

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**FRANŠIZA KOT ELEMENT KONKURENČNE PREDNOSTI PRI
OBLIKOVANJU STRATEGIJE PODJETJA – PRIMER PODJETJA
ALPE NO. 1, NOSILCA FRANŠIZE AVIS RENT A CAR**

IZJAVA

Študent Rok Gajšek izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Adriane Rejc Buhovac in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6.3.2007

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. GLOBALNA RENT A CAR PANOGA – TRG GLOBALNIH BLAGOVNIH ZNAMK	3
1.1. PREDSTAVITEV OSNOVNIH ZNAČILNOSTI GLOBALNE RENT A CAR PANOGE	3
1.1.1. Zgodovinski razvoj rent a car panoge	3
1.1.2. Velikost trga rent a car storitev	4
1.1.3. Segmenti trga rent a car storitev	6
1.1.4. Prihodnji izzivi rent a car panoge	8
1.1.4.1. <i>Kakovost rent a car storitev in zadovoljstvo strank</i>	8
1.1.4.2. <i>Vloga interneta v rent a car industriji</i>	8
1.1.4.3. <i>Vloga in razvoj industrije potovanj in turizma</i>	9
1.1.4.4. <i>Car sharing kot alternativna oblika mobilnosti</i>	10
1.2. PREDSTAVITEV DRUŽBE AVIS EUROPE	11
1.2.1. Zgodovina in razvoj sistema Avis rent a car	12
1.2.2. Organiziranost poslovne mreže družbe Avis Europe	13
1.2.3. Tržni segmenti družbe Avis Europe	13
1.2.4. Dinamika trga rent a car storitev v Evropi	15
1.2.5. Pregled poslovanja družbe Avis Europe	17
1.2.6. Strateške usmeritve družbe Avis Europe	18
2. STRATEŠKI MENEDŽMENT V RENT A CAR INDUSTRIJI	20
2.1. RAZVIJANJE STRATEGIJ KOT OSREDNJI DEL STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA	20
2.1.1. Model strateškega menedžmenta	21
2.1.2. Opredelitev strategije podjetja	24
2.1.3. Razvrščanje strategij	24
2.1.3.1. <i>Celovite strategije</i>	25
2.1.3.2. <i>Poslovne strategije</i>	26
2.1.3.3. <i>Funkcijske strategije</i>	29
2.2. FRANŠIZING	29
2.2.1. Opredelitev franšizinga	30
2.2.2. Poglavitni elementi franšizinga	30
2.3. STRATEŠKE IMPLIKACIJE FRANŠIZINGA	31
2.3.1. Franšizing kot celovita strategija podjetja	32
2.3.2. Franšizing kot poslovna strategija podjetja	32
2.3.3. Franšizing kot strategija vstopa na trg	33
3. RAZVIJANJE STRATEGIJ ZA PODJETJE ALPE NO. 1, NOSILCA FRANŠIZE AVIS RENT A CAR NA PODROČJU SLOVENIJE	33
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA ALPE NO. 1	33
3.2. ANALIZA OKOLJA PODJETJA ALPE NO. 1	35
3.2.1. Analiza najširšega okolja podjetja	35

3.2.2.	Analiza ciljnega okolja podjetja	36
3.2.2.1.	Vstop novih konkurentov v panogo	37
3.2.2.2.	Nevarnost substitucije	37
3.2.2.3.	Pogajalska moč kupcev	37
3.2.2.4.	Pogajalska moč dobaviteljev	37
3.2.2.5.	Relativna moč ostalih interesnih skupin v povezavi z dejavnostjo	38
3.2.2.6.	Rivalstvo med konkurenti	38
3.2.3.	Celovita ocena podjetja Alpe No. 1	40
3.2.4.	Povzetek ocene stanja podjetja s pomočjo SWOT analize in razvijanje vizije, poslanstva ter strateških ciljev	42
3.3.	RAZVIJANJE STRATEŠKIH OPCIJ ZA PODJETJE ALPE NO. 1	44
3.3.1.	Možne celovite strategije podjetja	44
3.3.2.	Možne poslovne strategije podjetja	44
3.3.3.	Možne strategije na osnovi SWOT analize podjetja	45
	SKLEP	47
	LITERATURA	49
	VIRI	50
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Izbrani podatki iz bilance uspeha družbe Avis Europe od leta 2001 do leta 2005, v milijonih evrov	17
Tabela 2:	Kosmati donos iz poslovanja od leta 2003 do leta 2005 za izbrana podjetja, v 1000 SIT	39
Tabela 3:	Izbrani podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja Alpe No. 1 od leta 2001 do leta 2005, v 1000 SIT	41
Tabela 4:	Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Alpe No. 1	42

KAZALO SLIK

Slika 1:	Prodaja storitev družbe Avis Europe po posameznih geografskih trgih v letih 2001 in 2005, merjeno v odstotkih od skupne prodaje storitev	14
Slika 2:	Prodaja storitev družbe Avis Europe po posameznih segmentih glede na namembnost v letih 2001 in 2005, merjeno v odstotkih od skupne prodaje storitev	15
Slika 3:	Tržni deleži rent a car podjetij v Evropi v letih 1999 in 2001, merjeno za blagovne znamke v odstotkih	16
Slika 4:	Model strateškega menedžmenta Hungerja in Wheelena	21
Slika 5:	Shematski model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju po Pučku	22
Slika 6:	Matrika celovitih strategij podjetja z eno poslovno dejavnostjo	25
Slika 7:	Generične poslovne strategije podjetja	27
Slika 8:	Strategije na osnovi razširjene Ansoffove matrike rasti	28
Slika 9:	Organizacijska struktura podjetja Alpe No. 1.....	34

UVOD

Strategija podjetja predstavlja izčrpen in razumljiv plan delovanja, ki navaja, kako bo podjetje uresničilo svoje poslanstvo in doseglo zastavljene poslovne cilje. Strategija je zasnovana tako, da povečuje učinke konkurenčne prednosti podjetja in zmanjšuje učinke konkurenčnih slabosti podjetja. Največkrat je strategija podjetja načrt za spremembo v poslovanju in delovanju podjetja. Trg, na katerem podjetje deluje, se v modernem poslovnem svetu nenehno spreminja zaradi interakcije različnih sil, ki delujejo na trgu, med katerimi so potrebe potrošnikov, razvoj tehnologije in odzivi konkurenčnih podjetij. Če naj podjetje na trgu, globalnem ali lokalnem, ostane konkurenčno, mora prilagoditi svojo organizacijo, svoje resurse in kulturo v podjetju poslovnim priložnostim, ki jih ponuja trg. Strategija predstavlja povezavo med spreminjajočim se svetom zunaj podjetja in organizacijo znotraj podjetja, ki naj se spremeni za potrebe prilagajanja zunanjim spremembam. Posledice izvajanja nove strategije podjetja so za podjetje kot organizacijo ogromne in jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju strategije. Strategija, ki je osredotočena zgolj na spreminjajoče se poslovno okolje podjetja, ne bo učinkovita. Upoštevati mora tudi potrebne spremembe v organizaciji podjetja, torej v ljudeh, ki naj se spremeni tako, da bodo ljudje motivirani za spremembe. Spremembe v podjetju prinašajo inovacije, ki predstavljajo konkurenčno prednost podjetja na trgu, to pa podjetju omogoča poslovne uspehe (Prestwood, Schumann, 2002, str. 2).

Inercija v poslovanju podjetja danes ni več tako močna sila kot pred desetletji, zato tudi poslovni uspeh podjetja, ki je na trgu prisotno dalj časa, ni več samoumeven. Brez dvoma predstavljajo veliko bogastvo za podjetje zvesti kupci, prepoznavna blagovna znamka, know-how v svoji dejavnosti in ustaljene prodajne poti. Vendar pa vrednost teh sestavin ustaljenih modelov poslovanja izginja v turbulentnem poslovnem okolju. Inerciji v vsakodnevnom poslovanju stojijo nasproti tehnološki razvoj, naraščajoči regulacijski učinki, geopolitični šoki, še bolj pa naglo spreminjajoče se navade potrošnikov. Modeli poslovanja zaradi vsega naštetega niso več stalni, nesmrtni, kot je veljalo nekdaj. Danes v poslovanju velja imperativ, postati drugačen od drugih ponudnikov. Poslovni uspeh je tako vse manj odvisen od inercije v poslovanju, vse bolj pa je odvisen od prožnosti v poslovanju, od sposobnosti dinamičnega prilagajanja ali izumljanja popolnoma novih modelov poslovanja in strategij za prihodnost, ko tako narekuje spreminjajoče se poslovno okolje (Hamel, Valikangas, 2003, str. 2).

Poslovni svet vedno nerad sprejme v svojo sredino novo podjetje na trgu, ki se želi boriti za kupce ter za ostale resurse, s katerimi je možno ustvariti dobiček. Obstoječa podjetja na trgu se tako na vso moč trudijo, da bi ustvarila ovire za dostop do teh resursov, kar naj bi otežilo poslovanje tako morebitnim novim, kot tudi obstoječim konkurentom. Zaradi tega poslovneži, ki želijo tekrovati v določeni panogi, iščejo pravi vstopni korak (ang. entry wedge), tisto pravo strateško konkurenčno prednost, s katero si lahko zagotovijo vstop v željeno panogo, znotraj katere veljajo ustaljene poslovne prakse. Eden izmed znanih načinov vstopa novega podjetja v panogo je franšiza (Vesper, 1990, str. 192).

V diplomskem delu skušam predlagati možne poslovne strategije za bodoče poslovanje slovenskega podjetja Alpe No. 1, d. o. o. To podjetje deluje na področju rent a car storitev od leta 1998, od takrat pa tudi upravlja s franšizo Avis rent a car za področje Republike Slovenije. Avis velja za eno najbolj poznanih blagovnih znamk v globalni rent a car panogi. Po mojem mnenju se po prepoznavnosti uvršča neposredno za blagovno znamko Hertz. Družba Avis Europe s sedežem v Veliki Britaniji velja za največje rent a car

podjetje na območju Evrope, Afrike, Bližnjega vzhoda in Azije. Družba na naštetih teritorijih posluje preko lastne mreže poslovalnic, preko mreže podružnic ter preko široke mreže franšiznih enot. Družba Avis Europe razpolaga z vsemi pravicami blagovne znamke Avis. Trenutno veljavna pogodba se izteče leta 2036, vključno s pravico podeljevati franšize za poslovni format, ki ga poznamo pod imenom Avis rent a car. Strategijo franšizinga lahko brez dvoma uvrstimo med celovite strategije podjetja. Franšizing predstavlja tako strateško usmeritev podjetja, kot obliko strateškega povezovanja med posameznimi organizacijskimi enotami, ki so bodisi lastniško povezane ali pa popolnoma samostojne in neodvisne.

Cilj diplomskega dela je, oblikovati možne poslovne strategije za slovensko podjetje Alpe No. 1, podjetje s franšizo Avis rent a car. Pri oblikovanju strategij se osredotočam na konkurenčno prednost, ki izvira iz franšize, pri čemer predlagane strategije do neke mere že dokazano sledijo uspešnim strategijam znotraj globalnega sistema Avis rent a car. Nekatere predlagane strategije pa so usmerjene k doseganju konkurenčnih prednosti, ki jih franšiza nudi dodatno. Menim, da je franšiza za podjetje, ki le-to prevzame skupaj z blagovno znamko in uspešnim poslovnim formatom, zelo pomemben element konkurenčne prednosti in kot taka dober obet za doseganje poslovnih uspehov. Brez kritične presoje tudi ne gre, zato je potrebno uniformirani poslovni format do neke mere prilagoditi lokalnemu trgu in njegovim posebnostim. Predlagane strategije tako temeljijo na konkurenčnih prednostih franšize, vsebujejo posebnosti lokalnega okolja in zavedanje, kako pomembno je prilagajanje različnim možnim situacijam na trgu v prihodnosti. Možne poslovne strategije za izbrano podjetje bom razvil za obdobje naslednjih petih let, torej do leta 2012. Za isto obdobje bom izdelal tudi predloga vizije podjetja ter njegovega poslanstva in postavil dolgoročne poslovne cilje za poslovanje podjetja. Obravnavano podjetje v vsej svoji zgodovini ni formalno definiralo niti svoje vizije niti svojega poslanstva. Poslovni cilji so bili izdelani za časovni okvir največ enega leta, pa tudi poslovne strategije podjetje do danes ni nikdar razvijalo. Kljub temu je podjetje danes vodilno rent a car podjetje v Sloveniji. Predloge za možne poslovne strategije za podjetje bom razvil zaradi tega, ker se v strateškem okolju podjetja v prihodnjih letih obeta veliko sprememb in menim, da bi se izbrano podjetje na osnovi izdelane strategije lažje soočilo s prihodnjimi izzivi na trgu rent a car storitev v Sloveniji.

Pri uresničevanju zastavljenega cilja sem uporabil razpoložljivo domačo in tujo literaturo s področja strateškega menedžmenta in franšizinga, letna poročila ter računovodske izkaze obravnavanih podjetij, empirične primere, na tem mestu pa naj poudarim še, da imam že skoraj pet let delovnih izkušenj s področja rent a car storitev v dveh različnih podjetjih. Teoretična spoznanja temeljijo na študiju izbrane literature, razvijanje možnih poslovnih strategij za izbrano podjetje pa temelji na analizi empiričnih primerov, analizi panoge in trga rent a car storitev ter na SWOT analizi obravnavanega podjetja.

Diplomsko delo je zgrajeno iz štirih delov. Prvi del diplomskega dela je namenjen kratki predstavitvi globalne rent a car panoge in družbe Avis Europe; v zaključku tega poglavja opisujem tudi nekatere izzive, s katerimi se bo v bližnji prihodnosti morala soočiti celotna rent a car panoga. Drugi del je namenjen pregledu teoretskih vidikov strateškega menedžmenta, zlasti razvijanju strategij v okviru modela strateškega menedžmenta. Predstavljene so tudi vrste različnih strategij, ki jih je možno izbrati za podjetje v različnih pogojih poslovanja. V tem delu predstavljam tudi teorijo o franšizingu, od tradicionalnih pogledov do novejših teoretskih dognanj, nakar v zaključku poudarjam različne vidike franšizinga, ki se povezujejo z modelom strateškega menedžmenta. Tretji del diplomskega dela se osredotoča na razvijanje primernih strategij za podjetje Alpe No. 1 do leta 2012, tako strategij, ki jih je moč graditi na konkurenčni prednosti franšize, kot tudi strategij, ki

temeljijo na lastni konkurenčni prednostih podjetja. V sklepu povzemam vse ključne ugotovitve diplomskega dela.

