomembno ugotovitev. Nestanovitnosti v povpraševanju je izjemno težko prilagajati ponudbo vozil in

poslovanje. Cene storitev mednarodnih prevozov so močno padle, zato ta tradicionalno najboljše segment kupcev tovornih vozil ne kaže znamenj, ki bi obetala ugodnejše razmere na trgu. Ravno tako v naslednjih letih ni za pričakovati oživljanja povpraševanja po vozilih za uporabo v gradbeništvu, saj je na trgu še vedno veliko rabljenih vozil od propadlih gradbenih podjetij. Na trgu ni nobenih rezerv za doseganje boljših prodajnih rezultatov. Izoblikovali sta se dve skrajnosti, ki omogočata prodor do končnih uporabnikov. Na eni strani tipski tovornjaki (predvsem vlačilci), kjer je pomembna predvsem cenovna komponenta ponudbe, ter na drugi strani individualne transportne rešitve v kombinaciji z mehkiimi produkti, s katerimi je mogoče zadovoljiti kupce s posebnimi potrebami.

Narava konkurence se na vseh področjih spreminja v globalno konkurenco. Vse manj je možnosti, da bo strategija podjetja, ki je naravnana le na izvoz, zagotovilo za dolgoročno poslovno uspešnost. Strateško obnašanje podjetij postaja bolj kompleksno in prilagojeno razmeram globalizacije.

Krivulja ocene faktorjev zaznavne vrednosti pri kupcih je za RT v povprečju rahlo naraščajoča, kar pomeni razmeroma ugodno razmerje med ceno in kakovostjo izdelka. Globalna strategija podjetja RT teži k bolj naraščajoči krivulji, kar naj bi dosegli s prenovljeno paletno vozil v prihajajočih letih 2013 in 2014, sočasno z uvedbo standarda euro 6. Gre za prelomnico v strategiji podjetja, ki se želi s tem približati bolj uveljavljenima nemškima konkurentoma, s čimer sledijo viziji matičnega Volva AB. Za nove modele naj bi bili kupci pripravljene plačati v povprečju višjo ceno, zato podjetje v zadnjem obdobju veliko vpliva v internacionalizacijo verige vrednosti in lokalizacijo nekaterih aktivnosti, ki vplivajo predvsem na lokalno podporo kupcem in ugled blagovne znamke. Kot podaljšek tej globalni strategiji podjetja je tudi odločitev o ustrezni obliki vstopa na lokalne trge. Ključno za prihodnji razvoj blagovne znamke na lokalnih trgih bo zato koordinacija trženjske strategije, razvoj servisne in prodajne mreže ter prilagoditev mehkih produktov (in politike cen) zahtevam posameznega lokalnega trga. Na uspeh strategije pa bo vplival tudi odgovor konkurentov in njihovo pozicioniranje na trgu z novimi vozili euro 6.

V magistrskem delu sem se bolj kot o (retoričnem) vprašanju za internacionalizacijo ali proti njej osredotočil na vprašanje, kako ponujene priložnosti izkoristiti učinkoviteje v kontekstu že obstoječih mednarodnih aktivnosti in mrež, ki si jih je podjetje RT že spletlo na preučevanem ciljnim slovenskem trgu. **Cilj in namen** magistrskega dela sem dosegel s preučevanjem okolja podjetja ter osrednjih sposobnosti RT in primerjave s konkurenco na slovenskem trgu gospodarskih vozil. Neugodni dejavniki zunanega okolja se izničijo s sposobnostmi iz verige vrednosti, ki pripomorejo k nadpovprečni zaznavni vrednosti pri kupcih, kar prikazuje Slika 15. Glede na teoretična dejstva je najprimernejša oblika vstopa na slovenski trg investicijska oblika z ustanovitvijo lastnih prodajnih enot. Glede na že vzpostavljene prodajne kanale in prodajno-servisno infrastrukturo je najprimernejši način prevzem. Ta oblika je bližnjica za osvajanje lokalnega trga, saj podjetju omogoča hiter vstop, integracijo v poslovanje in hitro izkoriščanje sinergij, če je podprta z zadostnimi finančnimi viri, ki omogočajo tak vstop. Vendar je ključnega pomena tudi poznavanje in uspešno obvladovanje tveganj, ki jih ta oblika vstopa prinaša.

Mednarodno konkurenčno prednost je mogoče doseči le kot kombinacijo izkoriščanja priložnosti, ki jih ponuja okolje, ob upoštevanju lastnih virov. Podjetje mora ustvariti trdno konkurenčno bazo, ki vključuje finančne vire, osrednje sposobnosti podjetja in odnose z interesnimi skupinami, kar mu omogoča delovanje v mednarodni areni in sposobnost prilagoditi poslovanje lokalnemu trgu. V zadnjih letih postaja ritem sprememb hitrejši in v tem kompleksnem gospodarskem, političnem in kulturnem okolju je skoraj nemogoče napovedati linearno prihodnost. Predvidevanja postajajo vse težja, zato je treba razširiti obzorja in razmišljati o alternativah. Kompleksna in spreminjajoča poslovna klima zahteva agilnost v strateškem planiranju podjetij ter posledično poenostavljanje procesov, prilagodljivost in inovativnost. Na tem mestu se pojavlja tudi dilema, v čem je smisel strateškega planiranja, če je treba strategijo naknadno vseskozi prilagajati aktualnim razmeram. Strategija podjetja, kot rezultat strateškega planiranja, ne predstavlja težnje po obvladovanju prihodnosti, temveč predstavlja temeljno osnovo, s katero poslovodstvo obvladuje in kontrolira poslovanje. Strategija vodi podjetje v spremembe in ne v konsistentnost, zato lahko le taka podjetja v prihodnosti odkrijejo poslovne priložnosti in ne le nevarnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Axinn, C. N., & Matthyssens, P. (2002). Limits of the internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19(5), 436–449.
2. Beškovnik, B. (2009, 16. november). Razvoj logistike do leta 2030. *Delo: Posel & Denar*, str. 23.
3. Boncelj, G. (2011, 1. oktober). Bodo subvencije pospešile prodajo? *Delo*, str. 12.
4. Bryant, C. (2011, 4. julij). Offer to shareholders gives VW majority stake in MAN. *Financial Times*. Najdeno 14. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/ded92286-a60c-11e0-8eef-00144feabdc0.html#axzz1UzZ4HfYk>
5. Daft, R., Murphy, J., & Willmott H. (2010). *Organization Theory and Design*. Hampshire: Cengage learning EMEA.
6. Daimler AG. (2011). *Statement of Investments according to Section 313 Subsection 2 of the German Commercial Code (HGB)*. Najdeno 15. avgusta 2011 na spletni strani http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1985689_Daimler_2010_Statement_of_Investments_Group.pdf
7. *Deutsche Post DHL – Delivering Tomorrow: Logistics 2050*. Najdeno 15. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.dhl.com/en/about_us/logistics_insights/logistics_2050.html
8. Direktiva komisije 2001/116/ES z dne 20. decembra 2001 o prilagajanju Direktive Sveta 70/156/EGS o približevanju zakonodaje držav članic o homologaciji motornih in priklopnih vozil tehničnemu napredku. *Uradni list Evropske unije* L 18, 21. 1. 2002.
9. *Euro 6 hard facts – Scania*. Najdeno 22. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www3.scania.com/en/Scania-Euro-6/start/?popup=true>
10. Eurostat. (b.l.). *Modal split of freight transport*. Najdeno 15. junija 2012 na spletnem naslovu http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tran_hv_frmod&lang=en
11. Evropska komisija. (2011, 28. marec). *Bela knjiga: Načrt za enotni evropski prometni prostor – na poti h konkurenčnemu in z viri gospodarnemu prometu*. Bruselj: Evropska komisija, 2011.
12. Glas, M. (2005a). *Poglavje 3: Poslovna etika – vsebina. Skripta in vodnik po predmetu Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Glas, M. (2005b). *Poglavje 5: Družbena odgovornost podjetja. Skripta in vodnik po predmetu Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Grgič, M. (2011, 11. april). Družbena odgovornost podjetij: Dolgoročno lahko povečuje konkurenčnost in dobiček. *Delo*, str. 30.
15. Hodge, B. J., & Anthony, W. P. (1988). *Organizational Theory* (3rd ed.). Massachusetts: Needham Heights.
16. Hollensen, S. (1998). *Global Marketing*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
17. Jaklič, M., & Thorelli, H. B. (1996). *Strategije internacionalizacije srednjih in malih podjetij iz držav s hitro gospodarsko rastjo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kennard, M. (2010, 7. oktober). European carmakers jump after Renault deal. *Financial Times*. Najdeno 14. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d367b888-d1fd-11df-965c--0144feabdc0.html#axzz1MQhQ0JJg>

19. Lawson, M. K. (1987). *Going for growth: a guide to corporate strategy*. London: Kogan Page Ltd.
20. Lipičnik, B. (1998a). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Lipičnik, B. (1998b). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV Založba.
22. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
23. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Raškovič, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Miholič, A. (2011, 28. oktober). Sedem milijard ljudi? To ni še nič. *Delo*, str. 4.
25. Moffitt, S. (2010, 7. april). Daimler, Nissan, Renault Ally on Small Cars. *Wall Street Journal*. Najdeno 15. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303591204575169883829785858.html>
26. Morgan R., & Katsikeas, C. (1997). Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique. *Management Decision*, 35(1), 68.
27. MZIP – Evidence vozil. Najdeno 1. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.mzip.gov.si/si/delovna_podrocja/promet/evidence_motornih_vozil_in_vozniskih_dovoljenj/statisticni_podatki_s_podrocja_prometa/
28. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators*. Pariz: OECD Publications.
29. OICA – 2010 Production Statistic. Najdeno 27. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://oica.net/category/production-statistics/>
30. Orbanič, J. (2010, maj). Logistika v prihodnjem desetletju. *Transport*, str. 44–45.
31. Orbanič, J. (2011, maj). Nova bela knjiga o prometu. *Transport*, str. 46–48.
32. Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), 153–161.
33. Pavlin, C. (2010, 13. december). Pomembna je celovitost rešitve. *Delo: Posel & Denar*, str. 35.
34. Pavlin, C. (2011a, 16. maj). Volvo in Scania letos občutno boljše. *Delo: Posel & Denar*, str. 37.
35. Pavlin, C. (2011b, 16. maj). MAN v četrtnem letju z več dobička. *Delo: Posel & Denar*, str. 37.
36. Popravek Uredbe (ES) št. 595/2009 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 18. junija 2009 o homologaciji motornih vozil in motorjev glede na emisije iz težkih vozil (Euro VI) in o dostopu do informacij o popravilu in vzdrževanju vozil ter o spremembi Uredbe (ES) št. 715/2007 in Direktive 2007/46/ES ter o razveljavitvi direktiv 80/1269/EGS, 2005/55/ES in 2005/78/ES (UL L 188, 18.7.2009). *Uradni list Evropske unije* L 200, 31. 7. 2009.
37. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
38. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
39. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Pučko, D. (2008). *SWOT-matrika – primer Fructala. Prosojnice predavanj pri predmetu Strateško poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Purgar, Ž. (2011, 16. maj). Obuditev financiranja in prihod tujcev. *Delo: Posel in denar*, str. 37.

43. Rachman, G. (2011). D. Franklin (ur.), Welcome to a zero-sum world. *The World in 2011 (25-year special edition)* (str. 89). London: The Economist.
44. *Renault – Renault-Nissan Alliance*. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.renault.com/en/groupe/1-alliance-renault-nissan/pages/fonctionnement-et-structure.aspx>
45. *Renault Trucks –Network information K0153*. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu <https://secureweb.renault-trucks.com/K70WEBNT/web/controllerSecured?uid=A009407&dcspays=SI&sig=00303602>
46. Renault Trucks (2011). *Renault Trucks Today and Tomorrow*. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://corporate.renault-trucks.com/K70WEBNT/web/controllerSecured?>
47. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
48. Rozman, R. (1999). Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi. *Organizacija*, 32(4), 185–192.
49. Samardžić, Z. & Štajnahr, B. (2010, september). Evropski optimizem. *Transportal*, str. 12–13.
50. Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2002). *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
51. *Scania – Investor relations – Ownership*. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.scania.com/investor-relations/the-scania-share/ownership/>
52. Srnovršnik, T. (2011, 22. februar). Nemčija bi spodbudila sprejetje standarda Euro 6. *Finance*. Najdeno 22. julija 2011 na spletnem naslovu <http://logistika.finance.si/303566/Nem%E8ija-bi-spodbudila-sprejetje-standarda-Euro-6>
53. Stana, A. (2010, 22. november). Zemeljski plin danes ali jutri? *Delo: Posel in denar*, str. 38.
54. Sternquist, B. (2007). *International Retailing* (2nd ed.). New York: Fairchild Publications.
55. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih* (2. izdaja). Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo.
56. Tavčar, B. (2011, 23. september). Svetovne emisije rekordne. *Delo*, str. 10.
57. *Truck deliveries in April 2012*. Najdeno 18. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.volvogroup.com/GROUP/GLOBAL/EN-GB/INVESTORS/TRUCK_DELIVERIES/PAGES/TRUCK%20DELIVERIES.ASPX
58. Uredba (ES) št. 715/2007 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 20. junija 2007 o homologaciji motornih vozil glede na emisije iz lahkih potniških in gospodarskih vozil (Euro 5 in Euro 6) in o dostopu do informacij o popravilu in vzdrževanju vozil. *Uradni list Evropske unije* L 171, 29. 6. 2007.
59. Volkswagen AG. (2010). *Annual report 2010*. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2011/03/Volkswagen_AG_Geschaeftsbericht_2010.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/GB_2010_e.pdf
60. Volvo AB. (2009). *The Volvo Group Annual Report 2008*. Göteborg: Volvo AB.
61. Volvo AB. (2011). *The Volvo Group Annual Report 2010*. Göteborg: Volvo AB.
62. Volvo AB. (2011). *Volvo Group restructures its truck business and launches new organization* (interno gradivo). Göteborg: Volvo AB.
63. Volvo AB (2012). *The Volvo Group Annual Report 2011*. Göteborg: Volvo AB.

64. Volvo AB (2012). *Volvo Group Report on The First Quarter 2012*. Göteborg: Volvo AB.
65. Zupan, N. (2002a). *Osnovni pojmi in organizacijske teorije. Skripta in vodnik po predmetu Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Zupan, N. (2002b). *Projektiranje organizacije in organizacijske strukture. Skripta in vodnik po predmetu Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Žerjavič, P. (2011, 10. maj). Volkswagen prevzema Man. *Delo*, str. 10.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Projektiranje organizacije, vrste organizacijskih struktur in pomen organizacijske klime in kulture kot pomembni značilnosti organizacije	1
Priloga 2: Podrobnejša opredelitev namena in poslanstva podjetja	5
Priloga 3: Merjenje globalizacije	8
Priloga 4: Podrobnejša opredelitev strategije rasti	9
Priloga 5: Statistični podatki in analize cestnega prometa	16
Priloga 6: Multimodalna logistika in informatizacija v logistiki	18
Priloga 7: Cilji in ukrepi za konkurenčen in z vidika virov učinkovit prometni sistem: merila za doseganje ciljnega zmanjšanja emisij toplogrednih plinov za 60 %	20
Priloga 8: Razvoj logistike do leta 2050 (študija DHL)	24
Priloga 9: Emisijski normativi za gospodarska vozila v EU	27
Priloga 10: Predstavitev največjih svetovnih proizvajalcev vozil	31
Priloga 11: Tržni deleži proizvajalcev gospodarskih vozil v Sloveniji v letu 2011	38
Priloga 12: Slovenski trg lahkih gospodarskih vozil	40
Priloga 13: Zgodovina podjetja Renault Trucks	45
Priloga 14: Tipi gospodarskih vozil RT	47
Priloga 15: Mednarodna mreža poslovalnic RT	48
Priloga 16: Organizacijska struktura skupine Volvo AB	50
Priloga 17: Razlika med povprečnimi, uspešnimi in učinkovitimi menedžerji	53
Priloga 18: Predstavitev skupine Volvo AB	54
Priloga 19: Organizacijska struktura Volvo AB	69
Priloga 20: Organizacijska struktura RT	70
Priloga 21: Organizacijska struktura regijske enote RT AdriAlps	71
Priloga 22: Ocenjevanje najširšega okolja podjetja	72

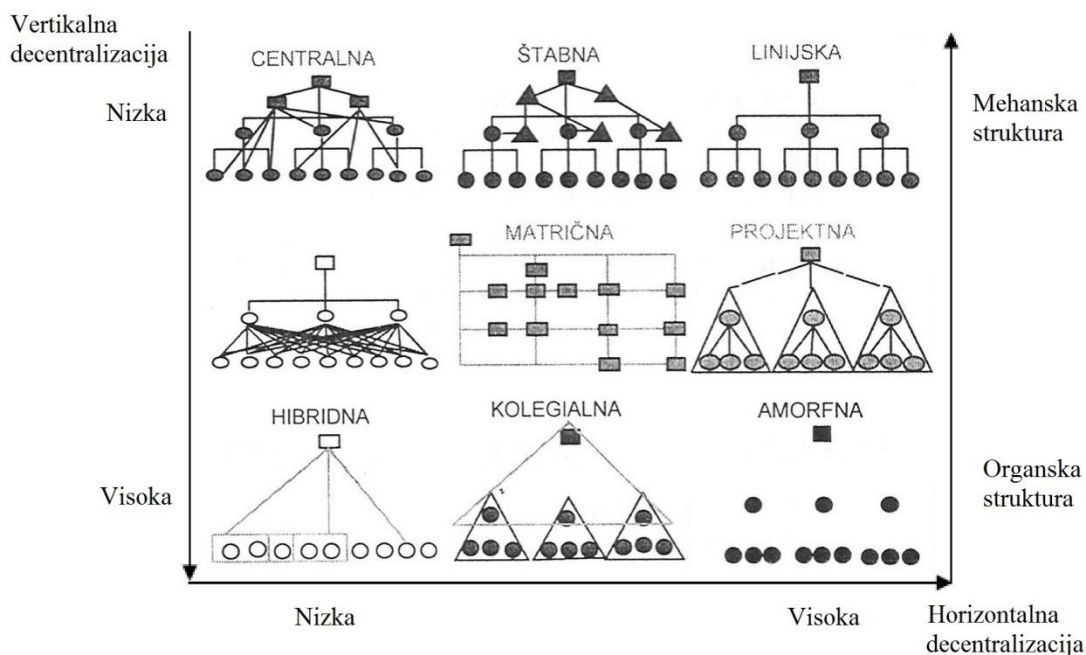
Priloga 1: Projektiranje organizacije, vrste organizacijskih struktur in pomen organizacijske klime in kulture kot pomembni značilnosti organizacije

Projektiranje organizacije je proces smiselnega in ciljno usmerjenega povezovanja nosilcev in nalog, pri katerem na podlagi organizacijskih ciljev najprej določimo naloge, nato nosilce teh nalog in na koncu opredelimo še odnose med nalogami in nosilci. Rezultat projektiranja je organizacijska struktura, s katero oblikujemo formalni vzorec odnosov med njenimi sestavinami, tj. med nalogami in nosilci. Pri tem s pojmom naloga označujemo neko dejavnost oziroma delo, ki ga je treba opraviti, da dosežemo cilj. Nosilec naloge pa je najbolj splošen izraz za organizacijski prostor, kjer se naloge izvajajo. Nosilci nalog so torej organizacijske enote, ki jih glede na njihovo velikost različno poimenujemo – najmanjši nosilec so delovna mesta, ki se v večjih organizacijah običajno združujejo v oddelke (v praksi so to razni oddelki, sektorji divizije). Odnose med nalogami pa lahko opišemo s pojmi, kot so izvajanje, sodelovanje, vodenje, odločanje itd. (Zupan, 2002b, str. 3).

Cilj projektiranja organizacije je, da z oblikovanjem formalne organizacijske strukture in procesov ter ob upoštevanju neformalne organizacije zaposlene usmerja, spodbuja in jim omogoča pridobivanje znanj, ki so potrebna za doseganje organizacijskih ciljev. Projektiranje organizacije je orodje v rokah menedžerjev, s katerim organizacijo vodijo k začrtanim ciljem. Pri tem morajo menedžerji upoštevati in uravnotežiti oba vidika projektiranja – učinkovitost v smislu izvajanja nalog ter socialni vidik, kar pomeni ugoden vpliv struktur na posameznike in odnose v skupinah (Zupan, 2001b, str. 11). Pri novoustanovljenih podjetjih gre za projektiranje organizacije povsem od začetka, ko so pomembni le cilji in spremenljivke, ki vplivajo na izbiro organizacijske strukture. Sicer pa Zupanova (2001b, str. 11) proces projektiranja, ko gre za spremembo obstoječe organizacije, razdeli v 4 korake – analiza obstoječega stanja, oblikovanje organizacijskega modela oziroma organizacijske strukture, uvajanje te strukture ter spremljanje delovanja organizacije in popravki. Najpomembnejši korak je analiza stanja, saj ne preučujemo le organizacije, temveč tudi celotno poslovanje, da lahko odkrijemo prednosti in slabosti sedanje organiziranosti ter na tej podlagi določimo področja, kjer so potrebne spremembe.

Pri oblikovanju organizacijske strukture je treba upoštevati šest ključnih značilnosti, ki so prikazane na sliki na naslednji strani. Ta prikazuje pregled organizacijskih struktur, iz katerega so razvidne tudi lastnosti posamezne strukture. Pri vertikalni decentraliziranosti gre za vprašanje, kako močno so organizacijske enote navpično povezane. V primeru, da se ukazi pojavljajo samo na enem mestu in se strogo prenašajo do zadnje oziroma najmanjše organizacijske enote, govorimo o nizki vertikalni decentraliziranosti. **Vertikalna decentralizacija** porazdeli avtoriteto na več nosilcev v horizontalni liniji. Namen vertikalne decentralizacije je, da je vsak nosilec odgovoren za sprejete odločitve, ki so vezane na izvajanje in uresničitev nalog in ciljev. Pri **horizontalni decentralizaciji** pa gre za vprašanje, kako tesno so med sabo povezani posamezni nosilci vodoravno, koliko imajo sploh skupnega (Lipičnik, 1998a, str. 59).

Slika: Vrste organizacijskih struktur glede na vertikalno in horizontalno decentralizacijo



Vir: B. Lipičnik, *Organizacija podjetja*, 1998a, str. 50.

Tretja dimenzija pa predstavlja **organski ter mehanski model** organizacijske strukture. Mehanska zgradba je večinoma sinonim za funkcijsko organizacijsko strukturo z visoko specializacijo, kjer je poudarek na racionalizaciji, formalizaciji, centralizaciji odločanja s strogo hierarhijo avtoritete, strogem nadzoru in urejenih odnosih med organizacijskimi enotami ter navpičnem pretoku informacij. Popoln ekstrem in nasprotje mehanskemu modelu je organski model, ki je po svoji zgradi vodoravna struktura, ki temelji na sodelovanju in pretoku informacij med posameznimi skupinami, ima nizko formalizacijo z ohlapno opredeljenimi nalogami in veliko svobode za ustvarjalnost zaposlenih ter omogoča visoko participacijo pri sprejemanju odločitev. V praksi so velike organizacije vedno hibridne – ena vrsta struktura na vrhu organizacije (običajno funkcijska) in druga na nižjih ravneh (Zupan, 2001b, str. 4). H kateremu modelu se bo nagibala izbrana organizacijska struktura, je odvisno od temeljnih značilnosti oziroma determinant organizacije (Robbins & Judge, 2009, str. 568–573):

- **strategija in cilji:** organizacijska struktura mora biti prilagojena strategiji in ciljem podjetja. Čeprav poznamo več strategij, pri preučevanju organizacijskih struktur zasledujemo predvsem inovativnost (nenehno vpeljevanje novih izdelkov in storitev), posnemanje (vpeljava novosti šele takrat, ko dokažejo svojo uspešnost) in zniževanje stroškov (tekmovanje z nizkimi cenami). Pri zasledovanju strategije inovativnosti mora biti struktura izrazito organska, pri strategiji posnemanja najdemo sestavine obeh – mehansko pri ustaljenih procesih, organsko pri novih projektih, za strategijo zniževanja stroškov pa je značilna mehanska struktura;
- **velikost organizacije:** pri večjih organizacijah je več formalizacije, specializacije in standardizacije. So torej bolj mehanske od manjših organizacij, kjer najdemo bolj organske strukture. Vendar to razmerje ni linearno, saj z naraščanjem števila zaposlenih nad 2.000

postane velikost manj pomemben dejavnik in ne vpliva na povečevanje sestavin mehanske organizacije;

- tehnologija: pri bolj rutinskih tehnologijah, kjer je možno uvesti specializacijo in standardizacijo postopkov, kjer je večji delež nekvalificiranih delavcev, je praviloma višja stopnja centralizacije in formalizacije – torej mehanska struktura. Pri posamični tehnologiji, visoki profesionalizaciji zaposlenih, pa je potrebno manj ravni menedžmenta in kontrole in je lahko struktura precej bolj organska;
- okolje: pri preučevanju vpliva okolja na organizacijsko strukturo je ključna stopnja negotovosti, ki jo določata kompleksnost okolja in njegova dinamičnost (hitrost in velikost sprememb). Če je okolje zelo negotovo, se mora organizacija s svojo strukturo odzvati v smeri zmanjšanja te negotovosti, kar lahko stori z oddelki za spremljanje sprememb v okolju (oddelek za tržne raziskave, povezave s strateškimi kupci). Negotovo okolje namreč zahteva bolj organsko strukturo, da se lahko organizacija hitro odzove na spremembe.

Kot peto in zelo pomembno značilnost organizacije bi lahko navedli tudi **organizacijsko klimo**, ki je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, na primer slab rezultat podjetja. S pojmom klima označujemo vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in na uporabo njihovih zmožnosti. Zavestno bi želeli v organizaciji klimo, ki bo omogočala maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v organizaciji. Zato je pomembno tudi preučevanje klime, ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Za raziskovanje se uporablja kvantitativna metodologija raziskovanja (vprašalniki). Klimo ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju, kar pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev. V praksi je najpogostejši način spreminjanja klime nezavedno in nekontrolirano, drugi način spreminjanja klime pa je z navodili in dekreti in se uporablja v primerih, kjer želeno posledico lahko rodi le nov predpis. Vendar precej dimenzij klime ne moremo reševati s predpisi, vsaj tistih glavnih ne, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi in odnosi med vodji in zaposlenimi. Tovrstne dimenzije je mogoče reševati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Večino klim in njihovih dimenzij ustvarjajo neposredno stiki z ljudmi in vodje imajo pri tem največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje, pa naj gre za formalne ali neformalne vodje. Zato lahko tudi filozofija in prevladujoči stil vodenja vplivata na to, koliko demokracije oziroma avtokracije bo v organizaciji, s tem pa so povezane formalizacija, hierarhija in centralizacija (Lipičnik, 1998b, str. 55–62).

Pomembnejši del klime je **organizacijska kultura**, ki je ena globljih, najbolj razširjenih in vplivnih dimenzij organizacijske klime. Pojem kulture pomeni celoto znanj in spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Skupne vrednote tvorijo organizacijsko kulturo, odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do tržišča, konkurence, kar pomeni, da morajo biti v organizacijsko strukturo vgrajene organske sestavine. V hitro spreminjajočem se gospodarskem in družbenem okolju ni mogoče ustvariti nikakršnih

odločilnih in trajnih konkurenčnih prednosti. Podjetja se morajo prilagajati z lasno raznolikostjo in dinamiko. Za obstoj in razvoj podjetja postajajo vse bolj pomembnejši neracionalni dejavniki, ki odražajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti in katerih vpliv je v ozadju prikrit, ne neposredno izražen ter zato z vidika razpoložljivega analitičnega orodja nemerljiv. In ravno kultura je lahko pomemben, neviden dejavnik, ki ga konkurenca ne more kopirati in zato pripomore k uspešnosti podjetja (Lipičnik, 1998b, str. 63).

Priloga 2: Podrobnejša opredelitev namena in poslanstva podjetja

Na oblikovanje **namena** imajo najpomembnejši vpliv 3 dejavniki (Pučko et al., 2006, str. 4):

- vizija podjetja (organizacije),
- vodenje,
- etika podjetja.

Oblikovanje **vizije podjetja** (organizacije) je pomemben del oblikovanja namena. Vizija je vedno neka slika, kaj naj bi postala neka organizacija ali posameznik v nekaj oddaljeni prihodnosti. Vizija podjetja je mentalna slika možnega in zaželenega prihodnjega stanja in položaja podjetja, ki jo največkrat ustvari vodstvo podjetja. Vizija je statični koncept, ki se nanaša na določen trenutek. Mora biti stvarna, ponujati mora nekaj ambicioznega in privlačnega ter mora biti jasna in razumljiva vsem udeležencem podjetja, zato zahteva veliko poslovne domišljije. Vizija je lahko pomemben splošni usmernik za obnašanje in delo vseh zaposlenih v podjetju, saj prispeva k usklajenemu delovanju v podjetju. S svojo edinstvenostjo je lahko tudi sredstvo motiviranja in pri zaposlenih sproža dodatno energijo. Omogoča najsplošnejšo kontrolo razvoja podjetja ali organizacije ter s svojo ambicioznostjo zahteva iskanje in oblikovanje ustvarjalnih strategij, zahteva dolgoročnost razmišljanja in spodbuja sprejemanje tveganj in uvajanje novosti. Kakovost vizije se meri z njenim prispevkom k prihodnji uspešnosti podjetja (organizacije). Vizija naj bi razlikovala podjetje od konkurence in ponujala jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja, ki ga zaposleni z zadovoljstvom sprejmejo. Le v tem primeru je lahko tudi sredstvo motiviranja (Pučko et al., 2006, str. 6).

Vpliv najvišjega vodstva podjetja na oblikovanje namena in poslanstva je odvisen od njegove osebnostne moči, ki si jo je ustvaril v sistemu upravljanja in poslovanja, od njegovega sloga vodenja, pa tudi od osebnih ciljev in aspiracij ter vrednost poslovanja. Praviloma je njegov vpliv na oblikovanje namena vedno znaten, saj s tem pomembno vpliva na strateško usmeritev organizacije ter na strategije in zastavljene cilje, ki jih določi v fazi strateškega planiranja (Daft et al., 2010, str. 51).

Poslovna etika pomeni splošno sprejete standarde moralnega obnašanja, ki določajo, katera etična načela se v okolju priznavajo in katera ne, s kakšnimi etičnimi kodeksi posameznih poklicev ali izbranih institucij mora podjetje računati ter kakšni etični kodeks bo podjetje samo uveljavljalo. Etika je edini regulator obnašanja na področjih, kjer ni zakonskega reguliranja. Vodstvo podjetja mora upoštevati norme stvarnega obnašanja v skladu z etiko v razmerju s poslovnimi partnerji, v notranjem okolju v odnosih do sodelavcev in zaposlenih (upoštevati mora interese formalnih in neformalnih skupin), spodbujati moralno ravnanje in ustvarjati in ohranjati vrednote organizacije (Glas, 2005a, str. 10).

Podjetja so odgovorna za posledice svoje strategije in uresničevanja zastavljenih ciljev ter odgovarjajo za moralnost obnašanja članov organizacije, zato imajo svoje lastne moralne namene, kar odpira vrata družbeni odgovornosti podjetij. **Družbena odgovornost podjetja** (angl.

corporate social responsibility) se po nekaterih opredelitvah razume kot prostovoljna skrb za socialna in okoljska vprašanja, ki zadevajo poslovanje podjetij, ter kot interakcija z njihovimi deležniki. Pri tem gre lahko, denimo, za vključevanje v okolju neškodljive projekte, prizadevanje za spoštovanje delavskih pravic in izboljševanje delovnih razmer, skrb za okolje, dobrodelno dejavnost, izobraževanje nekaterih skupin. Paradigma družbene odgovornosti podjetij se spreminja, kajti ni vse samo v denarju, ampak sta pomembna ustvarjanje dodane vrednosti za celotno družbo in trajnostni razvoj. Vse to seveda družbo nekaj stane, vendar družbeno odgovorno obnašanje podjetjem dolgoročno lahko prinaša koristi. S tem si namreč podjetje dviguje ugled in vrednost svoje blagovne znamke ter prek tega tudi dobiček družbe, povečuje se zadovoljstvo vseh deležnikov družbe, ki tako postaja tudi bolj zaželen delodajalec in na trgu lažje pridobi dobre kadre. Podjetja dojemajo, da ni pomembno le ustvarjati dobiček, ampak postaja vse bolj pomembno, kako se ga ustvari (Grgič, 2011, str. 30). V praksi to pomeni širjenje načela maksimiranja dobička z vključevanjem družbenih vidikov. Družbeni vidik vsebuje ekonomska, pravna, etična in človekoljubna pričakovanja, ki jih ima družba o podjetju v določenem trenutku. Miroslav Glas (2005b, str. 15–20) je naštel nekaj argumentov za in proti večji družbeni odgovornosti podjetja, vendar ni preproste formule, kateri argument bo prevladal. Podjetje je v prvi vrsti še vedno ekonomska institucija z možno izraženim profitnim motivom. Družbeno odgovorne aktivnosti se od podjetja pričakujejo na dolgi rok in to le tiste oblike, ki jih lahko uspešno opravi. Upoštevati velja tudi velikost in vrsto podjetja ter družbeno moč.

Argumenti v prid večje družbene odgovornosti (Glas, 2005b, str. 15–16):

- uravnoteženje moči in odgovornosti, kar imenujemo »železni zakon odgovornosti«;
- poskus omiljenja (pričakovane) državne regulacije, saj če podjetje samoiniciativno ravna družbeno odgovorno, je težnja po državni regulaciji manjša;
- povečanje dolgoročnih dobičkov;
- izboljšanje javne podobe korporacije (angl. *image*) z raznimi prostovoljnimi družbenimi programi, ki izboljšujejo podobo organizacije v javnosti, predvsem v kriznih časih;
- popraviljanje družbenih problemov, ki so jih zakrivila podjetja. V primeru večjega odpuščanja lahko podjetje organizira seminarje in delavnice za pomoč pri iskanju zaposlitve, podjetje lahko investira v okolje in infrastrukturo, na katero ima njegovo delovanje lahko škodljiv vpliv;
- uporaba koristnih resursov podjetja za reševanje resnih socialnih problemov;
- odgovor na spremenjene družbene potrebe ali pričakovanja in prilagajanje spremembam družbenih pravil;
- upoštevanje moralne obveznosti podjetij in ozaveščanje zaposlenih o ukrepih za zaščito okolja.

Argumenti proti večji družbeni odgovornosti (Glas, 2005b, str. 17–18):

- zmanjšanje ekonomske učinkovitosti dobičkov zaradi upoštevanja eksternih oziroma družbenih stroškov (predvsem kratkoročno);

- nevarnost zaradi neenakih stroškov med konkurenti, zlasti prednosti konkurentov iz tujine, ki niso soočeni z enakimi družbenimi zahtevami kot domača podjetja;
- vnašanje prikritih stroškov v združbo;
- ustvarjanje notranje zmede in neupravičenih pričakovanj javnosti;
- prevelika moč podjetij in vpliv na širše okolje;
- podjetja nimajo potrebnih družbenih zmožnosti in ne razumejo urbanih in socialnih težav;
- prenos odgovornosti s posameznikov na korporacije.