1. GLOBALNA RENT A CAR PANOGA - TRG GLOBALNIH BLAGOVNIH ZNAMK

1.1. PREDSTAVITEV OSNOVNIH ZNAČILNOSTI GLOBALNE RENT A CAR PANOGE

Trg rent a car storitev je nastal iz potrebe po dodatni obliki mobilnosti kot alternativa javnim prevoznim sredstvom in taksijem. Začetki razvoja rent a car panoge segajo na začetek 20. stoletja, sovpadajo pa z razvojem avtomobilske industrije in prvih oblik serijske proizvodnje avtomobilov. V tistem času je bilo lastništvo nad avtomobilom v domeni najbogatejših slojev, kljub temu pa se je pojavila potreba pri bogatejših turistih in poslovnežih, ki so potovali z letali ali vlaki, da na končni postaji železnice ali na mestu pristanka letala poiščejo primerno obliko transporta po cesti. Danes je rent a car panoga neločljivo povezana z globalno industrijo potovanja in turizma, od začetka pa je neizogibno povezana z avtomobilsko industrijo.

Globalni trg rent a car storitev je bil v letu 2005 vreden 44,1 milijarde dolarjev prihodkov letno. Rent a car podjetja opravijo več kot 200 milijonov najemov, za opravljanje svoje dejavnosti pa uporabljajo okoli 4 milijone vozil. Vseh rent a car podjetij na svetu je približno 15.000, vendar najmanj 65 odstotkov vsega prihodka pripada velikim družbam, ki svojo dejavnost opravljajo pod priznanimi blagovnimi znamkami. Največje globalne sisteme predstavljajo Hertz rent a car, Avis rent a car, Europcar, National Car Rental, zelo razširjeno ime v rent a car panogi je tudi Budget rent a car, ki že nekaj let deluje pod lastništvom podjetja Cendant Corporation, ki je lastnik blagovne znamke Avis, ostale znamke pa so bolj regionalno omejene. Enterprise in Dollar Thrifty Automotive Group sta veliko bolj uveljavljena v Združenih državah Amerike, Sixt pa je izredno močan v Evropi. Tudi te znamke so prisotne v drugih regijah na svetu, vendar v zelo omejenem obsegu (The World Market for Travel and Tourism, 2007, str. 226-230).

1.1.1. Zgodovinski razvoj rent a car panoge

Najem avtomobilov kot gospodarska dejavnost ima svoje začetke tesno povezane z razvojem avtomobila in avtomobilske industrije na začetku 20. stoletja, točneje z začetkom masovne proizvodnje avtomobilov, za kar danes vse zasluge pripisujemo Henryju Fordu in njegovemu avtomobilu Ford model T, ki je bil javnosti predstavljen daljnega leta 1908. Anekdota iz zgodovine rent a car panoge pravi, da je bil začetnik rent a car storitev v Združenih državah Amerike Joe Saunders iz Nebraske. Ta naj bi leta 1916 svoj avtomobil dal v najem nekemu trgovskemu potniku, ki je potreboval prevoz na zmenek (Brief History of Buses and Rental Cars in the U.S., 2006).

O izumitelju prvega avtomobila z motorjem, ki deluje na principu notranjega izgorevanja, si zgodovinarji še do danes niso enotni, zato se na tem mestu omenjata kar dva izumitelja: Karl Benz in Gottlieb Daimler, njuna povsem ločena izuma iz leta 1886 pa pomenita začetek moderne dobe avtomobilske industrije¹. Daimler in Benz sta svoji podjetji za proizvodnjo avtomobilov ustanovila v letih 1890 oziroma 1891. Daimler je kasneje v sodelovanju z Wilhelmom Maybachom leta 1901 svetu predstavil prvi avtomobili Mercedes, Benz pa je

¹ Prvi serijski proizvajalci avtomobilov so bili Francozi oziroma francoski podjetji Panhard&Levassor, ki je začelo s proizvodnjo že leta 1889, ter Peugeot leta 1891 (The History of the Automobile, 2006a).

najprej proizvajal le motorje za druge proizvajalce avtomobilov, kasneje tudi cele avtomobile in leta 1900 že postal največji proizvajalec avtomobilov na svetu (The History of the Automobile, 2006a). Revolucijo je v avtomobilsko industrijo prinesel Henry Ford². Ford je ustanovil svoje podjetje Ford Motor Company leta 1903, leta 1908 pa predstavil svetu do danes najbolj slavno vozilo, model T. V letih 1913 in 1914 je do potankosti izpopolnil koncept tekočega traku v avtomobilski industriji. Model T so na tekočem traku izdelali v dobri uri in pol, kar je izredno pocenilo proizvodnjo avtomobilov. Ford je s svojo revolucionarno metodo proizvodnje avtomobilov postal največji proizvajalec na svetu, avtomobilov model T pa so do leta 1927 izdelali kar petnajst milijonov (The History of the Automobile, 2006).

Med prve ponudnike rent a car storitev v Evropi sodi podjetje, ki ga je Martin Sixt ustanovil v Nemčiji leta 1912, podjetje »Sixt Autofahrten und Selbstfahrer«. Podjetje je začelo s floto vsega sedmih avtomobilov Mercedes, velika večina njegovih strank pa so bili angleški plemiči ter bogati turisti in poslovneži iz Amerike. Zaradi začetka prve svetovne vojne je takratna nemška oblast Sixtu zasegla vsa vozila, vendar je Martin Sixt svoje podjetje ponovno obudil po koncu vojne. Sixt rent a car še danes predstavlja eno izmed največjih rent a car družb na svetu, izredno močan tržni položaj pa ima v Nemčiji in Avstriji (The Sixt Story, 2006).

Posebno mesto v zgodovini zaseda zgodba o 22-letnem Walterju Jacobsu, ki je leta 1918 svoje rent a car podjetje odprl v Chicagu. Začel je s floto dvanajstih Fordov model T, ki jih je sam popravljaj, vendar se je njegov pristop obnesel tako dobro, da je po komaj petih letih poslovanja njegov letni prihodek prvič presegel vrednost enega milijona ameriških dolarjev; takratnih, ne današnjih. V tistem času, leta 1923, je svoje podjetje prodal Johnu Hertz, lastniku podjetij Yellow Cab in Yellow Truck and Coach Manufacturing Company. Tako je nastal znameniti Hertz rent a car, takrat imenovan »Hertz Drive-Ur-Self System«. Koncern Johna Hertza je leta 1926 prevzela družba General Motors, podjetje se je preimenovalo v The Hertz Corporation, zadnji lastnik pa je bil od leta 1985 do nedavnega družba Ford Motor Company. Danes velja Hertz rent a car za največji rent a car sistem na svetu. Hertz rent a car velja tudi za prvo rent a car podjetje, ki je odprlo poslovalnico na letališču in sicer na letališču Midway v Chicagu leta 1932, Hertz pa je bil tudi prvi, ki je skupaj z letalskimi prevozniki ponudil potnikom Fly&Drive program (Hertz History, 2006).

Ostale velike rent a car družbe, ki danes sodijo med največje in globalno razširjene rent a car sisteme, so se pojavile po drugi svetovni vojni, hkrati z izjemno hitrim razvojem letalskega potniškega prometa in turizma. Avis rent a car se je pojavil leta 1946, National Car Rental leto kasneje, Europcar, danes največja evropska rent a car družba, leta 1949, Thrifty leta 1950, Dollar rent a car leta 1965. Danes sta ta dva sistema združena v Dollar Thrifty Automotive Group. Naj omenim še družbo Enterprise, ki je leta 1957 začel delovati kot ponudnik avtomobilskega lizinga, šele leta 1962 pa je začel z rent a car dejavnostjo. Vse našete družbe so danes prisotne po vsem svetu, njihova imena pa veljajo za poznane in cenjene blagovne znamke.

1.1.2. Velikost trga rent a car storitev

Celotna rent a car panoga je močno povezana s potovalno industrijo, predvsem z letalsko industrijo ter turizmom, v tem položaju pa je tudi zelo odvisna od nihanj v teh industrijah. Konstantna rast rent a car

² Za pionirja avtomobilske industrije v Združenih državah Amerike veljata brata Duryea, ki sta prvi avtomobil za prodajo izdelala leta 1893, do leta 1896 sta jih prodala trinajst, njun model avtomobila pa so izdelovali še do leta 1920. Masovno serijsko proizvodnjo avtomobilov s konceptom podobnim tekočemu traku je leta 1901 začelo podjetje Olds Motor Works v okolici Detroita (The History of the Automobile, 2006).

panoge na dolgi rok ni vprašljiva, vendar pa morajo ponudniki rent a car storitev slediti trendom razvoja potovalnih navad ljudi, hkrati pa skrbeti za inovacije v svoji ponudbi ter svojim strankam vedno znova nuditi vrhunsko storitev. Številke o vrednosti trga rent a car storitev so le ocena, ki se pojavlja v raznih publikacijah v zvezi z rent a car panogo. Zaradi pomanjkanja verodostojnih tržnih raziskav s tega področja v nadaljevanju navajam podatke iz virov, ki so širši javnosti dosegljivi na svetovnem spletu. Predvsem so to podatki iz letnih poročil različnih rent a car družb in nekaterih publikacij priznanih ustanov za tržne raziskave Datamonitor in Euromonitor.

Za potrebe predstavitve globalne rent a car panoge navajam podatke iz tržne raziskave družbe Euromonitor International z naslovom *The World Market for Travel and Tourism*, ki je izšla januarja 2007 in vsebuje tudi poglavje o rent a car panogi. Raziskava je v nekaterih pogledih nepopolna zaradi omejenega obsega vključenih podatkov, vendar menim, da je za prikaz stanja na trgu rent a car storitev dovolj dobra. Objavljeni podatki temeljijo na analizi trga rent a car storitev v 205 državah sveta³.

Globalni trg rent a car storitev je dosegal visoke stopnje rasti med leti 1995 in 1999, v letu 2000 je bila vrednost globalnega trga ocenjena na 36,6 milijardi dolarjev, potem pa se je začel negativen trend rasti in trg je dosegel najnižjo točko v letu 2002, ko je bila dosežena negativna rast v primerjavi z letom prej v višini 3,7 odstotka in ocenjena vrednost trga 33,7 milijarde dolarjev. Od takrat je rast trga ponovno pozitivna, čeprav počasna. V letu 2005 je trg rent a car storitev dosegel vrednost skupnih prihodkov iz poslovanja v višini 44,1 milijarde dolarjev; rast je bila v primerjavi z letom prej kar 10,97-odstotna. Največji trg rent a car storitev, Združene države Amerike, je v tem času dosegel največji padec, povprečna letna stopnja spremembe rasti na tem trgu med letoma 2000 in 2005 je bila -3,9-odstotna. Blažilni učinki za globalni trg so bili doseženi predvsem na račun visokih stopenj rasti v azijsko-pacifiški regiji ter stabilne nizke rasti v Evropi (*The World Market for Travel and Tourism*, 2007, str. 226-230). Napovedi za obdobje med letoma 2005 in 2009 so veliko bolj optimistične. Globalni trg naj bi do konca leta 2009 dosegel vrednost 49,7 milijard dolarjev, povprečna letna rast v tem obdobju naj bi bila 3,2-odstotna, samo v Združenih državah Amerike 3,0-odstotna. (*Global Car Rental*, 2005, str. 8).

Po podatkih za leto 2003 je bila vrednost celotnega trga rent a car storitev v Združenih državah Amerike ocenjena na 18,8 milijard dolarjev, leta 2008 pa naj bi skupna vrednost dosegla 22,1 milijard dolarjev. V letu 2003 je pet največjih družb na trgu obvladovalo kar 89,2 odstotka celotnega trga, samo trije največji tekmeči pa celo 69,7 odstotkov vsega trga (*Car Rental in USA - Executive Summary*, 2006).

Za evropske države so na voljo podatki za Veliko Britanijo, Nemčijo in Francijo. Te države skupaj z Italijo in Španijo predstavljajo najpomembnejše in hkrati tudi daleč največje trge za rent a car storitve v Evropi. Po moji oceni naštetih pet držav predstavlja 80 odstotkov celotnega evropskega trga. V Veliki Britaniji je leta 2003 znašala velikost trga rent a car storitev 1,87 milijarde dolarjev, za leto 2008 pa je velikost trga ocenjena na 2,08 milijarde dolarjev. Trg rent a car storitev je bil v Nemčiji leta 2003 vreden 2,09 milijarde dolarjev,

³ Kot rent a car storitve raziskava upošteva najeme vozil na letališčih in na lokacijah izven letališč, za poslovno in osebno rabo, vključno z najemi vozil iz naslova nadomestnega vozila, izključuje pa najeme vozil z voznikom. Poleg tega so upoštevani le najemi, ki niso daljši od enega leta, ne glede na namen najema. Vključeni so vsi najemi osebnih vozil, izključeni pa najemi kombijev, avtobusov in tovornih vozil (*The World Market for Travel and Tourism*, 2007, str. 7-8).

ocena za 2008 znaša 2,28 milijarde dolarjev. Podatki za Francijo kažejo, da je bil leta 2003 trg vreden 2,06 milijarde dolarjev, ta vrednost pa naj bi v letu 2008 narasla na 2,27 milijarde dolarjev (Car Rental in France - Executive Summary, 2006; Car Rental in Germany - Executive Summary, 2006; Car Rental in UK - Executive Summary, 2006). Iz navedenih podatkov lahko ocenim, da je v Evropi izmerjena vrednost trga rent a car storitev v letu 2003 okoli 12 milijard dolarjev, do leta 2008 pa naj bi ta vrednost dosegla 13,3 milijarde dolarjev. Koncentracija trga rent a car storitev v Evropi je nekoliko nižja, kot v Združenih državah Amerike. Največjih pet družb naj bi obvladovalo približno 60 odstotkov trga, preostalih 40 odstotkov trga pa si delijo manjša lokalna rent a car podjetja, ki naj bi jih bilo v Evropi še vedno vsaj 6000, čeprav ta številka vztrajno pada.