Namen podjetja poslovodstvu omogoča lažje delo pri opredeljevanju **poslanstva (misije)**. Opredelitev poslanstva poskuša odgovarjati na vprašanja o strateških poslovnih področjih, izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, ter o načinu obnašanja organizacije. Poslanstvo je dinamičen koncept za razliko od vizije, ki je nekaj statičnega. Navajati mora dokaj stalne namene, ki jim bo podjetje (ali neka druga organizacija) sledilo na dolgi rok (Pučko et al., 2006, str. 9):

- na katerih strateških poslovnih področjih bo podjetje dejavno;
- kaj bodo osnovni cilji podjetja v smislu rasti, širine in konkurenčne arene;
- kakšne odnose bo podjetje razvijalo do posameznih skupin svojih udeležencev ter o družbeno odgovornem ravnanju;
- kako bo podjetje dosegalo konkurenčno prednost na trgu;
- kakšne bodo značilnosti kulture v podjetju.

Poslanstvo mora biti edinstveno posameznemu podjetju. Opredeljena misija podjetja mora biti po eni strani postavljena v določen okvir, da se izključuje določena poslovna področja, vendar mora biti dovolj široko opredeljena, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja ter ne predstavlja ovire za razvoj podjetja v prihodnosti in zavira širjenje na kakšno poslovno področje, ki se lahko izkaže kot izjemno privlačno. Poslanstvo mora biti opredeljeno jasno in v obsegu, ki si ga ni težko zapomniti, saj predstavlja poslovno filozofijo in temeljne usmeritve podjetja (Pučko, 2003, str. 128).

Priloga 3: Merjenje globalizacije

Tradicionalno se je odprtost gospodarstva merila z razmerjem med izvozom in uvozom. Mednarodno delovanje podjetij se kaže na različnih nivojih, zato običajni statistični kazalci, kot je spremljanje mednarodne menjave, več ne podajo celovite slike glede mednarodne konkurenčnosti in globalizacije. Upoštevati je treba tudi notranje kategorije podjetij, kot so tuje neposredne investicije (v nadaljevanju TNI) ter investicije v širjenje tehnologije ter raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R).

OECD (2005, str. 22) je statistične kazalce razčlenil v 4 glavne tipe referenčnih indikatorjev, ki poskušajo zajeti vse možne načine delovanja mednarodnih podjetij in okarakterizirajo nivo globalizacije:

- TNI (na primer absolutni obseg TNI, relativni delež vhodnih oziroma izhodnih TNI v BDP),
- ekonomska aktivnost mednarodnih podjetij (na primer relativni delež prihodkov, dodane vrednosti, dobička, lastništva fiksnega kapitala ali mase za plače zaposlenim tujega podjetja v neki državi),
- mednarodno širjenje tehnologije v obliki izdatkov za R&R, ki jih podjetje proda oziroma kupi od tujega podjetja oziroma podružnice (patenti, licence, znanje, študije),
- mednarodna menjava (na primer delež izvoza oziroma uvoza v BDP).

Teorija mednarodnega poslovanja nas uči, da je neposredno poslovanje v tujini pogosto edini način krepitve lastnih konkurenčnih prednosti, izvor idej za nove izdelke in tehnologije ter način za dvig kakovosti poslovanja. Ključna dilema pri TNI ostaja učinkovitost in vprašanje, ali so na določenem trgu bolj učinkovita tuja ali domača podjetja. Podjetja različnih velikosti so lahko različno uspešna pri izpolnjevanju različnih nalog. Njihova odzivnost na zunanje spremembe pa različno hitra. Majhna podjetja, ki so sposobna zelo hitrega odziva na zunanje dražljaje in sledijo časovno utemeljeni konkurenčnosti, postajajo relativno uspešnejša. Vendar pa ne premorejo finančnih in drugih potencialov v tisti meri, ki bi jim omogočala najuspešnejše uveljavljanje na svetovnem trgu. Konkurenčne prednosti so namreč v veliki meri rezultat globalne alokacije virov in ekonomij obsega in skupne proizvodnje ter razdelitve, ki so izven dosega manjših podjetij (Svetličič, 2006, str. 21). Vendar modernejšie teorije kooperativne internacionalizacije razlagajo pomen mreženja, kar tudi malim podjetjem omogoča uživati vse prednosti globalne razvejanosti poslovanja

Priloga 4: Podrobnejša opredelitev strategije rasti

Generična in diverzificirana rast

Prva izmed temeljnih oblik rasti podjetja je **generična rast**. Zanj je značilno, da prihodnjo rast podjetje dosega s povečevanjem proizvodnje in prodaje ene vrste proizvoda ali storitev ali enakega asortimenta proizvodov ter storitev, ki so nam zagotavljali dosedanjo rast. To ne pomeni, da morajo proizvodi ostati v celoti nespremenjeni. Pri generični rasti so izboljšave in modelske prenove izdelkov nekaj naravnega, vendar znotraj svojega tržnega segmenta in obstoječega asortimenta izdelkov oziroma storitev. Pri generični rasti je treba izpeljati zelo natančno analizo trga ter proizvodov ali storitev. Strategija je primerna, kadar pričakujemo stabilnost trgov brez velikih sprememb v konkurenci in rast povpraševanja, ki se mu bo podjetje prilagajalo z novimi proizvodnimi faktorji. Generično rast lahko dosežemo na dva načina, in sicer s postopnim povečanjem obsega prodaje in prihodka (učinkovita prodaja, trženjske aktivnosti, distribucijske dejavnosti, agresivnejša cenovna politika) ali s povečanjem dobička prek vplivov na stroške (večja proizvodna učinkovitost, strožji finančni nadzor, nadzor dobave in režije) (Tajnikar, 2000, str. 121–124).

Tajnikar (2000, str. 125–127) navaja določene pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da bi bila strategija rasti z obstoječim poslom smiselna:

- obstajati mora tržni potencial, ki zahteva iz leta v leto več proizvodov in mora biti stabilen, da lahko zagotovi uspešno generično rast;
- konkurenca mora dovoliti povečanje prodaje;
- dovolj finančnih virov podjetja in sposobnost ustvariti nove proizvodne zmogljivosti ter spoprijeti se s problemi, ki bodo nastali s povečanjem povpraševanja, ki je lahko spodbujeno z generično rastjo;
- prilagajanje organizacijske strukture v fazi rasti podjetja;
- distribucijska mreža mora biti sposobna izpeljati dodatno prodajo;
- povečevanje prodaje ne sme biti izvedeno z znižanjem cen in posledično zmanjšanjem dobičkonosnosti.

Lawson (1987, str. 70) pogojuje uspešno doseganje strateških ciljev generične rasti z izvajanjem ključnih aktivnosti na treh področjih:

- v podjetju mora biti vzpostavljen razvit informacijski sistem, ki daje možnost vpogleda v obstoječe stanje ter napredek, ki ga podjetje naredi z rastjo;
- organizacijska struktura se mora spreminjati tako, da je vseskozi skladna z rastjo podjetja;
- usmeriti pozornost na ključne človeške vire in na tisti del zaposlenih, od katerih je odvisno doseganje strateških ciljev, ki so bili zastavljeni z načrtovanjem rastočega posla.

Prednost izvajanja generične rasti je predvsem v tem, da gre za nadaljevanje obstoječega posla, brez razširitve na nove proizvode ali trge. Druga, zelo pogosta strategija rasti je **diverzifikacija** poslovanja, s katero se velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov, storitev in

novih trgov. Diverzifikacija je običajno hitrejša od generične rasti, vendar je tudi bolj tvegana, saj je zamenjava proizvodov in trgov, na katere podjetje ponuja svoje blago, povezana z večjim tveganjem kot stalna povezanost z eno vrsto proizvodov ali storitev in čim večja je ta zamenjava, večje postaja tveganje (Tajnikar, 2000, str. 129). Z diverzifikacijo podjetja ne morejo in ne smejo reševati obstoječih internih problemov, saj se ti problemi pri razširitvi obsega poslovanja le še potencirajo in lahko postanejo ozko grlo pri uresničevanju strategije. Obstoječa dejavnost podjetja mora biti vedno trdna osnova za dodajanje novih dejavnosti, povezanimi z novimi produkti ali trgi. Čas izvedbe diverzifikacije kot strategije rasti je lahko zelo kritičen element, zato mora biti natančno planiran. Za izpeljavo uspešne diverzifikacije mora podjetje najprej raziskati vse alternativne možnosti, ki jih ponuja tržni potencial, in izbrati pravilno obliko diverzifikacije na strateški ravni, natančno predvideti izvedbo načrtane strategije ter poskušati nove aktivnosti čim prej integrirati v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja (Lawson, 1987, str. 117). Pučko (2003, str. 181) s čisto (popolno) diverzifikacijo razume dodajanje novih vrst proizvodov k poslovnemu programu podjetja, ki se bistveno razlikujejo od dosedanjih, ki spadajo v druge skupine dejavnosti (zanje je potrebna drugačna tehnološka osnova) in zadovoljujejo drugačne potrebe (drugačna tržna namembnost in način prodaje). Strategija diverzifikacije zahteva, da podjetje vstopi na področje novih panog, kar pomeni, da bo začelo proizvajati in tržiti nove strateške skupine proizvodov oziroma storitev, ki se bistveno razlikujejo od dosedanjih. Tržilo jih bo novim kupcem, ki so drugačni od obstoječih. Za razliko od čiste diverzifikacije pa pomenijo strategije omejene diverzifikacije vnos bistvenih sprememb le v dve materialni podstrukturi podjetja in ohranja nespremenjeno tretjo podstrukturo. Kocka na sliki v nadaljevanju poglavja razčleni strategijo omejene diverzifikacije v tri podrejene strategije, ki so opisane v nadaljevanju.

Vsi do sedaj omenjeni avtorji vidijo glavne motive in razloge za diverzifikacijo podjetij v zmanjševanju rasti njihove panoge ali v stagnaciji oziroma celo upadanju panožne realizacije (Pučko, 2003, str. 181). Pomemben razlog je tudi odprava konkurenčne slabosti, saj lahko podjetje zmanjša tveganje poslovanja s tem, ko na trg uvede nove proizvode oziroma storitve ter z njihovo prodajo omogoči nadomestitev morebitnega izpada poslovnih prihodkov na obstoječem trgu. To je lahko prednost ob recesiji, saj v tem primeru največkrat niso vsi trgi, proizvodi oziroma storitve enako prizadeti. Diverzifikacija tudi prepreči, da bi podjetje z generično rastjo postalo preveliko in preveč togo v prilagajanju tržnim spremembam. Podjetje lahko z diverzifikacijo razvije množico manjših SPP ter tako ohranja fleksibilnost manjših podjetij. Diverzifikacija je tudi način, kako je možno uporabiti neizkoriščene proizvodne zmogljivosti, zlasti v razmerah, ko zaradi krčenja trga prihaja do presežnih zmogljivosti v podjetju (Tajnikar, 2000, str. 130). Diverzifikacija s komplementarnimi proizvodi ima lahko pozitivne učinke tudi na prodajo obstoječih proizvodov, z njo pa lahko tudi kompenziramo sezonske učinke proizvodov in storitev (Lawson, 1987, str. 110).

Strategija diverzifikacije je tvegana strategija rasti, ki lahko resno ogrozi položaj in v najslabšem primeru celo obstoj obstoječega posla. Zato je pomembno, da je poslovodstvo dovolj izkušeno za obvladovanje novih proizvodov, storitev in trgov.

Tajnikar (2000, str. 133–135) navaja tri načine, kako izpeljati diverzifikacijo:

- ponudba novega proizvoda na novem trgu oziroma čista diverzifikacija,
- ponudba novega proizvoda na že obstoječem trgu oziroma razvoj novega proizvoda
- ter ponudba obstoječega proizvoda na novem trgu oziroma tržni razvoj.

Strategija diverzifikacije je lahko strategija notranje rasti podjetja, če podjetje samo zgradi zmogljivosti za novo poslovno dejavnost in prodajne poti za trženje novih proizvodov oziroma storitev. Pri tej usmeritvi podjetje vstopa v novo panogo, ki jo doslej ne pozna niti s tehnološke niti s tržne plati, zato podjetja večinoma izbirajo uresničevanje strategije diverzifikacije s pomočjo strategije zunanje rasti podjetja. To pomeni povezovanje oziroma priključitev podjetij, ki že delujejo v novih ciljnih panogah, imajo razvito tehnologijo in prodajne kanale (Pučko, 2006, str. 62). Z vidika strategije internacionalizacije kot oblike čiste diverzifikacije ali tržnega razvoja govorimo o izbiri primerne oblike vstopa na lokalni trg.¹ Strategijo internacionalizacije sem v nadaljevanju konceptualno umestil med strategije rasti podjetja še glede na Pučkovo razlago strategij podjetja, ki v osnovi strategije rasti deli na notranje in zunanje. Pri tem ne moremo govoriti o drugačni strategijah od do sedaj opisanih, le izhodiščna osnova za delitev je drugačna, kar omogoča boljši pregled med možnimi izbirami strategije mednarodnega podjetja, ki zasleduje cilj rasti z osvajanjem lokalnih trgov.

Notranje in zunanje strategije rasti

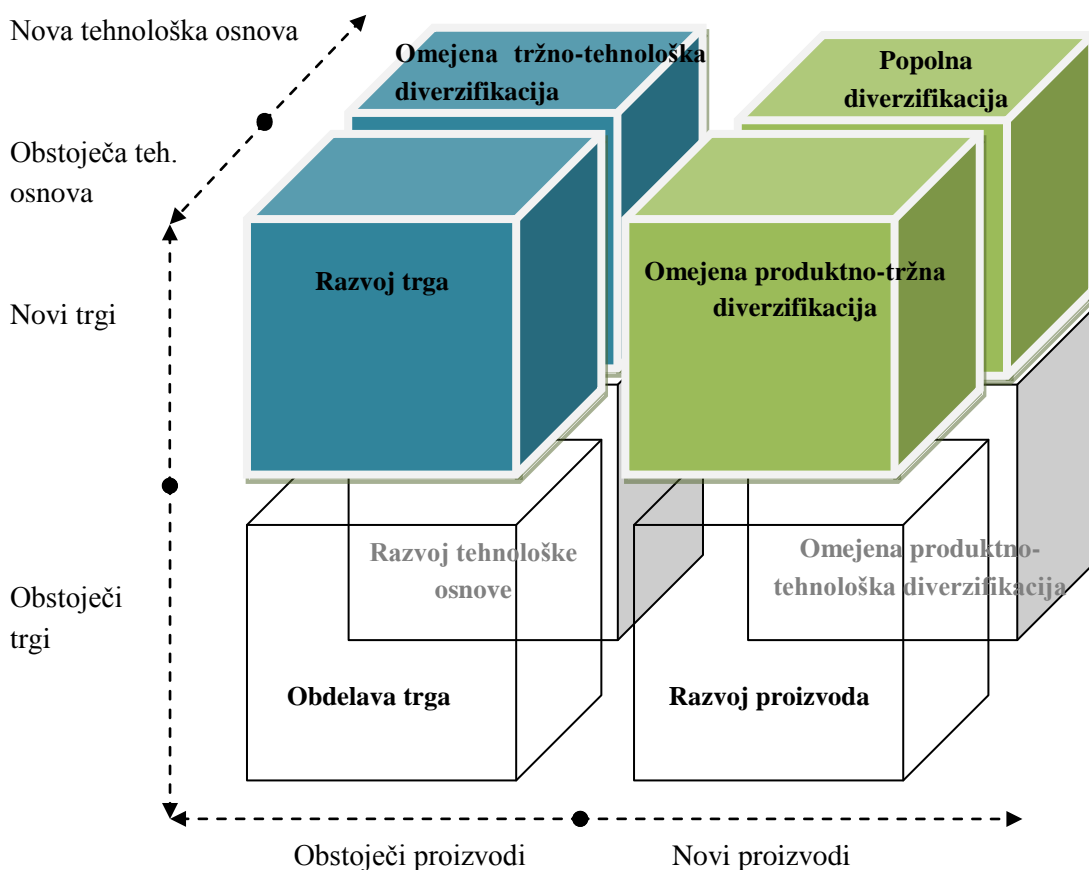
Strategije notranje rasti podjetja so tiste možne poslovne usmeritve podjetja, ki obetajo organsko rast podjetja. Z njo razumemo usmeritev na investiranje v izgradnjo novih zmogljivosti podjetja bodisi na že obstoječih strateških poslovnih področjih ali pa na novih. Njihovo uresničevanje zahteva več časa, saj če želi podjetje povečati svoj obseg hitro, potem bo raje izbralo kakšno strategijo zunanje rasti in v sorazmerno hitrem času bistveno povečalo obseg poslovanja (Pučko et al., 2006, str. 62).

Glavne poznane vrste notranje rasti podjetja podrobneje opredeljuje koncept H. I. Ansoffa, ki pozna štiri temeljne strategije rasti. To so: strategija obdelave trga oziroma operativni razvoj (vključno z opustitvijo proizvoda), strategija razvoja trga, strategija razvoja proizvoda ter strategija diferenciacije. Te štiri osnovne strategije rasti tvorijo vektor oziroma matriko rasti. Vendar ta koncept zajema le dve dimenziji osrednjega strateškega planskega problema, in sicer trg in proizvod. Če koncept razširimo z materialno oziroma tehnološko podstrukturo, ki ima primarno vlogo pri razvoju podjetja, dobimo tridimenzionalno matriko z večjo analitično vrednostjo, ki kot teoretično možnih ponuja **8 osnovnih strategij razvoja podjetja** (Pučko, 2003, str. 176–181). Obarvana zgornja polovica matrike na sliki na naslednji strani predstavlja možne strateške izbire mednarodnega podjetja za uveljavljanje strategije internacionalizacije, saj temeljijo na osvajanju novih trgov. Če bi te možne izbire prenesli v panogo proizvodnje gospodarskih vozil, bi lahko na tem mestu naredili selekcijo tudi v dolžino matrike, saj proizvajalci redko širijo svoj proizvodni program ali število ožjih skupin proizvodov v njem,

¹ Poglavje 3.2.5 Dejavniki in oblike vstopa na izbrane trge.

temveč le izboljšujejo obstoječe modele in jim dodajajo tehnološke izboljšave. Za mednarodna podjetja iz panoge proizvodnje gospodarskih vozil sta bistveni predvsem dve strategiji rasti, ki pomenita uveljavljanje strategije internacionalizacije podjetja bodisi od samega začetka ali pa njeno širjenje, to sta omejena tržno-tehnološka diverzifikacija in razvoj trga (označeni sta z modrim polnilom na spodnji sliki).

Slika: 8 osnovnih strategij notranjega razvoja podjetja



Vir: Prirejeno po D. Pučko, 2003, str. 180.

Strategija razvoja trga obeta rast podjetja prek vstopanja na nove trge, na katerih bo podjetje pridobilo nove skupine odjemalcev in odprlo nove prodajne kanale ter s tem dosegalo dodatno prodajo in rast. Osvajanje novih trgov temelji na obstoječi tehnološki zasnovi in naboru proizvodov oziroma storitev. Tveganja, povezana z osvajanjem novih trgov, še posebej novih izvoznih trgov, so navadno zelo velika zaradi srečevanja z novimi socialnimi in kulturnimi dejavniki okolja. Vendar so podjetja razvila različne metode in tehnike, kako se uspešno spopadati in učinkovito obvladovati ta tveganja.

Strategija omejene tržno-tehnološke diverzifikacije temelji na izpopolnjevanju proizvodne usposobljenosti podjetja in na osvajanju novih trgov z obstoječim naborom proizvodov oziroma storitev.

Strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije temelji na ohranjanju obstoječe tehnologije ob uvedbi novega proizvoda v poslovni program in za nove trge.

Strategija popolne (čiste) diverzifikacije zahteva spremembe v vseh treh dimenzijah. Gre za uvajanje novih proizvodov v poslovni program, s katerimi nameravamo osvojiti nove trge, ob tem pa podjetje izpopolni tehnološko usposobljenost.

Strategija obdelave trga oziroma operativnega razvoja pomeni, da bo podjetje poskušalo doseči rast z boljšo obdelavo obstoječih odjemalcev na obstoječih prodajnih trgih. Če gre za rastočo panogo, to ni težko doseči, v nasprotnem primeru pa je uspešnost te strategije odvisna od intenziviranja trženjskih naporov in povečevanja tržnih deležev na obstoječih trgih. Ta strategija velja za najmanj tvegano.

Strategija razvoja proizvoda temelji na ohranjanju obstoječe tržne in tehnološke podstrukture, a na razširitvi proizvodnega programa ali števila ožjih skupin proizvodov v njem. Rast prodaje naj bi podjetju zagotovila izboljšava obstoječih proizvodov in širjenje modelske palete. Ta strategija pomeni, da podjetje ne spreminja svojih strateških poslovnih področij, s katerimi se ukvarja, temveč širi in izboljšuje ponudbo v okviru teh področij. V ozadju te strategije je tudi vprašanje nadomeščanja izdelkov. Na obstoječih trgih naj bi stare, obstoječe izdelke nadomestili z novimi, potreba po tem pa izhaja iz življenjskega cikla proizvodov.

Strategija razvoja tehnološke osnove pomeni v bistvu odločitev za bistveno rekonstruiranje in modernizacijo tehnološke podstrukture podjetja. Cilj te strategije je povečanje razpoložljive zmogljivosti, zmanjšanje stroškov v prihodnosti ter izboljšanje splošne ravni učinkovitosti poslovanja.

Strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije pomeni izpopolnjevanje tehnološke usposobljenosti podjetja in uvajanje novih proizvodov v poslovni program podjetja, vendar za prodajo na obstoječem trgu.

Za **strategije zunanje rasti** podjetja pa je značilno, da gre za poslovno usmeritev, ki naj bi podjetju omogočila rast bodisi z nakupovanjem podjetij, njihovim združevanjem ali dolgoročnim sodelovanjem. Z nakupom podjetja ali z vzpostavitvijo dolgoročnega partnerskega odnosa je mogoče včasih zagotoviti hitrejšo rast podjetja z manjšimi tveganji, kot pa bi jo podjetje dosegalo po poti notranje rasti. Rezultat usmeritve na eno od strategij zunanje rasti je lahko pridobitev sinergijskih učinkov in večje ekonomske moči. Strategije zunanje rasti je mogoče deliti na posamezne vrste z vidika njihove smeri in z vidika načina doseganja rasti (Pučko et al., 2006, str. 68).

Z vidika smeri lahko govorimo vsaj o naslednjih štirih vrstah strategij zunanje rasti podjetja (Pučko et al., 2006, str. 68–70):

- strategija vodoravne integracije pomeni združitev ali priključitev s pomembnim konkurentom ali vsaj z nekim drugim podjetjem na isti stopnji navpične produkcijske verige. Podjetji nista nujno konkurenta, lahko sta usmerjena na dva različna tržna segmenta, z uresničitvijo vodoravne integracije se bo njun tržni delež povečal, povezava bo lahko omogočila sinergijo ter učinke ekonomije obsega in kot posledico večjo ekonomsko moč in uspešnost. Negativne lastnosti so zmanjšanje fleksibilnosti in zapletenejša organizacijska struktura;
- strategija navpične integracije pomeni priključitev podjetja, ki je v produkcijski verigi pred ali za podjetjem. O navpični integraciji nazaj govorimo v primeru, ko gre za priključitev podjetja, ki je dobavitelj surovin in drugih vložkov. Za navpično integracijo gre tudi tedaj, ko podjetje priključi ali se združi s svojim odjemalcem ali distributerjem, ki opravlja končno montažo proizvodov. V tem primeru gre za navpično povezavo z naslednjo stopnjo v produkcijski verigi, zato se imenuje navpična integracija naprej. Prednosti, ki ji ta strategija prinaša, so predvsem v zagotavljanju enakomernejšega in stabilnejšega obsega proizvodnje na posameznih navpičnih produkcijskih stopnjah, v možnosti boljšega izkoriščanja vložkov v produkcijski proces, v odpravi posrednikov in skrajševanju distribucijske verige, lažjem zagotavljanju visoke kakovosti, boljšem varovanju lastnih tehnoloških rešitev ter večji ekonomski varnosti poslovnega sistema. Glavne nevarnosti so v težavah zadovoljivega usklajevanja med navpičnimi enotami in zmanjšani fleksibilnosti podjetja;
- strategija koncentrične (omejene, kanalizirane oziroma povezane) diverzifikacije pomeni usmeritev podjetja v osnovi na diverzifikacijo kot strategijo notranje rasti in širitev na nova poslovna področja, ki so povezana (komplementarna) z obstoječimi. Glavni motiv je izkoriščanje sinergij, ki jih prinašajo poslovne priložnosti, povezane s komplementarnimi produkti, sorodnimi trgi ali distribucijskimi potmi, sorodnimi tehnologijami in zahtevanimi viri;
- strategija konglomeratne (neomejene, nepovezane) diverzifikacije je najnevarnejša smer zunanje rasti podjetja, ker zajema radikalne spremembe v produktnem portfelju, ki zahtevajo velike investicije. Zajema povečanje števila novih različnih skupin proizvodov oziroma storitev, ki so namenjene povsem novim trgom, s katerimi podjetje še nima izkušenj, in zahtevajo obvladovanje novih tehnologij. Podjetja največkrat priključujejo podjetja iz privlačnejših panog, ker v tem prepoznajo dobro investicijsko priložnost, zaradi potrebe po investiranju dobičkov ter z motivom graditi večje, močnejše podjetje, ki bo težko postalo tarča sovražnih prevzemov.

Z vidika načina doseganja rasti pa ločimo v osnovi tri glavne strategije zunanje rasti (Pučko et al., 2006, str. 71–88):

- strategija priključitve podjetja je usmeritev podjetja v nakup kontrolnega deleža v drugem podjetju ali kar celotnega podjetja z namenom priključiti to podjetje in njegovo dejavnost v produktni portfelj prevzemnika. Glavni motiv je pridobivanje tržne moči in teženja k položaju tržnega vodje. Drugi motivi so še izkoriščanje sinergij, izkoriščanje davčnih olajšav,

razpršitev tveganj ter širše izkoriščanje zmožnosti in osrednjih sposobnosti podjetja. Največja nevarnost se skriva v samem postopku priključevanja in nastajanja nove tvorbe, v katerem mora poslovodstvo prevzemnika zelo jasno opredeliti pot, kako povezati strateške vire in novo verigo vrednosti priključenega podjetja v verigo vrednosti prevzemnika, da se bo ustvarila dodana vrednost. Sooča se s problemi nove integrirane tvorbe, ki zahtevajo razmislek o organizacijskih rešitvah, harmonizaciji kultur in reševanju političnih problemov;

- strategija združitve pomeni, da se dve samostojni podjetji prostovoljno povežeta v novo pravno osebo in pri tem integrirata svojo poslovno dejavnost na sorazmerno enakopravni osnovi. Motivi za izbiro te strategije so v iskanju sinergijskih učinkov, povečanju stopnje koncentracije v panogi ter s tem zadostni tržni in ekonomski moči za opravljanje raziskav in razvoja na določenem področju. Tudi za to strategijo obstajajo isti problemi kot pri strategiji priključitve;
- strategija dolgoročnega sodelovanja pomeni, da se dva ali več partnerjev sporazume in dogovori o razvijanju medsebojnih dolgoročnih odnosov, ki se največkrat navezujejo le na določeno dejavnost podjetja, in le redko gre za celotno dejavnost, ki jo posamezno podjetje opravlja. Strategija dolgoročnega sodelovanja lahko temelji na kapitalskem povezovanju, ki zahteva združevanje kapitala (strategija skupnih vlaganj in strategija vlaganj tveganega kapitala) ali na pogodbeni osnovi (strategija rasti s pomočjo nakupa ali prodaje franšize, strategija dolgoročnega proizvodnega sodelovanja, strategija licenčnega sodelovanja, mreženje, strategija razvijanja strateške zveze). Motivi za sodelovanje so lahko zmanjševanje tveganja, soudeležba pri izkoriščanju osrednjih sposobnosti, doseganje ekonomije obsega, izkoriščanje sinergij tehnologij in patentov, blokiranje konkurence, lažji vstop na določen trg, preseganje pravnih ovir. Potencialni problemi so lahko v tem, da so se razmere, ki so govorile v prid sodelovanju, po določenem času spremenile v smeri večje tekmovalnosti na trgu. Ravno tako obstajajo ovire za sodelovanje, kot so kulturne in jezikovne razlike med partnerji ter različni slogi vodenja, kar oteži koordinacijo in povezovanje partnerjev.

Priloga 5: Statistični podatki in analize cestnega prometa

Tabela: Delež cestnega prometa v celotnem tovornem prometu (železniški, ladijski in cestni) v evropskih državah v obdobju 1998–2010 izražen v %

Država/leto	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EU 27	n. p.	n. p.	73,7	74,8	75,3	75,7	75,9	76,4	76,2	76,3	76,3	77,5	76,5
EU 25	73,6	74,6	74,3	75,3	75,8	76,1	76,4	76,7	76,4	76,6	76,6	78,1	77,3
EU 15	77,1	77,6	77,4	78,1	78,7	78,9	79,0	79,1	78,4	78,2	77,8	79,0	77,9
Belgija	75,1	73,1	77,4	78,3	77,5	76,5	74,9	72,4	71,1	69,7	68,5	72,9	69,5
Bolgarija	n. p.	n. p.	52,3	60,2	62,9	61,7	66,9	70,8	69,0	70,1	66,9	67,4	68,1
Češka	64,3	68,8	68,0	69,7	73,3	74,5	75,2	74,4	76,1	74,7	76,7	77,8	79,0
Danska	91,2	92,2	92,1	91,8	92,1	92,1	90,9	92,2	91,8	92,2	91,3	90,8	87,0
Nemčija	65,0	66,6	65,3	66,5	66,3	67,0	66,1	66,0	65,9	65,7	65,5	67,0	64,9
Estonija	32,7	32,3	37,3	31,2	30,3	29,1	32,7	35,4	34,7	43,2	55,3	47,3	45,8
Irska	94,6	95,1	96,2	96,0	97,1	97,5	97,7	98,3	98,8	99,3	99,4	99,3	99,2
Grčija	98,5	98,4	n. p.	n. p.	n. p.	97,7	n. p.	97,5	98,1	97,1	97,3	98,1	98,0
Španija	91,7	92,1	92,8	93,2	94,1	94,3	94,9	95,2	95,4	95,8	95,7	96,4	95,8
Francija	75,3	76,8	76,0	77,9	77,8	78,8	79,9	80,5	80,9	80,9	80,7	81,0	82,2
Italija	89,1	89,1	89,0	89,3	90,4	89,5	89,8	90,3	88,5	87,6	88,3	90,4	90,4
Ciper	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Latvija	24,0	25,4	26,5	27,4	29,2	27,5	28,4	29,8	39,0	41,9	38,7	30,2	38,1
Litva	40,4	49,6	46,6	51,7	52,3	50,0	51,3	56,1	58,4	58,5	58,0	59,9	59,1
Luksemburg	83,3	86,2	87,8	89,6	90,7	92,0	91,2	92,3	91,5	91,2	93,6	94,6	93,5
Madžarska	65,8	68,2	68,1	67,3	65,5	66,6	65,9	69,2	71,6	74,5	74,7	78,8	75,1
Malta	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Nizozemska	63,8	64,8	63,4	63,0	63,3	64,6	64,7	63,6	63,1	59,4	59,9	63,8	62,3
Avstrija	64,0	66,3	64,8	65,9	65,8	67,4	65,6	64,1	63,2	60,9	58,6	59,5	56,3
Poljska	52,9	55,7	56,9	61,1	62,2	64,0	66,1	69,0	70,4	73,5	75,9	80,5	81,2
Portugalska	92,5	92,3	92,5	93,3	93,1	93,0	94,7	94,6	94,9	94,7	93,9	94,3	93,9
Romunija	43,1	43,5	42,9	49,6	57,3	62,4	60,8	67,3	70,5	71,3	70,2	60,0	49,2
Slovenija	70,6	71,6	71,9	73,0	70,0	70,0	74,1	77,3	78,2	79,2	82,2	84,0	82,3
Slovaška	57,8	61,6	53,0	53,6	58,7	62,1	65,4	70,3	68,8	71,8	73,8	77,9	74,8
Finska	73,8	75,0	75,8	75,4	76,6	75,3	76,0	76,5	72,8	73,9	74,1	75,7	75,0
Švedska	63,5	63,5	63,9	63,6	65,6	64,5	63,9	64,0	64,2	63,6	64,9	63,2	60,7
VB	90,8	90,1	90,0	89,3	89,7	89,8	87,8	87,8	85,8	88,9	88,3	87,8	88,7
Islandija	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	n. p.
Norveška	83,6	83,7	83,5	84,0	85,1	86,3	86,0	85,2	85,3	84,7	85,0	84,0	85,0
Hrvaška	n. p.	n. p.	n. p.	75,9	76,4	76,1	76,7	76,0	74,8	74,0	72,7	73,7	71,2
Makedonija	n. p.	n. p.	86,9	87,1	92,3	93,6	92,6	91,3	93,1	88,4	84,3	n. p.	n. p.
Turčija	94,8	94,8	94,3	95,3	95,5	94,6	94,4	94,8	94,9	94,9	n. p.	n. p.	n. p.

Vir: Eurostat, 2012.

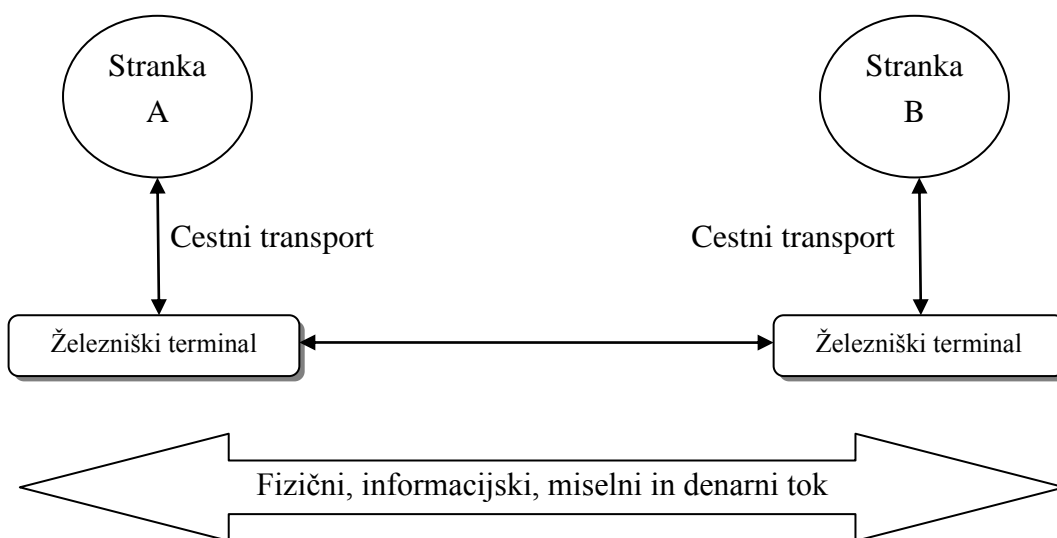
Zagovorniki železnic izpostavljajo 2–5 % ekonomskih in ekoloških prednosti, ki jih ustvarijo železniški prevozi. Vendar pa opravljene študije izpodbijajo to tezo, saj pri transportu kosovnih predmetov v kontejnerju v količinah do 500 t cestni transport ustvari celo manj CO₂ kot železnica, saj je treba k železniškemu prevozu dodati vse izvore CO₂, ki nastanejo pri proizvodnji elektrike, pri pretovarjanju in pri končnem razvozu z distribucijskimi vozili. Prevoz v kompozicijah z manj kot 15 vagoni je po skupni pridelavi CO₂ manj sprejemljiv kot klasični prevoz s tovornjaki z motorji euro 4. Za razsute tovore kakor tudi tovore večjih mas ostajajo železnice in plovne poti po rekah še naprej ekološko in ekonomsko najbolj sprejemljive. Žal pa lahko na prste ene roke preštejemo države z dobro razvito infrastrukturo, ki omogoča intermodalni transport (Samardžić & Štajnahr, 2010, str. 12–13).