1.1.3. Segmenti trga rent a car storitev

Zgodovinsko gledano je bil razvoj rent a car panoge najbolj vezan na razvoj potniškega letalskega prometa. Razumljivo je, da največ strank najema avtomobile na letališčih, pa naj bo to za poslovno ali osebno rabo oziroma kakšen tretji namen. Zaradi tega v osnovi delimo trg rent a car storitev na segment letališč in segment vseh ostalih lokacij najemanja avtomobilov. Do danes ostaja segment letališč največji segment. Po dosegljivih podatkih je ta segment v letu 2004 predstavljal kar 58,7 odstotkov vsega trga (Global Car Rental, 2005, str. 8). Ti podatki veljajo za rent a car panogo kot celoto, torej v svetovnem merilu. Seveda pa se posamezni geografski trgi med sabo tudi razlikujejo, zato je ta delež za Evropo nekoliko drugačen. Po podatkih za posamezne države v Evropi je ta segment celo manjši od drugega segmenta, ki ga predstavljajo najemi avtomobilov izven letališč. Po dosegljivih podatkih za Evropo je segment letališč v letu 2001 predstavljal 51 odstotkov vsega trga (Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2001, str. 8). Slika pa je popolnoma drugačna v nekaterih državah, kjer je trg rent a car storitev že v zreli fazi, kar pomeni da je tudi zelo razvit, pa tudi zasičen in kjer so konkurenčne razmere izjemno zahtevne. V Veliki Britaniji je segment trga izven letališč leta 2003 predstavljal 64,4 odstotka vsega trga, v Nemčiji kar 75 odstotkov vsega trga in v Franciji 74 odstotkov trga (Car Rental in France - Executive Summary, 2006; Car Rental in Germany - Executive Summary, 2006; Car Rental in UK - Executive Summary, 2006). S tem ne želim prikazati nepomembnosti segmenta rent a car storitev na letališčih. Navedena dejstva so prikazana zgolj kot primer razlike med geografskimi trgi. Pomembnost segmenta letališč je nesporna, prisotnost rent a car družb s svojo mrežo poslovalnic na letališčih je poslovna nujnost, saj letalski potniški promet predstavlja enega izmed dveh pomembnih generatorjev rasti za rent a car panogo.

Druga delitev trga rent a car storitev na segmente temelji na različnih namembnostih najema avtomobila. Po tej delitvi poznamo naslednje segmente (The World Market for Travel and Tourism, 2007, str. 8):

- segment »business«, ponekod imenovan tudi »corporate«,
- segment »leisure« in
- segment »replacement«.

Najemniki rent a car storitev v segmentu »business« so podjetja, od velikih globalnih multinacionalk do manjših lokalnih podjetij. Na tem trgu dominirajo velika mednarodna rent a car podjetja s poznanimi blagovnimi znamkami, ki imajo s strankami iz tega segmenta sklenjene pogodbe, ponavadi dolgoročne, za te stranke pa so poleg posebnih produktov na voljo tudi druge ugodnosti, na primer plačilne kartice za plačevanje rent a car storitev. Ključnega pomena za stranke v tem segmentu so konkurenčen produkt, hitrost

in kakovost storitve, sledenje podatkom in obdelava podatkov o najemanju avtomobilov ter široka geografska pokritost trga. Ta segment je za rent a car podjetja bolj donosen, zahteva pa izredne trženjske napore (Customers and Markets, 2006).

V segmentu »leisure« so stranke rent a car podjetij turistične in potovalne agencije, razni posredniki ter individualne stranke, vse pa z namenom najema avtomobila za turistična potovanja, doma ali v tujini. Torej gre za segment, ki je neposredno povezan s turizmom. Ta trg je zelo razdrobljen, ponudniki rent a car storitev v tem segmentu so tako velika mednarodna rent a car podjetja, kot manjša lokalna podjetja z nekaj avtomobili. Svetovna industrija potovanja in turizma je največja industrija na svetu in obenem tudi najhitreje rastoča, zato je ta segment rent a car storitev izrednega pomena, saj predstavlja največjega od navedenih treh. Donosi na tem segmentu so nižji, omogočajo pa ekonomije obsega. Velika mednarodna rent a car podjetja imajo tudi v tem segmentu sklenjene pogodbe o poslovnem sodelovanju z letalskimi družbami, železniškimi in ladijskimi prevozniki ter mnogimi družbami s področja turizma (Customers and Markets, 2006).

Segment trga rent a car storitev, ki je poimenovan »replacement«, predstavljajo stranke, ki najemajo avtomobile pri rent a car podjetjih kot nadomestno vozilo. Tudi ta segment je hitro rastoč, v Evropi se je dobro razvil šele v zadnjih desetih letih, vendar je že postal izrednega pomena. Stranke v tem segmentu prihajajo iz treh različnih virov. Prvi vir so zavarovalnice, ki svojim strankam pri avtomobilskem zavarovanju nudijo možnost najema nadomestnega vozila v primeru poškodovanja ali kraje njihovega vozila. Drugi vir so različni avto-moto klubi in organizacije, ki svojim članom tako omogočajo nadomestno vozilo v primeru okvar. Tretji pomemben vir pa so podjetja z lastnim voznim parkom osebnih vozil ali pa lizing podjetja, ki financirajo vozne parke podjetjem. V obeh primerih so najemi avtomobilov potrebni ali v času servisiranja in popravil službenega voznega parka ali pa v primeru, ko je potrebno premostiti časovno razliko do dobave naročenih službenih vozil. Ta segment je zlasti v Evropi zelo pomemben zaradi velikosti, poleg tega pa je v tem segmentu pomemben »spin-off« efekt, ko stranke večkrat najemajo avtomobile ne le kot nadomestno vozilo (Customers and Markets, 2006; Mark McCafferty, CEO/Company Interview, 2000, str. 4). Ravno tako pomemben pa je ta segment zaradi svoje narave, ker tu ni prisotnih sezonskih ali cikličnih vplivov oziroma so le-ti dosti manjši kot pri ostalih dveh segmentih. Še več, ravno zaradi relativno visoke konstantnosti poslovanja v tem tržnem segmentu se zmanjšujejo sezonski in ciklični vplivi ostalih dveh segmentov trga na poslovanje rent a car podjetij.

V nekaterih publikacijah poleg navedenih treh segmentov trga lahko zasledimo še segment »premium«. Stranke v tem segmentu so nekako vse tisto, kar ni mogoče uvrstiti v ostale tri segmente. Najpogosteje se tu omenjajo stranke, ki najemajo avtomobile brez predhodne rezervacije za najem.

Meritve po posameznih segmentih trga je danes praktično nemogoče izvajati dosledno, saj se navedeni segmenti v mnogih primerih med sabo prekrivajo. Najpomembnejši kriterij na trgu danes predstavlja cena, zato stranke vseh vrst iščejo le najbolj ugodnega ponudnika. Prodajnih poti za rent a car storitve je enostavno preveč, da bi lahko sledili virom rezervacij za najemanje, poleg tega so se v zadnjih nekaj letih pojavili številni nalinjski (ang. on-line) posredniki za rent a car storitve, ki danes že predstavljajo velik delež izvora rezervacij. Rent a car podjetja morajo svoje storitve tržiti tudi preko njih. Ker so ti posredniki na voljo tako posameznikom kot podjetjem, prihaja do prelivanja med »leisure« in »business« segmentom.

1.1.4. Prihodnji izzivi rent a car panoge

Strateško okolje rent a car panoge se je zadnjih nekaj letih močno spremenilo. Geopolitične krize, grožnja terorizma in izbruhi bolezni so spremenili potovalne vzorce ljudi, ravno tako razmah nizko cenovnih letalskih prevoznikov. Potrošniki smo vse bolj izobraženi in naše potrebe se spreminjajo skoraj že dnevno, ko s pomočjo interneta iščemo in najdemo boljše in cenejše načine za zadovoljevanje le-teh. Po visokih stopnjah rasti in visokih dobičkih v prejšnjem desetletju so se rent a car podjetja v tem desetletju znašla v težavah, ki niso bile pričakovane. Če so sedaj po nekaj letih izgub in nekaj naučenih lekcijah ta podjetja spet na poti k donosnejšemu poslovanju, pa je prihodnost še vedno polna nevarnosti, pa tudi priložnosti. V nadaljevanju navajam nekaj izzivov iz strateškega okolja rent a car panoge, s katerimi se bodo morala v bližnji prihodnosti soočiti rent a car podjetja.

1.1.4.1. Kakovost rent a car storitev in zadovoljstvo strank

Raziskave na področju zadovoljstva strank so še eno področje, kjer je veliko dosegljivih podatkov in virov, raziskave za celotno rent a car panogo pa do danes ni opravil še nihče. Velika mednarodna rent a car podjetja sama merijo odzive na svoje storitve, merijo jih tudi razne potrošniške organizacije ter agencije za tržne raziskave. V nadaljevanju bom komentiral rezultate agencije J.D. Power and Associates, ki je v Združenih državah Amerike v letu 2000 izmerila zadovoljstvo kupcev rent a car storitev, ki so avtomobile najemali na letališčih ali na lokacijah blizu letališč (J.D. Power and Associates Reports, 2000, str. 1). Izsledki so pokazali, da je več kot 30 odstotkov vseh, ki so najemali avtomobile, naletelo na težave. Najpogostejše težave kupci zaznavajo pri obračunu storitve, pri procesu prevzemanja avtomobila na začetku najema ter v zvezi z mehaničnimi težavami na avtomobilih. Raziskava kaže tudi, da kupci težave ali negativne izkušnje sporočijo rent a car podjetju le v 43 odstotkih primerov in le 62 odstotkov vseh prejetih reklamacij ali pripomb rent a car podjetja dejansko rešijo.

Storitev najema avtomobila je sestavljena iz posamičnih elementov, pri čemer kupci rent a car storitev največjo pomembnost oziroma prispevek k splošnemu zadovoljstvu pripisujejo procesu prevzema avtomobila na začetku najema (35 odstotkov), sledijo še proces vračila avtomobila (22 odstotkov), razmerje med ceno najema in kakovostjo avtomobila (21 odstotkov), stanje najetega avtomobila (15 odstotkov), na zadnjem mestu po pomembnosti pa je proces rezervacije najema avtomobila (7 odstotkov). Pri celotni storitvi so za stranke najpomembnejši hitrost, enostavnost in priročnost lokacije bodisi poslovalnice ali parkirnega prostora. Na splošno zadovoljstvo kupcev rent a car storitev torej najbolj vpliva proces prevzema avtomobila na začetku najema, ki mora biti hiter, enostaven in na priročni lokaciji. Rent a car je le še ena izmed storitev, pri kateri kupci zahtevajo takojšnjo postrežbo in samo tisto rent a car podjetje, ki bo v poslovalnicah postavilo standarde po željah in potrebah svojih strank, se lahko nadeja zadovoljnih strank. Zadovoljne stranke pa ponavadi postanejo tudi stalne in zveste stranke.

1.1.4.2. Vloga interneta v rent a car industriji

Internet tudi v rent a car panogi postaja pomembno trženjsko in prodajno orodje. Njegova vloga prodajne poti vidno narašča, s tem pa tudi njegova pomembnost za rast rent a car podjetij. Spletne strani rent a car podjetij že dolgo ne služijo le predstavitvi podjetja. Na vseh straneh je namreč možno dobiti tudi informacije o

razpoložljivih avtomobilih, cenah najema, poiskati obračune prejšnjih najemanj in seveda izvesti rezervacijo in nakup za najem avtomobila kjerkoli v poslovni mreži posameznega ponudnika na svetu. Internet tako omogoča takojšen dostop do informacij, večjo transparentnost in vse pogosteje tudi nižje cene. Za ponudnike rent a car storitev so rezervacije preko interneta veliko cenejše, ker ni stroškov prodajnega osebja in provizij posrednikom kot so turistične agencije. V Združenih državah Amerike kar 44 odstotkov ljudi, ki najemajo avtomobile za prosti čas in turistična potovanja, izvede rezervacijo za najem na internetu, med poslovnimi uporabniki pa 39 odstotkov (Vafa, Harley, 2003, str. 29).

Uporaba interneta kot prodajne poti v rent a car industriji ima tudi sekundarne učinke, ki se kažejo predvsem v spremenjenih razmerjih med segmenti strank rent a car storitev in pa v zmanjšanju zvestobe blagovnim znamkam. Kupci rent a car storitev imajo s pomočjo interneta možnost primerjati cene posameznih ponudnikov, na njihovo končno odločitev pa ponavadi največkrat vpliva cena, morda še kakovost storitve. Zaradi tega se poslovni uporabniki rent a car storitev odločajo za cenejše ponudnike, ki so v preteklosti tradicionalno veljali za ponudnike v segmentu turizma, turistični uporabniki rent a car storitev pa se pomikajo k manjšim lokalnim rent a car ponudnikom.

Dodaten vpliv na zmanjšanje pomembnosti blagovnih znamk predstavljajo številni nalinjski posredniki, ki omogočajo rezervacije za praktično vse storitve v industriji potovanj in turizma, tudi za rent a car storitve. Nekateri so specializirani samo za rent a car storitve. Poleg negativnega vpliva na blagovne znamke je zaradi nalinjskih posrednikov pritisk na zniževanje cen, vendar pa je sodelovanje rent a car podjetij s temi posredniki danes nujno zlo. Količinski potencial teh posrednikov je namreč izjemno velik zaradi široke ponudbe storitev, ki jih posredujejo končnim kupcem. Pomen posrednikov se bo v prihodnje še povečal, le njihovo število bo manjše (Global Car Rental, 2005, str. 12).

1.1.4.3. Vloga in razvoj industrije potovanj in turizma

Industrija potovanj in turizma je ena največjih industrij na svetu, napovedne stopnje rasti v tej industriji za obdobje naslednjih desetih let pa so visoke. Neposredni prispevek te industrije v svetovni ekonomiji predstavlja 3,6 odstotka svetovnega bruto domačega proizvoda, skupaj neposredni in posredni prispevek industrije pa predstavljata ekonomski učinek v višini 10,3 odstotka svetovnega bruto domačega proizvoda. Skupni ekonomski učinek industrije potovanj in turizma naj bi v letu 2006 dosegel vrednost 6477 milijard ameriških dolarjev; gre za seštevek vseh komponent ekonomskih aktivnosti: osebne potrošnje, potrošnje podjetij, investicij v to industrijo, vladnih transferjev in pomoči ter izvoza. Neposredno bo ta industrija v letu 2006 zagotovila 76,7 milijonov delovnih mest, kar je 2,8-odstotni delež vseh delovnih mest na svetu. Če pa seštejem tako neposredno povezana delovna mesta kot delovna mesta v posredno sodelujočih dejavnostih, pa je za leto 2006 napovedana številka 234,3 milijonov delovnih mest, kar je 8,7 odstotka vseh delovnih mest na svetu (Progress and Priorities 2006/07, 2006, str. 8).

Na svetovni ravni naj bi industrija potovanj in turizma v obdobju od leta 2007 do leta 2016 dosegala realno stopnjo rasti v višini 4,2 odstotka letno in v letu 2016 dosegla skupno ekonomsko aktivnost v višini 12.118 milijard ameriških dolarjev, kar je 10,9 odstotka svetovnega bruto družbenega proizvoda. Število delovnih mest, neposredno in posredno povezanih s potovanji in turizmom, naj bi se v tem času povečalo na 279,3 milijonov, kar bo predstavljalo 9 odstotkov vseh delovnih mest na svetu (Executive Summary 2006, 2006, str.

6). Osebna potrošnja za potovanja in turizem, ki bo v letu 2006 znašala 2845 milijard ameriških dolarjev, naj bi do leta 2016 narasla do vrednosti 4916 milijard ameriških dolarjev. Osebna potrošnja predstavlja največji delež v skupni ekonomski aktivnosti industrije potovanj in turizma. Regije sveta, kjer je osebna potrošnja za potovanja in turizem največja, so po vrsti severna Amerika, Evropska unija in severovzhodna Azija (Executive Summary 2006, 2006, str. 10).

S temi podatki sem želel le prikazati kakšni so obeti za potovanje in turizem in iz navedenega so obeti za vse ponudnike storitev v tej industriji dobri. Rent a car podjetja imajo vse možnosti, da potencial za podobno visoko rast tudi uresničijo, še posebej na račun napovedne rasti osebne potrošnje za potovanja in turizem. Z vidika prodaje rent a car storitev za velika mednarodna rent a car podjetja niti ni pomembno, kam se ljudje odpravljajo na potovanja in počitnice, saj imajo poslovne mreže že razporejene praktično po vsem svetu. Veliko bolj pomembno je, da strankam uspejo prodati rent a car storitev doma, preden se odpravijo na potovanje. Iz te ugotovitve sledi zaključek, da je potencial za prodajo rent a car storitev izredno velik v severni Ameriki, Evropski uniji ter v severovzhodni Aziji, bolj točno na Japonskem. V teh regijah morajo rent a car podjetja za doseganje potencialov rasti celotne industrije potovanj in turizma vlagati v trženjske aktivnosti, prodajno mrežo in partnerstva z ostalimi ponudniki te industrije, zlasti z letalskimi prevozniki in turističnimi podjetji.

1.1.4.4. Car sharing kot alternativna oblika mobilnosti

Potreba po občutku mobilnosti z lastnim osebnim avtomobilom je velik problem urbanih središč povsod po svetu. Ogromne površine zemlje in vsote kapitala so povezane z osebnimi avtomobili, cestami in parkirišči, kar je vse posledica velikega števila osebnih avtomobilov v zasebni lasti. Kljub temu, da v mestnih središčih veliko ljudi hodi peš, se vozi s kolesom ali pa uporablja javni prevoz, se pri ljudeh občasno pojavlja potreba po prevozu z osebnim avtomobilom. To vrzel v mobilnosti, ko ljudje avtomobil dejansko potrebujejo, pa lahko namesto lastnega avtomobila pomaga zapolniti občasna uporaba izposojenega avtomobila, kar omogoča koncept imenovan car sharing (Car Sharing: An overview, 2004, str. 5).

Car sharing predstavlja alternativo lastništvu osebnega avtomobila in z njim povezanimi stroški ter tako ponuja rešitev problema visoke odvisnosti od uporabe osebnega avtomobila. V povprečju ljudje v mestnih središčih svoje avtomobile uporabljajo manj kot eno uro na dan, kar je manj kot 5 odstotkov časa. Za razliko od lastništva avtomobila ali najema avtomobila (rent a car najem kot storitev upošteva kot minimalno enoto časa najema 24 ur in temu primerno plačilo za najem) omogoča car sharing občasno uporabo avtomobila ne glede na pogostost uporabe ali trajanje take uporabe (Evans, 2001, str. 2).

Shemo car sharinga sestavljajo organizacija za car sharing, ki skrbi za rezervacije vozil, upravljanje s podatki in obračunavanje storitev, stranke oziroma člani take organizacije in pa infrastruktura v obliki voznega parka avtomobilov in različnih lokacij parkirišč. V tako shemo so lahko kot pomemben element vključene še lokalne oblasti, ponudniki javnega prevoza in proizvajalci avtomobilov. Člani car sharing organizacije se v shemo vključijo na podlagi plačila določenega letnega zneska članstva, uporaba avtomobilov pa se plačuje glede na tipe avtomobilov ter časovno uporabo in prevožene kilometre. Vozila so jim na razpolago na podlagi predhodne rezervacije in na več različnih lokacijah v mestnih središčih ali v bližini postajališč javnega transporta.

Koncept se je prvič pojavil leta 1987 v mestu Luzern v Švici, kjer danes tako obliko mobilnosti uporablja 40.000 meščanov, za kar je potrebnih 1.500 avtomobilov. Car sharing se je v prejšnjem desetletju razvil v številnih mestih po Evropi, Kanadi, Združenih državah Amerike, kjer je na vzhodni obali že več kot 72.000 uporabnikov te storitve, in pred kratkim tudi v Singapurju (Schwartz, 2005, str. 1). Njegova naraščajoča popularnost priča o tem, da vsebuje določene prednosti. Prva prednost je pri uporabnikih, ki se na tak način znebijo odgovornosti lastništva avtomobila in z njim povezanimi stroški. Ta koncept je z vidika stroškov zlasti primeren za ljudi, ki na leto prevozijo manj kot 10.000 kilometrov. Druga prednost je na strani javnosti, saj se z uporabo car sharinga lahko zmanjša število avtomobilov v mestih, kar pomeni manj gneče na cestah, manj potrebnega prostora za parkirišča, tudi manj stroškov za obnovo cest in nenazadnje tudi manj hrupa in onesnaženja. Prednost v sodelovanju s kakšno car sharing organizacijo je lahko tudi pri proizvajalcih avtomobilov, ki na ta način pokažejo svojo ozaveščenost do ohranjanja okolja, širši javnosti pa lahko tudi predstavijo svoje proizvode.

Če naj v prihodnje car sharing postane bolj splošno razširjena oblika mobilnosti za mestno populacijo, pa bo potrebnih kar nekaj korenitih sprememb. Predvsem potrebuje ta koncept večjo prepoznavnost in podporo pri javnosti, na kar lahko vplivajo predvsem lokalne oblasti. Nadalje ta koncept potrebuje tudi soglasje in pomoč lokalnih oblasti, ki morajo za avtomobile zagotoviti ustrezna parkirna mesta na smotnih lokacijah v mestih, poleg tega lahko mestne oblasti pomagajo tudi pri financiranju takega projekta. Z vidika zakonodaje bi bila smotna nižja obdavčitev oziroma oprostitvev določenih davkov za car sharing organizacijo, še bolj kot to pa bi bila smotna sprememba zakonodaje oziroma predpisov, ki regulirajo dejavnost gradbeništva. Gradbena podjetja morajo pri gradnji stanovanjskih stavb zagotoviti tudi ustrezno število parkirišč, kar predstavlja velik strošek. Pri sodelovanju s car sharing organizacijo bi lahko imela neka stanovanjska stavba ali soseska dosti manj parkirnih prostorov, saj bi imeli tudi stanovalci manj avtomobilov, s tem pa bi se pocenila gradnja.

Rent a car podjetja niso konkurenca car sharing organizacijam, kar velja tudi obratno. Obe strani danes že sodelujeta. Rent a car podjetja namreč izposojajo avtomobile rent a car organizacijam, kadar jim zmanjka lastne flote avtomobilov za svoje člane. Družba Avis Europe že od leta 2001 sodeluje v več pilotskih projektih vzpostavitve car sharing mreže v Veliki Britaniji (Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2001, str. 15). S širitvijo car sharing koncepta je torej tudi možnost za rent a car podjetja, da povečajo svojo prodajo storitev. Združitvev car sharinga in rent a car storitev pri enem podjetju oziroma ponudniku pa se ne zdi ravno smotna, saj sta obe obliki storitev zagotavljanja mobilnosti blizu ena drugi, to pa bi lahko imelo negativen vpliv na rent a car storitev pri strankah, ki najemajo avtomobile za en dan in bi se potem rajši odločali za storitev car sharing (Car Sharing: An Overview, 2004, str. 18).

1.2. PREDSTAVITEV DRUŽBE AVIS EUROPE

Družba Avis Europe je vodilno rent a car podjetje na področju Evrope, Afrike, Bližnjega vzhoda in Azije s sedežem v mestu Bracknell v Veliki Britaniji, na trgu rent a car storitev pa deluje pod blagovno znamko Avis rent a car. Avis Europe predstavlja del globalnega sistema Avis rent a car, od leta 1986 ima v lasti ekskluzivno pravico za uporabo blagovne znamke Avis na vseh naštetih področjih sveta in s tem pravico podeljevanja franšiz na teh območjih. Poslovna mreža družbe Avis Europe je razpredena v 107 državah že omenjenih regij sveta, kjer posluje s svojimi strankami v 3100 poslovalnicah. V 14 državah sveta Avis Europe posluje preko podjetij v svoji lasti, to so tako imenovane »corporate« države, v preostalih 93 državah pa s

svojimi strankami posluje preko franšiznih enot. Avis Europe od marca 2003 upravlja tudi z blagovno znamko Budget rent a car na področju Evrope, Afrike in Bližnjega vzhoda. S to blagovno znamko pokriva trg 62 držav preko mreže 900 poslovalnic. V veliki večini gre za franšizne enote, v svoji lasti pa ima mrežo v Avstriji in Švici ter manjše število poslovalnic v Franciji in Veliki Britaniji (Avis at a Glance, 2006). Avis Europe tesno sodeluje z družbo Cendant Corporation iz Združenih držav Amerike. Cendant Corporation je edini lastnik obeh blagovnih znamk, Avis in Budget, s pogodbo pa je uporaba teh pravic na določenih teritorijih in za določeno časovno obdobje dovoljena družbi Avis Europe⁴. Podjetji uporabljata skupno tehnologijo, skupen rezervacijski sistem in zelo usklajeno sodelujeta pri trženjskih aktivnostih, vse to pa z namenom, ponuditi strankam povsod po svetu enako in zelo kakovostno storitev. Lastniško podjetji nista povezani (Avis at a Glance, 2006).

1.2.1. Zgodovina in razvoj sistema Avis rent a car

Vsaka stvar ima nekje svoj začetek. Za Avis rent a car je to leto 1946. Takrat je Warren Avis ustanovil svoje rent a car podjetje z vsega tremi avtomobili, poslovalnico pa je odprl na letališču Willow Run v Detroitu. Hertz, tudi takrat vodilno rent a car podjetje v Združenih državah Amerike, je imel zelo malo poslovalnic na letališčih, kar je Warren Avis videl kot svojo poslovno priložnost. Kot bivši vojaški pilot je dobro ocenil, kako se bo po vojni razvijalo komercialno letalstvo, zato se je v začetku podjetje osredotočilo na poslovanje zgolj na letališčih. Celo podjetje se je takrat imenovalo Avis Airlines Rent a Car System, ker je Warren Avis želel jasno opozoriti na svojo edinstveno prednost pred drugimi. Beseda »Airlines« je sčasoma izginila iz imena. Leta 1953 se je začela mednarodna širitev podjetja s prvimi franšiznimi enotami v Evropi, Kanadi in Mehiki. Le leto kasneje je Warren Avis svoje podjetje, s takrat že prepoznavnim imenom in močno blagovno znamko, prodal (Holmgren, Eriksson, 1995, str. 8-9). Podjetje, leta 1956 preimenovano v Avis Inc., je zaradi hitre rasti na domačih in tujih trgih poslovalo z izgubo, lastniki so se pogosto menjali. Čeprav je bil Avis drugo največje rent a car podjetje v Združenih državah Amerike, je bil njegov tržni delež le 11 odstotkov, Hertz pa je imel 75 odstotkov trga. Lastniki podjetja so se odločili Avis spraviti iz rdečih števil s pomočjo marketinga. Za samo 2 milijona dolarjev so leta 1963 začeli Avis oglaševati z drzno oglaševalsko akcijo in takrat se je rodil slogan »We try harder«, še danes priznan kot eden izmed 10 najboljših sloganov vseh časov. Ideja za celotno oglaševalsko akcijo je bila v tem, da so pri Avisu iskreno priznali trgu in strankam, da so številka dve, da pa se morajo zato bolj truditi, ker si želijo biti številka ena, najboljši. V oglasih so določili standarde storitve, ki jo ponuja Avis, celotno podjetje pa preoblikovali, da je ustrezalo tem standardom (Holmgren, Eriksson, 1995, str. 8-9).

Formalna ekspanzija v mednarodno poslovanje se je začela leta 1965, ko je Avis Inc. ustanovil podružnico za trge Evrope, Afrike in Bližnjega vzhoda, na kratko Avis Europe. Svoje namene so v Avis Europe izrazili v viziji podjetja »Biti najboljši in najhitreje rastoče podjetje z največjo donosnostjo v rent a car dejavnosti«. Ta vizija je še danes vodilo poslovanja Avis Europe. Po osmih letih, leta 1973, je postal Avis Europe številka ena na trgih Evrope, Afrike in Bližnjega vzhoda, ta položaj pa ohranja še danes (Jackson, 1997, str. 173). Avis Europe se je lastniško in pravno odcepil od Avis Inc. v letu 1986, skupaj pa še vedno tvorita globalni sistem Avis rent a car. Avis Europe je prvič uspešno spravil svoje delnice na London Stock Exchange in po treh letih se je tržna vrednost podjetja kar potrojila. Kasneje postanejo lastniki Avis Europe tri podjetja. Največji lastnik

⁴ Cendant Corporation je od leta 2001 tudi lastnik družbe Avis Inc., ki predstavlja drugo polovico globalnega sistema Avis rent a car. Avis Inc. z mrežo lastnih poslovalnic in franšiznih enot pokriva trge Amerik, Avstralije in Tihega oceana (Avis at a Glance, 2006).

je še danes D'leteren, belgijsko podjetje z dolgo tradicijo, katerega poglavitne poslovne dejavnosti so tudi drugače povezane z avtomobilizmom in avtomobilsko industrijo.