Priloga 6: Multimodalna logistika in informatizacija v logistiki

Ponudniki logističnih storitev se bodo v prihodnjem desetletju soočali z novimi standardi »zelenega poslovanja«, kjer sta ekologija in ekonomija nerazdružljivi, zato bodo še bolj usmerjeni v informatizacijo, kar jim bo omogočalo z logistiko doseči višjo dodano vrednost. Glavni poudarki so na celovitosti logističnih rešitev in optimizaciji stroškov, ki jih logistični sistem prinaša. Za logistična podjetja ni pomembno le obvladovanje blaga, kar pomeni čim hitreje oziroma ob pravem času na pravem mestu in s tem čim manjši stroški, ampak tudi in predvsem optimalno upravljanje informacijskih tokov hkrati s tokovi blaga. Zato je treba informacijsko podpreti in uskladiti delovanje najpomembnejših logističnih faz, kot so naročanje in sprejem blaga, skladiščenje in medskladiščni procesi (Pavlin, 2010, str. 35).

Pomembno vlogo v tem procesu bodo igrale tudi inovativne tehnološke rešitve zajemanja in označevanja podatkov, saj bo tok informacij postal ključni faktor za učinkovite logistične rešitve. Spodnja slika prikazuje primer logistične verige prihodnosti, ki temelji na sinergiji železniškega in cestnega transporta, multimodalnosti in trajnosti. Pogoji za vzpostavitev take logistične platforme pa je v prvi vrsti ustrezna prometna infrastruktura (Orbanić, 2010, str. 44–45).

Slika: Shema multimodalne logistične verige



Vir: J. Orbanić, Logistika v prihodnjem desetletju, 2010, str. 44.

Multimodalni oziroma integralni transport lahko opredelimo kot novejšo tehnologijo transporta, pri kateri gre za prevoz in manipulacijo tovora ob istočasni uporabi najmanj dveh transportnih sredstev oziroma dveh različnih vrst transporta. Bistvo multimodalnega transporta je v poenostavljeni dokumentaciji, organizaciji transporta in prenosu odgovornosti ter znižanju skupnih transportnih stroškov. Za izvedbo celotnega procesa mednarodnega multimodalnega transporta je namreč odgovoren en sam transportni organizator, ki je največkrat mednarodni špediter (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 124).

Nova tehnološka orodja in tehnologija zahtevajo pravilno implementacijo in optimizacijo proizvodnih procesov, saj brez tega ni dosežen cilj hitrejšega in zanesljivejšega izvajanja logistike. Avtomatizacija in robotizacija bo uporabo avtomatsko vodenih strojev in vozil ponesla iz proizvodnih hal in zaprtih logističnih sistemov. Uporaba umetne inteligence in strojnega učenja bi takim sistemom dodala izjemno lastnost, da sami odločajo v nepredvidenih razmerah in preprečujejo nesreče ter zastoje (Beškovnik, 2009, str. 23). Ključni so prihranki, ki jih informatizacija pomeni za logistično podjetje in so povezani predvsem z manjšim številom potrebnih delavcev, krajšanjem časa za ugotavljanje lokacije blaga, manjšim številom napak in stroškov za njihovo odpravo, hitrejšim inventurnim popisom, boljšo organizacijo dela, manj administrativnega dela, kjer se zbirajo in obdelujejo podatki, večjo ekonomičnostjo transporta, ki je posledica sledenja vozil in upravljanja z voznim parkom.

Z uporabo informacijske podpore logističnim procesom se podatki, ki so potrebni za upravljaljske, vodstvene in obračunske funkcije, bistveno izboljšajo, tako kvalitativno kot kvantitativno. V prvi fazi uvedbe informatizacije logistike je bistvena avtomatizacija obvladovanja velikih količin podatkov, naslednja faza pa je usmerjena v optimizacijo poslovanja in poslovnih procesov. Za tak preobrat v poslovanju je potrebna naložba v informacijsko tehnologijo in preizkušena orodja, s katerimi se lahko hitro dvigne informacijska podpora na visoko raven. Pomembna je tudi celovitost rešitve, kar pomeni informatizacijo upravljanja celotne oskrbovalne verige, ki bo tako bolj prilagodljiva, odzivna, učinkovitejša pri spremljanju tokov blaga. Tako bi se zmanjšala tudi zdajšnja ostra konkurenca med posameznimi vrstami transporta, saj bo stopnja avtomatizacije olajšala prehajanje transportne enote med različnimi sistemi ter nihanja v ceni transporta (Beškovnik, 2009, str. 23). Po eni strani gre za vključitev v druge sisteme in oskrbovalno verigo, po drugi pa za učinkovitost celovite rešitve v praksi nekega določenega okolja (na nacionalni, lokalni ravni ali na ravni podjetja).

Opozorjanje na pomen informatizacije in posledično optimiziranje logističnih procesov je pomembno tudi in predvsem z okoljskega vidika. Transport za poslovne namene je namreč eden največjih generatorjev izpusta CO₂, ki pa ima relativno velik potencial za zmanjšanje (10–40 %), zato je ozaveščanje o informatizaciji logistike pomembno, saj pomeni zmanjšanje stroškov na vseh ravneh (Pavlin, 2010, str. 35).

Priloga 7: Cilji in ukrepi za konkurenčen in z vidika virov učinkovit prometni sistem: merila za doseganje ciljnega zmanjšanja emisij toplogrednih plinov za 60 %

Strategija Evropske komisije (v nadaljevanju Komisije) za prihodnja desetletja bo temeljila na spodbujanju čistejših tehnologij, sožitju različnih transportnih zvrsti, izboljšavi infrastrukture in ustanovitvi zelenih koridorjev. Vendar je lahko zaradi pomembnega vpliva, ki ga ima cestni transport na gospodarstvo in število zaposlenih v tej industriji, samo opiranje na kazalce o izpustih toplogrednih plinov z narodnogospodarskega vidika celo škodljivo, saj moramo upoštevati tudi koristi in prihranke, ki ga ta vrsta transporta prinaša v logistiki.

Področje logistike bo v prihodnje še pridobivalo veljavo, saj velja dostop do mednarodnih trgov za eno izmed ključnih strateških vprašanj podjetij v 21. stoletju. Učinkovita logistika omogoča manjše zaloge blaga, saj se v podjetju z učinkovitim logističnim sistemom zaradi hitre odzivnosti skrajša pretočni čas od dobaviteljev do končnih kupcev. Logistika je del procesa oskrbovalne verige, ki učinkovito in uspešno načrtuje, izvaja in kontrolira tokove in zalogo materialov oziroma storitev ter s tem povezanih informacij med točko nastanka in točko porabe z namenom, da bi zadostili potrebam uporabnikov. Glavni namen logistike je torej zagotoviti, da so surovine, človeške in proizvodne zmogljivosti ob pravem času na pravem mestu v zahtevani količini in kakovosti (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 228). Največkrat se pojem logistika uporablja v povezavi s poslovanjem mednarodnega podjetja. Informatizacija, splošen razvoj tehnologije in globalizacija so močno vplivali na razvoj logističnih in transportnih storitev.

Raziskujejo in pripravljajo se tudi nove tehnologije in alternativne rešitve, ki omogočajo zmanjševanje izpustov ter prilagajanje zahtevam sodobnega časa. Prav omejitev izpustov in hrupa je osrednji cilj sodobnega mestnega prometa, ki se bo v prihodnosti zmozel vse bolj prilagajati tako prebivalcem kot zahtevam gospodarstva in okoljske zakonodaje. Prednosti neslišnega drsenja skozi svet ter brez izpustov CO₂ ima svoje čare, ki se jih zaveda tudi EU, zato poskuša z raznimi subvencijami pospešiti prodajo električnih avtomobilov.² Seveda samo subvencije niso zadosten pogoj za elektrifikacijo voznega parka, saj je zaradi kratkega dometa, ki ga trenutno zmorejo baterije v vozilih, pomembna tudi ustrezna infrastruktura polnilnih postaj. To dejstvo, ob upoštevanju cene baterijskih električnih vozil, trenutno ekonomsko še ne opraviči nakup takšnega vozila, kar pa se bo z razvojem tehnologije in akumulatorskih celic zagotovo spremenilo in krog kupcev se bo razširil tudi med pravne osebe, ki bodo s temi vozili opravljale pridobitno dejavnost.

Medtem ko se v vozilih do 16 t NDM že pojavljajo prva hibridna vozila in vozila, ki za pogon uporabljajo stisnjen zemeljski plin, je zmanjševanje izpusta toplogrednih plinov največjih in najtežjih tovornjakov za mednarodni transport še vedno največji izziv industrije gospodarskih vozil. Čedalje večji poudarek je na aerodinamiki vozil, ki količnik zračnega upora zmanjšuje na

² Visoka cena vozil, slaba in pomanjkljiva mreža polnilnih mest ter omejen doseg baterij so vzroki za slabe prodajne rezultate električnih avtomobilov. V prvem polletju 2011 jih je bilo v EU prodanih 5.222, kar predstavlja le 0,07 % avtomobilskega trga. Največ teh vozil je bilo prodanih v Nemčiji (1.020), Franciji (953) ter na Norveškem (850). Edino spodbudno dejstvo omenjenih števil je primerjava z istim obdobjem leta 2010, ko je bilo prodanih 507 električnih avtomobilov (Boncelj, 2011, str. 12).

raven, primerljivo z nekaterimi osebnimi avtomobili, ter drugih inovativnih sistemih, kot so sončne celice na strehi za napajanje električnih naprav v notranjosti vozila, na sistemu za izkoriščanje kinetične energije in toplote izpušnih plinov. Tehnološko najbolj napredne in s stroškovnega vidika najdražje inovacije trenutno še niso del serijske proizvodnje, vendar lahko pričakujemo, da se bo v bližnji prihodnosti to počasi spremenilo. Prvi večji mejnik v zagotavljanju čistejših motorjev težkih tovornjakov je uvedba okoljskega normativa euro 6, ki prinaša nove, strožje omejitve za izpuste ogljikovega monoksida (CO), dušikovih oksidov (NO_x) in trdnih delcev (PM) v izpuhkih težkih gospodarskih vozil. Vsi ti izpusti se bodo glede na emisije gospodarskih vozil iz leta 1990 znižali za 97 %. Euro 6 bo s 1. 1. 2014 postal obvezen za vsa nova registrirana vozila.

Nove tehnologije v vozilih in informacijska podpora pri upravljanju prometa bodo ključne za zmanjšanje emisij iz prometa v EU in preostalem svetu. Prizadevanja za trajnostno mobilnost potekajo na svetovnem nivoju. Prepozno ukrepanje in neodločno uvajanje novih tehnologij bi lahko prometni panogi povzročilo takšno škodo, ki je ne bi bilo več mogoče popraviti. Prometni sektor EU se na svetovnih prometnih trgih, ki se hitro razvijajo, spopada z naraščajočo konkurenco. Medtem ko EU zmanjšuje emisije, jih povečujejo Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), predvsem pa hitro rastoče države v razvoju, na čelu z Indijo in Kitajsko. Skupni vpliv je 5-odstotno povečanje izpustov toplogrednih plinov v letu 2010 glede na 2009, kar pomeni rekordnih 33 milijard ton CO₂. To kaže na zelo velike razlike med državami pri prizadevanju za okolju vzdržen gospodarski razvoj (Tavčar, 2011, str. 10).

Promet in mobilnost sta ključnega pomena za gospodarstvo in družbo, saj je učinkovit prometni sistem ključen za razvoj in nova delovna mesta. Prometna panoga sama po sebi predstavlja pomemben del gospodarstva, saj v EU neposredno zaposluje okoli 10 milijonov ljudi in predstavlja okoli 5 % BDP. Komisija je v svojem dokumentu izpostavila glavne izzive, s katerimi se bo treba soočiti za doseganje vizije in ciljev, ki so zastavljeni v Beli knjigi.

Razpoložljivost nafte se bo v prihodnjih desetletjih znižala, vse pogosteje se bo dobavljala iz nestabilnih predelov sveta, cena pa naj bi se med letoma 2005 in 2050 več kot podvojila; manj bo svet uspešen pri zmanjševanju emisij ogljika, večje bo povišanje cen nafte. Evropa uvozi 84 % nafte in leta 2010 je uvoz nafte v EU znašal približno 210 milijard evrov. Če se ne bomo spopadli s to odvisnostjo od oskrbe z nafto, bo velik učinek na inflacijo, trgovinsko bilanco in splošno konkurenčnost. V praksi to pomeni, da je treba v prometu uporabljati manj energije in da mora biti ta energija čistejša, da je treba bolje izkoriščati moderno infrastrukturo ter da je treba zmanjšati negativni učinek prometa na okolje in na osnovne naravne vire, kot so voda, zemlja in ekosistemi.

Velik problem predstavljajo zastoji oziroma preobremenjenost, zlasti na cestah in na nebu, saj ogrožajo dostopnost. Tovorni promet se bo po napovedih do leta 2030 povečal za 40 % glede na izhodiščno raven v 2005, povečanje potniškega prometa pa bo manjše, in sicer 34 % do leta 2030 oziroma 51 % do leta 2050. Poleg tega je prometna infrastruktura neenako razvita v vzhodnih in zahodnih delih EU, ki jih je treba povezati. Za financiranje infrastrukture se vse bolj pritiska na

javne vire in potreben je nov pristop k financiranju in določanju cen. Mobilnost je odvisna od infrastrukture. Brez podpore ustreznega omrežja in njegove pametnejše uporabe ne bodo mogoče nobene večje spremembe v prometu. Naložbe v prometno infrastrukturo imajo na splošno pozitiven učinek na gospodarsko rast, ustvarjajo blaginjo in delovna mesta ter krepijo trgovino, geografsko dostopnost in mobilnost ljudi. Načrtovati jih je treba tako, da je pozitiven učinek na gospodarsko rast čim večji in negativen učinek na okolje čim manjši.³

Preobrazba evropskega prometnega sistema ne bo možna brez sočasnega izvajanja različnih pobud na vseh ravneh. Komisija mora zagotoviti, da bo ukrepanje na ravni EU povečalo konkurenčnost prometa in zagotovilo najmanj 60-odstotno zmanjšanje toplogrednih plinov, ki nastajajo v prometu, do leta 2050. Pojaviti se morajo novi prometni modeli, po katerih se z najučinkovitejšimi načini prevoza ali kombinacijo teh skupno prevažajo večje količine tovora in večje število potnikov do njihovega namembnega kraja. Individualnemu prevozu se daje prednost v končnem delu poti in se izvaja s čistimi vozili. Informacijska tehnologija zagotavlja enostavnejše in zanesljivejše prestopanje. Uporabniki prometa plačajo polne stroške prevoza v zameno za manj zastojev, več informacij, boljše storitve in večjo varnost. Prihodnji razvoj mora temeljiti na uporabi novih in trajnostnih goriv ter pogonskih sistemov, čim boljšemu delovanju multimodalnih logističnih verig, vključno z večjo uporabo energetske učinkovitejših načinov prevoza, ter na povečanju učinkovitosti prometa in uporabe infrastrukture z informacijskimi sistemi in tržnimi pobudami⁴ (Evropska komisija, 2011).

Evropska komisija (2011) je postavila deset ciljev, ki so hkrati tudi merila za doseganje ciljnega zmanjšanja emisij toplogrednih plinov za 60 %:

- do leta 2030 prepoloviti uporabo avtomobilov s »konvencionalnim gorivom« v mestnem prometu, jih postopoma odpraviti v mestih do leta 2050, do leta 2030 v velikih mestnih središčih vzpostaviti mestno logistiko, ki bo skoraj brez CO₂;
- doseči, da bodo do leta 2050 trajnostna goriva z nizko vsebnostjo ogljika v letalskem prometu imela 40-odstotni delež in prav tako do leta 2050 za 40 % (če je mogoče za 50 %) zmanjšati emisije CO₂ v EU, ki nastajajo zaradi goriv iz ladijskih rezervoarjev;

³ Nemška družba Arbeitsgemeinschaft Intraplan Consult je za nemško notranje ministrstvo izdelala napoved o razvoju tovornega transporta do leta 2014. V 2011 se bo celotni tovorni transport povečal za 5 %, nadalje pa za okoli 4 % na letni ravni. Cestni tovorni transport se bo 2011 povečal za 5,5 %, po rasti v 2010 za 5,4 %. Od 2011 bo glede na analize rasel s 4,5-odstotno letno stopnjo, kar je nekaj več kot povprečje za tovorni transport kot celoto. Železniški transport se bo po 12-odstotni rasti v 2010, v letu 2011 povečal za 4,6 %, nadalje pa bo obseg železniškega prometa rasel v povprečju 3,8 % letno. Vodni transport bo rasel z manjšo stopnjo 1–2 % letno. Tržni delež cestnega transporta bo do leta 2014 znašal 72 %, železnica bo ostala pri 17 %, vodni transport pa bo nazadoval (Orbanić, 2011, str. 46). Delež cestnega prometa v celotnem kopenskem prometu v obdobju 1998–2009 po posameznih državah EU je prikazan v Prilogi 7.

⁴ Pri srednjih razdaljah so nove tehnologije manj razvite in je na voljo manj različnih načinov prevoza kot v mestu. Vendar ima lahko tukaj ukrepanje EU najbolj neposreden učinek (manj omejitev zaradi subsidiarnosti ali mednarodnih dogovorov). Vozila, ki bolj učinkovito porabljajo vire in so čistejša, verjetno sama po sebi ne bodo potrebno zmanjšala emisij in ne bodo rešila problema zastojev oziroma preobremenjenosti. Spremljati jih mora združevanje prevozov velikega obsega na dolge razdalje. To pomeni večjo uporabo avtobusov, železniškega in zračnega prometa za potnike in tovor, multimodalne rešitve, ki temeljijo na načinih prevoza na dolge razdalje po vodi in železniških progah.

- do leta 2030 bi moralo 30 % cestnega tovornega prevoza nad 300 km preiti na druge načine prevoza, kot so železniški ali vodni promet, do leta 2050 pa za več kot 50 % prevoza, kar bi olajšali učinkoviti in zeleni koridorji za prevoz tovora. Za doseganje tega cilja bo treba razviti tudi ustrezno infrastrukturo;
- do leta 2050 zaključiti evropsko železniško omrežje za visoke hitrosti. Potrojiti dolžino obstoječega železniškega omrežja za visoke hitrosti do leta 2030 in ohraniti gosto železniško mrežo v vseh državah članicah. Do leta 2050 bi morala večina potniškega prometa na srednje razdalje potekati po železnici;
- v celoti funkcionalno in multimodalno »osrednje omrežje« TEN-T na ravni EU do leta 2030 z omrežjem visoke kakovosti in zmogljivosti do leta 2050 ter ustrezen sklop informacijskih storitev;
- do leta 2050 povezati vsa letališča iz osrednjega omrežja z železniškim omrežjem, če je mogoče visokohitrostnim, zagotoviti, da so vsa ključna pristanišča zadostno povezana z železniškim tovornim omrežjem in, kjer je mogoče, s sistemom celinskih plovni poti;
- vzpostavitev modernizirane infrastrukture za upravljanje zračnega prometa (SESAR) v Evropi do leta 2020 in dokončanje evropskega skupnega zračnega prostora. Vzpostavitev sistemov za upravljanje kopenskega in vodnega prometa (ERTMS, ITS, SSN in LRIT, RIS). Vzpostavitev evropskega globalnega navigacijskega satelitskega sistema (Galileo);
- do leta 2020 vzpostavitev okvira za evropski multimodalni prometni sistem za obveščanje, upravljanje in plačevanje;
- do leta 2050 število nesreč s smrtnim izidom v cestnem prometu zmanjšati na skoraj nič. V skladu s tem ciljem želi EU do leta 2020 prepoloviti število ponesrečencev v nesrečah na cesti. Zagotoviti, da ima EU vodilno svetovno vlogo na področju varnosti prometa pri vseh načinih prevoza;
- premik k polni uporabi načel »uporabnik plača« in »onesnaževalec plača« ter udeležba zasebnega sektorja za odstranitev izkrivljanj, vključno s škodljivimi subvencijami, ustvarjanje dohodkov in zagotavljanje financiranja za prihodnje naložbe v promet.

Potrebni bo še veliko prizadevanj, da bi bil dokončno vzpostavljen notranji trg za promet, saj na tem področju ostajajo znatna ozka grla in druge ovire. Pri uresničevanju te strategije je treba upoštevati želje državljanov EU po potovanju in potrebe gospodarstva po prevozu blaga ob upoštevanju omejitev virov in okoljskih omejitev. Treba je združiti prometne sisteme vzhodnih in zahodnih delov Evrope, da bi se v celoti upoštevale prometne potrebe skoraj celotnega kontinenta in 500 milijonov državljanov. Izvajanje te strategije zahteva učinkovit okvir za uporabnike in operaterje v prometu, zgodnjo uporabo novih tehnologij in razvoj ustrezne infrastrukture.

Priloga 8: Razvoj logistike do leta 2050 (študija DHL)

Nemško logistično podjetje Deutsche Post DHL je eno izmed vodilnih in najbolj inovativnih podjetij v industriji, ki pri razvijanju novih praktičnih rešitev v logistiki aktivno sodeluje tudi z akademsko sfero in zunanjimi strokovnjaki. Spremembe v tehnologij, okoljska problematika in trajnostni razvoj ter spreminjajoči socialni dejavniki so glavni faktorji razvoja logistične industrije v prihodnosti. Osnova razvoja logistike bo zagotovo še večja informatizacija, ki bo omogočila izračune hitre reakcije in izračune najoptimalnejše poti, natančnejše spremljanje načina vožnje in s tem povprečne porabe goriva ter izpust emisij, boljše povezave med povezovalnimi logistično-zbirnimi skladišči in sortirnimi centri, kar bi zmanjšalo gnečo v mestnih središčih in povečalo odpornost na ovire v preskrbovalnih verigah zaradi naravnih katastrof.

Deutsche Post DHL je v svoji študiji *Delivering Tomorrow: Logistics 2050* predstavil vizijo razvoja logistične dejavnosti ter pet različnih scenarijev prihodnosti in njihov vpliv na proizvodnjo, poslovanje ter življenje na splošno. Scenariji temeljijo na analizi ključnih dejavnikov globalizacije, obsega gospodarskega in družbenega razvoja skupaj z vzorci trgovanja, tehnološkimi, demografskimi⁵ in družbenimi trendi, podnebnimi spremembami ter ocenjujejo morebitne vplive na vedenje ljudi in njihove vrednote leta 2050. Rezultati temeljijo na pričakovanjih in projekcijah 42 strokovnjakov s področja logistike z vsega sveta. Vsem scenarijem je skupen element, kako se bo v tako spremenjenih razmerah spreminjala tudi vloga logistike (Deutsche Post DHL – *Delivering Tomorrow: Logistics 2050*, 2012).

Vloga logistike se v vseh petih scenarijih povečuje, vendar se predvidevanja prihodnjih izzivov za ponudnike logističnih storitev med scenariji močno razlikujejo. Prvi scenarij se imenuje **nestabilno gospodarstvo – preteč propad** (angl. *Untamed Economy – Impending Collapse*). Značilnost sveta po tem scenariju je nenadzorovan materializem in masovna potrošnja. Razuzdan način življenja se bo še naprej napajal z neusmiljenim izkoriščanjem virov in za ekosistem škodljivim razvojem, ki bo povzročal še večje podnebne spremembe in naravne katastrofe. Za takšen svet bo značilno povečanje povpraševanja po logističnih storitvah. Mednarodna transportna omrežja bodo morala zagotavljati hitro izmenjavo blaga med proizvajalci in potrošniki na globalni ravni. Preskrbne verige bodo pod močnim pritiskom pogosto soočene z naravnimi ovirami zaradi podnebnih sprememb, kar bo za logistična podjetja nov izziv.

Drugi scenarij je **megalomanska učinkovitost v velemestih** (angl. *Mega-efficiency in Megacities*). Po tem scenariju bodo urbana središča postala veliki svetovni centri, ki dobo glavni

⁵ 31. 10. 2011 je bil prebit mejnik 7 milijard prebivalcev našega planeta. Po napovedih Združenih narodov bo do konca stoletja na svetu živelo 10 milijard ljudi, kar nakazuje postopno upočasnjevanje rasti – predvsem zaradi drastičnega znižanja stopnje rodnosti v razvitih družbah, kjer ženske trenutno rojevajo v povprečju 1,7 otroka. Zdaj človeška populacija raste s tempom 80 milijonov ljudi na leto, kar pomeni 220.000 ljudi na dan oziroma 152 na minuto. Na skokovito množenje svetovne populacije najbolj vplivata zniževanje stopnje smrtnosti med otroci in podaljševanje življenjske dobe. Najbolj obljudena celina ostaja Azija s 4,2 milijarde prebivalcev, kar predstavlja 60 % človeštva. Med državami je populacijski primat že dolgo v rokah Kitajske in Indije, slednja pa naj bi v prihodnjih dveh desetletjih dohitela Kitajsko, kjer trenutno živi 1,35 milijarde ljudi, njena populacija pa se po dolgoletni rasti počasi krči – zaradi politike enega otroka (Miholič, 2011, str. 4).

pubudniki usmeritve v »zeleni razvoj«. Za premagovanje izzivov rastočih velemest, kot so emisije, prometni kaos in zastoje, bodo začela mesta medsebojno sodelovati in postala bodo nosilci razvoja in mednarodnega povezovanja. Država bo imela pri tem sekundarno vlogo, ruralna območja pa bodo zapostavljena. V proizvodnji in storitvah bo prevladovala robotika, potrošniki pa bodo spremenili nakupovalne navade – odločali se bodo za najem in ne nakup. Učinkoviti prometni sistemi z nizkimi emisijami bodo odpravili zastoje, logistična industrija bo upravljala mestno logistiko ter javne prevoze. Povečeval se bo pomen globalnih omrežij z velikimi prevozniki, ki bodo omogočila boljše dopolnjevanje cestnega, ladijskega, letalskega in železniškega prevoza.

Tretji scenarij poudarja **prilagoditev življenjskim slogom** (angl. *Customize Lifestyles*) in opisuje svet, ki ga okarakterizira raznolikost. Potrošniki si bodo sami prilagajali storitve in izdelke, pomen individualizacije v ponudbi izdelkov se bo močno povečal. Prevladovala bo ponudba izdelkov oziroma storitev po meri potrošnikov, masovna proizvodnja standardiziranih izdelkov pa bo počasi izginjala. Takšen način bo privedel do večjega regionalnega trgovanja, le še osnovni materiali in informacije se bodo prevažali na globalni ravni. Prilagojene rešitve in regionalna proizvodnja se bodo dopolnjevali z necentraliziranimi energetske sistemi in infrastrukturo. Posledica te spremembe bo revolucija v preskrbovalnih verigah. Zaradi močne regionalizacije preskrbovalnih verig se bo zelo zmanjšala potreba po prevozi izdelkov in polizdelkov med oddaljenimi regijami. Pri tem bodo imeli največjo vlogo močni regionalni logisti, za končni uspeh pa bodo ključna manjša logistična podjetja, ki bodo razvila učinkovito dostavo od vrat do vrat oziroma preskrbovalna omrežja za premagovanje t.i. zadnje milje kot pomemben dejavnik v verigi vrednosti.

Četrti scenarij se imenuje **paralizirajoč protekcionizem** (angl. *Paralyzing Protectionism*). Ključno pri tem scenariju je državno omejevanje mednarodne trgovine oziroma hromeči protekcionizem. Predvideva svet, v katerem bodo težke gospodarske razmere povzročile čezmeren nacionalizem in varovanje državnih meja, zato se bo tempo globalizacije upočasnilo, s tem pa tudi tehnološki razvoj. Svet bo zapadel v stagnacijo. Zaradi visoke cene energije in omejene preskrbe z drugimi viri bodo nastajali mednarodni konflikti. Pomen regionalne internacionalizacije se bo še povečal, logistična industrija pa bo v težavah zaradi zmanjšane obsega svetovne trgovine. Ker bodo odnosi med bloki držav in posameznimi državami zelo napeti, bodo logistični ponudniki delovali predvsem kot posredniki in špediterji v mednarodnem trgovanju.

Zadnji scenarij temelji na **globalni odpornosti – lokalni prilagodljivosti** (angl. *Global Resilience – Local Adaptation*). Avtorji študije zadnji scenarij opisujejo kot svet, ki ga bo zaznamoval razmah v potrošnji nizkocenovnih izdelkov, zahvaljujoč majhnim stroškom visokoavtomatizirane proizvodnje. Zaradi naraščajočih posledic podnebnih sprememb in čedalje več naravnih katastrof bodo ogrožene preskrbovalne verige in vitke proizvodne strukture, kar bo povzročalo zamude in nezanesljivost pri dobavah. Logistika bo imela v tem svetu strateško vlogo, saj se bo nova gospodarska paradigma premaknila od klasičnega načela proizvodne učinkovitosti proti sitemu blaženja ranljivosti in odpornosti na težave v preskrbi. Proizvodni in

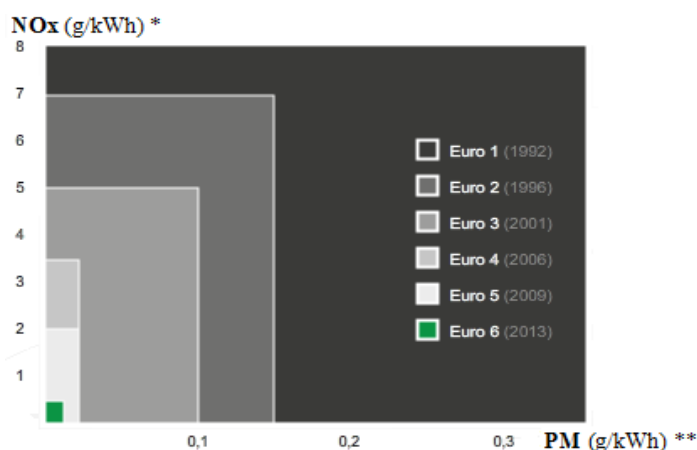
trgovski sistemi ne bodo globalno optimizirani, temveč se bodo podvajali na regionalnih ravneh, gospodarstvo pa se bo zanašalo na logistični sektor, katerega najpomembnejša naloga bo zagotavljanje varnih preskrbovalnih verig, s hitrimi reakcijami in z rezervno infrastrukturo za zanesljive prevoze v nestabilnih in kriznih časih. Namesto zapletene dostave na osnovi trenutnih potreb (angl. *just in time*) bo v ospredju upravljanje velikih skladišč in logističnih centrov v bližini proizvodnih zmogljivosti.

Priloga 9: Emisijski normativi za gospodarska vozila v EU

Pri izgorevanju fosilnih goriv, kot so bencin, dizel in plin, se sproščajo emisije, ki so škodljive zdravju in okolju ter prispevajo k segrevanju podnebja. Čisti tovornjaki lahko veliko prispevajo k boljši kakovosti zraka v Evropi. Z nižjo povprečno starostjo voznega parka na evropskih cestah narašča tudi delež tovornjakov z manjšimi emisijami izpušnih plinov, škodljivih okolju in zdravju. Visoka prisotnost trdnih delcev v zraku je po nekaterih navedbah vzrok za več kot 348.000 prezgodnjih smrti v Evropi, z novimi omejitvami pa se bo izboljšala kvaliteta zraka in posredno kvaliteta življenja. Notranji trg EU zajema območje brez notranjih meja, na katerem mora biti zagotovljen prost pretok blaga, oseb, storitev in kapitala. V ta namen je bil z Direktivo Sveta EU 70/156/EGS, z dne 6. 2. 1970, o približevanju zakonodaje držav članic o homologaciji motornih in priklopnih vozil, vzpostavljen celovit sistem homologacije Evropske skupnosti. Tehnične zahteve za podelitev homologacije motornim vozilom glede na emisije bi morale biti usklajene.

Marca 2001 je Komisija pričela s programom »Čist zrak za Evropo« (CAFE). To je vodilo k sprejetju tematske strategije o onesnaževanju zraka s sporočilom, da je za doseg ciljev EU glede kakovosti zraka potrebno nadaljnje zmanjšanje emisij v prevoznem sektorju (zračnem, pomorskem in kopenskem prevozu), v gospodinjstvih in v energetske, kmetijske in industrijske sektorju. V tem okviru bi se bilo treba z nalogo zniževanja emisij vozil spoprijeti v sklopu celostne strategije. Na ravni EU so uskladili tehnične zahteve za podelitev homologacije, da bi se izognili samovoljnemu ravnanju držav in tako zagotovili visoko raven varstva okolja. Standarda euro 5 in euro 6 sodita med ukrepe, ki so bili oblikovani za zmanjšanje emisij trdnih delcev (PM) in predhodnikov ozona, kot so NO_x in ogljikovodiki (CO_x).

Slika: Nižanje mejnih vrednosti emisij NO_x ter PM od standarda euro 1 do euro 6 za gospodarska vozila



Legenda: * Masa dušikovih oksidov (NO_x)

** Masa trdnih delcev (PM)

Vir: Euro 6 hard facts – Scania, 2011.

Da bi dosegli cilje EU glede kakovosti zraka, si je treba trajno prizadevati za zmanjšanje emisij iz vozil. Da bi bil ta cilj dosežen, mora EU v okviru potrebnih zmanjšanj znotraj skupine razvitih držav do leta 2050 na splošno zmanjšati emisije za 80–95 % pod raven iz leta 1990. Po ugotovitvah analize Komisije so v drugih gospodarskih sektorjih možna zmanjšanja v večjem obsegu, od prometnega sektorja, ki je pomemben in še vedno naraščajoč vir toplogrednih plinov, pa se do leta 2050 zahteva vsaj 60-odstotno zmanjšanje toplogrednih plinov v primerjavi z ravno iz leta 1990. Do leta 2030 bo cilj za promet zmanjšati emisije toplogrednih plinov na okoli 20 % pod raven iz leta 2008. Glede na znatno povečanje emisij zaradi prometa v zadnjih dveh desetletjih to pomeni, da bodo skupni izpusti še vedno 8 % nad ravno iz leta 1990 (Evropska komisija, 2011).

V predhodni fazi prehoda na družbo, ki ne bo odvisna od fosilnih goriv, bodo gospodarska vozila morebiti prešla na stisnjen zemeljski plin, ki je najčistejše fosilno gorivo. Vozila na zemeljski plin delujejo na enak način kot običajna vozila na bencinski pogon, zato je ta tehnologija že v veliki meri znana in se izpopolnjuje vzporedno z izboljševanjem motorjev z notranjim izgorevanjem. Vendar je ta energent v zelo specifičnem položaju, saj ni trajnostni vir energije ter ob izgorevanju, kljub neznatnim drugim vplivom na okolje, še vedno sprošča toplogredne pline. Ovira za hitrejšo ekspanzijo uporabe zemeljskega plina v industriji je njegova cena, zato je zemeljski plin nekonkurenčen za pretvorbo v električno energijo. Če ne bo uporabljan v širši industriji, bodo investicije v infrastrukturo za distribucijo ter skladiščenje relativno previsoke, zato je tudi glede uporabe tega energenta v prometu še zelo veliko neznank in negotovosti (Stana, 2010, str. 38).