V letu 1997 Avis Europe pridobi pravice za uporabo blagovne znamke Avis v Aziji in takoj prodre v 27 novih držav, kar pa je le odskočna deska za bodočo rast na azijskih trgih. Leta 1999 prodre franšiza Avis na Japonsko, v obliki skupnih vlaganj s podjetjem Mercury Car Rentals Ltd. pa še v 9 večjih mest v Indiji. V letu 2002 Avis Europe uspešno prodre še na najbolj zaželeno tržišče, na Kitajsko. Ravno tako v obliki skupnih vlaganj s podjetjem Shanghai Automotive Industry Sales Corporation začne poslovati na 10 lokacijah v večjih mestih. Prvi cilj je vzpostavitev mreže vsaj 80 lokacij v 27 večjih mestih do leta 2008, ko bo Peking gostil Olimpijske igre. Pomembnih zgodovinskih mejnikov, ki bi si zaslužili omembo, je še veliko več, vendar sem se trudil opozoriti le na najpomembnejše, ki so zlasti vsebinsko pomembni z vidika v nadaljevanju obravnavane tematike.

1.2.2. Organiziranost poslovne mreže družbe Avis Europe

Družba Avis Europe, kot že rečeno, skupaj z družbo Avis Inc. tvori enotni globalni sistem Avis rent a car. Obe družbi uporabljata skupno tehnologijo opravljanja storitev, skupen informacijski sistem in usklajene trženjske aktivnosti, vse z namenom doseganja enotnih standardov kakovosti storitev. Globalni sistem Avis rent a car je tako razširjen v poslovno mrežo, ki je prisotna na trgih v 149 državah sveta in ponuja svoje storitve v 4700 poslovalnicah.

Samo družba Avis Europe posluje pod blagovno znamko Avis rent a car v 107 državah sveta, kjer je za poslovanje s strankami na voljo 3100 poslovalnic. V 14 državah ima Avis Europe v svoji lasti podjetja, preko katerih posluje pod blagovno znamko Avis rent a car. Te tako imenovane »corporate« države so Francija, Nemčija, Italija, Španija, Velika Britanija, Avstrija, Belgija, Češka, Grčija, Luksemburg, Nizozemska, Portugalska, Švica in Singapur. Mreža franšiznih enot pa je razširjena v vseh ostalih 97 državah, tako imenovanih franšiznih državah, kot tudi znotraj naštetih držav. Avis Europe namreč podeljuje franšize tudi znotraj »corporate« držav, saj gre za tako velika tržišča, da je možno geografsko pokritost trgov zagotavljati le na tak način. Franšize so se znotraj »corporate« držav v veliko večjem obsegu podeljevale pred desetletji, ko družba Avis Europe še ni imela dovolj velike lastne mreže poslovalnic. Danes družba Avis Europe te franšizne enote prevzema in odkupuje, v kolikor so le-te strateškega pomena (Company Structure, 2006). V preteklosti so bili večji prevzemi naslednji: leta 1998 prevzem večjega podjetja s franšizo v Grčiji, leta 1999 prevzem večjega podjetja s franšizo v Nemčiji, leta 2000 prevzem preostalega deleža podjetja s franšizo na Nizozemskem (to podjetje je bilo ustanovljeno v obliki skupnih vlaganj) in leta 2003 prevzem večjega podjetja s franšizo v Franciji. Družba Avis Europe pri širjenju svoje mreže na nove trge uporablja tudi strategijo skupnih vlaganj. Pomembnejša primera take strategije sta dogovor o skupnih vlaganjih z družbo Mercury Car Rentals Ltd. iz leta 1999 za širitev svoje mreže poslovalnic v Indijo ter z družbo Shanghai Automotive Industry Sales Corporation iz leta 2002 za širitev poslovanja na Kitajsko (History, 2006).

1.2.3. Tržni segmenti družbe Avis Europe

Uravnotežen portfelj različnih geografskih trgov, na katerih posluje družba Avis Europe, ter širok nabor strank iz različnih segmentov trga, predstavljata možnosti za stabilno poslovanje družbe in veliko možnosti za rast

podjetja. Sledenje prodaji storitev po posameznih različnih segmentih je seveda izrednega pomena za oblikovanje trženjskih strategij in aktivnosti tako na dolgi rok, kot tudi za vsakodnevno prilagajanje razmeram na trgu (Customers and Markets, 2006).

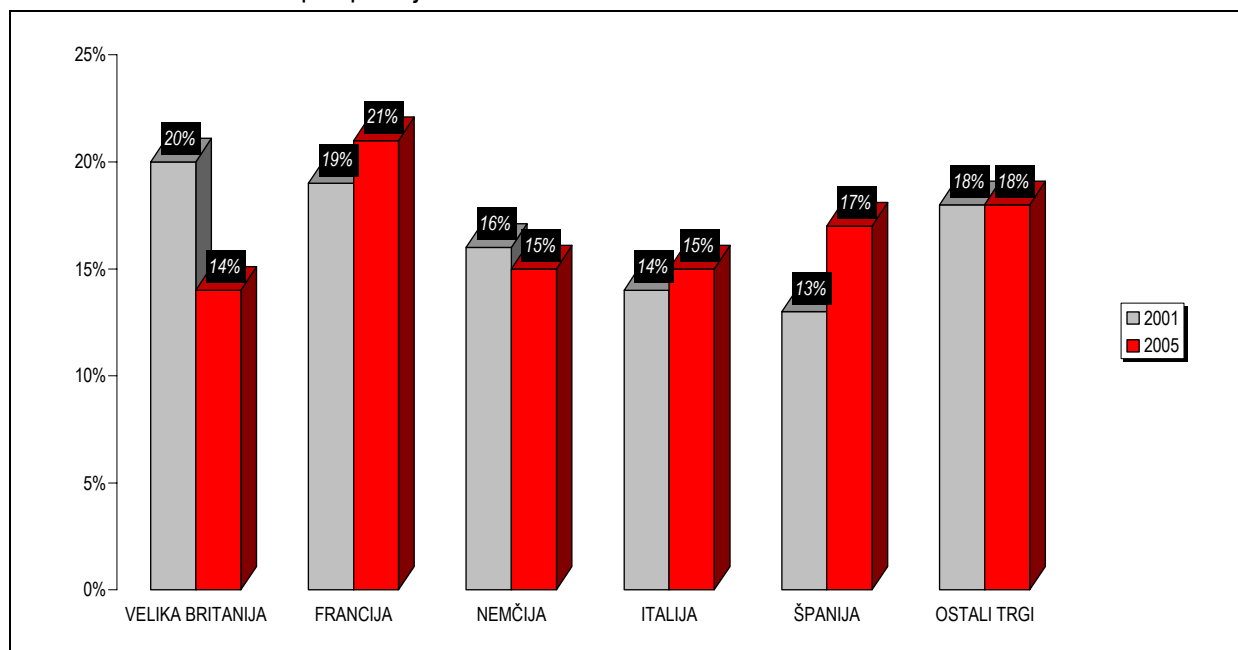
Pri družbi Avis Europe merijo prodajo svojih storitev po določenih segmentih na tri različne načine. Prvi način je sledenje izvoru strank oziroma izvoru njihovih rezervacij za najemanje avtomobilov. Za potrebe teh meritev predstavlja vsaka država, kjer posluje družba Avis Europe, posamezen oziroma ločen trg. V letu 2003 izmerjeni podatki so naslednji (Customers and Markets, 2006):

- 61 odstotkov prihodkov od prodanih storitev družbe je bilo ustvarjenih z domačimi strankami, torej s posamezniki ali podjetji, ki so najemali avtomobile v domači državi; ta segment je imenovan »domestic«;
- 26 odstotkov prihodkov od prodanih storitev družbe je bilo ustvarjenih s strankami, ki prihajajo iz Evrope, vendar ne iz iste države, kot je država najema avtomobila; segment »intra-Europe«;
- 13 odstotkov prihodkov od prodanih storitev družbe je bilo ustvarjenih s strankami, ki prihajajo iz oddaljenih držav, predvsem so tu pomembne stranke iz Združenih držav Amerike, Kanade, Južne Amerike, Avstralije in podobno; ta segment je poimenovan »long-haul«.

Taka razpršenost strank po navedenih segmentih velja za ugodno, saj družba pri poslovanju ni v celoti odvisna niti od domačih strank niti od strank iz tujine.

Drugi način sledenja prodaji svojih storitev je merjenje po geografskih trgih. Čeprav družba Avis Europe posluje in upravlja z blagovno znamko na mnogih trgih v Evropi, Afriki, na Bližnjem vzhodu in v Aziji, pa v resnici glavnino prihodkov, več kot 80 odstotkov, od prodaje storitev ustvari s prodajo na le petih evropskih trgih, v Franciji, Nemčiji, Italiji, Španiji in Veliki Britaniji. Ta odstotek se po posameznih letih lahko spreminja, spreminjajo pa se lahko tudi razmerja med naštetimi petimi trgi, kar je prikazano na Sliki 1.

Slika 1: Prodaja storitev družbe Avis Europe po posameznih geografskih trgih v letih 2001 in 2005, merjeno v odstotkih od skupne prodaje storitev

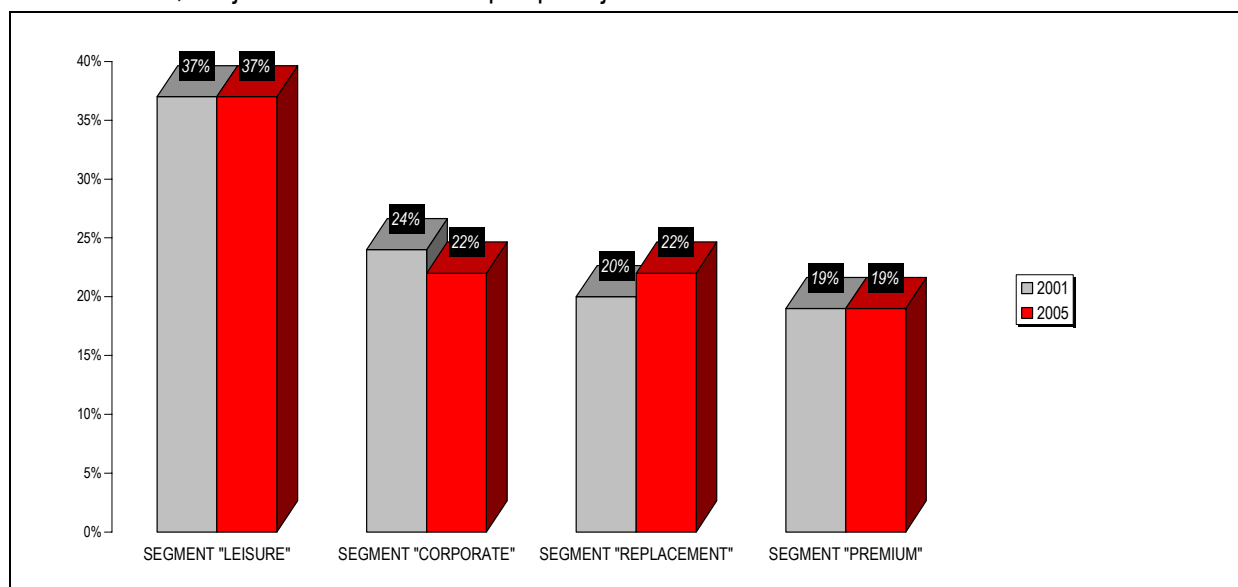


Vir: Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2001, str. 27; Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2005, str. 34.

Iz te primerjave je razvidno, da se delež prodaje na ostalih geografskih trgih med letoma 2001 in 2005 ne razlikuje, razmerja med petimi najpomembnejšimi državami pa so se občutno spremenila. Na eni strani je viden relativen upad prodaje storitev glede na celotne prihodke od prodaje v Veliki Britaniji in Nemčiji, kjer so konkurenčne razmere izredno ostre, na drugi strani pa je vidno relativno povečanje prodaje v Franciji, Italiji in Španiji, predvsem na račun visokih rasti turizma v teh državah.

Tretji način meritve prodaje po posameznih segmentih je delitev po namembnosti najemanja avtomobilov. Tu gre za delitev na že predstavljene segmente najemanja za poslovno ali službeno rabo, na rabo za prosti čas in turizem, najemanje avtomobilov iz naslova nadomestnega vozila ter segment ostalih najemanj. Na Sliki 2 je prikazana primerjava med posameznimi segmenti za leti 2001 in 2005. Segment »leisure«, torej segment najemanj za prosti čas in turizem, je največji med vsemi in tako tudi najpomembnejši, je pa tudi najbolj zahteven od vseh, saj je trg rent a car storitev v tem segmentu daleč najbolj tekmovalen. Prispevek tega segmenta pri prodaji storitev družbe Avis Europe je za navedeni leti relativno enak. Tudi segment »premium« se relativno ne spreminja. Segment »corporate«, segment najemanj za poslovno in službeno rabo podjetij, je v upadanju. Med letoma 2001 in 2005 je prispevek tega segmenta v skupnih prihodkih od prodaje storitev zdrsnil s 24 na 22 odstotkov celotne prodaje. Če omenim, da je v letu 1998 znašal 25 odstotkov (Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 1998, str. 16), lahko sklepam, da je v tem segmentu prisoten trend negativne rasti, ki pa je značilen za celotno evropsko rent a car panogo. Segment »replacement« je v relativnem porastu, z 20 na 22 odstotkov celotnih prihodkov od prodaje storitev, leta 1998 pa je znašal 19 odstotkov. V tem segmentu je prisoten trend pozitivne rasti, gledano tudi dolgoročno.

Slika 2: Prodaja storitev družbe Avis Europe po posameznih segmentih glede na namembnost v letih 2001 in 2005, merjeno v odstotkih od skupne prodaje storitev



Vir: Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2001, str. 9; Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2005, str. 9.

1.2.4. Dinamika trga rent a car storitev v Evropi

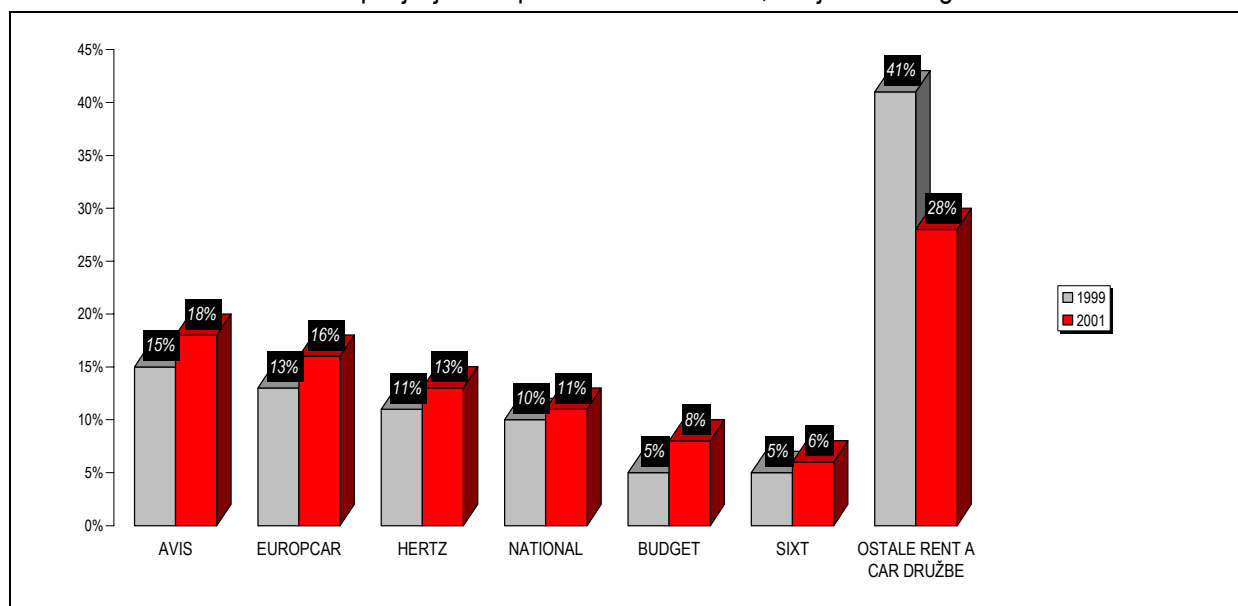
Rent a car panoga je skozi čas postala pomemben del globalne potovalne in turistične industrije. Pogled v preteklost razkriva, da obstaja visoka stopnja korelacije med rastjo v rent a car industriji na ozemljih, kjer

posluje družba Avis Europe, in nekaterimi ključnimi dejavniki poslovnega in strateškega okolja. Za najpomembnejša dejavnika veljata stopnja rasti bruto domačega proizvoda (v državah, kjer posluje družba Avis Europe) in stopnja rasti števila potnikov v letalskem potniškem prometu. Med ostale pomembne dejavnike bi uvrstil še razvoj tehnologije, stopnjo konsolidacije znotraj rent a car industrije in stopnjo tržne penetracije rent a car storitev (Customers and Markets, 2006).

Visoka stopnja korelacije med rastjo poslovanja družbe Avis Europe, stopnjo rasti bruto domačega proizvoda in stopnjo rasti števila potnikov v letalskem potniškem prometu je bila izmerjena v obdobju med letoma 1985 in 1998. Pri Avis Europe so ugotovili, da je njihova rast v poslovanju v tem obdobju veliko hitrejša od rasti navedenih ključnih dejavnikov poslovnega okolja družbe. Natančnejša primerjava podatkov pa je pokazala, da je bila v navedenem obdobju stopnja rasti poslovanja 3,5-krat višja od rasti bruto domačega proizvoda in istočasno 1,5-krat, torej za 50 odstotkov višja od stopnje rasti števila prepeljanih potnikov v letalskem potniškem prometu. Ponavljam, podatki so bili izmerjeni na trgih, kjer na trgu rent a car storitev posluje družba Avis Europe (Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 1998, str. 6; Alun Cathcart, CEO/Company Interview, str. 3). V istem časovnem obdobju je bila po poročilih organizacije IATA (International Air Transportation Association) rast števila prepeljanih potnikov v letalskem potniškem prometu v Evropi med 5 in 8 odstotki, v Aziji pa med 10 in 12 odstotki. Prisotnost z mrežo poslovalnic na letališčih je tako očitno izrednega strateškega pomena. Družba Avis Europe je z mrežo poslovalnic prisotna na 70 največjih letališčih v Evropi.

Za evropsko rent a car panogo je značilna relativno visoka razdrobljenost trga, kjer poleg velikih mednarodnih podjetij z blagovnimi znamkami Avis, Hertz in Europcar delujejo tudi druga domača velika rent a car podjetja in pa izredno veliko manjših domačih podjetij, ki oskrbujejo predvsem lokalne trge. Vendar je bil za rent a car panogo v prejšnjem desetletju zelo značilen proces konsolidacije. Če je bilo na začetku prejšnjega desetletja v Evropi okoli 10.000 rent a car podjetij, naj bi jih bilo 10 let kasneje le še 6000 (Alun Cathcart, CEO/Company Interview, 2001, str. 3). To je razvidno tudi iz nekaterih podatkov o izmerjenih tržnih deležih rent a car podjetij v Evropi v letih 1999 in 2001, kar je prikazano na Sliki 3.

Slika 3: Tržni deleži rent a car podjetij v Evropi v letih 1999 in 2001, merjeno za blagovne znamke v odstotkih



Vir: Customers and Markets, 2006.

Izmerjeni podatki predstavljajo tržne deleže rent a car podjetij, podatki pa so združeni za posamezne blagovne znamke. To pomeni, da je imela družba Avis Europe s celotno mrežo lastnih enot, podružnic in franšiznih enot v letu 1999 15-odstotni tržni delež, leta 2001 pa že 18-odstotni tržni delež v Evropi. Konsolidacija v industriji je razvidna iz občutnega zmanjšanja tržnega deleža drugih rent a car podjetij, ko se je v samo dveh letih ta delež zmanjšal z 41 odstotkov na samo 28 odstotkov tržnega deleža v Evropi.

1.2.5. Pregled poslovanja družbe Avis Europe

Na tem mestu želim kratko predstaviti poslovanje družbe Avis Europe. V Tabeli 1 so zbrani nekateri ključni finančni podatki iz izkaza poslovnega izida tega podjetja in sicer za obdobje od leta 2001 do leta 2005. V letu 2001 je družba Avis Europe dosegla točko preobrata, ko je podjetje konstantno raslo od nastanka dalje. Poslovanje po letu 2001 se je močno poslabšalo zaradi dejavnikov okolja, v zadnjem letu pa je družba pokazala znake novega obdobja pozitivne rasti.

Tabela 1: Izbrani podatki iz bilance uspeha družbe Avis Europe od leta 2001 do leta 2005, v milijonih evrov

Postavka	2005	indeks 2005/2004	2004	indeks 2004/2003	2003	indeks 2003/2002	2002	indeks 2002/2001	2001
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA (REVENUE)	1.276,5	102,0	1.252,0	107,1	1.169,4	98,3	1.189,2	94,7	1.255,4
Stroški blaga, materiala in storitev (COGS - Cost of goods sold)	-709,3	105,1	-675,0	108,8	-620,4	103,6	-598,9	95,3	-628,3
BRUTO DOHODEK IZ POSLOVANJA (GROSS PROFIT)	567,2	98,2	577,8	105,2	549,0	93,0	590,3	94,1	627,1
Stroški dela in administracije (Administrative expenses)	-485,8	90,3	-538,0	111,7	-481,7	113,6	-424,2	102,1	-415,5
POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA (OPERATING PROFIT)	81,4	204,5	39,8	59,7	66,7	40,4	164,9	77,9	211,6
DOBIČEK/IZGUBA PRED DAVKI (EBT)	29,8	-149,0	-20,0	42,2	-47,4	-46,6	101,8	74,7	136,3
Davek iz dobička (T)	-10,9	-363,3	3,0	-78,9	-3,8	18,3	-20,8	69,3	-30,0
ČISTI POSLOVNI IZID LETA	18,9	-111,2	-17,0	33,2	-51,2	-63,2	81,0	76,2	106,3

Vir: Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2005, str. 34.

Leto 2001 je zaznamoval teroristični napad v Združenih državah Amerike, zaradi česar je bila v poslovnem smislu še nekaj let zelo prizadeta celotna industrija potovanja in turizma. Družba Avis Europe je tudi poslovno leto 2001 zaključila relativno uspešno, predvsem zaradi ugodne razpršenosti svojih trgov in segmentov strank. Negativni učinek zmanjšanega povpraševanja po 11. 9. 2001 na dobiček družbe je bil izničen zaradi povečanega obsega turističnih potovanj znotraj Evrope ter zaradi hitre prilagoditve družbe nastalim razmeram z zmanjšanjem števila zaposlenih in manjšim številom avtomobilov v svojih flotah. V naslednjih letih so sledile še druge geopolitične krize in pa neugodne gospodarske razmere v najpomembnejših državah Evropske unije, kar je vplivalo na slabše poslovne rezultate v celotni industriji. Za družbo Avis Europe je to vidno v zmanjšanju prihodkov v letih 2002 in 2003 ter tudi v poslovni izgubi v letih 2003 in 2004. V letih 2004 in 2005 je sicer opazno povečanje prihodkov in ponovna rast podjetja, vendar je to delno tudi na račun prevzete družbe oziroma poslovne mreže Budget rent a car, kar je v prihodkih družbe Avis Europe prispevalo 34,3 milijona evrov v letu 2004 in 41,8 milijona evrov v letu 2005. Preobrat v

poslovanju po letu 2003 pa je v največji meri posledica uresničevanja v letu 2004 sprejete nove večfazne strategije podjetja, ki je bila sprejeta kot odgovor na spremenjeno strateško okolje rent a car industrije. Podrobnosti sprejete strategije so predstavljene v naslednji točki.

1.2.6. Strateške usmeritve družbe Avis Europe

Vizija postati najbolj uspešno in najhitreje rastoče rent a car podjetje na svetu se za družbo Avis Europe od leta 1965, ko je Avis Inc. ustanovil to svojo evropsko podružnico, ni spremenila. Formalno zapisana vizija družbe, če povzamem, pravi, da ima družba Avis Europe cilj biti najbolj cenjeno in najbolj uspešno rent a car podjetje na svojih trgih, za svoje stranke, za vse zaposlene v tej družbi in za vse svoje delničarje. Za doseganje teh ciljev pa si družba prizadeva ostati dinamična organizacija, ki v vsakem trenutku uresničuje svoj slogan »We try harder« in tako ves čas vlaga trud v zagotavljanje visoke ravni kakovosti svojih storitev. Pri družbi Avis Europe so v ta namen jasno določili šest strateško pomembnih področij svojega poslovanja, v katera mora družba nenehno vlagati (Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2001, str. 2-7). Na kratko jih predstavim v nadaljevanju.

Zadovoljstvo strank je ključno za ohranjanje vodilnega tržnega položaja. Za zagotavljanje visoke ravni storitve se je potrebno konstantno truditi. Strankam skušajo zagotoviti hitro storitev, enostavne postopke in fleksibilnost za prilagajanje potrebam strank na vsakem koraku, tako za stranke na službenih poteh, kot za tiste na družinskem potovanju. Z namenom nenehnega izboljševanja storitve se izvaja načrtno zbiranje in analiziranje podatkov o zadovoljstvu strank s storitvijo, mnenja in predlogi za izboljšave pa služijo za postavljanje novih standardov storitve.

Negovanje blagovne znamke se v družbi Avis Europe odraža skozi vsakodnevno izpolnjevanje obljube »We try harder«. Obljuba biti jutri boljši kot danes ni zgolj oglaševalski slogan, ampak je del kulture v podjetju, temeljna vrednota ki zagotavlja najboljšo storitev za stranke. Rezultat negovanja blagovne znamke so številne nagrade in priznanja za kakovostno storitev in inovacije, ki jih družba Avis Europe prejema vsako leto s strani potrošniških organizacij in različnih združenj iz potovalne in turistične industrije.

Donosna rast družbe Avis Europe temelji na uravnoteženi poslovni mreži lastnih poslovalnic in franšiznih enot, ki pokriva trge Evrope, Afrike, Bližnjega vzhoda in Azije in na različnih segmentih njenih strank. Osnova za nadaljnjo rast in večanje tržnega deleža so investicije v poslovno mrežo v jugovzhodni Evropi, zlasti v državah novih članicah Evropske unije, ter v poslovno mrežo v državah jugovzhodne Azije, še poseben poudarek pa je na uspešnem poslovanju na trenutno najbolj zaželenem trgu, Kitajski.

Stroškovna učinkovitost je ravno tako ključnega pomena za zagotavljanje vodilnega tržnega položaja. Največja posamezna postavka v rent a car industriji je flota avtomobilov. Družba Avis Europe letno naroči več kot 200.000 avtomobilov, v tej številki pa niso zajeta naročila franšiznih enot. Za uspešno upravljanje s flotami avtomobilov je potrebno vlagati v vsakodnevno operativno učinkovitost in optimalno logistiko, kar omogoča moderna tehnologija. Pogodbe z več kot 30 različnimi proizvajalci avtomobilov omogočajo širok nabor avtomobilov za različne okuse in potrebe strank, prav tako pa je na ta način omogočena visoka stopnja fleksibilnosti za vsakodnevno prilagajanje količine avtomobilov za optimalno poslovanje. Največji poudarek pri upravljanju z voznimi parki je na izkoriščenosti vozil, kjer družba Avis Europe redno presega

standarde rent a car panoge.