Vrednosti emisij za gospodarska vozila

Evropski parlament in Svet Evropske unije sta z uredbo št. 715/2007, z dne 20. 6. 2007 (Uradni list Evropske unije L 171, 29. 6. 2007), poslala proizvajalcem vozil jasen signal o izboljševanju motorjev, ki ureja homologacijo vozil glede na emisije iz lahkih potniških in gospodarskih vozil (euro 5 in euro 6) in o dostopu informacij o popravilu in vzdrževanju vozil. Določanje mejnih vrednosti emisij NO_x v zgodnji fazi bo proizvajalcem vozil po celotni Evropski uniji omogočilo dolgoročno gotovost načrtovanja.

Za izboljšanje kakovosti zraka in upoštevanje mejnih vrednosti za onesnaževalce je potrebno znatno zmanjšanje emisij dušikovega oksida iz dizelskih vozil. Za doseganje tega so potrebne ambiciozne mejne vrednosti na stopnji euro 6, ne da bi se morali pri tem odreči prednostim dizelskih motorjev, kar zadeva porabo goriva in emisije ogljikovodika in ogljikovega monoksida. Takšen cilj za zmanjšanje emisij dušikovega oksida v zgodnji fazi bo proizvajalcem vozil po celotni Evropi omogočil dolgoročno varnost načrtovanja. Pri določanju standardov glede emisij je pomembno upoštevati vpliv na trge in na konkurenčnost proizvajalcev, neposredne in posredne stroške za podjetja ter koristi, ki iz tega izhajajo, kot so spodbujanje inovacij, izboljšanje kakovosti zraka, nižji stroški zdravstva in podaljšanje življenjske dobe, kakor tudi vpliv na emisije CO₂ v celoti.

Z evropsko uredbo glede zmanjševanja škodljivih emisij je proizvajalcem vozil poslan jasen signal o izboljševanju motorjev in o dostopu informacij o popravilu in vzdrževanju vozil. Vsa novo proizvedena lahka gospodarska vozila morajo po 31. 12. 2011 ustrezati standardu euro 5, saj lahko v nasprotnem primeru nacionalni organi za taka vozila zavrnejo registracijo oziroma prepovejo prodajo ali začetek uporabe. Euro 6 normativu pa morajo nova gospodarska vozila ustrezati od 1. 1. 2014. Določena sta tudi neomejen dostop do informacij o popravilu vozil prek standardizirane oblike, ki jo je mogoče uporabiti za pridobitev tehničnih informacij, ter uspešna konkurenca na trgu storitev informiranja o popravilu in vzdrževanju vozil, ki sta nujna za izboljšanje delovanja notranjega trga, zlasti glede prostega pretoka blaga, svobode ustanavljanja in svobode opravljanja storitev. Velik del takih informacij je povezan z vgrajenimi sistemi za diagnostiko na vozilu (OBD)⁶ in njihovimi interakcijami z drugimi sistemi vozila. Treba je določiti tehnične specifikacije, ki bi jih morali proizvajalci glede določb o informacijah upoštevati pri oblikovanju svojih spletnih strani, skupaj z usmerjenimi ukrepi za zagotovitev ustreznega dostopa za mala in srednje velika podjetja. Skupni standardi lahko olajšajo izmenjavo informacij med proizvajalci in izvajalci storitev (Uradni list Evropske unije L 171, 29. 6. 2007).

Novi standard euro 6 bo nadomestil euro 5 (velja od oktobra 2009). Standard je precej strožji, saj bo na primer dovoljena masa trdnih delcev le 10mg/kWh, kar je v primerjavi z euro 5 znižanje za dve tretjini. Dovoljeni izpust dušikovih oksidov bo 400 mg/kWh, kar pomeni znižanje za 80 odstotkov. Mejne vrednosti bodo blizu določilom, ki veljajo v ZDA, zato zakonodajalci tudi pričakujejo, da bo euro 6 nov korak k skupnemu svetovnemu standardu za izpuhe težkih vozil. Uredba predvideva, da bodo morala vsa težka vozila v EU izpolnjevati novi standard s 1. 1. 2014. Po tem datumu ne bo več dovoljena registracija, prodaja ali dajanje v promet tovornjakov in avtobusov, ki ne bodo izpolnjevali standarda euro 6.

V uredbo je bil dodan tudi člen za spodbujanje trga čistih in energetsko učinkovitih vozil, ki spodbuja tudi alternativne zamisli za prenos moči (na primer hibridna vozila) in rezultate izboljšav na vozilih, kot so aerodinamičnost, masa, nosilnost in kotalni upor.

Finančne spodbude za lastnike čistejših vozil

Države članice lahko glede na začetek veljavnosti izvedbenih ukrepov za uvedbo euro 6 motorjev predvidijo finančne spodbude, ki se uporabljajo za motorna vozila iz serijske proizvodnje. Takšne spodbude veljajo za vsa nova vozila, ki se dajejo v promet v zadevni državi članici in ki so skladna s to uredbo in njenimi izvedbenimi ukrepi. Te finančne spodbude se prenehajo uporabljati najpozneje 31. 12. 2013. Države članice EU lahko glede na začetek veljavnosti izvedbenih ukrepov te uredbe odobrijo finančne spodbude tudi za naknadno opremljanje vozil v uporabi z namenom zagotovitve skladnosti z mejnimi vrednostmi, ki niso skladna z uredbo št. 595/2009 (Uradni list Evropske unije L 200, 31. 7. 2009) in njenimi izvedbenimi ukrepi. Finančne spodbude za vsak tip motornega vozila ne smejo presegati

⁶ Vgrajen sistem za diagnostiko na vozilu (OBD) pomeni sistem v vozilu ali povezan z motorjem, ki lahko odkrije napake in po potrebi nanje opozori prek sistema za opozarjanje ter s podatki, shranjenimi v računalniškem pomnilniku, prepozna verjetno področje napačnega delovanja in te podatke sporoči v sistem izven vozila.

dodatnih stroškov za tehnične naprave, vgrajene za zagotovitev skladnosti z mejnimi vrednostmi emisij, vključno s stroški vgradnje v vozilo.

V vseh smernicah za pripravo trajnostnega transportnega sistema imajo ekonomske spodbude zelo veliko vlogo, uspešnost uveljavitev pa je odvisna od skupka uporabljenih ukrepov, naj bodo ekonomski ali politični. Prve okvirje za razdeljevanje subvencij za motorje euro 6 pripravljajo v Nemčiji, saj delajo nove predpise, ki bodo omogočali razdeljevanje subvencij za motorje euro 6 za podjetja, ki bodo takšna gospodarska vozila kupila še pred zakonskim rokom. Nemška vlada bo najbrž uvedla spodbude za zgodnje sprejetje novega emisijskega standarda prek cestnine, ki jo morajo za uporabo nemških avtocest plačati vsa težka tovorna vozila, kar je že naredila pri uveljavljanju nekaterih prejšnjih standardov euro. Cestnina za voznike euro 6 tovornjakov bi bila po tem scenariju nižja (Srnovršnik, 2011).⁷ Nemčija je med evropskimi državami prva, ki je pripravila zakonske okvirje za podeljevanje finančnih spodbud za najčistejša vozila, kar ni presenetljivo, saj je vodilni evropski proizvajalec gospodarskih vozil Mercedes-Benz med prvimi na trg pripeljal vozilo euro 6. Novi actros je tako po 15 letih in več kot 700.000 prodanih vozilih doživel temeljito prenovu, ki jo zaokrožuje trenutna zvezda med motorji, novi vrstni šestvaljni motor OM471, ki ustreza najstrožjemu okoljevarstvenemu standardu. Euro 6 13-litrski motor je sočasno predstavila tudi Scania.

Izboljšano učinkovitost vozil, ki jo je dosegla avtomobilska industrija, v določeni meri sproti izničuje velika količina cestnega prometa, zato je evropska strategija vzpostavitve učinkovitejšega logističnega sistema ključnega pomena za zmanjševanje emisij.

⁷ Trenutno se v evropskih država subvencionira uporaba čistejših motornih vozil (nad euro 3) v obliki nižjih cestnin oziroma letne dajatve za uporabo cest. Višina teh popustov je odvisna od euro emisijske klasifikacije. V nekaterih državah upoštevajo popust tudi za vozila, ki so opremljena z okolju prijaznejšimi motorji EEV (angl. *Enhanced Environmentally friendly Vehicle*). EEV ni samostojni emisijski standard, vendar je vmesna faza med euro 5 in euro 6.

Priloga 10: Predstavitev največjih svetovnih proizvajalcev vozil

Največji evropski proizvajalec vozil, nemški avtomobilski koncern **VW**, je v letu 2011 povečal lastniški delež v Münchenskem proizvajalcu tovornjakov **MAN**, s čimer je podjetju iz Wolfsburga uspelo v nameri povezati MAN (8. na svetovni lestvici proizvajalcev gospodarskih vozil)⁸ in švedskega proizvajalca gospodarskih vozil **Scania** (13. na svetovni lestvici proizvajalcev gospodarskih vozil)⁹ v velikana za izdelavo gospodarskih vozil. Novo zavezištvu bo pomenilo okrepljeno sodelovanje na obetavnem trgu gospodarskih vozil, ki bo zagotovilo sinergijske učinke v skupni nabavi, razvoju in proizvodnji.¹⁰ Vstop na nov trg gospodarskih vozil je po mnenju prvega moža VW Martina Winterkorna izjemno zanimiv in strateški. **Porsche** in VW nameravata v prihodnjem desetletju s prvega mesta proizvajalcev avtomobilov izriniti Toyota, se utrditi na trgu gospodarskih vozil ter se približati uresničitvi svojih sanj in svetovni vladavini nad vsem, kar vozi po cestah (Žerjavič, 2011, str. 10). Naveza je postala tretji največji svetovni proizvajalec gospodarskih vozil, takoj za Daimlerjem in Volvom AB.

Skupina **Daimler AG** je v zadnjih letih okrepila svojo prisotnost na trgih izven EU, predvsem na azijskem in ameriškem trgu. Aprila 2010 sta Daimler AG in naveza Renault-Nissan sklenila dogovor o skupnem razvoju majhnih avtomobilov, kjer je obvladovanje stroškov in izkoriščanje ekonomije obsega zaradi ravni cen še posebej pomembno. Dogovor so podkrepili z navzkrižnim solastništvom v podjetjih v višini 3,1-odstotnega kapitala (Moffitt, 2010). Nemci naj bi ponujali 9 milijard evrov tudi za celotno družbo Fiat Industrials, ki pa jo je Fiat zavrnil kot prenizko. Prevzem bi bila logična poteza Daimlerja, saj bi s tem svoje vrste okrepil z največjim svetovnim proizvajalcem kmetijske mehanizacije in s četrtnim proizvajalcem tovornjakov, Fiatove proizvodne zmogljivosti pa bi uporabil predvsem za proizvodnjo motorjev. Do uresničitve posla ni prišlo, vendar lahko pričakujemo nov poskus Daimlerja v tej smeri, saj je Fiat Industrial v prvem polletju 2011 objavil dobiček iz prodaje v višini 530 milijona evrov predvsem zaradi izjemno uspešne prodaje strojev New Holland.

Italijanski proizvajalec vozil Fiat je 1. 1. 2011 od matičnega podjetja ločil ne avtomobilski del, ki je bil združen v podjetje Fiat Industrial SpA, ki obsega proizvodnjo gospodarskih vozil **Iveco**, **Astra**, **Irisbus** ter **Magirus**, kmetijsko in gradbeno mehanizacijo **New Holland**, **Steyr** ter **Kobelco**.

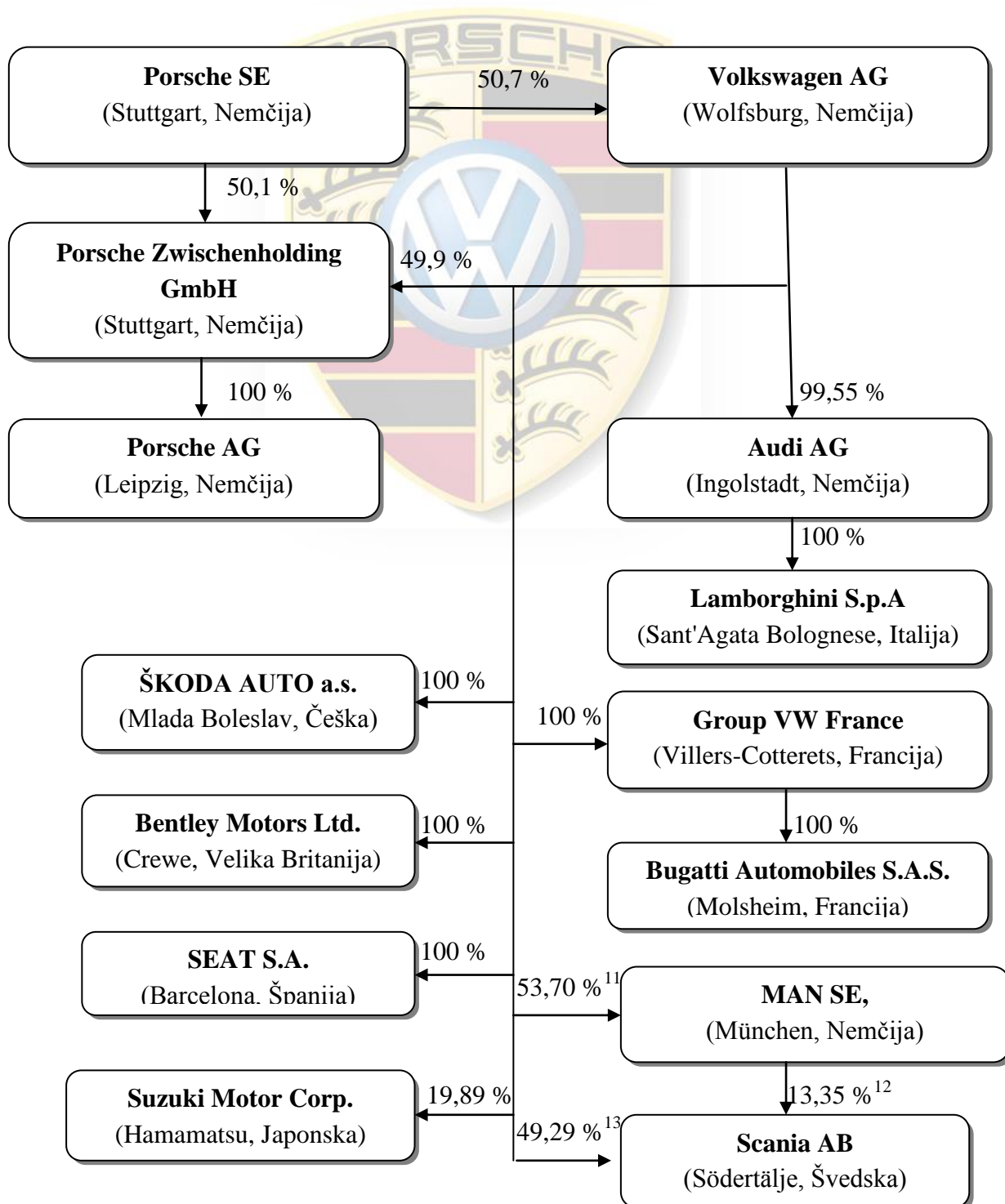
⁸ MAN, tretji največji evropski proizvajalec tovornih vozil, je v prvem četrtletju 2011 ustvaril 3,7 milijarde EUR prihodka, kar je 19 % več kot pred enim letom v enakem času (skupaj v letu 2010 14,7 milijarde EUR), ter 565 milijonov EUR čistega dobička, medtem ko ga je bilo leta 2010 v istem obdobju le 49 milijonov EUR (na letni ravni 2010 722 milijonov EUR, medtem ko je bila izguba v letu 2009 258 milijonov EUR). Dober četrtletni poslovni rezultat pripisujejo predvsem povečanju prodaje v Evropi, Severni Ameriki in državah skupine BRIC (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska). Dobro prodajo je zabeležil predvsem v Braziliji, kjer je leta 2009 od VW odkupil tovarno za proizvodnjo tovornjakov. MAN se čedalje bolj širi tudi zunaj Evrope, skupaj s kitajskim partnerjem Sinotruk bo 2011 začel proizvajati nova tovorna vozila znamke Sitrak, namenjena hitro rastočim trgov v Aziji in Afriki. Do leta 2018 naj bi jih prodal več kot 200.000. V načrtu ima tudi novo tovarno v Rusiji, (Pavlin, 2011b, str. 37).

⁹ V prvem trimesečju 2011 je Scania dosegla 2,3 milijarde EUR prihodka, kar je 25-odstotno povečanje glede na isto obdobje 2010, ter 280 milijonov EUR dobička, kar je v primerjavi z istim obdobjem v letu 2010 77-odstotno povečanje (Pavlin, 2011a, str. 37).

¹⁰ Porsche Engineering Group GmbH je Scania izbrala za partnerja pri razvoju kabin za naslednjo generacijo tovornjakov. Scania si je s tem zagotovila visoko napredne inženirske storitve na področjih, kot so analiza materialov in strukturno testiranje, kot tudi na področjih proizvodnih orodij in logistike.

Pod okriljem matičnega podjetja Fiat SpA so ostale blagovne znamke osebnih vozil Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Ferrary ter Chrysler.

Slika: Lastniška struktura in povezanost podjetij, ki jih obvladujeta Volkswagen AG in Porsche SE, na dan 31. 12. 2010



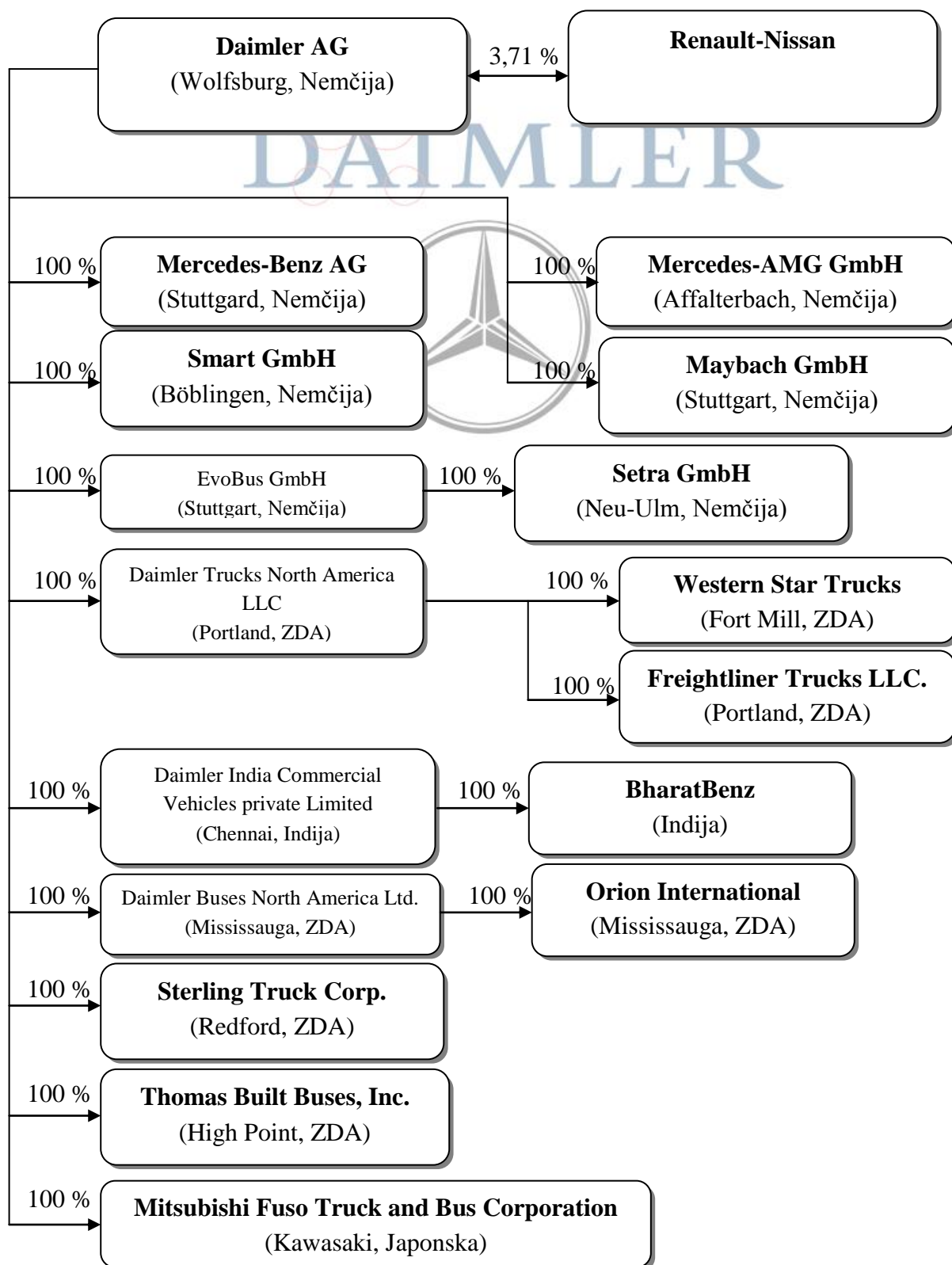
Vir: Volkswagen AG, Annual report 2010, 2010.

¹¹ Delež glasovalnih pravic se razlikuje od lastniškega deleža in znaša 55,90 % (Bryant, 2011).

¹² Delež glasovalnih pravic se razlikuje od lastniškega deleža in znaša 17,37 % (Scania – Investor relations – Ownership, 2011).

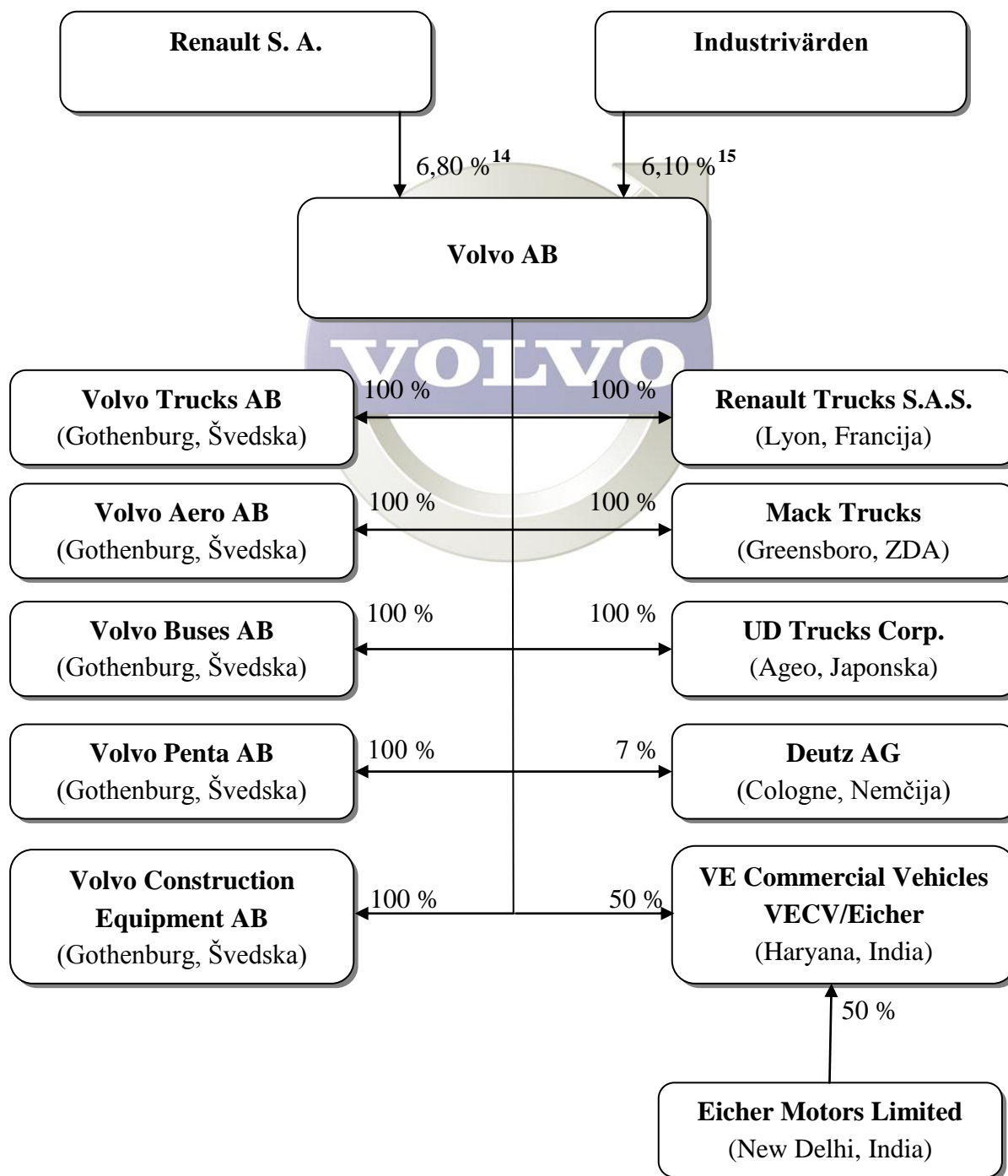
¹³ Delež glasovalnih pravic se razlikuje od lastniškega deleža in znaša 71,81 % (Volkswagen, 2010).

Slika: Lastniška struktura in povezanost podjetij, ki jih obvladuje Daimler AG, na dan 31. 12. 2010



Vir: Daimler AG, Statement of Investments according to Section 313 Subsection 2 of the German Commercial Code (HGB), 2011.

Slika: Lastniška struktura in podjetja, ki jih obvladuje Volvo AB, na dan 31. 12. 2011



Vir: Volvo AB, *The Volvo Group Annual Report 2011, 2012*, str. 146.

¹⁴ Delež glasovalnih pravic se razlikuje od lastniškega deleža in znaša 17,70 %.

¹⁵ Delež glasovalnih pravic se razlikuje od lastniškega deleža in znaša 15,60 %. V letu 2009 je imelo podjetje 8,8-odstotni delež glasovalnih pravic.

Z namenom prikazati svetovno razporeditev proizvodnje po svetu po državah in proizvajalcih sem uporabil statistične podatke organizacije OICA (angl. *The International Organization of Motor Vehicle Manufacturers*), ki spremlja in analizira avtomobilsko industrijo na mednarodni ravni. Organizacija je bila ustanovljena leta 1919 v Parizu in od tedaj sodeluje z nacionalnimi avtomobilskimi združenji in proizvajalci pri pripravi tehničnih analiz ter statističnega spremljanja proizvodnje. Podatki OICA se lahko od dejanskih podatkov, ki so dostopni v letnih poročilih proizvajalcev vozil, razlikujejo predvsem zaradi načina, kako je prikazana proizvodnja povezanih podjetij ter proizvodnja podjetij na Daljnem vzhodu, kjer lahko prihaja zaradi lastniških povezav med njimi tudi do dvojnega štetja, zato vrednosti za te proizvajalce niso v celoti zanesljive (OICA – 2010 Production Statistic, 2011). Kljub temu odražajo relativno podobo svetovnega trga proizvodnje motornih vozil.

Tabela: Proizvodnja motornih vozil po državah v letu 2010 in sprememba glede na leto 2009

Država	Osebna vozila	Gospodarska vozila	Skupaj	Sprememba v % glede na 2009
Kitajska	13.897.083	4.367.584	18.264.667	32,40
Japonska	8.307.382	1.318.558	9.625.940	21,30
ZDA	2.731.105	5.030.335	7.761.440	35,40
Nemčija	5.552.409	353.576	5.905.985	13,40
Južna Koreja	3.866.206	405.735	4.271.941	21,60
Brazilija	2.828.273	820.085	3.648.358	14,60
Indija	2.814.584	722.199	3.536.783	33,90
Španija	1.913.513	474.387	2.387.900	10,00
Mehika	1.390.163	954.961	2.345.124	50,20
Francija	1.924.171	305.250	2.229.421	8,90
Kanada	968.860	1.102.166	2.071.026	39,00
Tajska	554.387	1.090.126	1.644.513	64,60
Iran	1.367.014	232.440	1.599.454	14,70
Rusija	1.208.362	194.882	1.403.244	93,50
Velika Britanija	1.270.444	123.019	1.393.463	27,80
Turčija	603.394	491.163	1.094.557	25,90
Češka	1.069.518	6.867	1.076.385	9,50
Poljska	785.000	84.376	869.376	-1,10
Italija	573.169	265.231	838.400	-0,60
Argentina	508.401	208.401	716.802	39,70
Indonezija	496.524	205.984	702.508	51,10
Malezija	522.568	45.147	567.715	16,00
Slovaška	556.941	0	556.941	20,70
Južna Afrika	295.394	176.655	472.049	26,20
Romunija	323.587	27.325	350.912	18,40
Belgija	528.996	26.306	555.302	3,30
Tajvan	251.490	51.966	303.456	34,10

se nadaljuje

nadaljevanje

Država	Osebna vozila	Gospodarska vozila	Skupaj	Sprememba v % glede na 2009
Avstralija	205.334	38.161	243.495	7,10
Švedska	177.084	40.000	217.084	38,80
Slovenija	201.039	10.301	211.340	-0,70
Madžarska	165.000	2.890	167.890	58,60
Portugalska	114.563	44.160	158.723	26,00
Uzbekistan	130.400	26.480	156.880	33,10
Avstrija	86.183	18.814	104.997	45,20
Nizozemska	48.025	46.081	94.106	22,60
Ukrajina	75.261	7.872	83.133	20,00
Egipt	92.249	32.090	124.339	0,00
Finska	6.385	280	6.665	-39,20
Srbija	17.284	649	17.933	79,00
Ostale države	367.587	98.319	465.906	55,30
Skupaj	58.795.332	19.450.821	78.246.153	26,00

Vir: OICA – 2010 Production Statistic, 2011.

Tabela: Proizvodnja vozil po proizvajalcih in kategoriji vozil v letu 2010*

Rang	Proizvajalec	Skupaj	Osebna vozila	Lahka gospodarska vozila	Gospodarska vozila	Avtobusi
1	Toyota	8.557.351	7.267.535	1.080.357	204.282	5.177
2	G.M.	8.476.192	6.266.959	2.197.629	1.175	10.429
3	Volkswagen	7.341.065	7.120.532	220.533		
4	Hyundai	5.764.918	5.247.339	393.701		123.878
5	Ford	4.988.031	2.958.507	1.962.734	66.790	
6	Nissan	3.982.162	3.142.126	768.833	71.203	
7	Honda	3.643.057	3.592.113	50.944		
8	PSA	3.605.524	3.214.810	390.714		
9	Suzuki	2.892.945	2.503.436	389.509		
10	Renault	2.716.286	2.395.876	320.410		
11	Fiat	2.409.021	1.781.385	499.358	90.037	38.241
12	Daimler AG	1.940.465	1.351.372	221.239	306.903	60.951
13	Chrysler	1.578.488	340.205	1.231.383	6.900	
14	BMW	1.481.253	1.481.253			
15	Mazda	1.307.540	1.233.862	73.077	601	
16	Mitsubishi	1.174.383	1.056.666	114.268	3.449	
17	Chana Aut.	1.102.683	929.195	173.488		
18	Tata	1.011.343	579.052	236.967	171.454	23.870
19	Faw	896.060	780.507	93.232	21.288	1.033
20	Geely	802.319	802.319			

se nadaljuje

nadaljevanje

Rang	Proizvajalec	Skupaj	Osebna vozila	Lahka gospodarska vozila	Gospodarska vozila	Avtobusi
21	Chery	692.438	685.103	7.335		
22	Fuji	649.954	595.465	54.489		
23	Dongfeng M.	649.559	350.041	239.098	58.778	1.642
24	Beijing Aut.	615.725	13.138	570.720	28.678	3.189
25	Avtovaz	545.767		545.767		
26	BYD	521.232		521.232		
27	Isuzu	488.484		32.701	453.379	2.404
28	Anhui J. Aut.	439.337	200.730	187.582	51.025	
29	Brilliance	434.182	226.840	203.969	3.373	
30	Great Wall	398.692	294.321	104.371		
31	Saic	346.525	240.439	105.750	336	
32	Mahindra	292.149	166.770	124.323	1.056	
33	Hafei M.	215.558	154.377	61.181		
34	Volvo AB	191.560		9.139	170.861	11.560
35	Jiangxi Changhe	190.906	154.668	36.238		
36	Jiangxi J. Aut.	173.577	460	173.117		
37	Proton	172.360	143.256	29.104		
38	Hunan J. Aut.	135.648	135.648			
39	MAN	127.729			112.048	15.681
40	Chongqing Lifan	126.402	71.090	45.531	9.781	
41	Fujian Motor	126.362	115.560	7.434	3.034	334
42	Kuozui	122.312	115.082	3.651	3.579	
43	Shandong Kaima	108.422			99.182	9.240
44	Porsche	95.529	95.529			
45	Chen Zhou	92.580	49.039	43.541		
46	Ziyang Nanjun M.	82.062		48.080	32.850	1.132
47	Rongcheng H. M.	81.300	81.300			
Ostali proizvajalci		4.458.716	2.409.851	299.994	1.538.639	210.232
Skupaj		78.246.153	60.343.756	13.872.723	3.510.681	518.993

Legenda: * Podatki azijskih proizvajalcev lahko odstopajo od dejanskega stanja zaradi morebitnega dvojnega štetja podatkov, ki so mogoči zaradi lastniških povezav med podjetji.

Vir: OICA – 2010 Production Statistic, 2011.

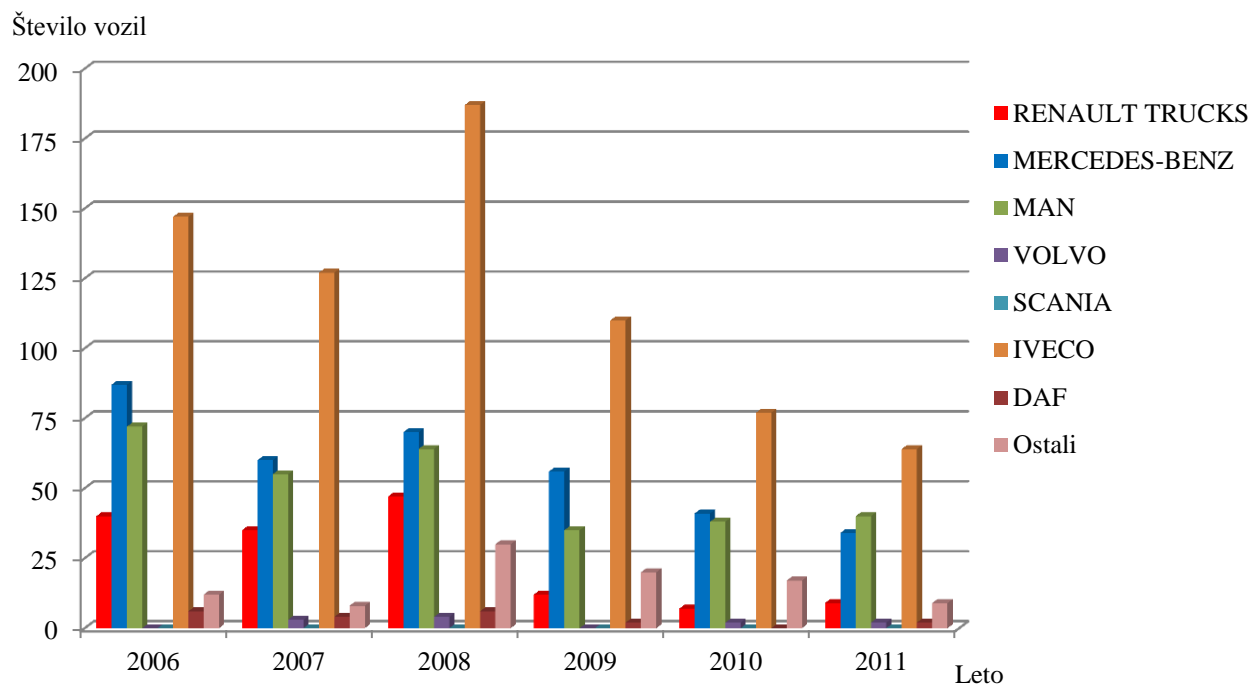
Priloga 11: Tržni deleži proizvajalcev gospodarskih vozil v Sloveniji v letu 2011

Tabela: Tržni deleži srednje težkih in težkih gospodarskih vozil po tipih vozil glede na število registracij novih vozil 2011

Tipi vozil		NDM pod 16 t		NDM nad 16 t		Skupaj	
Proizvajalec	Model	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
	Kerax	0	0,00	6	0,49	6	6,37
	Magnum	0	0,00	21	1,70	21	
	Premium	0	0,00	50	4,04	50	
	Mascott	0	0,00	0	0,00	0	
	Midlum	9	5,63	3	0,24	12	
 Mercedes-Benz	Atego	29	18,13	1	0,08	30	23,84
	Actros	0	0,00	287	23,20	287	
	Axor	0	0,00	11	0,89	11	
	Unimog	4	2,50	0	0,00	4	
	Vario	1	0,63	0	0,00	1	
	Econic	0	0,00	0	0,00	0	
	TGX	0	0,00	120	9,70	120	17,61
	TGS	0	0,00	57	4,61	57	
	TGM	22	13,75	25	2,02	47	
	TGA	0	0,00	4	0,32	4	
	TGL	18	11,25	0	0,00	18	
	FH	0	0,00	273	22,07	273	20,26
	FM	0	0,00	8	0,65	8	
	FMX	0	0,00	0	0,00	0	
	FL	2	1,25	0	0,00	2	
	FE	0	0,00	0	0,00	0	
	P	0	0,00	5	0,40	5	16,68
	R	0	0,00	209	16,90	209	
	G	0	0,00	19	1,54	19	
	Stralis	0	0,00	48	3,88	48	8,73
	Eurocargo	27	16,88	5	0,40	32	
	Trakker	0	0,00	5	0,40	5	
	Eurotec	0	0,00	0	0,00	0	
	Daily	37	23,13	0	0,00	37	
	XF	0	0,00	78	6,31	78	5,87
	LF	2	1,25	0	0,00	2	
	CF	0	0,00	2	0,16	2	
Ostali		9	5,63	0	0,00	3	0,64
Skupaj		160	100,00	1.237	100,00	1.397	100,00

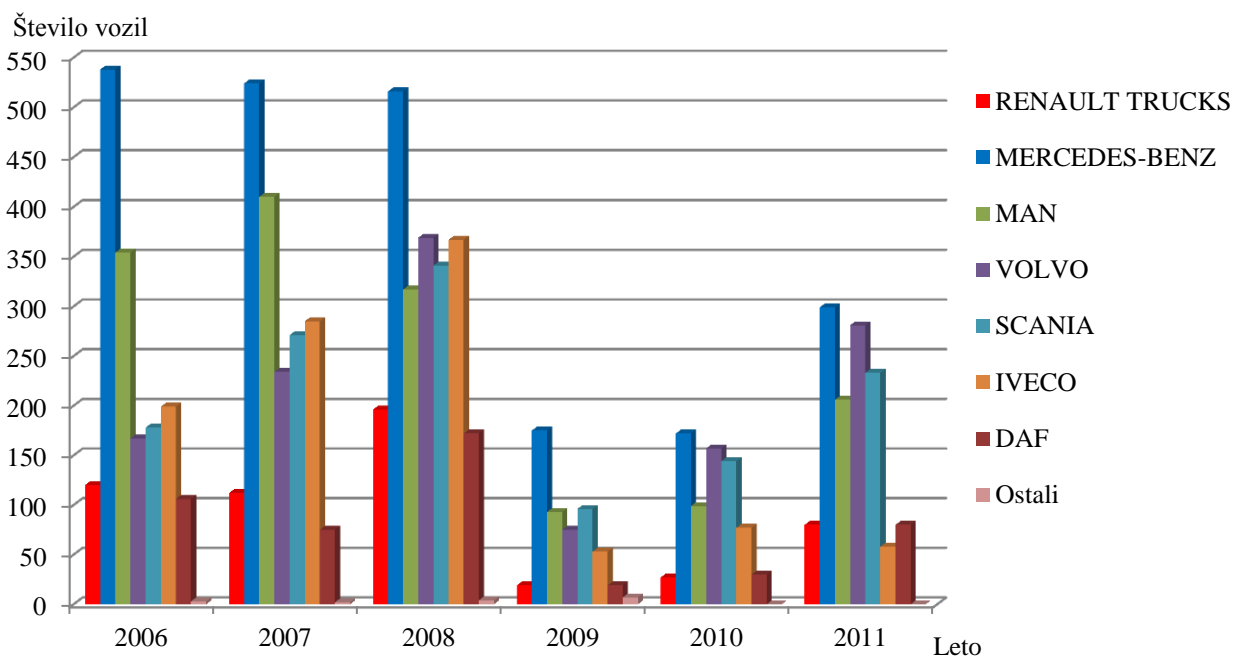
Vir: MZIP – Evidenca vozil, 2012.

Slika: Tržni deleži proizvajalcev srednje težkih gospodarskih vozil glede na absolutno število registracij novih vozil od leta 2006 do 2011



Vir: MZIP – Evidenca vozil, 2012.

Slika: Tržni deleži proizvajalcev težkih gospodarskih vozil glede na absolutno število registracij novih vozil od leta 2006 do 2011.

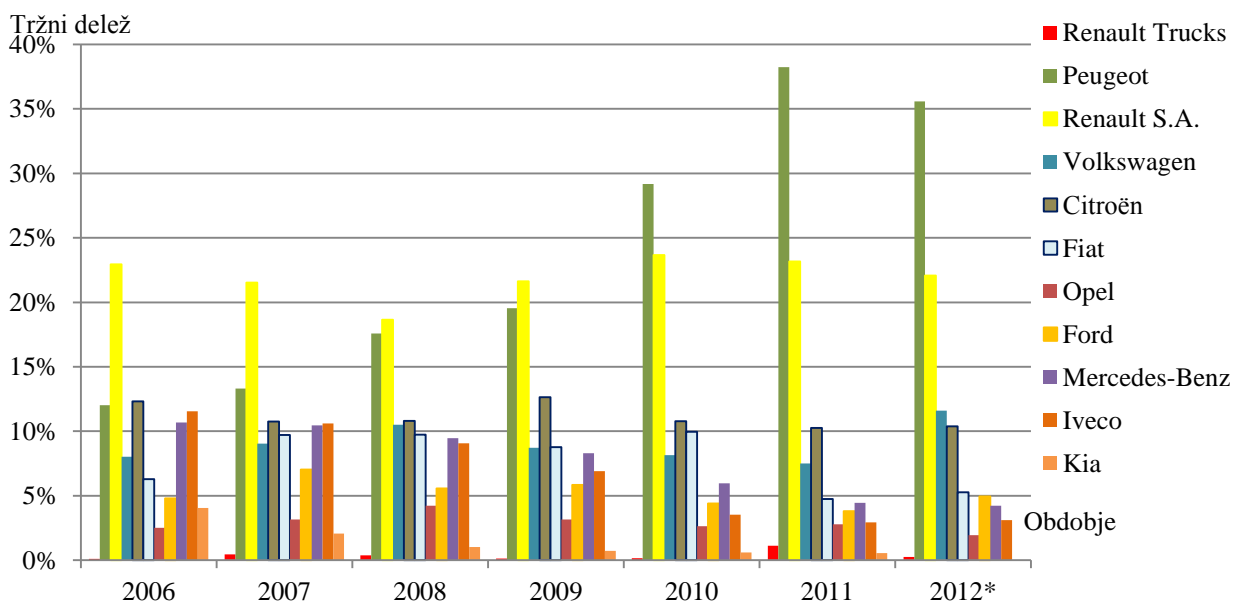


Vir: MZIP – Evidenca vozil, 2012

Priloga 12: Slovenski trg lahkih gospodarskih vozil

Po močnem padcu prodaje v letu 2009 se je prodaja lahkih gospodarskih vozil v letu 2010 ter 2011 zopet povečevala. Statistični podatki kažejo, da je bilo v letu 2011 na slovenskem trgu registriranih 18,67 % več lahkih gospodarskih vozil kot leta 2010. Največjo rast prodaje beleži Peugeot s svojim modelom boxer, ki je že v letu 2010 prevzel žezlo od dolgoletnega kralja med lahkimi dostavniki – renault mastra. Oba francoska proizvajalca s svojima paradnima modeloma močno zaznamujeta razmere v segmentu lahkih gospodarskih vozil. Peugeot si je v 2011 odrezal kar 35,4-odstotni delež tržne pogače, kar je posledica povečane prodaje za skoraj 55,54 % glede na predhodno leto. Razkorak med mastrom in boxerjem še toliko bolj izstopa, ker je imel drugo uvrščeni Renault prvo polletje 2011 manjši minus v skupni prodaji glede na enako obdobje pred enim letom. Renault je ob predstavitvi novega mastra aprila 2010 pričakoval nov zagon pri prodaji in utrditev položaja na vrhu. Renault master si je prislužil tudi naziv dostavnik leta 2011. Vendar vzroki za slabšo prodajo v 2010, kot kaže, niso le porodni problemi ob vpeljavi novega modela, saj se je trend nadaljeval tudi v 2011, zato je moral Renault S. A. vzroke za slabšanje položaja na trgu poiskati drugje. Renault je z raznimi akcijami v drugem polletju malo popravil prodajo mastra, ki se je ustalil na 16,97-odstotnem tržnem deležu.

*Slika: Tržni deleži proizvajalcev lahkih gospodarskih vozil glede na število registracij novih vozil v obdobju 200–2012**



Legenda: * Podatki za leto 2012 vključujejo število prvih registracij v obdobju januar–junij 2012.

Vir: MZIP – Evidenca vozil, 2012.

Vodstvo francoskega trojčka na vrhu dopolnjuje Citroën,¹⁶ ki je leto 2011 zaključil z malo večjo prodajo glede na 2010 in se utrdil pri 10,25-odstotnem tržnem deležu. Močno je povečal prodajo

¹⁶ Peugeot in Citroën sta del koncerna PSA Peugeot Citroën, ki je drugi največji evropski proizvajalec vozil.

tudi Volkswagen na 4. mestu (v nadaljevanju VW),¹⁷ ki si je tako pridobil nekaj prednosti pred najbližjima nasledovalcema, najprestižnejšim Mercedes-Benzom in Fiatom. Iveco doživlja krizo tudi v segmentu lahkih gospodarskih vozil, zato nestrpno pričakujejo svojega prodajnega aduta z novo podobo in vsebino – nov model iveco daily.

Leto 2012 so prodajalci lahkih gospodarskih vozil začeli s podobnimi rezultati kot 2011, brez večjih pretresov. Vodilni trojček, Peugeot, Renault in Volkswagen, skupaj obvladujejo 72 % trga in narekujejo močan tempo konkurentom ter si z agresivnim trženjem, močno mrežo pooblaščenih zastopnikov in poprodajnimi aktivnostmi ustvarjajo trajnejšo konkurenčno prednost. Velika nihanja pri razdeljevanju tržne pogače, predvsem pri nasledovalcih francoskega dvojčka, gre pripisati predvsem prodajnim akcijam nekaterih proizvajalcev, ki so najučinkovitejše trženjsko orodje pri prodaji lahkih gospodarskih vozil.

Prodaja, usmerjena h kupcu

V letu 2010 so že bile vidne prve spremembe v pristopu k prodaji lahkih gospodarskih vozil največjih proizvajalcev, kjer je prišlo do premika od tradicionalne salonske prodaje. Kupci so postali racionalnejši in odločitev o nakupu vozila so treznejše pretehtali glede na ekonomske koristi, ki jim jih vozilo prinaša. Vsekakor pa je postkrizni trg lahkih gospodarskih vozil postal do neke mere bolj podoben trgu srednje težkih gospodarskih vozil, saj so morali prodajalci za doseganje boljših rezultatov pri prodaji dostavnikov vložiti veliko več energije ter prodajnih spretnosti, saj so kupci postali veliko bolj dovtetni za kakovost celovite ponudbe kot rešitev za njihovo dostavno dejavnost. Poleg prilagojenih osnovnih cen vozila, ki je eden najpomembnejših dejavnikov nakupa, so morali prodajalci usmeriti svoje aktivnosti v zagotavljanje paketa celovite transportne rešitve za kupca, ki vključuje boljšo gospodarnost vozila v trajanju njegove ekonomske življenjske dobe, ugodno vzdrževanje, ustrezno garancijsko dobo, ter prilagoditi tudi druge poprodajne aktivnosti. Ključnega pomena je postala strokovno usposobljena prodajno-servisna mreža. Prodajalci lahkih gospodarskih vozil so se z drastičnim poslabšanjem razmer na trgu leta 2009 spoprijeli dokaj različno, kljub splošnemu upadu prodaje pa pogledi na razmere in aktivnosti za pospeševanje prodaje niso bili enotni. Prodajo so spodbujali s klasičnimi trženjskimi prijemi, kot so prodajne akcije in popusti, financiranje nakupa ter agresivno promocijsko dejavnostjo. Nov pristop v ponudbi se je kazal v razširitvi ponudbe mehkih produktov ter izoblikovanju profesionalizirane prodajne mreže lahkih gospodarskih vozil z namenom identificirati potencialne kupce, kar je za dostavni program zelo pomembno.

Naveza RT z Renault-Nissan

Najlažji segment gospodarskih vozil za RT ni nikoli predstavljal pomembnejšega vira prihodkov podjetja.¹⁸ Njegov lasten proizvod, renoalt mascot, so nehali proizvajati leta 2009. S tem se je

¹⁷ Ambiciozni cilj, razbiti francoski trojček na vrhu lestvice, je Volkswagen dosegel, če v statistiko prištejemo tudi njegova modela Caddy ter poltovornjak Amarok. Vendar če bi analizo razširili, bi bila tudi slika povsem na vrhu drugačna, saj bi se okrepil tudi položaj Renaulta, ker bi bil v analizo vključen tudi Kangoo express.

¹⁸ Zaradi tega dejstva je slovenski trg lahkih gospodarskih vozil opisan v Prilogi 10.

tudi zožil nabor vozil, ki ga lahko ponudi v tem segmentu, saj sta edina izdelka renault maxity,¹⁹ ki ga proizvajajo v Nissanovi tovarni v španski Avilli, ter renault master, ki ga izdelujejo v Renaultovi tovarni SOVAB (*Société des Véhicules Automobiles de Batilly*) v kraju Batilly (Francija). Z ukinitvijo proizvodnje renault mascotta je RT izgubil vozilo v vmesnem segmentu srednje težkih vozil $4,5 \text{ t} < \text{NDM} \leq 7 \text{ t}$, kjer prevladujeta mercedes-benz sprinter ter iveco daily.

Slika: Nalepka »By RENAULT TRUCKS« za lahka gospodarska vozila RT



Vir: Renault Trucks –Network information K0153, 2011.

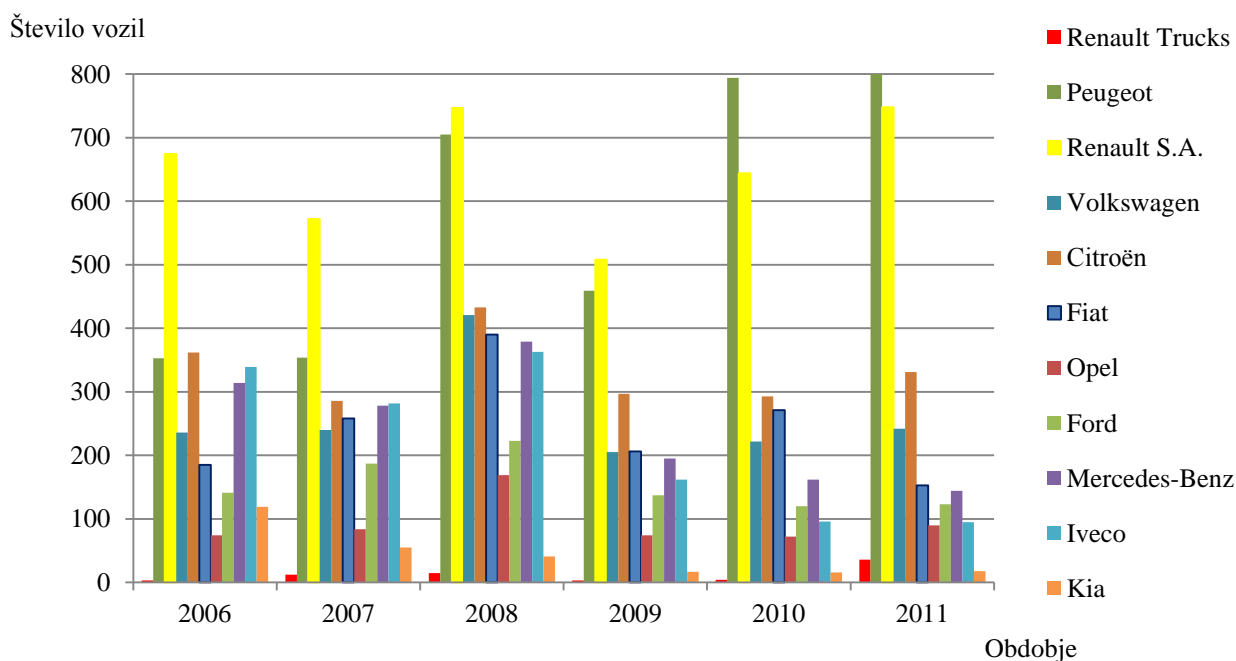
Čeprav sta maxity in master v celoti plod razvoja in izdelave Nissana oziroma Renaulta S. A.,²⁰ ju RT ponuja pod svojo blagovno znamko. Za RT je to sodelovanje pomembno predvsem zato, da lahko dopolni nabor srednje težkih in težkih gospodarskih vozil. Pri tem ni v ospredju samo vozilo, temveč gre predvsem za dopolnjevanje celovitosti ponudbe v vseh segmentih, za povečevanje znanja in raznovrstnosti na področju kakovosti servisa, prodajnih in poprodajnih aktivnosti zaradi izkušenj z vzdrževanjem lahkih gospodarskih vozil in predanosti do kupcev, ki jim lahko zagotovijo popolno in kakovostno podporo pri posodabljanju in vzdrževanju voznega parka vseh tipov vozil. RT s tem sledi svojemu cilju – kupcem ponuditi celovito rešitev za njihov vozni park na enem mestu. Da bi povečali prepoznavnost lahkih gospodarskih vozil, prodanih znotraj mreže RT, so vsa vozila opremljena z identifikacijsko nalepko »By RENAULT TRUCKS«, s katero želi RT povečati pripadnost kupcev teh vozil njihovi mreži.

¹⁹ Novi Maxity euro 5, ki bo do konca leta 2011 nadomestil modele euro 4, bo po odločitvi Nissana na voljo tudi na trgih Slovenije in Hrvaške, ne pa tudi Bosne in Hercegovine, zaradi vprašljive kakovosti goriva.

²⁰ Navzkrižno lastništvo med Renault S. A. (lastnik 43,4 % delnic Nissana) in Nissanom (lastnik 15 % delnic Renaulta) je bilo podkrepjeno leta 1999s sklenitvijo zveze Renault-Nissan. Zveza sodi med prve štiri svetovne avtomobilske proizvajalce. Renault in Nissan sta povezana za doseganje uspehov s pomočjo izmenjave najboljših praks. Različne oblike sodelovanja se neprestano krepijo na vseh področjih, od proizvodnje, razvoja do prodaje. Zveza je ustanovila skupno družbo za nabavo, RNPO (Renault Nissan Purchasing Organization), ki je leta 2009 pokrivala 100% nabave obeh skupin (Renault – Renault-Nissan Alliance, 2011).

Komercialni dogovor med RT in Renault S. A. je omogočil trženje renault mastra pod blagovno znamko RT tudi v Sloveniji, Hrvaški in Bosni in Hercegovini.²¹ Prodajni pogoji so določeni s strani Renault S. A., kar RT onemogoča neposredno cenovno konkurenco z »rumenim« renaultom. Renault master, prodan prek prodajne mreže RT, naj bi bil vozilo, namenjeno obstoječim strankam RT, oziroma profesionalno vozilo, ki mu bodo višjo vrednost opravičevale izkušnje in strokovnost prodajnega osebja (pri izdelavi nadgradnje) ter kakovost servisne delavnice RT. Vendar bo diferenciacija težka, saj je Renault S. A. leta 2010 uvedel prodajne centre PRO+, specializirane za prodajo lahkih gospodarskih vozil, s katerimi je začel sistematični pristop do kupcev lahkih gospodarskih vozil na večini evropskih trgov. Strankam ne pomagajo le pri nakupu in servisiranju, temveč jim nudijo tudi strokovno pomoč pri nakupu in izvedbah morebitnih predelav.

Slika: Tržni deleži proizvajalcev lahkih gospodarskih vozil glede na absolutno število registracij novih vozil v obdobju 2006–2011



Vir: MZIP – Evidenca vozil, 2012.

²¹V večini zahodnoevropskih držav se renault master ter trafic tržita prek prodajne mreže RT že od uvedbe teh modelov na trg. Pomisleki Renaulta pri sprostitvi prodaje teh modelov prek mreže RT tudi na manj razvitih trgih balkanske regije so bili predvsem vzrok dvomov o ustreznosti kakovosti poprodajnih storitev, ki jih v teh državah lahko nudi mreža RT. Konec koncev je renault master še vedno izdelek »rumenega« Renaulta in kvaliteta poprodajnih storitve se odraža na njihovem ugledu.

Tabela: Tržni deleži lahkih gospodarskih vozil po proizvajalcih in modelih glede na število registracij novih vozil v 2011

Proizvajalec	Model	Število	Delež v %	Skupni delež proizvajalca v %
Renault Trucks	Master	32	0,99	1,11
	Maxity	4	0,12	
	Mascott	0	0,00	
Peugeot	Boxer	1143	35,40	38,25
	Expert	92	2,85	
Renault S. A.	Master (VF1 ...)	548	16,97	23,17
	Trafic	200	6,19	
Volkswagen	Transporter	146	4,52	7,49
	Crafter	91	2,82	
	Multivan	5	0,15	
Citroën	Jumper	331	10,25	10,25
Fiat	Ducato	153	4,74	4,74
Ford	Transit	123	3,81	3,81
Opel	Movano	13	0,40	2,79
	Vivaro	77	2,38	
MB	Vito	56	1,73	4,46
	Viano	1	0,03	
	Sprinter	87	2,69	
	Vario	0	0,00	
Iveco	Daily	95	2,94	2,94
Kia	K2900	18	0,56	0,56
Mitsubishi	Canter	4	0,12	0,12
Hyundai	H-1	6	0,19	0,19
Toyota	Hiace	3	0,09	0,09
Nissan	Cabstar	1	0,03	0,03
Skupaj		3.229	100,00	100,00

Vir: MZIP – Evidenca vozil, 2012.

Priloga 13: Zgodovina podjetja Renault Trucks

Zametki RT segajo v leto 1956, ko je Renault S. A. ustanovil podjetje **Saviem** (*Société Anonyme de Véhicules Industriels et d'Équipements Mécaniques*), ki je združevalo Renaultova lastna gospodarska vozila ter znanje in izkušnje dveh ravno tako domačih proizvajalcev – Samua (*Société d'outillage mécanique et d'usinage d'artillerie*) in Latil, ki sta s tovornimi vozili in vozili za težavne terene oskrbovali francosko vojsko med drugo svetovno vojno. Združeno podjetje je od leta 1957 vsa svoja vozila tržilo pod enotno blagovno znamko Saviem. Od leta 1975 je bil Saviem član Kluba štirih, združenja evropskih proizvajalcev gospodarskih vozil (Saviem, Volvo, DAF²² ter Magirus-Deutz, ki je kasneje postal del Iveca), ustanovljen z namenom spodbujati sodelovanje pri proizvodnji srednje težkih vozil. Tudi vozila Saviem ter kasneje Renault so nosila pečat tega sodelovanja vse do leta 2001.

Posledica političnega dogajanja v Franciji v 70. letih prejšnjega stoletja je bila odločitev, da Renault S. A., ki je bil v državni lasti, od francoskega gumarja Michelin odkupi podjetje **Berliet**.²³ Leta 1978 sta bili podjetji združeni v novo družbo **Renault Véhicules Industriels**. Blagovni znamki obeh združenih podjetji sta v naslednjih dveh letih po združitvi izgubljali pomen, saj so bili vsi hišni modeli opremljeni z značko Renault. Tako je s francoskega trga počasi izginila še ena od blagovnih znamk, katere zgodovina sega celo pred začetek prve svetovne vojne.

Od ustanovitve v 1978 do 2002 se je podjetje imenovalo Renault Véhicules Industriels, od leta 1992 je bilo uradno poimenovanje podjetja Renault V. I. oziroma s kratico **RVI**. Investicijsko zelo živahna leta so bila za RVI tudi osemdeseta. Leta 1983 so od francoskega koncerna PSA kupili proizvodne obrate Chrysler Europe. S tem so pridobili Chryslerjeve tovarne v Veliki Britaniji in Španiji, kjer je Chrysler izdeloval dostavna vozila znamke Dodge. To je RVI odprlo vstop na trg osebnih vozil ter lahkih gospodarskih vozil v Veliki Britaniji. Proizvodnjo vozil Dodge so preselili na eno mesto, v svoje angleške proizvodne obrate v Dunstable. Vozila so obdržala izvirna imena modelov, čeprav jih je na nosu krasila Renaultova značka. Leta 1988 je bila angleška podružnica RVI, ki se je imenovala Renault Trucks Industries, podvržena preiskavi zaradi nesreče osmih gasilskih vozil, ki jim je odpovedal Dodgeov motor. Počasi je RVI popolnoma opustil proizvodnjo Dodgeov, v Veliko Britanijo pa so preselili proizvodnjo motorjev.

V Španiji je RVI slovel kot zelo priznan proizvajalec osebnih in lahkih gospodarskih vozil. Španska tovarna vozil Dodge, ki se je imenovala Barreiros Diesel, je postala razvojni in proizvodni oddelek za težka gospodarska vozila, od klasičnih 2-osnih vlačilcev do robustnih 4-osnih šasij. Vozila so bila preimenovana v Renault, v naslednjem koraku pa so na proizvodnem

²² Nizozemski DAF, ki ne spada med tradicionalne evropske proizvajalce, je danes v 100-odstotni lasti ameriškega avtomobilskega velikana Paccar Inc., ki je tretji največji svetovni proizvajalec gospodarskih vozil. Poleg znamke DAF obvladuje tudi proizvajalce vozila Peterbilt ter Kenworth.

²³ Zaradi naftne krize v 70. letih je moral Michelin prodati nekatera podjetja, ki niso bila neposredno povezana z njegovo primarno dejavnostjo. Posledica je bila prodaja dveh velikih podjetij leta 1974, Citroëna Peugeotu ter Barlieta Renaultu.

traku hišni modeli matičnega podjetja popolnoma izrinili dodgeve modele, katerih proizvodnjo so preselili v Anglijo.

Leta 1987 je RVI od matičnega podjetja Renault odkupil 40-odstotni delež ameriškega proizvajalca tovornjakov **Mack Trucks**, katerega stoođstotni lastnik je postal leta 1990. Leta 1994 so prevzeli češkega proizvajalca avtobusov Karosa, leta 1997 pa je RVI sklenil sporazum o sodelovanju s finskim proizvajalcem tovornih vozil Sisu. Leta 2002 je RT podpisal pogodbo o sodelovanju z vzhajajočim kitajskim avtomobilskim proizvajalcem Dong Feng Motors, ki je v svojih vozilih uporabljal tehnologijo 11-litrskih motorjev RT dCi 11 euro3 (Volvo subsidiary Renault Trucks has concluded an agreement covering truck engine technology with Chinese truck manufacturer Dong Feng Motors – CBS Interactive Business Network, 2011). Kitajski trg je največji nacionalni trg motornih vozil in za mnoge proizvajalce ostajajo Hongkong, Peking in Šanghaj še neosvojene trdnjave. Kitajska je v fazi liberalizacije svojega gospodarstva. Do leta 1991 so bile neposredne tuje investicije v celoti prepovedane, danes pa komunistična partija pod pritiski razvijajočega tržnega mehanizma odloča o tem, koliko tujih investicij je za njihovo državo še sprejemljivih. Kljub izjemnemu gospodarskemu motivu za tuje multinacionalke, ki ga predstavlja najbolj gosto poseljena država na svetu, so politična tveganja še vedno zelo velika. Samo v zadnjih 50. letih je država prešla iz kapitalizma v komunizem ter ponovno iz planskega gospodarstva nazaj proti zametkom prostega trga (Sternquist, 2007, str. 489).

Zaradi privatizacije leta 1996 se je matično podjetje Renault S. A. odločilo prodati vejo tovornih vozil in avtobusov. Kot posledica te odločitve o koreniti strukturni reformi je leta 1999 sledila odcepitev proizvodnje avtobusov od RVI. Podenota se je združila s Fiat-Ivecovo enoto za avtobuse in nastalo je skupno podjetje Irisbus. Leta 2003 je Irisbus postal organizacijsko in lastniško podružnica Iveca in vozila so se tržila pod enotno blagovno znamko Irisbus.

2. 1. 2001 je bil RVI (skupaj z Mack Trucks, ne pa delež Renaulta S. A. v Irisbusu) prodan Volvu AB, ki je podjetje leta 2002 preimenoval v **Renault Trucks**. V zameno je postal Renault S. A. največji delničar Volva AB z 20-odstotnim lastniškim deležem,²⁴ vendar je po prodaji večjega paketa delnic oktobra 2010 obdržal le še 6,8-odstotni lastniški delež ter 17,7 % glasovalnih pravic. Prihodek od prodaje delnic švedskega podjetja je Renault namenil predvsem za zmanjševanje svojih dolgov, ki so se nakopičili med krizo v avtomobilski industriji (Kennard, 2010). Volvo AB je s tem prevzemom postal drugi največji proizvajalec tovornih vozil v Evropi, za nemškim Daimlerjem AG.

²⁴Po potrditvi EU ter ministrstva za pravosodje ZDA je Volvo AB prenesel na Renault S. A. 13.860.494 delnic serije A ter 30.291.594 delnic serije B kot prvo delno plačilo za stoođstotni delež v RVI ter Mack Trucks, kar je predstavljalo 10-odstotni delež podjetja. 4,9-odstotni delež si je Renault S. A. zagotovil z nakupi na odprtem trgu, preostalih 5 % pa je zagotovil Volvo AB z nakupom lastnih delnic ter prenosom na Renault S. A.

Priloga 14: Tipi gospodarskih vozil RT

Paleta gospodarskih vozil RT obsega naslednje modele:

- **renault trafic:** lahko gospodarsko vozilo z NDM 2,7–3,5 t, na voljo v izvedenkah furgon z enojno ali podaljšano kabino ter kot kombi za prevoz oseb. Ta model ni na voljo v slovenski prodajni mreži RT;
- **renault master:** novo lahko gospodarsko vozilo, ki ga RT na slovenskem trgu ponuja od aprila 2010. Z NDM 2,8–4,5 t, v izvedbi šasija s kabino ali furgon je namenjeno predvsem lokalni dostavi, kje je potrebna čim večja nosilnost;
- **renault maxity:** lahko gospodarsko vozilo z NDM 3,5–4,5 t, s svojo robustnostjo zagotavlja optimalno koristno nosilnost;
- **renault midlum:** srednje težko gospodarsko vozilo z NDM 7–18 t, ki je s svojo raznovrstnostjo primeren za različne namene uporabe, od lokalne dostave do vozil za specialne namene, kot so gasilska vozila;
- **renault premium distribution:** srednje težko gospodarsko vozilo z NDM 18–26 t, težji brat midluma, primeren za vrsto transporta, kjer je potreba še večja koristna nosilnost;
- **renault premium route:** na voljo v izvedbi sedlastega vlačilca ali tovornjaka za dolge cestne prevoze z NDM 18–26 t, primeren predvsem za mednarodni transport;
- **renault magnum:** vlačilec ali tovornjak za dolge cestne prevoze z NDM 18–26 t in z eno najprostornejših kabin na tržišču predstavlja vrh ponudbe vozil v segmentu mednarodnega transporta;
- **renault premium lander:** težko gospodarsko vozilo namenjeno za večje obremenitve z NDM 18–32 t, ki se uporablja v gradbeništvu in na težjih terenih;
- **renault kerax:** težko gospodarsko vozilo za največje obremenitve z NDM 18–40 t, z dodatno vzdolžno ojačitvijo šasije, kar mu omogoča zanesljivost tudi na izjemno težkih terenih.