Skrb za razvoj zaposlenih je za družbo Avis Europe pomembna za oblikovanje kulture, ki je primerna za podjetje pri delovanju na nepredvidljivem in hitro spreminjajočem se trgu. Različni programi šolanj in izobraževanj za posameznike in skupine omogočajo, da se zaposleni poistovetijo s cilji podjetja. Poseben poudarek je na ustvarjanju podjetniške kulture, v kateri vsi zaposleni razumejo pomembnost nudenja kakovostne storitve, ki je temelj za doseganje uspešnega poslovanja.

Skrb za zadovoljstvo zaposlenih je v družbi Avis Europe v središču pozornosti že od samega začetka delovanja. Zadovoljstvo med zaposlenimi podjetju zagotavlja lojalnost ljudi, motivacijo in željo po doseganju rezultatov. V ta namen obstajajo različne nagrade tako za lojalnost podjetju kot za posebne dosežke, podeljujejo pa se posameznikom ali skupinam.

Vlaganja družbe Avis Europe na področju naštetih strateških prioritet so izjemnega pomena za ohranjanje konkurenčne prednosti družbe. Po mnenju nekdanjega izvršnega direktorja družbe Marka McCaffertyja so viri te konkurenčne prednosti naslednji (Mark McCafferty, CEO/Company Interview, 2000, str. 8): blagovna znamka, poslovna mreža, ki omogoča široko geografsko pokritost različnih trgov bodisi v obliki lastne mreže poslovalnic družbe Avis Europe ali pa mreže franšiznih enot, ljudje v poslovalnicah družbe Avis Europe, ki so v stiku s strankami, in tehnologija – tukaj se poleg standardiziranih in formaliziranih procesov in standardov pri opravljanju storitev omenja informacijska tehnologija, še posebej pa računalniški program Wizard, lasten proizvod sistema Avis rent a car, na svetu še vedno najbolj razširjen in vseobsegajoč informacijski sistem v celotni rent a car panogi. Wizard kot program se uporablja tako za delo s strankami pri samem najemanju vozil v poslovalnicah kot tudi za potrebe računovodstva, financ, planiranja in analize ter kot vir podatkov z vidika menedžmenta.

Strategije družbe Avis Europe, srednjeročne in dolgoročne, se v preteklosti niso bistveno odmikale od konstantne smeri razvoja s poudarkom na navedenih šestih strateško pomembnih področjih, zlasti na področju negovanja blagovne znamke ter izgradnje in kasnejšega širjenja poslovne mreže v Aziji. Edini odmik od ustaljenega strateškega vzorca je bil narejen v letu 1998, ko je družba Avis Europe prevzela podjetje Centrus (še prej imenovano 3 Arrows), eno izmed vodilnih podjetij v Veliki Britaniji na področju storitev posredovanja zavarovalniških produktov in odškodninskih zahtevkov iz naslova avtomobilskih škod. Prevzem podjetja Centrus je v tisti fazi obljubljal veliko sinergijskih učinkov, zlasti za segment izposoje nadomestnih vozil. Konec leta 2003 je družba Centrus prenehala z delovanjem, za družbo Avis Europe z veliko poslovno izgubo, zaradi sprememb v zavarovalniški zakonodaji v Veliki Britaniji (Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 1998, str. 5; Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2003, str. 9).

V letu 2004 je bila v družbi Avis Europe sprejeta večfazna, dobro strukturirana strategija preobrata, z začetkom izvajanja v letu 2005. Strategija je bila sprejeta kot odgovor na slabše poslovanje družbe v letih od 2002 do 2004, ki je bilo posledica predvsem velikih premikov v strateškem okolju družbe Avis Europe. Strategija je najprej usmerjena k ponovnemu doseganju dobička iz poslovanja, nato pa še k nadaljevanju donosne rasti, kot jo je družba poznala pred letom 2002. V prvi fazi se strategija posveča osnovam poslovanja, ki jih je potrebno prilagoditi strukturnim spremembam v rent a car industriji (ang. fix the basics). Tu je poudarek na povečanju prihodkov z novimi prodajnimi potmi in z izboljšanjem kakovosti storitve, na

zmanjšanju stroškov z večjim poudarkom na optimizaciji flote avtomobilov ter na dokončni integraciji blagovne znamke Budget rent a car v poslovanje družbe. V drugi fazi je strategija usmerjena na optimizacijo poslovanja po opravljeni prvi fazi (ang. optimise the business), osredotoča pa se na doseganje višjih stopenj rasti oziroma doseganje višjega tržnega deleža znotraj bolj donosnih segmentov trga in segmentov strank. V drugi fazi je predvidena tudi reorganizacija delovnih mest in aktivnosti, ki se izvajajo na ravni celotne družbe, združitve aktivnosti klicnih centrov v Manchestru in Barceloni v samo en center in dokončen prenos vseh zalednih aktivnosti z različnih lokacij v center v Budimpešti, ki je bil odprt januarja 2004. Prva faza nove strategije preobrata je že v teku, določeni rezultati pa se kažejo tudi v boljšem poslovanju družbe Avis Europe, ki je v letu 2005 ponovno poslovala z dobičkom (Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2005, str. 4-7).

2. STRATEŠKI MENEDŽMENT V RENT A CAR INDUSTRIJI

Razvijanje strategije podjetja je proces izdelave dolgoročnega strateškega plana za poslovanje podjetja, na osnovi katerega lahko podjetje učinkovito obvladuje priložnosti in nevarnosti iz poslovnega okolja podjetja v skladu s svojimi prednostmi in slabostmi. Strateško planiranje kot proces vključuje več elementov. Ključni so opredelitev vizije podjetja kot ambicioznega, a zelenega stanja podjetja v točno določenem časovnem okvirju v prihodnosti, navedba poslanstva podjetja, ki opisuje namen ali filozofijo podjetja, postavitve strateških ciljev poslovanja podjetja, ki so želeni rezultati, ki jih podjetje skuša doseči v skladu s postavljeno vizijo podjetja, ter oblikovanje in izbira primerne strategije, ki predstavlja pot, kako doseči strateške cilje podjetja in temelji na izkoriščanju konkurenčne prednosti podjetja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 9-13).

V nadaljevanju se posvečam predstavitvi teoretskih spoznanj v zvezi s strateškim menedžmentom, zlasti procesu strateškega menedžmenta in strategijam kot osnovnemu izdelku tega procesa. Sledi še krajša obravnava teorije v zvezi s franšizingom, v zaključku tega drugega dela pa bom predstavil franšizing kot strategijo oziroma strateško usmeritev podjetja. Franšizing je namreč tipična in pogosto uporabljena strategija širjenja poslovne mreže za mednarodna podjetja v rent a car industriji, tudi za družbo Avis Europe.

2.1. RAZVIJANJE STRATEGIJ KOT OSREDNJI DEL STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA

Strategija podjetja je vezana na skupek strateških ciljev podjetja, ki izhajajo iz poslanstva, predvsem pa vizije podjetja. Vsebinsko obsega strateške aktivnosti za doseganje teh ciljev. Strategija temelji na prepoznavanju resursov podjetja ter na njihovi interakciji z elementi poslovnega okolja podjetja, pri tem pa mora strategija podjetju zagotavljati dodano vrednost, ki naj jo ustvarijo resursi v podjetju. Danes je v poslovnem svetu podjetja potrebno upravljati strateško. Upravljanje uspešnega podjetja ne temelji več na včerajšnji poslovni politiki in starih pravilih, tudi enostavno planiranje na podlagi preteklih trendov ni zanesljivo, je kvečjemu nevarno in predvsem neodgovorno. Strateško upravljanje podjetja je sicer usmerjeno v prihodnost, začne pa se s kritično presojo stanja, v katerem je podjetje danes. Tu so na mestu tri ključna strateška vprašanja, ki si jih mora postaviti menedžment (Hunger, Wheelen, 1996, str. 6):

- V kakšnem stanju je podjetje danes?
- V kolikor se v podjetju nič ne spremeni, v kakšnem stanju bo podjetje čez leto, dve, pet? Ali nam bo tako stanje odgovarjalo?
- V kolikor nam obet za prihodnost ni vseč, kaj je potrebno storiti? Kakšni bodo pozitivni in negativni učinki

teh sprememb?

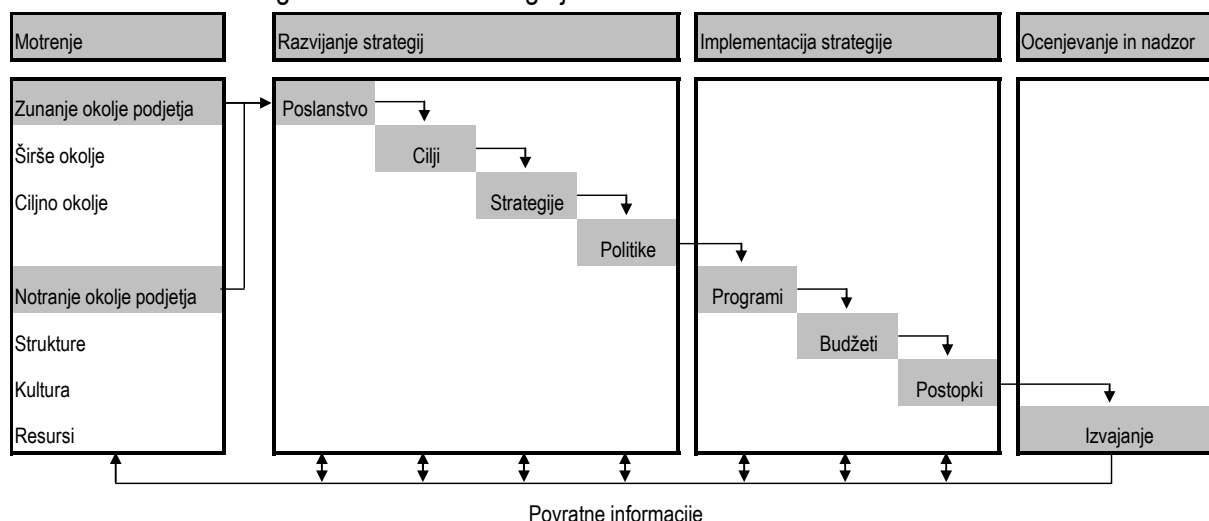
Razvijanje strategije v podjetjih ni običajna aktivnost. Ponavadi strateške spremembe v podjetju nekaj sproži. To je lahko nov menedžment v podjetju, lahko se to zgodi zaradi posredovanja kakšne zunanje ustanove, ponavadi poslovne banke podjetja, zaradi spremembe v lastništvu podjetja ali zgolj grožnje novega lastništva, kot je prevzem podjetja, lahko pa se to zgodi preprosto zato, ker obstoječi menedžment ugotovi pomanjkljivosti v učinkovitosti delovanja podjetja.

2.1.1. Model strateškega menedžmenta

Strateške odločitve v podjetju se ukvarjajo s prihodnostjo organizacije kot celote v daljšem časovnem obdobju in so redke, podjetje usmerjajo, njihove posledice pa so za podjetje ključnega pomena pri doseganju postavljenih ciljev. Zaradi tega strateškim odločitvam pripisujemo veliko pomembnost, saj nosijo določeno stopnjo tveganja. Strateški menedžment lahko opredelim kot niz menedžerskih odločitev in ravnanj, ki določajo smer in učinkovitost poslovanja podjetja na dolgi rok. Strateški menedžment je sestavljen iz naslednjih osnovnih procesov: analiza okolja in poslovanja podjetja, razvijanje alternativnih strategij, ocenjevanje možnih strategij, implementacija izbrane strategije ter nadzor izvajanja izbrane strategije. Pri analizi okolja in preteklega poslovanja podjetja menedžment zaznava in ocenjuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Naštete spremenljivke iz zunanjega in notranjega okolja podjetja so ključnega pomena za prihodnost podjetja, zato jih imenujemo strateški dejavniki. Za odkrivanje navedenih strateških dejavnikov nam je v pomoč SWOT analiza (Hunger, Wheelen, 1996, str. 8).

Proces strateškega menedžmenta avtorjev Hungerja in Wheelena, ki je prikazan na Sliki 4, sestavljajo faza motrenja zunanjega in notranjega okolja podjetja, faza razvijanja strategij, faza implementacije izbrane strategije ter faza ocenjevanja in nadzora izvajanja strategije.

Slika 4: Model strateškega menedžmenta Hungerja in Wheelena



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 10.

Menedžment podjetja pri tem procesu analizira zunanje okolje podjetja, kjer se kažejo poslovne priložnosti in nevarnosti za podjetje, ter notranje okolje podjetja, znotraj katerega skuša identificirati prednosti in slabosti

podjetja. Glede na dobljene rezultate menedžment formulira poslanstvo podjetja, iz katerega nato izvede cilje, strategije in politiko poslovanja. Implementacija in uresničevanje sprejete strategije se izvaja skozi programe, budžete in postopke. V končni fazi se izvaja tudi ocenjevanje učinkov sprejete strategije, povratne informacije pa služijo za zagotavljanje nadzora nad ustreznimi aktivnostmi v organizaciji za izvajanje sprejete strategije (Hunger, Wheelen, 1996, str. 7).

Model strateškega menedžmenta po avtorju Pučku je imenovan Model strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju in se nekoliko razlikuje od modela avtorjev Hungerja in Wheelena. Pučkov model strateškega upravljanja in poslovanja podjetja zajema tri faze: fazo izdelovanja planskih predpostavk, fazo procesa strateškega planiranja in končno fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strateškega plana (Pučko, 1999, str. 118). Izdelava planskih predpostavk je izhodišče strateškega planiranja. Ta faza zajema izdelavo ocene za ključne dejavnike v okolju podjetja v prihodnosti, pregled ugotovitev že opravljenih analiz poslovanja podjetja in opredelitev vizije in poslanstva podjetja za določen časovni okvir. Tej fazi sledi proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede, kjer se izvaja celovito ocenjevanje podjetja, to je ugotavljanje prednosti in slabosti podjetja v sedanosti ter možnih priložnosti in nevarnosti za podjetje v prihodnosti, oblikovanje planskih ciljev podjetja in ugotavljanje planskih vrzeli, razvijanje strategij na vseh ravneh (celovita, poslovna in funkcijske) ter na koncu ocenjevanje možnih strategij in izbira najboljše. Končni izdelek opisanega procesa je izdelan strateški plan. Izbiri najboljše med možnimi strategijami sledi uresničevanje strategije, to pa mora spremljati kontrola nad uresničevanjem strateških ciljev (Pučko, 1999, str. 119-120). Opisani model je prikazan na Sliki 5.