Slika: Paleta gospodarskih vozil Renault Trucks

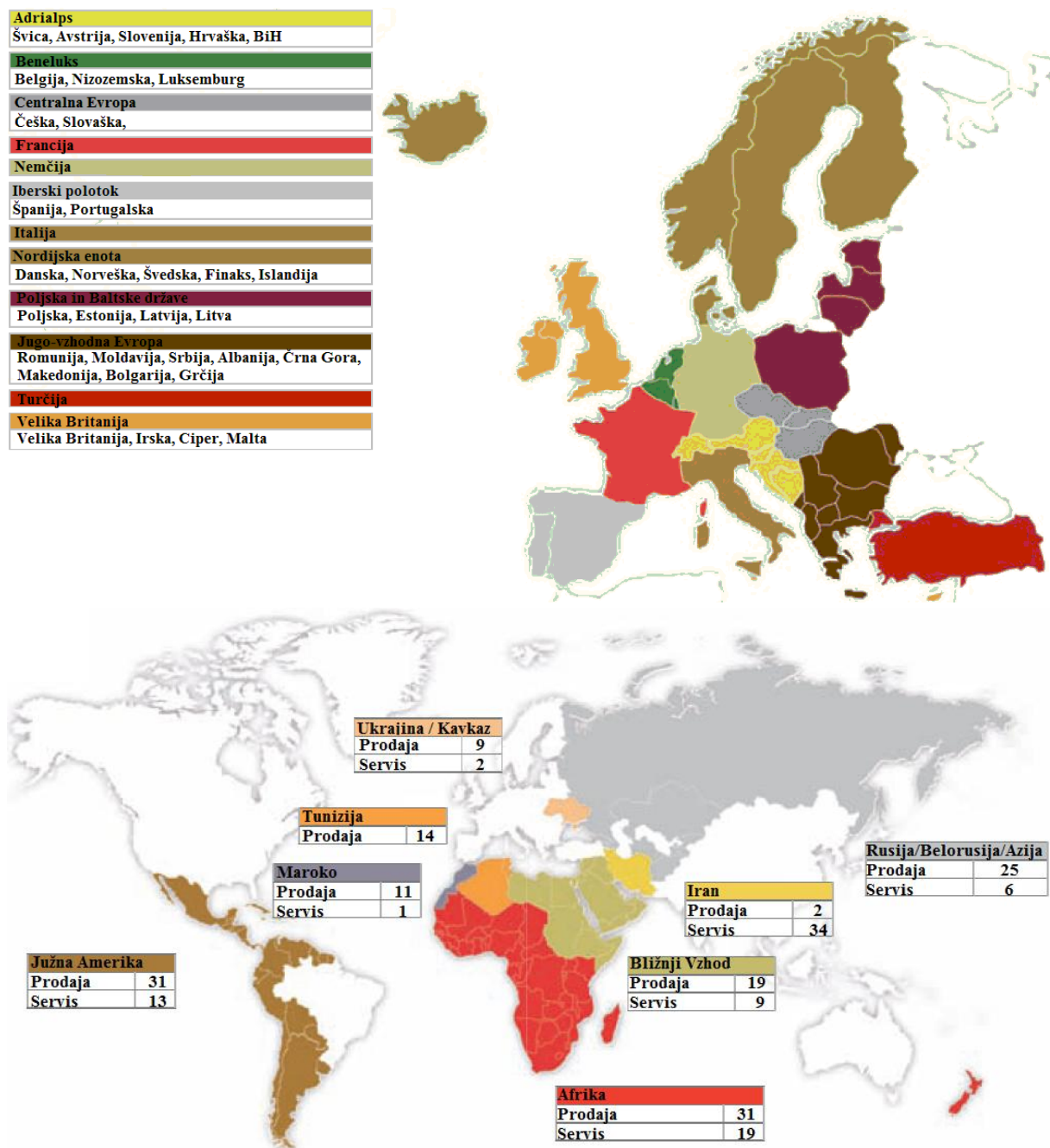


Vir: Mediacenter Renault Trucks, 2011.

Priloga 15: Mednarodna mreža poslovalnic RT

RT je prisoten v več kot 100 državah po vsem svetu ter v 1.600 prodajno-servisnih centrih zagotavlja delo 14.000 zaposlenim. Kot del skupine Volvo AB je eden ključnih igralcev med proizvajalci gospodarskih vozil.

Slika: Regijski centri RT



Vir: Renault Trucks, Facts and Figures 2010, 2011.

Mreža RT po svetu je razdeljena na 12 evropskih (395 prodajnih in 1.099 pooblaščenih servisnih centrov)²⁵ in 8 svetovnih regijskih enot (142 prodajnih in 84 pooblaščenih servisnih centrov). Posamezno regijsko enoto povezujejo določene značilnosti, ki so skupne vsem državam v tej enoti. Vodje enot so podrejene neposredno generalnemu direktorju RT. Večino proizvodnje in razvoja poteka v štirih francoskih tovarnah:

- Blainville: proizvodnja kabin ter modela midlum;
- Bourg-en-Bresse: proizvodnja modelov premium, magnum ter kerax;
- Limoges: proizvodnja vojaških vozil;
- Lyon: R&D oddelek, proizvodnja motorjev in nadomestnih delov.

Montažne obrate za vozila, namenjena trgu zunaj EU, ima tudi v Iranu, Maleziji, Maroku, Rusiji, Južni Afriki, Tajvanu, Tuniziji, Turčiji in Urugvaju.

²⁵Od tega je samo v Franciji 143 pooblaščenih prodajnih centrov in 320 servisnih delavnic.

Priloga 16: Organizacijska struktura skupine Volvo AB

Zadnjih 10 let razvoja skupine Volvo AB so zaznamovali prevzemi in pripojitve podjetij ter težnja k čim večji integraciji teh podjetij v poslovni model matičnega podjetja. Doseganje ekonomije obsega in centralizacija aktivnosti na nekaterih ključnih področjih proizvodnje in razvoja sta postala ključna faktorja uspešnosti v globalni panogi. Volvo AB je zato s 1. 1. 2012 uvedel novo **hibridno organizacijsko strukturo**, ki je prilagojena strateškim usmeritvam in ciljem za obdobje do leta 2020 – v večji meri izkoristiti globalni potencial vseh štirih blagovnih znamk v najpomembnejšem segmentu gospodarskih vozil. Nova organizacijska struktura naj bi podjetju omogočila doseganje zastavljenih finančnih ciljev, večjo racionalizacijo poslovanja in uresničevanje vizije podjetja – postati največji svetovni ponudnik okoljsko vzdržnih transportnih rešitev.

Volvo AB želi s to spremembo vzpostaviti agilnejšo organizacijo podjetja in večjo učinkovitost. Glavne strateške prodajne odločitve se bodo izvajale na ravni posameznih proizvajalcev, kar bo omogočalo hitrejšo odzive na tržne zahteve, večji fokus na zahteve kupcev na lokalnih trgih, s čimer se bosta okrepili moč in prepoznavnost posameznih blagovnih znamk. Organizacijsko strukturo so prilagodili v smeri osredotočanja na trge in na produkte, s katerimi nastopajo na teh trgih. Prodajne in trženjske aktivnosti bodo združene v tri regijske organizacijske enote oziroma divizije, ki bodo poročale neposredno generalnemu direktorju in bodo sprejemale vse pomembnejše odločitve glede strateških usmeritev posamezne blagovne znamke v določeni regiji. Oblikovane so po geografskem načelu glede na trg, ki ga pokrivajo, ter glede na produkt oziroma blagovno znamko, ki pokriva ta trg. Prva divizija za ameriški trg bo istočasno odgovorna za znamko Mack, divizija za evropski, afriški trg ter Bližnji vzhod bo odgovorna za znamki Volvo Trucks in RT, tretja divizija za azijski trg pa bo odgovorna za znamko UD Trucks. Vse štiri blagovne znamke so profitni centri, ki oblikujejo notranjo organiziranost divizij v skupini Volvo AB. Osnovni kriterij za organiziranje profitnega centra je po Lipičnikovem (1998, str. 52) mnenju možnost merjenja in vrednotenja vseh vložkov in dobljenih rezultatov. Vodstvo profitnega centra je avtonomno pri organiziranju dela in poslovanja v okviru svojih pristojnosti, odgovorno pa je za stroške in prihodke. Organizacijo prilagaja zahtevam notranjega in zunanjega okolja z ukrepi, ki omogočajo čim učinkovitejše doseganje zastavljenih ciljev. Kratkoročna usmerjenost vodstva profitnega centra pa se usklajuje s strategijo dela in razvoja celotne organizacije.

Poslovne funkcije in aktivnosti s področja razvoja, proizvodnje vozil in motorjev, nabave ter logistike, niso decentralizirane v divizijah, temveč se najpomembnejše odločitve sprejemajo centralno v dveh ločenih organizacijskih enotah, katerih vodje so odgovorni neposredno generalnemu direktorju. Ustanovljena bo tudi nova organizacijska enota, služba za koordinacijo investicij in skupnih vlaganj v razvoj, proizvodnjo in širitev mreže. Vseh šest organizacijskih enot bo združenih v neformalno skupino tovornih vozil, ki bo omogočala boljšo koordinacijo in sodelovanje med posameznimi proizvajalci ter centraliziranimi oddelki v matičnem švedskem podjetju. S tem bo mogoče doseči večji poudarek in usmerjenost na potrebe končnih kupcev in posameznih proizvajalcev, kar bo omogočilo bolj dinamično in učinkovito prilaganje tržnim

razmeram. Hodge in Anthony (1988, str. 329) tak pristop k oblikovanju organizacijske strukture imenujeta sinteza oziroma pristop od spodaj navzgor (angl. *bottom-up approach*) in pomeni združevanje nalog in ciljev posameznih enot v kompleksnejšo in celovito nalogo nosilca, ki je višje na hierarhični lestvici. Za RT pomeni ta reorganizacija na najvišjem vodstvenem nivoju tudi kadrovska sprememba, saj bo na mestu generalnega direktorja Heinz-Jürgen Löw zamenjal Stephana Chmielewskega, ki bo pri Volvu AB postal vodja sektorja za prodajo državam.

Kot je razvidno iz organizacijske sheme Volvo AB v Prilogi 12, gre za hibridno strukturo funkcijske in divizijske oziroma produktne organizacijske strukture. Organizacijska struktura je v svoji osnovi produktna, saj so najpomembnejše poslovne funkcije, povezane s pozicioniranjem posamezne blagovne znamke na trgu, decentralizirane na raven posamezne divizije. Blagovna znamka in trg, ki ga obvladuje, ter delovna področja so osnove za organiziranje funkcij. Ključno v organizacijski strukturi Volvo AB bo koordinacija med istovrstnimi poslovnimi funkcijami v različnih divizijah. Funkcijska struktura se kaže predvsem v centralizaciji proizvodnje, razvoja, nabave in logistike ter finančnega sektorja, saj to omogoča poglobljanje znanja na funkcijskem področju in omogoča jasno postavljanje funkcijskih ciljev in spremljanje njihovega uresničevanja. Centralizacija teh aktivnosti omogoča tudi racionalizacijo, saj ne prihaja do podvajanja nalog ali potrebnih sredstev za njihovo izvajanje in dopušča ekonomijo obsega v funkcijskih oddelkih. Na ravni skupine so organizirane tudi vse tiste funkcije, ki so skupne za vse programe oziroma proizvajalce.

Taka organizacijska struktura prinaša za skupino Volvo AB vrsto prednosti. Centralizacija poslovnih funkcij v funkcijskih oddelkih se kaže v poglobljenem razvoju znanja in specializaciji, racionalizaciji stroškov in doseganju ekonomije obsega v nabavi, logistiki, proizvodnji in razvoju novih tehnologij. Tri divizijske organizacijske enote skrbijo tudi za boljšo koordinacijo funkcij med oddelki posameznih divizij in funkcijskimi organizacijskimi enotami znotraj matičnega podjetja. V posameznih divizijskih enotah je potrebnega manj administrativnega dela, saj so nekatere funkcije že v celoti centralizirane, vendar pa je za to potrebna tudi ustrezna informacijska tehnologija, ki omogoča pretok in obdelavo informacij. Večina operativnih odločitev glede prodajnih in trženjskih aktivnostih ter operativnih ciljih je še vedno v rokah posameznih proizvajalcev, zato s tega vidika odzivnost na zahteve lokalnih trgov ni motena. Volvo AB se bo tako lahko jasno osredotočil na potrebe in želje kupcev.

Največja slabost te organizacijske strukture je prenos znanja in specializacije na centralizirane oddelke. Konkurenca, ki je tudi gonilo tehničnega napredka v avtomobilski industriji, lahko med blagovnimi znamkami znotraj skupine povsem zamre. To postane nevarnost takrat, ko divizijski oddelki ne dobijo potrebnih povratnih informacij o raznih tehnoloških rešitvah. Še težji je dostop do informacij za končne uporabnike v posamezni lokalni podružnici. Tehnična razgledanost zaposlenih, ki so v neposrednih stikih s kupci in strankami, je zelo pomembna, zato je slab dostop do informacij lahko velika nevarnost za celotno organizacijo. Z boljšo koordinacijo bi se ta problem lahko rešil in že so narejeni tudi prvi koraki v to smer, saj oddelek za informatiko pripravlja izboljšavo informacijskega sistema, ki bo omogočil dostop do vseh potrebnih tehničnih informacij na enem mestu (t.i. projekt *Sirtaki*). Posamezna divizija nima popolne

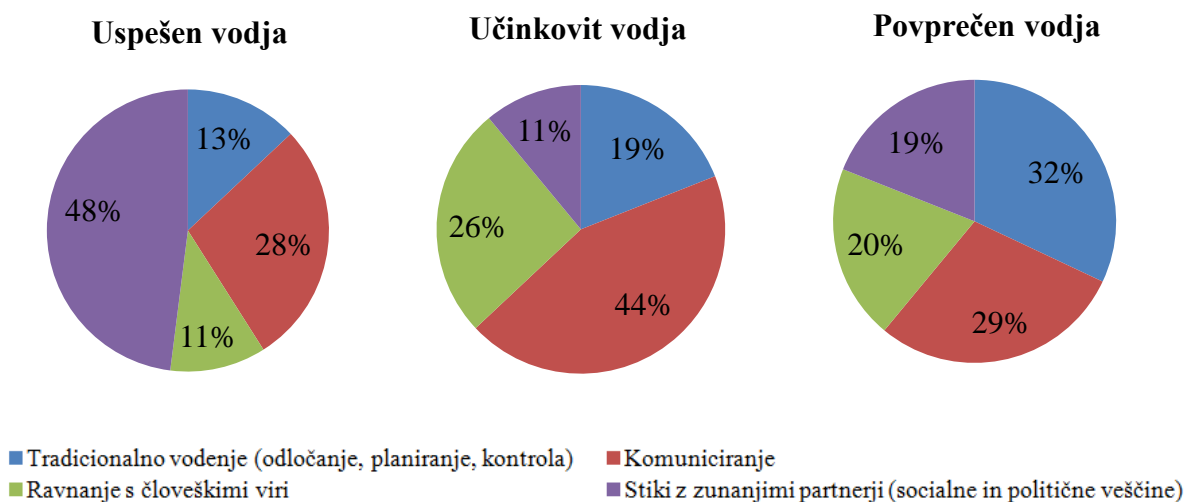
svobode pri odločanju o glavnih strateških vprašanjih, da bi se onemogočilo preveliko notranjo konkurenco – predvsem cenovna razmerja, trženjske aktivnosti, uvedba novosti. Lahko pa na te odločitve vpliva, saj se s tem definirajo tudi odnosi med posameznimi blagovnimi znamkami in njihovo pozicioniranje na trgu. Največ notranje konkurence je na evropskem trgu, med RT in Volvo Trucks, kjer pa je slednji, ki je tudi največji proizvajalec v skupini, v prevladujočem položaju.²⁶

²⁶ Volvo Trucks bo med proizvajalci skupine Volvo AB prvi na trg uvedel prenovljene modele vozil euro 6 ter začel z uporabo spletne platforme Sirtaki. Tako želijo v skupini utrditi položaj tega proizvajalca kot tehnološkega vodje. Uvedba nove tehnologije je vedno povezana tudi s tveganjem kakovosti prve serije proizvodov, zato je to lahko tudi prednost za RT, saj bodo v 6 mesecih, kolikor bo trajal predviden zamik s predstavitvijo novih vozil RT, lahko odpravili marsikateri porodni problem novih motorjev in elektronskega krmiljenja.

Priloga 17: Razlika med povprečnimi, uspešnimi in učinkovitimi menedžerji

Robbins in Judge (2009, str. 43) sta ugotovila razliko med povprečnimi, uspešnimi in učinkovitimi menedžerji, ki je v porabljenem času za opravljanje štirih aktivnosti – tradicionalno vodenje, ravnanje s človeškimi viri, komuniciranje ter stiki z zunanjimi partnerji. Uspešen vodja je tisti, ki v organizaciji hitro napreduje, učinkovitega vodjo pa odlikujejo dobri poslovni rezultati ter zadovoljstvo in zaupanje, ki ga uživa pri podrejenih. Kot prikazuje spodnja slika, uspešen vodja največ časa nameni stiku z zunanjimi partnerji, medtem ko najmanj časa porabi za ravnanje s človeškimi viri. Učinkoviti menedžerji pa največ časa porabijo za komuniciranje, za stike z zunanjimi partnerji najmanj. Raziskava je bila opravljena tudi v drugih državah in izsledki so pokazali na prevladujoč vpliv komuniciranja in stika z zunanjimi partnerji v celotnem porabljenem času menedžerjev.

Slika: Porabljen čas menedžerjev za določeno aktivnost

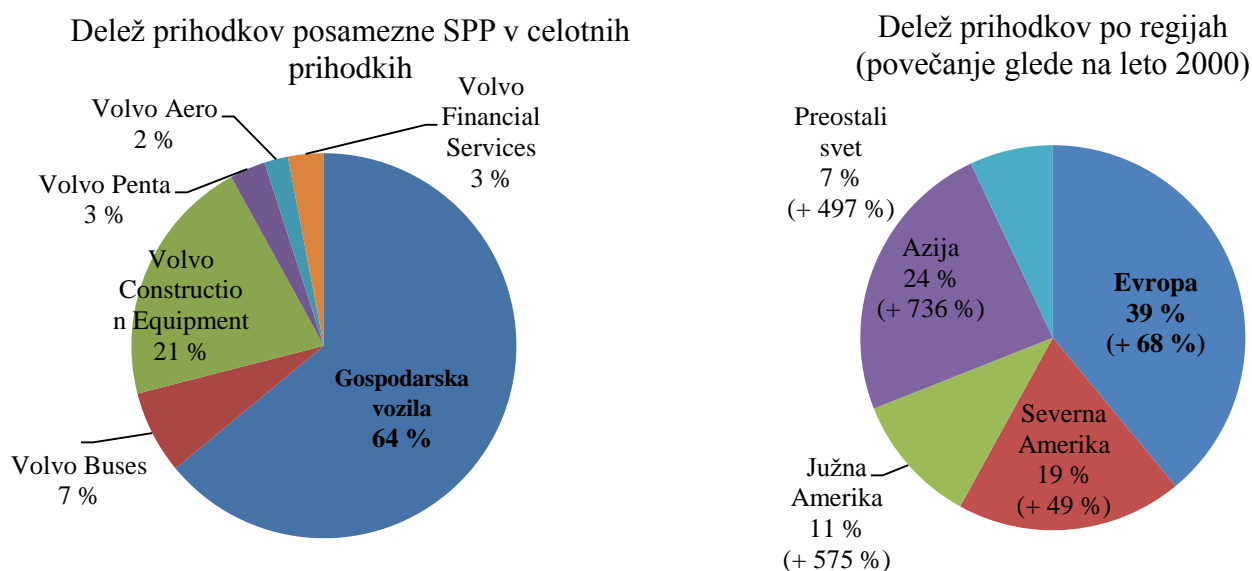


Vir: S.P Robbins in T.A Judge, Organizational Behavior, 2009, str. 43.

Priloga 18: Predstavitev skupine Volvo AB

Skupina Volvo AB je med vodilnimi svetovnimi ponudniki transportnih rešitev. Dejavnost skupine vključuje industrijska SPP gospodarskih vozil, avtobusov (Volvo Buses), delovnih strojev in gradbene mehanizacije (Volvo Construction Equipment), pogonske sklope za plovila (Volvo Penta) ter za letala (Volvo Aero). Svojim kupcem ponujajo tudi finančne storitve (Volvo Financial Services). Skupno s skoraj 100.000 zaposlenimi²⁷ razpolagajo s proizvodnimi zmogljivostmi v 20 državami in prodajnimi centri v 190 državah po svetu. Močan tržni položaj ima predvsem v Evropi, Aziji, Severni ter Južni Ameriki. Volvo AB je drugi največji proizvajalec gospodarskih vozil v Evropi, četrti med proizvajalci delovnih strojev in gradbene mehanizacije ter največji proizvajalec dizelskih motorjev za plovila in težke stroje.

Slika: Razporeditev ustvarjenih prihodkov Volvo AB v letu 2011 glede na lokacijo in področje poslovanja



Vir: *The Volvo Group Annual Report 2011*, str. 73–74.

Volvo AB je leto 2011 zaključil z rekordno prodajo in dobičkom iz poslovanja. Ustvaril je za 17,25 % več prihodkov v primerjavi z 2010 in za 49,44 % povečal dobiček iz poslovanja.²⁸ Največ je k rasti prihodkov prispeval segment gospodarskih vozil, ki je z 20-odstotno rastjo glede na leto 2010 prispeval k celotnemu prihodku skupine kar 64,67 %. Segment gospodarskih vozil je zabeležil tudi najvišjo rast dobička iz poslovanja, ki je znašala kar 80,58 % glede na leto 2010. Takšen rezultat je Volvo AB omogočila večja prodaja na najpomembnejših evropskih in ameriških trgih ter na trgih držav v razvoju – brazilskem, kitajskem in indijskem trgu. Poslabšanje rezultatov so dosegli le na japonskem trgu, saj so negativne posledice potresa in

²⁷ 31. 3. 2012 je bilo v skupini Volvo AB zaposlenih 99.880 rednih ter 19.549 začasnih delavcev (Volvo Group Report on The First Quarter 2012, str. 9).

²⁸ Celotni prihodki skupine so znašali 310,367 milijard SEK, dobiček iz poslovanja pa 26,899 milijard SEK.

cupinija močno zavrle tamkajšnje proizvodnjo in prodajo, vendar je bilo v tretjem četrtletju 2011 že zaznati okrevanje prodaje tudi na Daljnem vzhodu.²⁹

2010 in 2011 sta bili leti odločnih kriznih ukrepov na ravni skupine, usmerjenih v izboljševanje učinkovitosti poslovanja podjetja vseh SPP. Eden od kazalnikov gospodarnosti je dobičkonosnost prihodkov, ki prikazuje delež dobička (oziroma izgube) v prihodkih.

Tabela: Dobičkonosnost prihodkov za posamezno SPP in Volvo AB kot celoto v letih 2000–2011

SPP	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Gospodarska vozila	2,4	-1,8	1,0	3,4	6,6	7,5	7,7	8,1	6,0	-7,8	6,0	9,1
Volvo Construction Equipment	8,0	2,5	1,9	3,9	6,5	7,9	9,7	7,9	3,2	-11,2	11,5	10,2
Volvo Buses	2,6	-5,5	-0,7	-6,6	1,2	2,8	4,3	1,4	-0,4	-1,9	3,8	4,6
Volvo Penta	7,3	8,9	8,4	9,1	10,4	9,6	10,3	10,0	8,1	-2,8	6,6	8,8
Volvo Aero	5,8	5,5	0,1	-0,5	5,8	11,1	4,4	6,9	4,8	0,6	3,7	5,2
Skupaj Volvo AB	5,5	-0,4	1,6	1,4	7,9	7,9	7,9	7,8	5,2	-7,8	6,8	8,7

*Vir: The Volvo Group Annual Report 2011;
The Volvo Group Annual Report 2010;
The Volvo Group Annual Report 2008.*

Najpomembnejši segment v skupini Volvo AB so gospodarska vozila. Segment, ki ima največji vpliv na poslovni rezultat skupine, vključuje pet proizvajalcev, ki so konec leta 2010 zaposlovali 41.469 zaposlenih (The Volvo Group Annual Report 2011, str. 56).

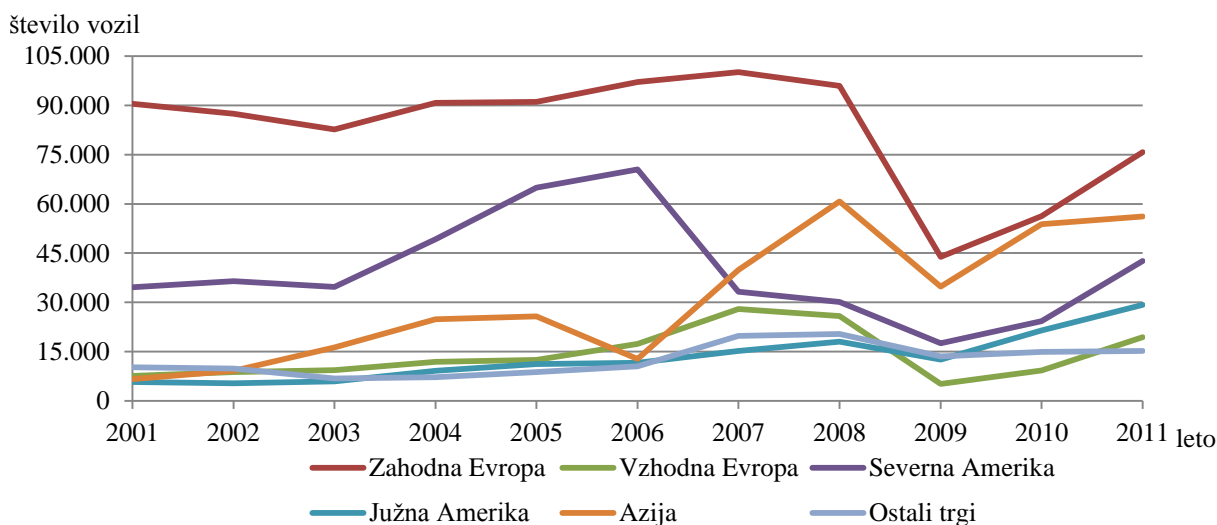
SPP gospodarskih vozil

Prvi večji časovni mejnik v razvoju SPP gospodarskih vozil Volvo AB je bilo leto 2001, ko je postal stoođotni lastnik Renaulta V. I. in Mack Trucksa. Že takrat je bil cilj podjetja postati pomemben globalni igralec v panogi, ki bo z razširitvijo v različne regije odporna na lokalne šoke na strani povpraševanja. Vizija skupine v tej fazi je bila, da do leta 2005 postane ugleden proizvajalec gospodarskih vozil z nadpovprečno stopnjo zadovoljstva kupcev. S pripojitvijo podjetij UD Trucks, Lingong in sklenjenim sporazumom o sodelovanju z indijskim proizvajalcem gospodarskih vozil in avtobusov Eicher Motors Ltd. si je utrdil položaj tudi na številnih azijskih trgih. S prevzemi teh podjetij si je zagotovil globalno razpršeno proizvodnjo, utrdil svojo prisotnost na lokalnih trgih ter ustrezno prilagodljivost prodajne mreže na lokalne karakteristike povpraševanja, ki jih mora kot multinacionalka upoštevati v globalni panogi, v kateri nastopa. Sinergijski učinki in ekonomija obsega, ki jih prinaša medsebojno dopolnjevanje med podjetij v skupini, omogočajo prihranke na področjih razvoja in proizvodnje, logistike nadomestnih delov, enotnega informacijskega sistema ter nabave materialov. Kljub notranjim pravilom in procesom, določenih na ravni skupine, vsaka znamka ohranja komercialno

²⁹ Tržni delež UD Trucks na Japonskem se je gibal 2007 – 21,6 %, 2008 – 22,6 %, 2009 – 23,3 %, 2010 – 22,2 %, 2011 – 20,1 %.

neodvisnost ter svojo podobo in identiteto na trgu. V Prilogi 15 je shematski prikaz lastniškega vpliva podjetja Volvo AB.³⁰

Slika: Prodaja gospodarskih vozil skupine Volvo AB po regijah



Vir: The Volvo Group Annual Report 2011.

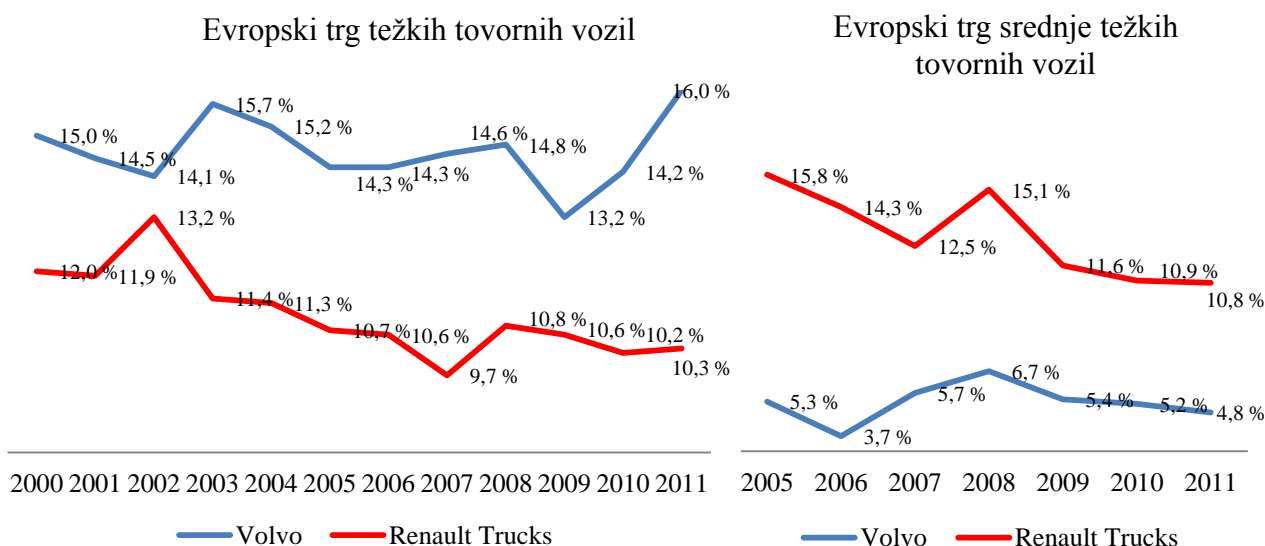
Skupina Volvo AB je v zadnjih letih uresničevala svojo strategijo rasti s pripojitvami in prevzemi podjetij v različnih regijah ter tako zmanjšala odvisnost od primarnega zahodnoevropskega in severnoameriškega tržišča. Z večjo globalno prisotnostjo na tržišču je skupina v večji meri izkoristila tržni potencial, ki ga ponujajo države v razvoju v vzhodni Evropi, Južni Ameriki ter Aziji. Del njihove strategije rasti je tudi načrt za preselitev proizvodnje nekaterih ključnih komponent pogonskega sklopa iz Evrope na lokalne oziroma regionalne trge, bližje končnim uporabnikom (v Rusijo, Severno Ameriko in Brazilijo). Hitro rastoči trge Latinske Amerike in Azije naj bi bili v prihajajočih letih glavno gonilo rasti prodaje. Zgornja slika nazorno prikazuje prodajne številke SPP gospodarskih vozil Volvo AB, ki odražajo razmere na globalnem trgu gospodarskih vozil v zadnjih 10 letih. V oči bodeta drastičen padec prodaje na evropskem trgu v letu 2009 ter zblíževanje evropske in azijske krivulje.³¹ V prvem trimesečju leta 2012 je skupina Volvo AB skupaj prodala 2 % gospodarskih vozil več kot v prvih 3 mesecih 2011. Prodajo v prvem četrtletju leta 2012 rešuje predvsem povpraševanje na severnoameriškem trgu, kjer sta Volvo Trucks (+ 38 %) in Mack Trucks (+ 61 %) povečala skupno prodajo za 46 %, kar je za več, kot pa je upadla prodaja v Evropi (padec za 13 %) ter Južni Ameriki (padec za 16 %). Azijski trg ostaja stabilen, povečuje pa se tudi prodaja na razvijajočih afriških trgih (za 27 %), kjer se z vlaganjem v infrastrukturo in cestne povezave izboljšujejo pogoji za prodajo gospodarskih vozil.

³⁰ Osebna vozila znamke Volvo proizvaja Volvo Personvagnar AB, ki je od avgusta 2010 v lasti kitajskega podjetja Zhejiang Geely Holding Group, ki je podjetje odkupilo od Ford Motors Company. S tem nakupom in ob spodbudnem domačem povpraševanju bi podjetje v naslednjih petih letih lahko postalo pomemben igralec na evropskem trgu osebnih vozil (Wang et al., 2011).

³¹ Leta 2001 je bilo na zahodnoevropskem trgu prodanih 58,24 % vseh gospodarskih vozil skupine Volvo AB, na azijskem pa le 4,25 %. V 2011 se je delež za Zahodno Evropo ustavil pri 31,77 %, v Aziji pa je Volvo AB prodal 23,56 % vseh znotraj skupine proizvedenih gospodarskih vozil (The Volvo Group Annual Report 2011, str. 149).

Največji trg za proizvode skupine Volvo AB ostaja tradicionalno evropski trg. Volvo AB ima trenutno v Evropi največ proizvodnih in razvojnih obratov, kjer znaten delež končnih produktov oziroma sestavnih delov izdelujejo tudi za izvoz v druge regije in za druge proizvajalce v skupini. Zaradi tega dejstva je evropski trg valilnica najnovejših tehnologij in rešitev, ki jih v obliki učinkovitejših vozil na trg plasirata oba domača proizvajalca – Volvo Trucks in Renault Trucks. Oba skupaj sta si v letu 2011 priborila 26,3-odstotni tržni delež. Evropski trg gospodarskih vozil bo po dveh letih rasti v letu 2012 doživel manjši padec, če projekcijo izpeljemo ob upoštevanju slabših rezultatov v prvem četrtletju 2012. Prodaja Volvo Trucksa je v začetku leta 2012 primerljiva z začetkom 2011, medtem ko je Renault Trucks začel s skoraj 18 % manj prodanih vozil. Hitrejši tempo prodaje se pričakuje proti koncu 2012 z nadaljevanjem v 2013, ko se bodo logistična in transportna podjetja pripravljala na uvedbo emisijskega normativa euro 6 in se v večjem obsegu odločala za prenavo voznega parka.

Slika: Gibanje tržnih deležev Volvo Trucksa in Renault Trucksa na evropskem trgu težkih in srednje težkih gospodarskih vozil



Vir: *The Volvo Group Annual Report 2011;*
The Volvo Group Annual Report 2010.

Uspeh **Volvo Trucksa** je plod uspešnega spopadanja s krizo s povečanjem investicij in je največji proizvajalec gospodarskih vozil v skupini, ki je leto 2011 zaključil s 115.364 prodanimi enotami (53,32-odstotno povečanje glede na 2010). Leto 2012 se je po pričakovanji začelo slabše, saj je prodaja v prvi tretjini leta slabša za 3,74 % glede na isto obdobje 2011.

Volvo Trucks je v času največje krize 2009 veliko napora usmeril v stroškovno učinkovitost in še boljše obvladovanje stroškov. To mu je omogočilo doseči dobiček oziroma točko preloma že pri nižjih količinah proizvedenih vozil. Vendar tudi v kriznih časih niso zanemarjali investicij, saj so predvsem v 2010 zelo veliko vlagali v razvoj prodajno-servisne mreže, proizvodnih zmogljivosti in razvoj produkta. V letu 2010 so predstavili prenovljena modela volvo FMX in FM, s čimer so si utrdili položaj v segmentu vozil za podporo v gradbeništvu in distribuciji. Zelo velik napredek so dosegli v razvoju čistejših motorjev skozi testiranja alternativnih pogonov,

predvsem plinskih motorjev, pogonov na biogoriva in hibridnih pogonov. Vse te novosti so bile na svetovnih trgih zelo dobro sprejete. V Severni Ameriki so v 2010 povečali tržni delež za več kot odstotek, saj so njihovi motorji dosegali visoke emisijske zahteve EPA 2010, ki so na tej celini postale minimalni pogoj s 1. 1. 2010. Položaj so si utrdili tudi na rastočih trgih Južne Amerike, predvsem v Braziliji, kjer je blagovna znamka tradicionalno močna zaradi proizvodnih obratov v tej državi. Tudi okrevanje evropskih trgov v 2011 je bil razlog, da so do konca leta obnovili delovne pogodbe z zaposlenimi in dobavitelji, tako da so proizvodne kapacitete prilagodili naraščajočemu številu prejetih naročil brez prevelikega podaljšanja dobavnih rokov.

Renault Trucks kot drugi največji proizvajalec gospodarskih vozil v skupini Volvo AB je leta 2011 prodal 59.322 vozil, kar pomeni 30,12-odstotno povišanje glede na 2010. V 2012 je do vključno aprila prodal za 17,97 % manj vozil kot v istem obdobju 2011.

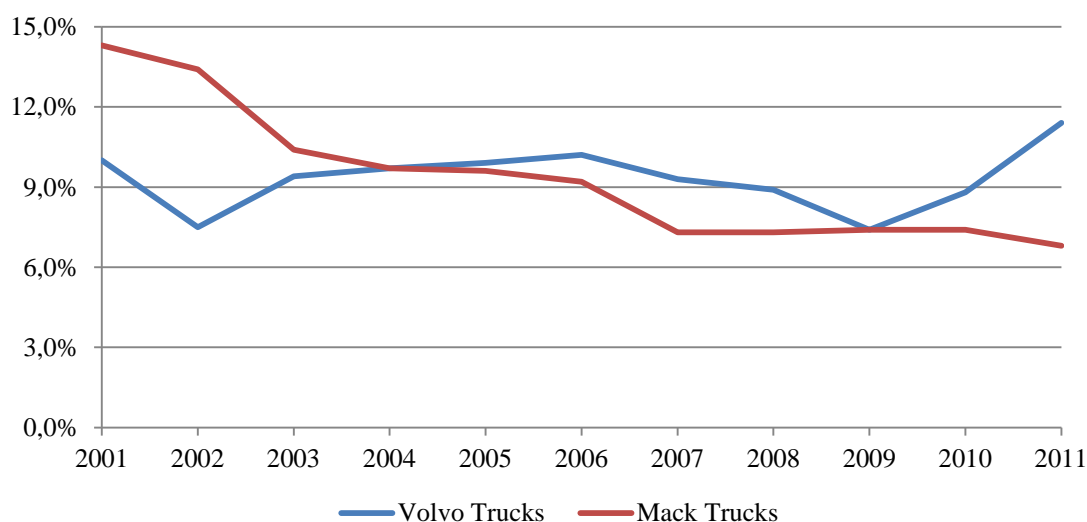
V RT je kriza močno prevetrila delovna mesta v administracijskih oddelkih. Veliko delovnih mest je bilo ukinjenih, uvedli so skrajšan delovni teden, proizvodnjo pa prilagodili ustreznemu zmanjšanju obsega. Tudi rast naročil v 2010 in 2011 je bila pod povprečjem v panogi. Zelo zaskrbljujoč je predvsem vztrajno padajoč tržni delež v segmentu srednje težkih gospodarskih vozil, kjer je RT v celoti izgubil cenovno prednost pred tradicionalno dražjimi konkurenti, kot sta MAN in Mercedes.

Kljub vsem težavam je RT namenil veliko sredstev za reševanje glavnih okoljskih problemov, povezanih z emisijami motorjev. Sočasno z uvedbo motorjev euro 6 se pripravlja tudi predstavitev popolnoma prenovljene palete težkih vozil, ki bo v prvi fazi nadomestila magnuma in komercialno najuspešnejši model – dolgoprogaš premium. Uvedba novih modelov na trg bo zagotovo zelo pomemben mejnik nadaljnjega razvoja podjetja znotraj skupine Volvo AB.

Severnoameriški trg je tretji po številu prodanih gospodarskih vozil skupine Volvo AB. V letu 2011 je trg težkih gospodarskih vozil doživel pravi razcvet s kar 56-odstotnim povečanjem glede na predhodne leto. Za leto 2012 se predvideva povečanje prodaje za 16 %. Večji kos tržen pogače si je od obeh proizvajalcev, ki sta prisotna na trgu Severne Amerike, odrezal Volvo Trucks, medtem ko je **Mack Trucks** počasi, a konstantno izgubljal tržni delež. Položaj med tema dvema znamkama je zanimiv predvsem iz razloga, ker je Volvo Trucks uspešnejši od Macka predvsem zaradi hitrejše vpeljave novih tehnologij v vozila. Taka strategija povečuje vrednost krovne blagovne znamke Volvo, ki postaja sinonim za tehnološko napredna in varčna vozila, povezava ostalih proizvajalcev skupine z njo pa povečuje njihov ugled in izboljšuje prodajo. Vozila Volvo Trucks na ameriškem trgu namreč veljajo kot izjemno varčna vozila, še posebej v kombinaciji z avtomatiziranim menjalnikom I-Shift. Gre za prilagojeno evropsko različico menjalnika (katerega proizvodnjo so preselili v Severno Ameriko že 2007) na vozne razmere v Ameriki, kjer prevladujejo dolgi ravninski predeli. V kombinaciji z Volvovim motorjem bi prispeval k 5-odstotnemu znižanju povprečne porabe. Mack Trucks še vedno prisega na motorje ter menjalnik lastne proizvodnje, ki so zakoreninjeni med ameriški prevozniki že vrsto desetletji. To je tudi razlog, da Volvo AB ohranja Mackove pogonske sklope, ki pa iz leta v leto asimilirajo čedalje več Volvove tehnologije in postajajo skoraj identičen izdelek z drugim

komercialnim imenom (primer je menjalnik mack mDrive). Primerjava med Mack Trucksom in Volvo Trucksom je zelo na mestu, saj se je podobna zgodba odvijala na evropskem tržišču s podjetjem RT. Leta 2004 je RT popolnoma ukinil proizvodnjo lastnih motorjev (komercialni naziv E-Tech) ter v svoja začel vgrajevati izključno motorje, ki so bili plod skupnega razvoja in proizvodnje na nivoju skupine Volvo AB.

Slika: Gibanje tržnega deleža Volvo Trucksa in Mack Trucksa na severnoameriškem trgu v obdobju 2001 –2011



*Vir: The Volvo Group Annual Report 2011;
The Volvo Group Annual Report 2010;
The Volvo Group Annual Report 2008.*

Prodajni rezultati Mack Trucksa so pretežno odvisni od ekonomske situacije v ZDA, kjer ustvari okoli 75 % prodaje. V drugi polovici leta 2010 se je začelo vidnejše okrevanje po krizi, saj so kupci začeli spoznavati okoljsko superiorne motorje EPA 2010, ki so med najvarčnejšimi na trgu. Podjetju je uspelo ohraniti tržni delež. Prodaja v 2011 je glede na 2010 zrasla za 50,59 %. Mack je na ameriškem trgu ohranil vodilno mesto v segmentu vozil za odvoz odpadkov in vozil za mešalnike betona, vzpenja pa se tudi v segmentu srednje težkih dostavnih vozil. Leto 2012 je začel izjemno uspešno s kar 55,63 % več prodanih vozil kot v prvih štirih mesecih 2011.

Drugi največji trg skupine Volvo AB je azijski trg, na katerem si je z generično rastjo ter pripojitvami in pogodbenim sodelovanjem zagotovil dober položaj za nadaljnje utrjevanje položaja v regiji. Z blagovnimi znamkami UD Trucks, Volvo Trucks, Renault Trucks in Eicher počasi osvaja velika azijska tržišča, predvsem na Japonskem, Indiji, Koreji in celotni jugovzhodni Aziji.

Ameriški in jugovzhodni azijski trgi (predvsem kitajski in japonski) predstavljajo dva skrajna pola za tuje multinacionalke, ki želijo svoje poslovanje prenesti na te trge. Multinacionalke, ki želijo vstopiti na azijske trge, morajo veliko pozornosti nameniti predvsem razumevanju in upoštevanju nacionalnih kultur. Sterquistova (2007, str. 434) povzema kompleksnost japonskega

poslovanja v ohranjanju harmonije v odnosih in upoštevanju kulturnih vrednost pri sklepanju poslov.

V UD Trucks s sedežem na Japonskem se pričakuje okrevanje na domačem trgu po potresu in cunamiju marca 2011. Podjetje ustvari večino prodaje na japonskem trgu, drugi pomembni trgi tega proizvajalca gospodarskih vozil pa so še ZDA, Rusija in Avstralija. Volvo AB si je s prevzemom UD Trucks leta 2007 zagotovil tudi posredni dostop na kitajski trg. UD Trucks in kitajski Dengfong sta že pred tem s skupnimi vlaganji ustanovila podjetje **DND**, ki proizvaja težka gospodarska vozila UD Trucks v tovarni Hangzhou na jugu Kitajske. Leta 2011 je bilo prvič registriranih 899.000 težkih gospodarskih vozil, od tega je bilo 900 vozil UD Trucks (proizvedenih v tovarni DND) ter 1.000 vozil Volvo Trucks, ki so bila uvožena iz Evrope. Volvo AB in Dengfong želita okrepiti partnersko sodelovanje na področju razvoja in proizvodnje znotraj proizvodne mreže DND ter povečati prodajo gospodarskih vozil na največjem trgu gospodarskih vozil na svetu

VE Commercial Vehicles Ltd. (v nadaljevanju VECV) je podjetje, ki je nastalo kot rezultat skupnih vlaganj, s polovičnima lastniškima deležema podjetij Volvo AB in Eicher Motors Ltd., ki je tretji največji proizvajalec motornih vozil na indijskem trgu. VECV je nastal julija 2008 in vključuje pet hčerinskih podjetij: Eicher Trucks, Eicher Busses, Volvo Trucks India, Eicher Engineering Components in VE Powertrain. VECV združuje celotno paleto gospodarskih vozil Eicher, razvoj in proizvodnjo, pa tudi distribucijo vozil Volvo Trucks. S tem poslovnim sodelovanjem si je Volvo AB pridobil zaledje kupcev za svoje proizvode tudi na indijskem trgu, ki se v zadnjih letih pospešeno motorizira.

Ruski trg gospodarskih vozil je po letu 2009 doživel pravi razcvet z letno stopnjo rasti 66 % v 2010 ter 73 % v letu 2011, ko je bilo na trgu prodanih 106.200 gospodarskih vozil z NDM nad 12 t. Volvo Trucks in Renault Trucks na ruskem trgu uživata izjemen ugled, saj sta med najbolj zastopanimi tujimi znamkami. Zaupanje v ruski trg in njegovo nadaljnjo rast je bil glavni razlog za ustanovitev sestavljalnice vozil v ruski Kalugi leta 2009.

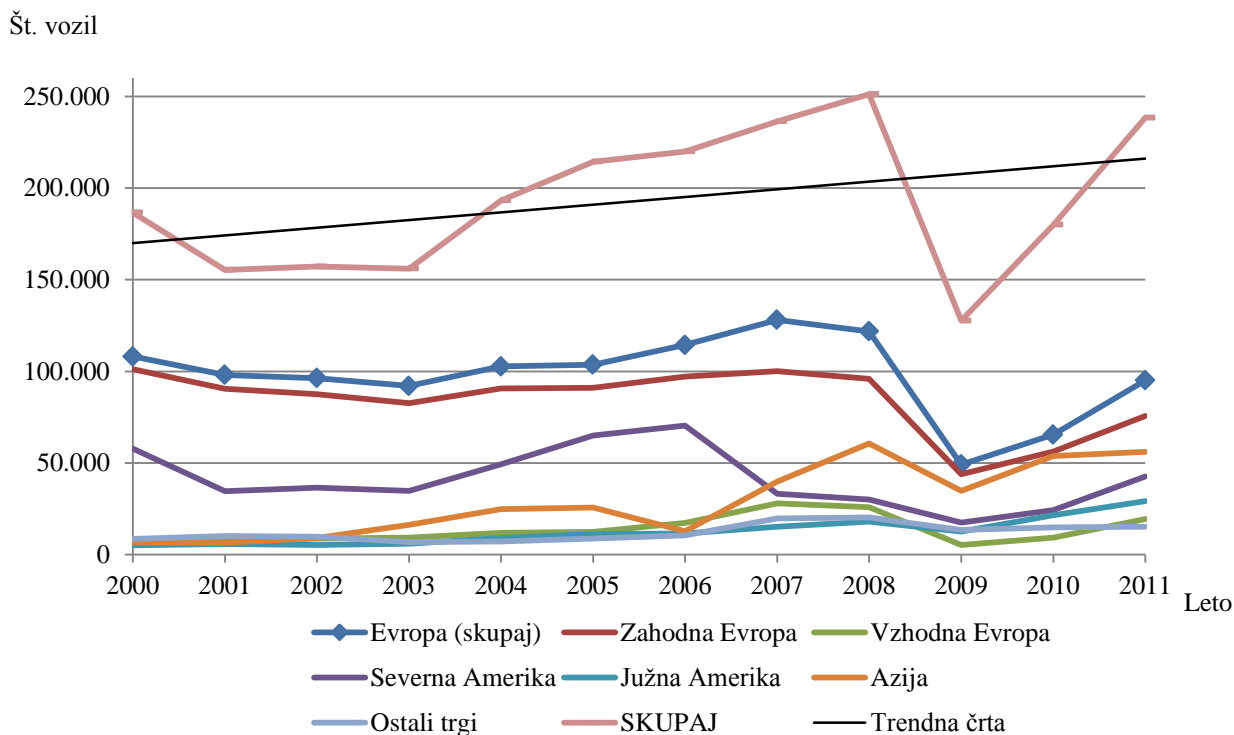
Zadnja država iz skupine BRIK je največji trg v Južni Ameriki, ki predstavlja 75 % celotne prodaje Volvo AB v regiji. Brazilski trg gospodarskih vozil je v fazi emisijske prevetritve, saj je od 1. 1. 2012 obvezen emisijski standard ob registraciji za nova vozila euro 5 (pred tem je bil le euro 3). Volvo Trucks se je na to spremembo pripravil med prvimi ter v letu 2011 povečal tržni delež na 17,1 % (s 14,8 % v 2010). K uspehu je pripomoglo dejstvo, da je v Braziliji locirana regijska proizvodna enota za pogonske sklope vozil Volvo Trucks. Gospodarska rast trenutno še ne opravičuje nakupa tehnološko naprednejših in dražjih vozil euro 5, zato bo povpraševanje v letu 2012 v fazi prilagajanja najverjetneje prebavilo manj novih vozil kot v predhodnih dveh letih. Vsekakor pa ima Volvo Trucks z lokalno proizvodno enoto dobre temelje za rast v prihodnjih letih.

Tabela: Prodaja gospodarskih vozil glede na regijo in segment celotne skupine Volvo AB v obdobju 2000–2011

SPP gospodarska vozila	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Evropa (skupaj)	108.143	98.041	96.289	92.083	102.666	103.622	114.417	128.070	121.847	49.141	65.503	95.113
Zahodna Evropa	101.098	90.460	87.486	82.672	90.746	91.087	97.074	100.106	95.969	43.915	56.215	75.728
Vzhodna Evropa	7.045	7.581	8.803	9.411	11.920	12.535	17.343	27.964	25.878	5.226	9.288	19.385
Severna Amerika	57.933	34.645	36.515	34.756	49.273	64.974	70.499	33.280	30.146	17.574	24.282	42.613
Južna Amerika	5.104	5.789	5.358	5.976	9.190	11.248	11.646	15.264	18.092	12.587	21.483	29.274
Azija	6.732	6.603	9.144	16.286	24.881	25.706	12.817	39.916	60.726	34.800	53.833	56.165
Ostali trgi	8.657	10.233	9.827	6.888	7.209	8.829	10.552	19.826	20.341	13.574	14.888	15.225
Skupaj	186.569	155.311	157.133	155.989	193.219	214.379	219.931	236.356	251.152	127.677	179.989	238.390
Lahka (< 7 t)	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	36.101	40.374	23.354	27.615	23.982
Srednje težka (7–16 t)	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	27.933	30.816	21.649	28.855	34.631
Težka (>16 t)	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	172.322	179.961	82.675	123.520	179.778
Skupaj	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	236.356	251.152	127.677	179.989	238.390

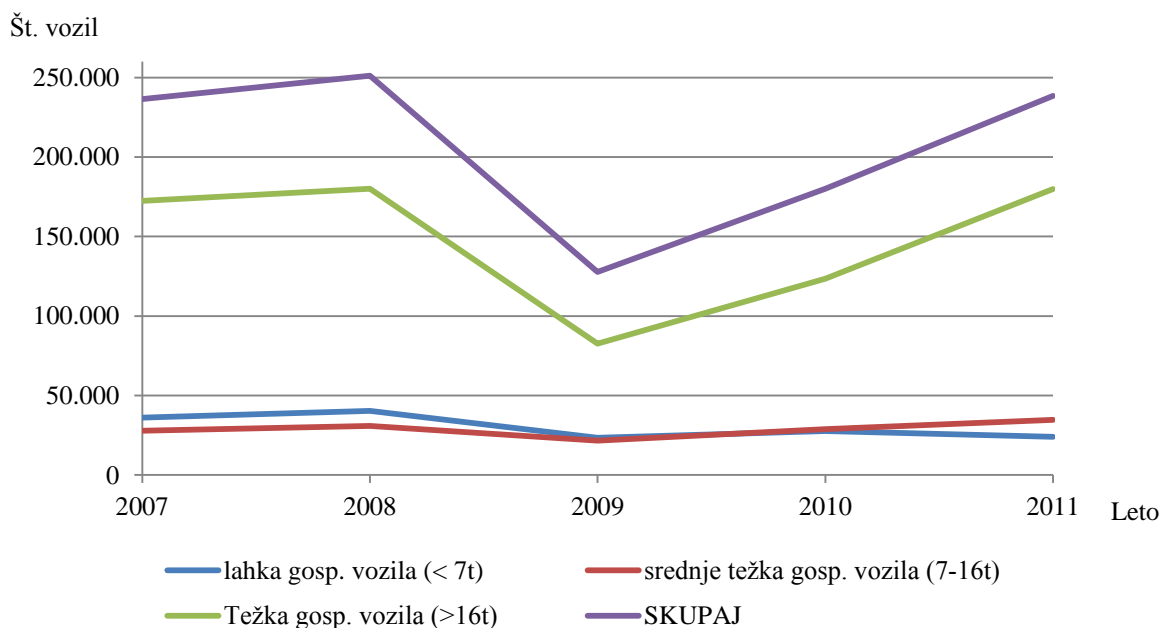
Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Slika: Prodaja gospodarskih vozil po regijah celotne skupine Volvo AB v obdobju 2001–2011



Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Slika: Prodaja gospodarskih vozil po segmentih celotne skupine Volvo AB v obdobju 2007–2011



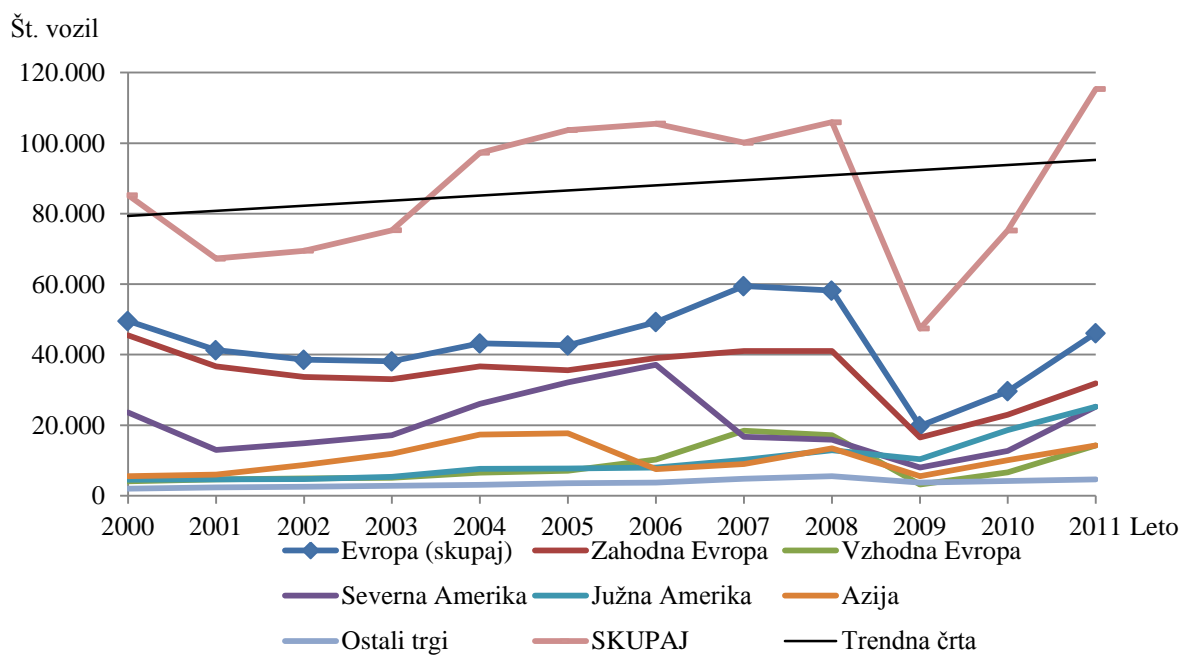
Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Tabela: Prodaja gospodarskih vozil glede na regijo in segment proizvajalca Volvo Trucks v obdobju 2000–2011

Volvo Trucks	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Evropa (skupaj)	49.540	41.309	38.570	38.121	43.210	42.633	49.228	59.465	58.187	19.755	29.635	46.088
Zahodna Evropa	45.451	36.644	33.667	33.037	36.647	35.560	39.011	41.009	41.025	16.551	23.009	31.879
Vzhodna Evropa	4.089	4.665	4.903	5.084	6.563	7.073	10.217	18.456	17.162	3.194	6.626	14.209
Severna Amerika	23.610	13.016	14.900	17.160	26.035	32.151	37.145	16.692	15.887	8.028	12.749	25.229
Južna Amerika	4.534	4.620	4.739	5.307	7.580	7.723	7.940	10.166	12.890	10.349	18.639	25.213
Azija	5.556	5.980	8.709	11.922	17.328	17.678	7.501	9.002	13.440	5.573	10.071	14.224
Ostali trgi	1.987	2.344	2.565	2.802	3.111	3.511	3.705	4.784	5.548	3.712	4.135	4.592
SKUPAJ	85.227	67.269	69.483	75.312	97.264	103.696	105.519	100.109	105.952	47.407	75.229	115.346
Lahka (< 7 t)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Srednje težka (7–16 t)	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	3.733	3.188	1.552	1.758	1.888
Težka (>16 t)	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	96.376	102.764	45.855	73.471	113.458
SKUPAJ	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	100.109	105.952	47.407	75.229	115.346

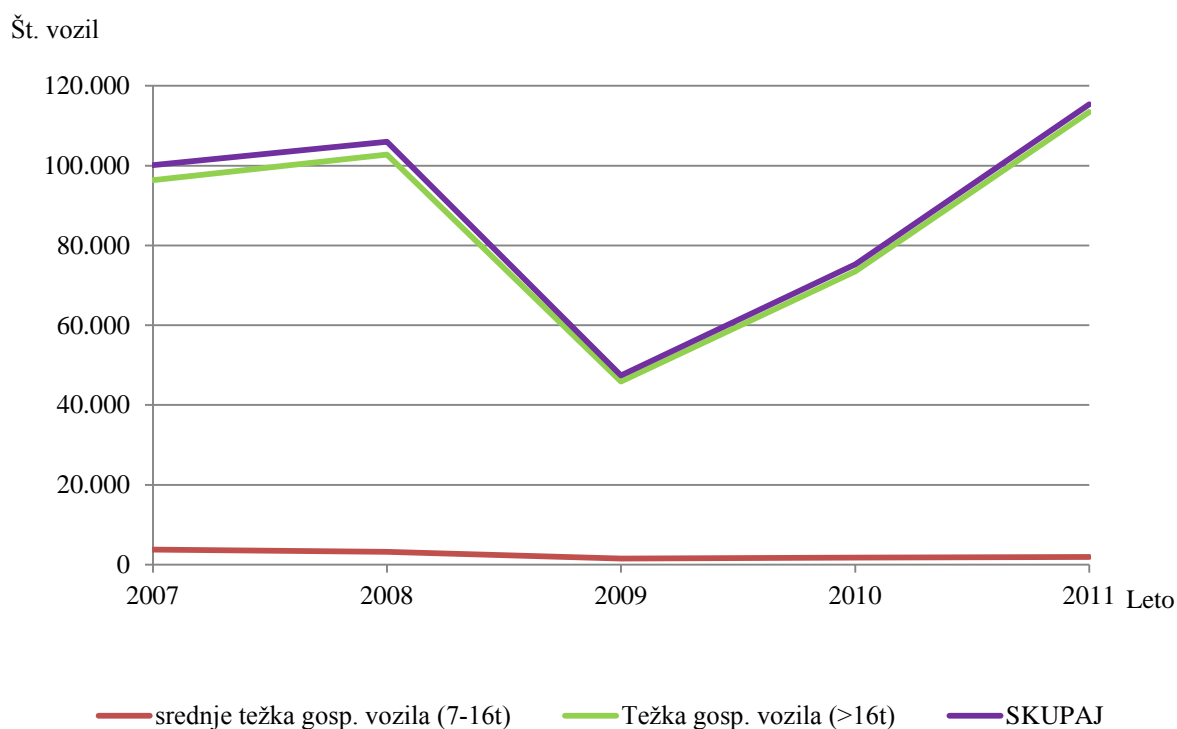
Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Slika: Prodaja gospodarskih vozil po regijah proizvajalca Volvo Trucks v obdobju 2001–2011



Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Slika: Prodaja gospodarskih vozil po segmentih proizvajalca Volvo Trucks v obdobju 2007–2011



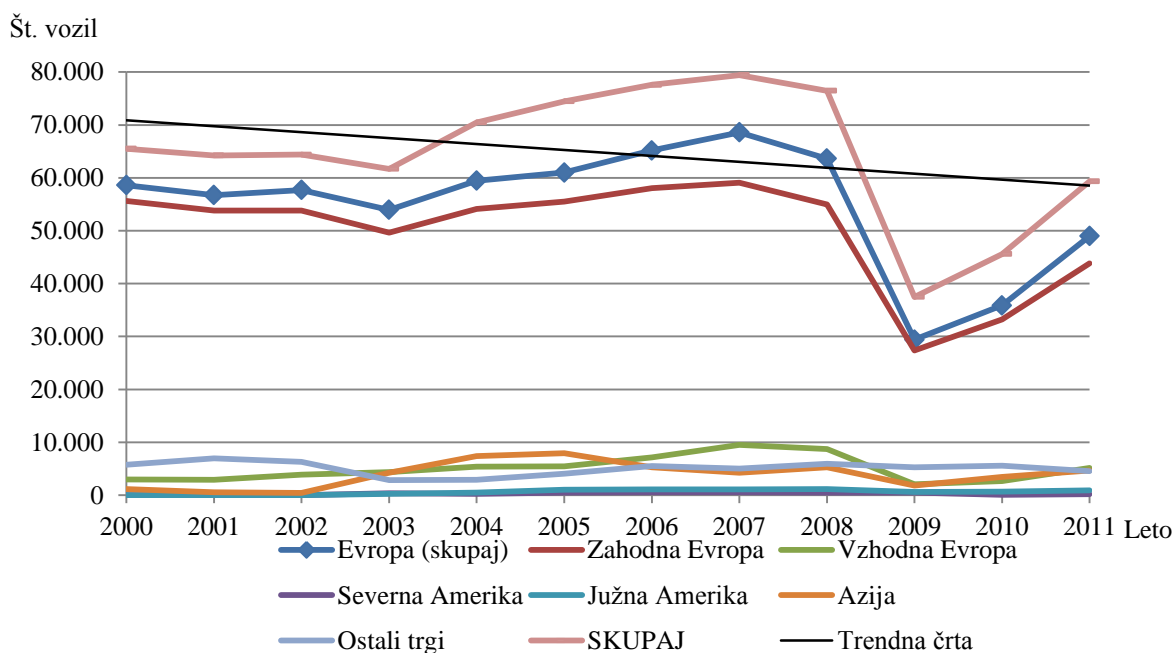
Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Tabela: Prodaja gospodarskih vozil glede na regijo in segment proizvajalca Renault Trucks v obdobju 2000–2011

Renault Trucks	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Evropa (skupaj)	58.602	56.726	57.717	53.961	59.453	60.988	65.189	68.585	63.643	29.396	35.867	48.970
Zahodna Evropa	55.646	53.816	53.817	49.634	54.096	55.526	58.063	59.097	54.944	27.364	33.206	43.849
Vzhodna Evropa	2.956	2.910	3.900	4.327	5.357	5.462	7.126	9.488	8.699	2.032	2.661	5.121
Severna Amerika	0	0	0	352	257	477	561	517	494	458	54	182
Južna Amerika	0	0	0	261	505	1.022	1.078	1.107	1.172	574	656	930
Azija	1.163	559	416	4.246	7.399	7.907	5.241	4.216	5.252	1.794	3.448	4.678
Ostali trgi	5.745	6.962	6.272	2.866	2.872	4.067	5.505	5.017	5.918	5.263	5.563	4.562
SKUPAJ	65.510	64.247	64.405	61.686	70.486	74.461	77.574	79.442	76.479	37.485	45.588	59.322
Lahka (< 7 t)	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	23.763	21.305	13.993	14.140	18.632
Srednje težka (7–16 t)	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	11.819	10.467	5.556	7.385	7.979
Težka (>16 t)	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	43.860	44.707	17.936	24.063	32.711
SKUPAJ	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	79.442	76.479	37.485	45.588	59.322

Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Slika: Prodaja gospodarskih vozil po regijah proizvajalca Renault Trucks v obdobju 2001–2011



Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Slika: Prodaja gospodarskih vozil po segmentih proizvajalca Renault Trucks v obdobju 2007–2011

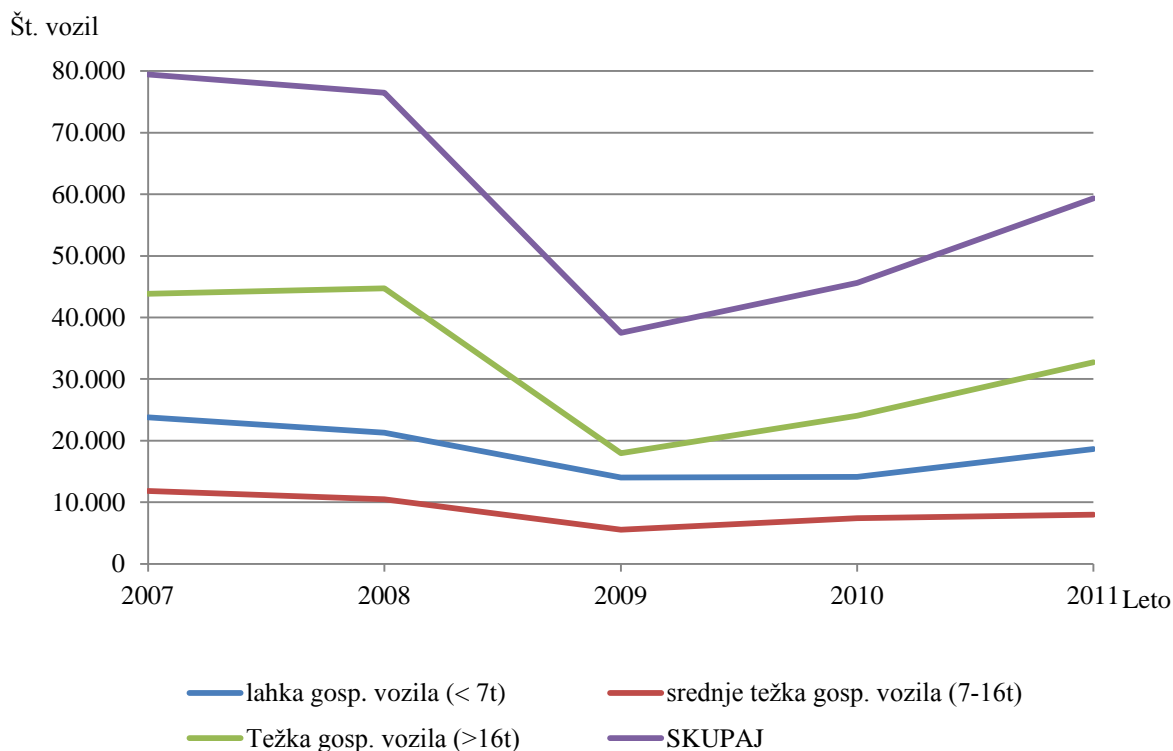
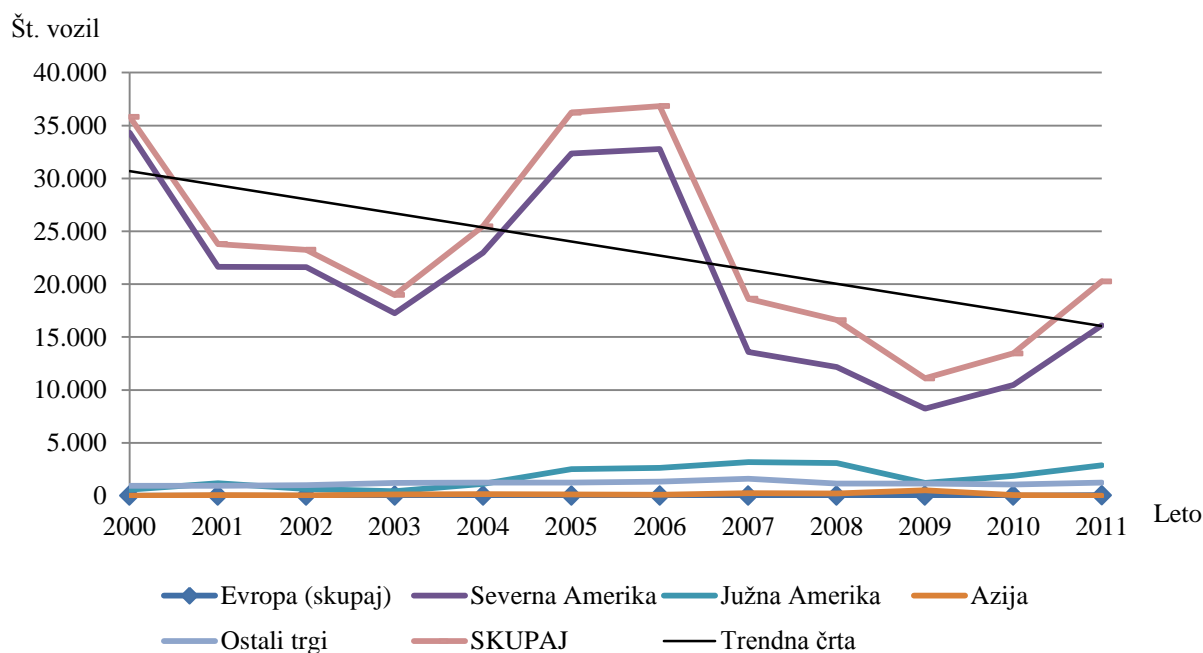


Tabela: Prodaja gospodarskih vozil glede na regijo in segment proizvajalca Mack Trucks v obdobju 2000–2011

Mack	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Evropa (skupaj)	1	6	2	1	3	1	0	0	8	0	1	55
Zahodna Evropa	1	0	2	1	3	1	0	0	0	0	0	0
Vzhodna Evropa	0	6	0	0	0	0	0	0	8	0	1	55
Severna Amerika	34.323	21.629	21.615	17.244	22.981	32.346	32.793	13.592	12.157	8.235	10.469	16.113
Južna Amerika	570	1.169	619	408	1.105	2.503	2.628	3.183	3.097	1.219	1.888	2.872
Azija	13	64	19	118	154	121	75	243	200	505	47	8
Ostali trgi	925	927	990	1.220	1.226	1.251	1.342	1.603	1.151	1.142	1.060	1.229
SKUPAJ	35.832	23.795	23.245	18.991	25.469	36.222	36.838	18.621	16.613	11.101	13.465	20.277
Lahka (< 7 t)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Srednje težka (7–16 t)	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	39	5	1	2	0
Težka (>16 t)	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	18.582	16.608	11.100	13.463	20.277
SKUPAJ	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	18.621	16.613	11.101	13.465	20.277

Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Slika: Prodaja gospodarskih vozil po regijah proizvajalca Mack Trucks v obdobju 2001–2011



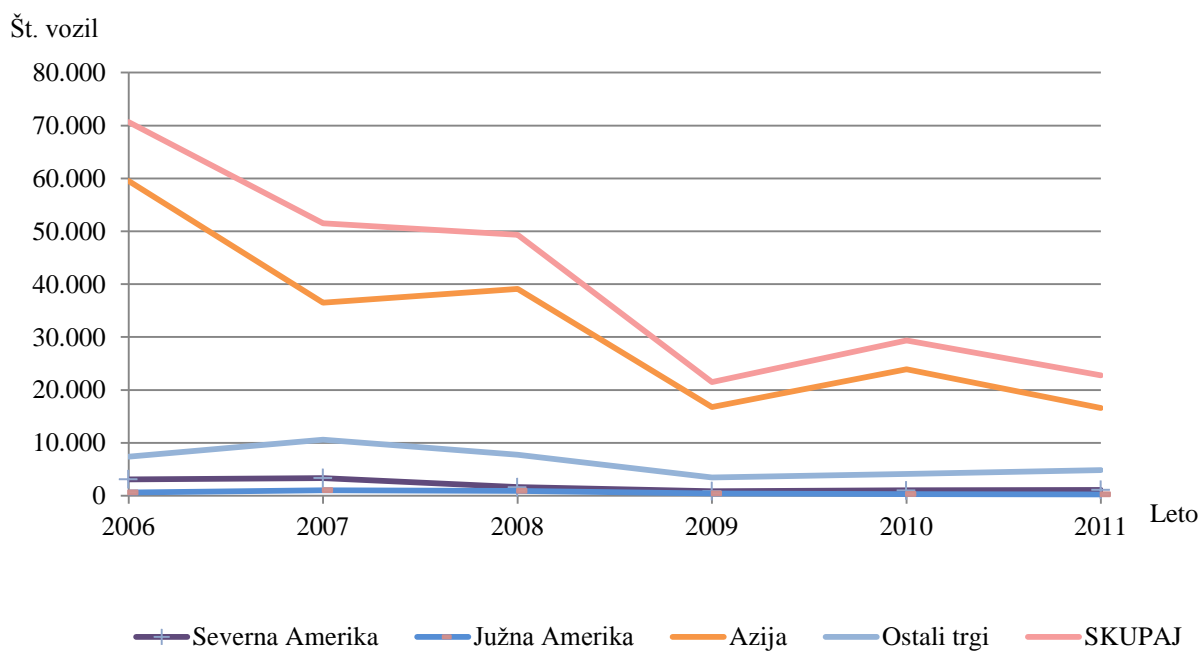
Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Tabela: Prodaja gospodarskih vozil glede na regijo in segment proizvajalca UD Trucks v obdobju 2006–2011

UD Trucks	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Evropa (skupaj)	20	20	9	0	0	0
Zahodna Evropa	0	0	0	0	0	0
Vzhodna Evropa	20	20	9	0	0	0
Severna Amerika	3.094	3.349	1.608	853	1.010	1.089
Južna Amerika	607	1.039	933	445	300	259
Azija	59.526	36.526	39.089	16.753	23.908	16.563
Ostali trgi	7.375	10.574	7.724	3.457	4.130	4.842
SKUPAJ	70.630	51.508	49.363	21.509	29.348	22.753
Lahka (< 7 t)	n. p.	16.400	18.661	8.248	9.657	2.632
Srednje težka (7–16 t)	n. p.	16.452	15.095	6.651	9.572	10.822
Težka (>16 t)	n. p.	18.656	15.607	6.610	10.119	9.299
SKUPAJ	n. p.	51.508	49.363	21.509	29.348	22.753

Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Slika: Prodaja gospodarskih vozil po regijah proizvajalca UD Trucks v obdobju 2006–2011



Slika: Prodaja gospodarskih vozil po segmentih proizvajalca UD Trucks v obdobju 2007–2011

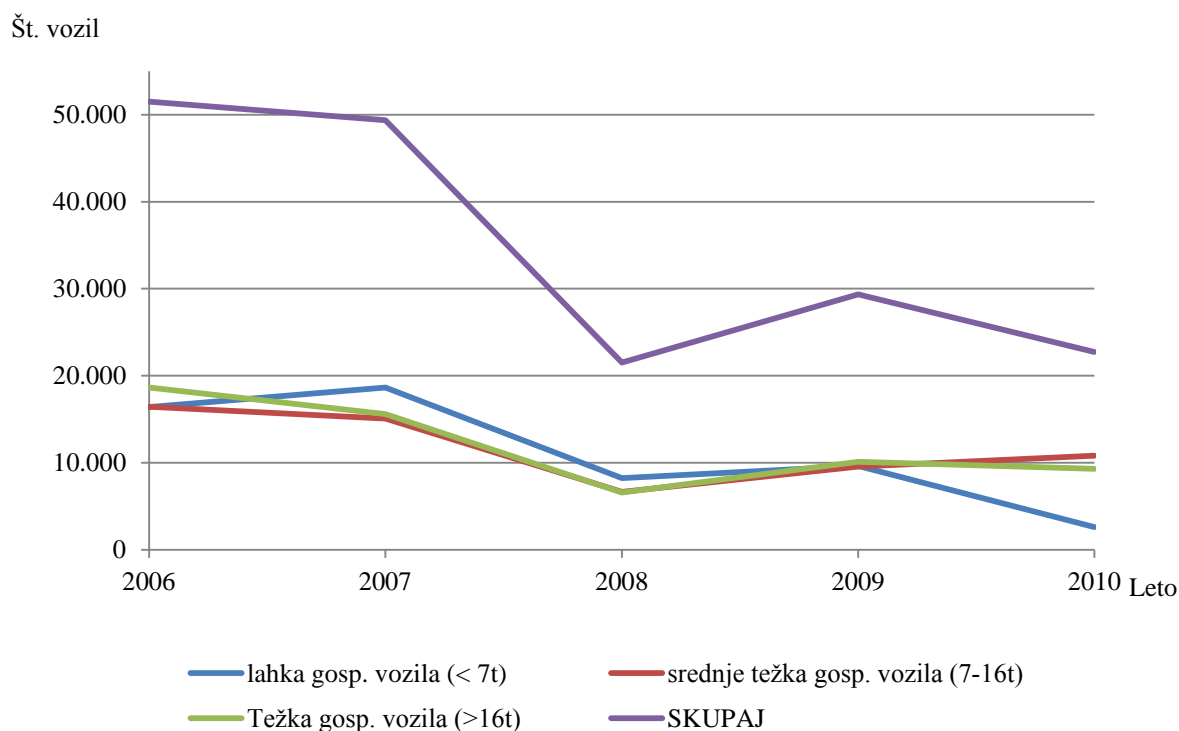
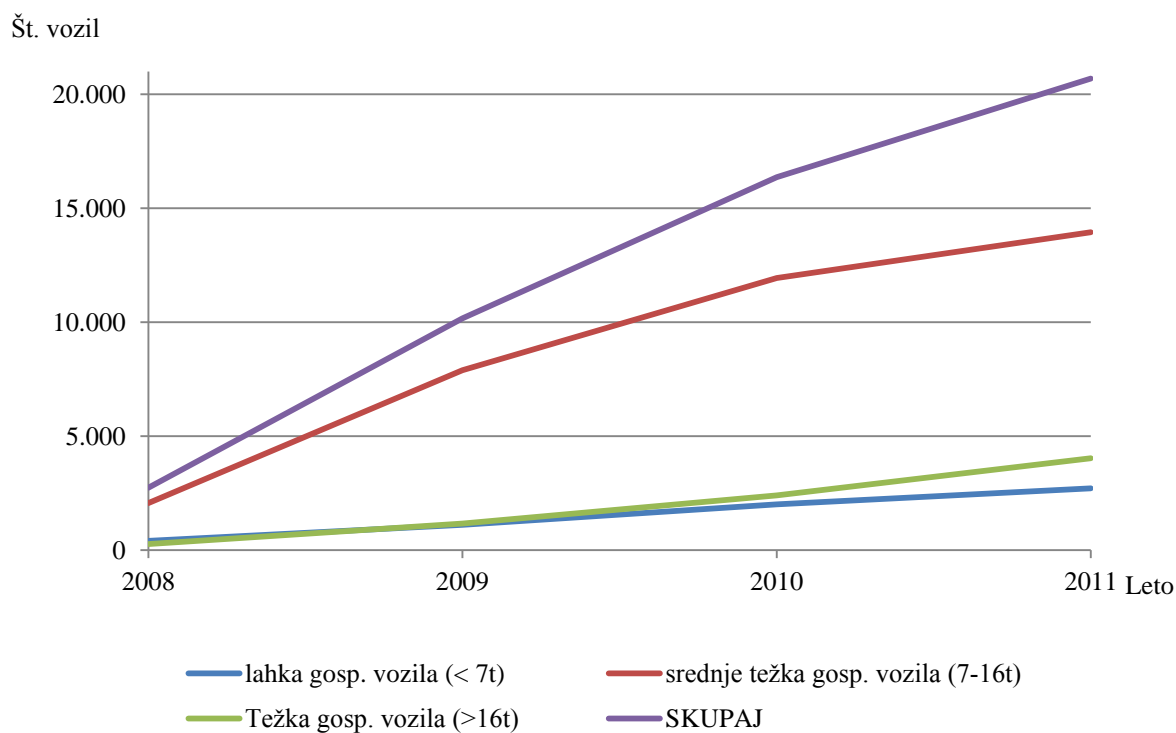


Tabela: Prodaja gospodarskih vozil glede na regijo in segment proizvajalca Eicher Trucks v obdobju 2008–2011

Eicher	2008	2009	2010	2011
Evropa (skupaj)	0	0	0	0
Zahodna Evropa	0	0	0	0
Vzhodna Evropa	0	0	0	0
Severna Amerika	0	0	0	0
Južna Amerika	0	0	0	0
Azija	2.746	10.176	16.359	20.693
Ostali trgi	0	0	0	0
SKUPAJ	2.746	10.176	16.359	20.693
Lahka (< 7 t)	409	1.114	2.014	2.718
Srednje težka (7–16 t)	2.061	7.889	11.940	13.942
Težka (>16 t)	276	1.175	2.406	4.033
SKUPAJ	2.746	10.176	16.359	20.692

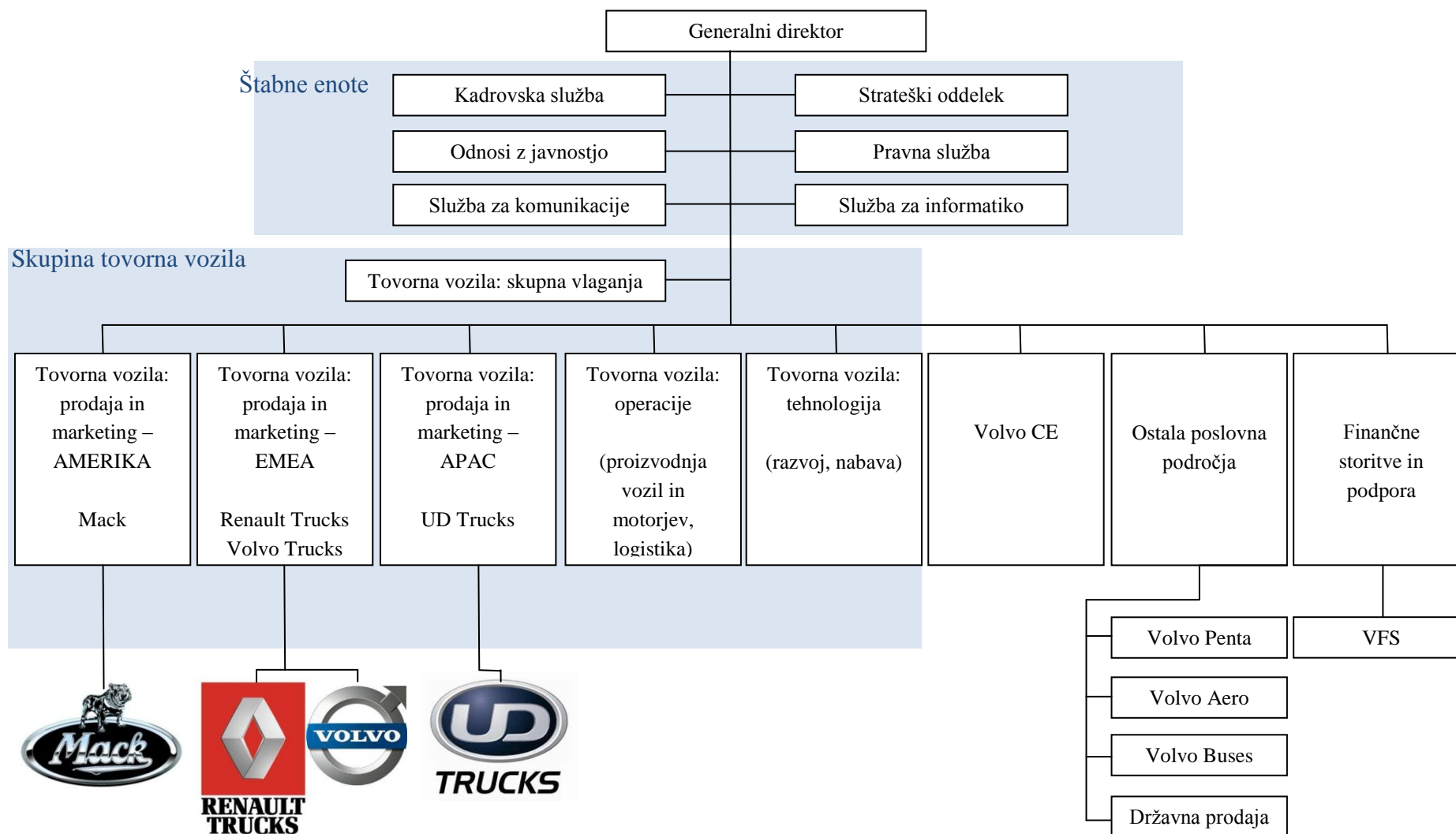
Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Slika: Prodaja gospodarskih vozil po segmentih proizvajalca Eicher v obdobju 2008–2011



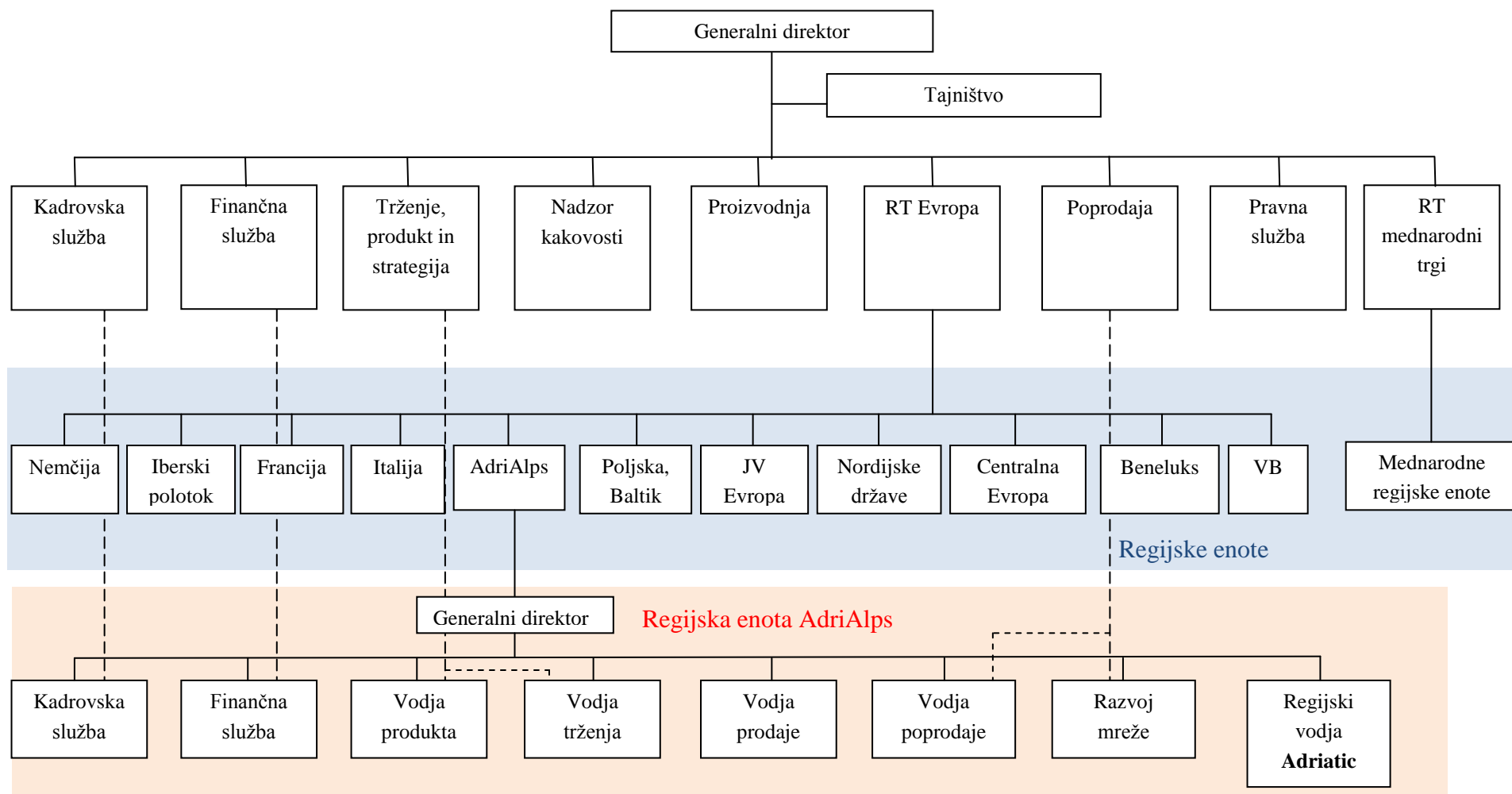
Vir: Truck deliveries in April 2012, 2012.

Priloga 19: Organizacijska struktura Volvo AB



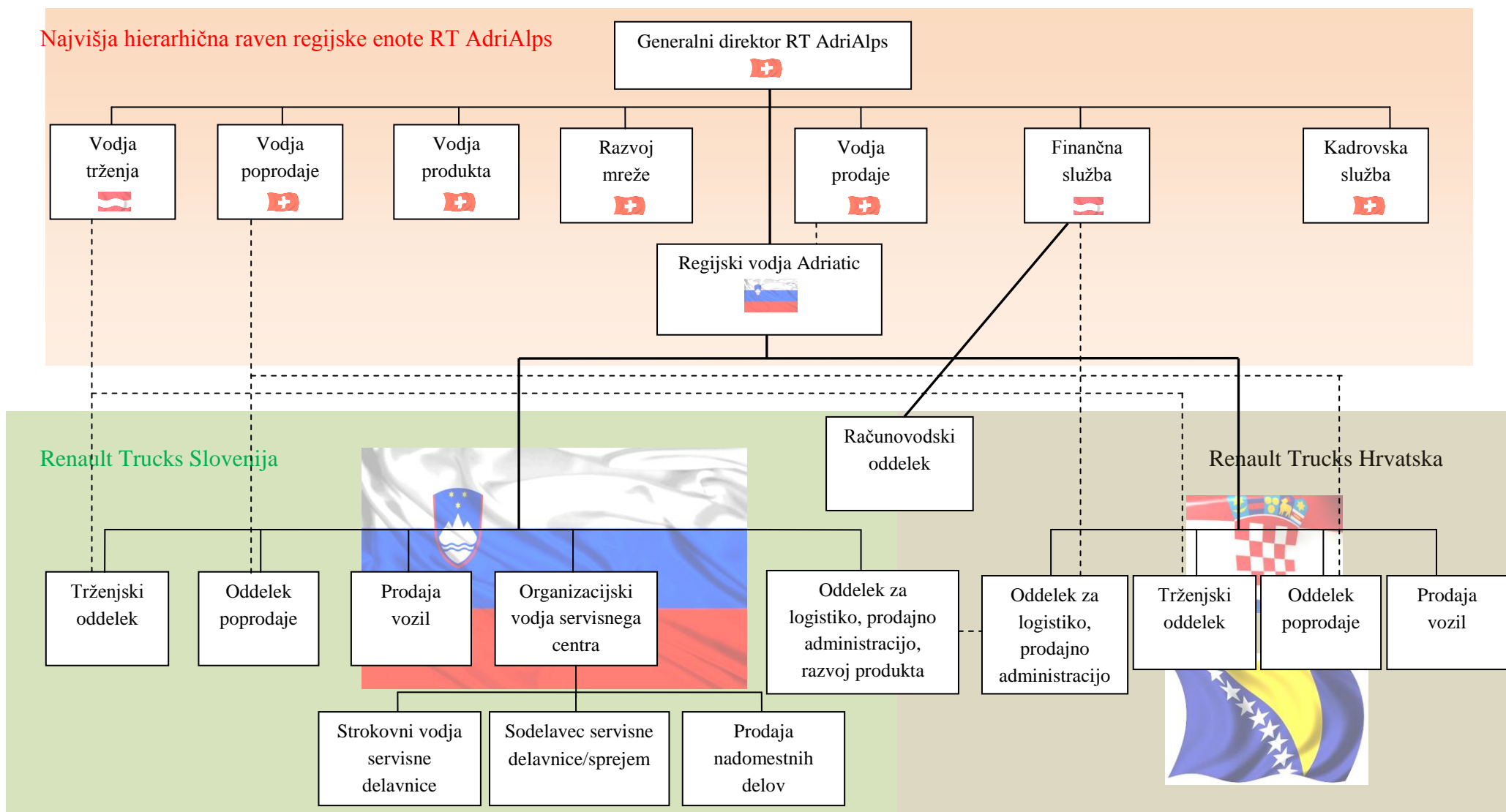
Vir: Volvo AB, 2011.

Priloga 20: Organizacijska struktura RT



Vir: Volvo AB, 2011.

Priloga 21: Organizacijska struktura regijske enote RT AdriAlps



Priloga 22: Ocenjevanje najširšega okolja podjetja

Za **gospodarsko podokolje** bo ključnega pomena razvoj dveh polov v svetovnem gospodarstvu, ZDA in držav BRIC. Glede na projekcije naj bi Kitajska leta 2027 po ustvarjenem absolutnem BDP prehitela ZDA. Povečeval se bo tudi individualni pomen v globalnem gospodarstvu ostalih treh držav BRIC – Indije, Rusije in Brazilije, od katerih bo preostali svet čedalje bolj odvisen. Na ravni EU razplet dogodkov v ekonomski krizi napoveduje težke časa za prihodnji obstoj Evropske monetarne unije. Potrebne bodo spremembe v vodenju sistema skupnega deviznega tečaja, saj ni dovolj le združiti vse valute, potrebni bodo tudi odločnejši ukrepi in korekcije mikroekonomskih razsežnosti, ki bodo omilile razlike med državami. Zagotovo pa je nerealno pričakovati ukinitvev enotnega gospodarskega prostora in obuditev sistema mej in carin med evropskimi državami.

Za proizvajalci gospodarskih vozil so tri zelo težka leta. Prodaja vozil na severnoameriškem in evropskem trgu je od rekordnega leta 2007 drastično padla. Državne subvencije v EU in ZDA za nakupe vozil z najmanj emisijami so le kratkoročni ukrepi za omilitev padca povpraševanja, poleg tega velike evropske proizvajalce še naprej tarejo presežne proizvodne zmogljivosti. V letih rekordne prodaje so namreč ohranjali proizvodnjo tudi nedobičkonosnih modelov, s čimer so ohranili obseg proizvodnih zmogljivosti na previsoki ravni za hitro spopadanje z drastičnim upadom povpraševanja v 2008. Tudi v prihodnje se bodo morali spopadati z izzivom visoke cenovne elastičnosti povpraševanja, povečanjem standardizacije z ukinjanjem opcij na račun nižje cene (voda na mlin nizkocenovnim proizvajalcem), naraščanjem cen fosilnih goriv in večjimi obdavčitvami največjih cestnih onesnaževalcev, kar gospodarska vozila nedvomno so. Proizvajalci vozil čedalje več trženjskih naporov usmerjajo v cvetoča trga avtomobilske industrije – Indije in Kitajske, saj poskušajo s prodajo na teh trgih omiliti slabo poslovanje ne primarnem evropskem in severnoameriškem trgu. Vendar rast števila domačih proizvajalcev vozil v Indiji in Kitajski, podkrepljena z gospodarsko rastjo in državno protekcionistično politiko, tujim proizvajalcem odžira trenutno njihov edini vir rasti. Predvsem za kitajski trg so značilna močna državna prizadevanja, da s subvencijami in lastništvom nad proizvajalci vozil pospešijo razvoj alternativnih hibridnih pogonov in električnih vozil. Kitajska ne predstavlja le največjega tržišča za vozila, temveč je postala tudi druga največja porabnica fosilnih goriv. Kitajska vlada si je zastavila cilj v naslednjih letih postati vodilni svetovni proizvajalec električnih vozil ter razviti učinkovito mrežo polnilnih postaj z možnostjo zamenjave izpraznjenih baterij, ki bodo zagotavljale popolno mobilnost električnim vozilom. Ker je zaradi državnih omejitev za tuja podjetja lastniški vstop na trg zelo otežen, so edina možnost pogodbene vstopne oblike. Evropski proizvajalci bi si tako zagotovili dostop do trga, cenejših sestavnih delov, razdeljenih stroškov R&R, vendar pa zaradi obojestranskega prenosa znanj obstaja prežeha nevarnost v obliki spečega azijskega tigra. Zaradi evropske konkurence si azijski proizvajalci počasi krepijo tudi tehnološko zaledje ter čedalje več sredstev namenjajo tehnološkim izboljšavam vozil ter raziskavam in razvoju, da bi ohranili ugled med domačimi kupci. S tem pa si izoblikujejo tudi sposobnost vstopa na evropski trg. EU se uspešno brani pred vdorom kitajskih izdelkov z visokimi kakovostnimi standardi in varnostnimi zahtevami. Azijski nizkocenovni proizvajalci trenutno še nimajo dovolj kompleksnih produktov za zahtevnejše tuje

uporabnike, po drugi strani pa ne skrivajo težej po osvajanju evropskega trga vozil. Ko se bo rast obsega domačega povpraševanja upočasnila, bodo poskušali proizvodne zmogljivosti zapolniti tudi s prodajo izven svojih meja. S kakšnimi ukrepi se bo na morebitno nevarnost odzvala EU, koliko protekcionizma si bo dovolila v zameno za žrtvovanje dobrih ekonomskih odnosov z azijsko velesilo, pa je že bolj izziv politične diplomacije.

V prihodnje se bodo zagotovo nadaljevale težje po odpravi odvisnosti gospodarskega razvoja od razpoložljivosti in cen fosilnih goriv. In prvi korak bodo zagotovo ukrepi za pospeševanje prehoda transportnega sektorja na električne pogonske vire. Učinki bi bili vidni za celotno industrijo, ustvarila bi se nova delovna mesta tudi v podpornih dejavnostih, hkrati pa bi bili deležni zelo pozitivnih učinkov za naravno (zmanjšanje emisij) in politično podokolje (manj mednarodnih konfliktov in izboljšana nacionalna varnost).

Prihodnji gospodarski razvoj se bo nadaljeval sočasno s tranzicijo iz klasičnega industrijskega kapitalizma v novo vrsto ekonomije, temelječo na mrežnem povezovanju med podjetji in novimi načini ustvarjanja vrednosti za kupca. Klasična hierarhična oblika toge organizacijske strukture bo prepustila primat organizacijskim strukturam, kjer bodo imele glavno vlogo medpodjetniške mreže in sodelovanje med partnerji, ki bodo v decentralizirani verigi vrednosti osredotočeni na izvajanje specifične aktivnosti in ustvarjanje vrednosti za kupca.

Pri **politično-pravnem podokolju** predstavljajo glavne priložnosti in izzive pravzaprav izzivi globalizacije ter zakonskih predpisov za spodbujanje zelene ekonomije. Na ravni EU, kot tudi svetovni ravni, smo priča tudi uveljavljanju zakonov, ki drastično kaznujejo prevelike onesnaževalce okolja, zato bo smer prihodnjega razvoja v panogi gospodarskih vozil potekala proti razvoju okoljsko manj obremenjujočih transportnih rešitev. Dobri odnosi med državami in tujimi gospodarskimi subjekti ter visoka raven sodelovanja so mogoči, ko imajo od globalizacije koristi vsi in je najboljša za vse udeležence (t.i. *win-win* situacija). Vendar so spremembe v ekonomskem podokolju privedle tudi do novega razmaha konkurence in rivalstva na mednarodni ravni, kjer lahko nekdo pridobi le, če drugemu vzame (t.i. *zero-sum* igra). To bo vlivalo na mednarodno politične odnose v smeri zaostrovanja odnosov med ZDA in Kitajsko (tečaj jena), defenzivne države in notranjih sporov v območju EU ter zaostrenih diplomatskih odnosih, kar bo otežilo konsenz pri reševanju globalnih problemov onesnaženja, klimatskih sprememb ter jedrske razorožitve. V luči dvostranskih odnosov dveh političnih velesil bo prišlo do zaostrovanja odnosov zaradi konflikta interesov na Pacifiku in Bližnjem vzhodu (Iran), kjer so še neizkoriščena bogastva nafte, ter zaradi večnega vprašanja (podcenjenega) tečaja jena, ki je po mnenju ameriških ekonomistov glavni razlog za visoko brezposelnost v ZDA. Vojaško razkazovanje mišic Kitajske ter zavezništvo ZDA s kitajskimi neposrednimi sosedami – Indijo, Japonsko in Južno Korejo, bosta v prihodnosti le že dodatno zastrupljevala odnose med državami in blokovsko razdelitev v najpomembnejših svetovnih političnih organizacijah (kot so Združeni narodi). Vse te razmere so privedle do »globalnega ekonomskega neravnotežja« (Rachman, 2011, str. 90). Zdi se, da so trenutne gospodarske razmere napovedale začetek konca ameriške globalne prevlade, ki ga je povzročilo pretirano zadolževanje in preobilen vojaški intervencionizem. Zametki multipolarnega sveta se kažejo tudi v tem, da se EU po finančno

pomoč za reševanje krize in evra zateka h Kitajski in da se s postopnim zmanjševanjem ameriške vsemogočnosti odpira prostor za vzicananje novih stebrov globalnega reda. Pomembni globalni trgi postajajo države BRIK in afriške države v razvoju, ki z izkoriščanjem bogatih naravnih bogastev povečujejo svoj vpliv v globalnem poslovanju. Kitajski vpliv se povečuje tudi zaradi njenega vpliva na črni celini, kjer je Kitajska največji investitor v projekte, povezane z izkoriščanjem obilnih naravnih bogastev. Zaradi naraščanja odkritega nasprotovanja globalnemu imperializmu svetovnih velesil so glavne priložnosti za podjetja v tem zaostrenem politično-pravnem okolju v izrazitejši gospodarski in tržni integraciji poslovanja v regiji, v katero sodi. Regionalna območja so si enotna glede interesov, potencialnih konkurentov iz drugih regij, zato bo verjetno v prihodnosti trend v smeri regionalne internacionalizacije za povečevanje odpornosti regije na šoke svetovnih dimenzij še toliko občutnejši. Tudi uspeh kitajskega komunističnega režima pri razvoju novih tehnologij in doseganju gospodarske rasti na marsikateri razvijajoči trg deluje kot promocija za večji vpliv države.

V **tehnološkem podokolju** se proizvajalci soočajo tudi z drugimi nevarnostmi, saj se cene vhodnih sestavin in elektrificiranih komponent povečujejo, strogi emisijski standardi pa zahtevajo velike investicije v R&R. Kritične prodore novih, za okolje manj škodljivih tehnologij bodo države dodatno nagrajevale s subvencijami. Konkurenca in časovni mejniki bodo narekovali hiter tempo razvoja alternativnih pogonskih rešitev, kar bo verjetno pripeljalo tudi do povečanega sodelovanja med proizvajalci pri razvoju vozil na električni pogon. Med proizvajalci bodo morali biti sklenjeni dogovori o harmonizaciji, pospeševanju in uvajanju v uporabo polnilnih sistemov za električne avtomobile, kar bo omogočilo racionalizacijo stroškov raziskav in razvoja. Se pa že kažejo razlike med standardi, predlaganimi od evropskih in ameriških proizvajalcev vozil na enem ter od kitajskih na drugem polu. Zna se pripetiti, da bo tudi pri tehnološkem razvoju v avtomobilski industrijski močno prisotna konkurenca med kitajskimi in evropskimi proizvajalci.

Smer ekonomskega razvoja bo zahtevala tudi prilagoditev računalniških aplikacij, ki bodo omogočale učinkovit dostop do kupcev prek potrošniških spletnih platform, izmenjavo informacij med partnerji, oddaljen dostop do podatkov (t.i. poslovanje v oblaku), socialno povezovanje in integracijo poslovnih sistemov partnerskih podjetij. Močna povezanost med podjetji in ljudmi bo omogočila boljšo informiranost, kar bo privedlo do večje produktivnosti, zadovoljstva in tudi občutka samozavesti, saj bodo informacije na voljo kadarkoli in kjerkoli.

Gospodarski razvoj ima izjemno izčrpavajoč vpliv na **naravno podokolje**. Podnebne spremembe predstavljajo najbolj kompleksen problem današnjega časa, saj vplivajo na vse ravni najširšega okolja. Ekološke omejitve zato postajajo čedalje pomembnejši dejavnik vsakdanjega poslovanja. Čedalje pomembnejše bo postajalo zeleno poslovanje, ki pomeni uporabo za okolje manj obremenjujočih tehnologij v celotni oskrbovalni verigi. Oskrba z energijo bo postajala vse manj odvisna od fosilnih goriv. Tudi drugi naravni viri bodo z naraščanjem števila prebivalstva podvrženi izrazitemu izkoriščanju, zato bo pomen logistike ob pravem času (še posebej pokvarljivega blaga) izjemno pomemben. Zaradi globalnega segrevanja in klimatskih sprememb bodo ekstremni vremenski pojavi zelo pogost pojav in logistična dejavnost bo postala ključni

faktor za upravljanje s temi tveganji, prav tako pa zagotavljanje pravočasne dobave v vseh fazah preskrbovalne verige.

Naraščanje števila prebivalstva bo pospešilo proces urbanizacije. Leta 2008 je polovica ljudi na svetu živela v mestih, po projekcijah bo leta 2050 kar dve tretjini od skupaj 9 milijard ljudi živelo v velikih mestnih območjih. To bo imelo za posledico tudi povečanje potreb po transportu, predvsem med mestnimi središči. Zaradi gostote naseljenosti bo za urbana območja zagotovo obvezna uporaba zelenih vozil.

V prihodnjih letih se bodo ključne vrednote **kulturnega podokolja** zagotovo še dodatno prilagajale novim načinom poslovanja in tudi življenja, jasno pa je, da bo zasebnost postala visoko cenjena vrednota. Povečevalo se bo število nasprotnikov globalizacije ter s tem največjih svetovnih onesnaževalcev, saj bo skrb za varovanje okolja postala vse pomembnejša ideologija.