Slika 5: Shematski model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju po Pučku

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje okolja: prednosti in slabosti priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja		in	celovitih poslovnih	in	Programiranje
Vizija in poslanstvo		ugotavljanje planskih vrzeli	funkcijskih	izbira	Predračunavanje
					Kadrovanje
					Usmerjanje
					Kontrola

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

Prikazana modela strateškega menedžmenta sta le dva izmed mnogih, ki jih ponuja ekonomska teorija s področja strateškega menedžmenta. Večina modelov je med seboj precej podobnih, razlike med njimi so predvsem v stopnji razčlenbe posameznih elementov procesa strateškega menedžmenta ter v združevanju teh elementov v posamezne faze procesa. Razlike med modeli so tudi v tem, na katero fazo se posamezni model bolj osredotoča oziroma katerim sestavinam procesa strateškega menedžmenta se model posveča bolj podrobno. Predstavljena modela sta dokaj podobna, na tem mestu pa bi opozoril na nekatere pomembnejše razlike med njima. Model Hungerja in Wheelena predpostavlja motrenje in analizo tako zunanega kot notranjega okolja podjetja v izhodiščni fazi, kjer je osnovno orodje SWOT analiza spremenljivk

iz zunanjega in notranjega okolja podjetja, rezultat te analize pa so opredeljene poslovne priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti podjetja. Naloga strateškega menedžmenta pa je poiskati strateško ujemanje teh dejavnikov na način, ki naj podjetju omogoči izkoriščanje poslovnih priložnosti na temelju prednosti podjetja in izogibanje poslovnim nevarnostim ter odpravljanje slabosti podjetja. To je izhodišče za naslednji korak, razvijanje strategij podjetja. Pučkov model v prvi fazi predvideva izdelavo planskih predpostavk s pomočjo analize okolja podjetja, analize poslovanja podjetja ter formuliranja vizije in poslanstva podjetja. Celovito ocenjevanje podjetja na osnovi SWOT analize je postavljeno že v naslednjo fazo procesa, v proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. Metode za celovito ocenjevanje podjetja, kot jih predlaga Pučko, so podrobneje predstavljene v Prilogi 1. Pri modelu avtorjev Hungerja in Wheelena je opredelitev poslanstva podjetja že del faze razvijanja strategij, Pučkov model pa poslanstvo in vizijo, katere model Hungerja in Wheelena ne pojmuje ločeno od poslanstva podjetja, postavlja v izhodišče kot eno izmed planskih predpostavk. Opozoril bi še na eno razliko med modeloma v fazi kontrole oziroma nadzora nad izvajanjem sprejete strategije in njenih učinkov za doseganje postavljenih ciljev. Model Hungerja in Wheelena ločuje fazo implementacije oziroma uresničevanja strategije od faze nadzora nad izvajanjem strategije ter ocenjevanja učinkov te strategije, Pučkov model pa uresničevanje in kontrolo sprejete strategije združuje v eni fazi. Oba modela pa predvidevata prepletanje posameznih sestavin procesa strateškega menedžmenta in pretok povratnih informacij, kar naj zagotavlja ustrezno ukrepanje s strani menedžmenta pri ugotovljenih odstopanjih, ki ne omogočajo doseganja postavljenih strateških ciljev. Te informacije pa so sestavni del pri ocenjevanju ene izmed alternativnih strategij in končni izbiri najboljše strategije, ki naj podjetju omogoči doseganje postavljenih ciljev in izpolnitev načrtane vizije podjetja.

Možne strategije podjetja ocenjujemo na podlagi njihovega prispevka k doseganju postavljenih ciljev podjetja. Ocenjevanje predlaganih strategij mora biti izvedeno na podlagi kriterijev, ki so za podjetje relevantni, na primer ocenjevanje strategije z vidika donosnosti bo pomembno za večino podjetij. Pomen in cilj postavljene strategije podjetja je v doseganju dodane vrednosti in v razvijanju trajajoče konkurenčne prednosti, ki bo podjetju omogočala doseganje dodane vrednosti tudi v bodoče. Možne strategije je potrebno preveriti z vidika doseganja teh dveh osnovnih ciljev in izbrati tisto strategijo, ki temu najbolj ustreza. Možne strategije je potrebno preveriti s pomočjo šestih osnovnih kriterijev (Lynch, 1997, str. 519):

- *konsistentnost strategije*: strategija mora ustrezati poslanstvu podjetja in postavljenim ciljem podjetja;
- *primernost strategije*: strategija mora ustrezati strateškemu okolju podjetja in izkoristiti poslovne priložnosti ter eliminirati nevarnosti, poleg tega pa mora podjetju zagotoviti konkurenčno prednost na podlagi lastnih prednosti ter odpraviti slabosti;
- *veljavnost strategije*: možne strategije so izdelane na podlagi raznih predvidevanj o prihodnosti, ta predvidevanja je potrebno preveriti in zagotoviti, da so veljavna in razumna, prav tako je potrebno preveriti veljavnost podatkov, ki so bili vključeni v procesu razvijanja strategije;
- *izvedljivost strategije*: čeprav predlagana strategija ustreza poslanstvu in postavljenim ciljem podjetja, pa se lahko zgodi, da je v praksi neizvedljiva, predvsem zaradi tega, ker podjetje nima ustreznih resursov ali ustreznega znanja, ker nima podpore v menedžmentu ali med ostalimi zaposlenimi, lahko pa je strategija neizvedljiva tudi zaradi možnega neugodnega odziva konkurentov;
- *poslovno tveganje strategije*: vsaka omembe vredna strategija podjetja je povezana z določeno stopnjo poslovnega tveganja, ki ga je potrebno oceniti in preveriti, ali ni to tveganje vseeno preveliko in bi lahko v primeru neuspeha strategije podjetje postavilo v resne težave;
- *privlačnost strategije*: možne strategije je potrebno oceniti tudi z vidika privlačnosti za lastnike podjetja,

menedžment podjetja in za zaposlene v podjetju; za uspešno izvajanje strategije je namreč potrebna vsaj minimalna podpora vseh treh skupin.

Kriterije za izbiro je potrebno razvrstiti tudi glede na njihovo prioriteto, če naj izbira med možnimi strategijami res vodi k izbiri najboljše možne strategije. Ocenjevanje skladnosti s poslanstvom in cilji podjetja ponavadi vodi k izbiri najboljše strateške opcije, čeprav so včasih pomembni tudi kvalitativni in ne le kvantitativni cilji. Naslednji kriterij je ocenjevanje ali strateška opcija gradi na prednostih in posebnih sposobnostih podjetja in pripomore k odpravljanju slabosti. Prednosti podjetja so z vidika ocenjevanja veliko pomembnejše od slabosti, vendar tudi slabosti ne gre prezreti. Pri izbiri najboljše izmed strateških možnosti je potrebno upoštevati, da so strateške opcije lahko različno ocenjene z vidika posameznih organizacijskih struktur v podjetju. Z vidika strateške poslovne enote bo neka strateška opcija gotovo drugače ocenjena kot z vidika vodilnih menedžerjev v podjetju. Pri ocenjevanju strateških opcij je potreben vsaj minimalni konsenz (Lynch, 1997, str. 529).

2.1.2. Opredelitev strategije podjetja

Strategija podjetja se ukvarja z vprašanji prihodnosti podjetja: kakšne so ambicije podjetja in s tem povezani cilji, kakšni resursi bodo podjetju na voljo za doseganje ciljev ter v kakšnem poslovnem okolju bo podjetje delovalo. Poslovne vede nam ne ponujajo neke univerzalne definicije strategije podjetja, pojmovanja so različna. S strategijo je mogoče razumeti vsako potencialno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, da bo dosegla postavljene strateške cilje (Pučko, 1999, str. 173). Strategija je med drugim definirana tudi kot obširen plan za poslovanje podjetja, ki določa kako bo podjetje doseglo svoje poslanstvo in svoje cilj, pri čemer bo unovčilo konkurenčne prednosti in skušalo izničiti konkurenčne slabosti (Hunger, Wheelen, 1996, str. 12). Namen strateškega menedžmenta in razvijanja strategije podjetja je v tem, da se ustvarijo pogoji, v katerih je podjetje zmožno ustvariti dodano vrednosti svojih proizvodov ali storitev. Strategija podjetja mora zagotoviti tudi, da se podjetje zna prilagoditi spreminjajočemu se okolju na način, ki zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti v prihodnosti (Lynch, 1997, str. 10). Za doseganje tega mora strategija podjetja vsebovati nekatere ključne elemente. Strategija mora biti trajajoča, strateška sprememba v podjetju se mora obdržati na dolgi rok; mora biti edinstvena, taka da ustvari razliko v primerjavi s konkurenco, po možnosti naj vsebuje inovacije; podjetju mora zagotoviti konkurenčno prednost, ki bo podjetju omogočala rast; izkoristiti mora povezanost podjetja z njegovim strateškim okoljem na način, ki ga ni enostavno posnemati; temeljiti mora na viziji podjetja, ki se zaveda spremenjenega okolja v prihodnosti in nujnosti iskanja inovativnih rešitev (Lynch, 1997, str. 11).

2.1.3. Razvrščanje strategij

Poslovne vede ponujajo veliko različnih klasifikacij možnih strategij podjetja, pač glede na to, na katero področje se strategije nanašajo ali pa glede na to, na čem strategije temeljijo. V okviru znanstvene discipline strateškega menedžmenta je najbolj pogosto uporabljena delitev strategij na tri nivoje, ki odgovarjajo strukturi velikega podjetja. Prvi nivo predstavlja nivo celotnega podjetja. Strategija na tem nivoju je celovita strategija in jo imenujemo tudi korporacijska strategija. Drugi nivo predstavlja nivo poslovne enote ali strateške poslovne enote. Strategija na tem nivoju je poslovna strategija oziroma konkurenčna strategija. Tretji nivo predstavljajo različna funkcionalna področja v podjetju kot so trženje, prodaja, raziskave in razvoj,

proizvodnja, nabava, finance in drugo. Strategije na tem nivoju so funkcionalne strategije (Pučko, 1999, str. 175; Hunger, Wheelen, 1996, str. 17-20).

2.1.3.1. Celovite strategije

Celovita strategija podjetja se nanaša na vprašanja razvoja prodajnega oziroma poslovnega programa podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih področij oziroma enot in z njimi relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanja politike rasti, investiranja, prevzemanja poslovnega tveganja, uspeha, ekonomskega sodelovanja in razdelitve (Pučko, 1999, str. 179). Celovita strategija podjetja tako definira odnos podjetja do rasti in trge, na katerih bo podjetje poslovalo. Celovita strategija določa osnovno smer razvoja podjetja v prihodnosti, zato celovite strategije delimo na strategije rasti, strategije stabilizacije in strategije krčenja. Izbor generalne smeri razvoja podjetja v prihodnosti pa je šele osnova za izbor prave izmed celovitih strategij podjetja.

Izbira celovite strategije podjetja z eno samo dejavnostjo oziroma enim strateškim poslovnim področjem temelji na oceni privlačnosti panoge, v kateri posluje, in na oceni konkurenčnega položaja tega podjetja v panogi s pomočjo analize prednosti in slabosti strateških faktorjev v podjetju ter priložnosti in nevarnosti strateških faktorjev poslovnega okolja. Kombinacije različnih stopenj privlačnosti panoge in različnih stopenj konkurenčnega položaja podjetja lahko predstavimo v matriki z devetimi polji, kot je to prikazano na Sliki 6. Matrika predstavlja model različnih možnih celovitih strategij za podjetje, ki imajo za osnovno smer rast, stabilizacijo ali pa krčenje.

Slika 6: Matrika celovitih strategij podjetja z eno poslovno dejavnostjo

		KONKURENČNI POLOŽAJ PODJETJA (TRŽNI DELEŽ)		
		MOČAN	POVPREČEN	SLAB
PRIVLAČNOST PANOGA	VISOKA	RAST koncentracija skozi verikalno integracijo 1	RAST koncentracija skozi horizontalno integracijo 2	KRČENJE preobrat 3
	SREDNJA	STABILIZACIJA postanek ali skrbno nadaljevanje 4	RAST koncentracija skozi horizontalno integracijo 5 STABILIZACIJA brez spremembe ali strategija dobička	KRČENJE zavezanost svojemu glavnemu kupcu ali prodaja podjetja 6
	NIZKA	RAST koncentrična diverzifikacija 7	RAST konglomeratna diverzifikacija 8	KRČENJE stečaj ali likvidacija 9

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 152.

Strategije rasti, bodisi rasti prodaje, dobička ali kombinacije obeh, so najbolj pogosto izbrane strategije podjetja. Z doseganjem rasti se povečuje prodaja storitev ali proizvodov, pojavijo se ekonomije obsega in lažje doseganje dobička. Strategije rasti so privlačne tudi zaradi tega, ker se v rastočem podjetju lažje prikrijejo napake in neučinkovitosti, kot pa v mirujočem podjetju, in ker rast podjetja zaposlenim ponuja veliko možnosti za napredovanje in nagrade (Hunger, Wheelen, 1996, str. 155-157). Strategije stabilizacije so primerne za relativno uspešna podjetja, ki poslujejo v srednje privlačni panogi. Za srednje privlačno panogo je značilno, da dosega skromne ali ničelne rasti. Privlačnost panoge je lahko zgolj srednja tudi zaradi sprememb v ključnih elementih okolja, zaradi česar je prihodnost panoge negotova (Hunger, Wheelen, 1996, str. 161-163). Strategije krčenja so primerne, ko ima podjetje zelo slab konkurenčni položaj, ne glede na privlačnost panoge, do česar pa ponavadi pride zaradi slabih poslovnih rezultatov. Menedžment v takih podjetjih je pod velikim pritiskom in mora ukrepati v kratkem času (Hunger, Wheelen, 1996, str. 163-165). Posamezne celovite strategije, kot jih predlaga prikazani model, so podrobno predstavljene v Prilogi 2.

Celovite strategije iz prikazanega modela so, z nekaj modifikacijami, uporabne tudi za podjetja z več strateškimi poslovnimi področji oziroma več strateškimi poslovnimi enotami (SPE), s katerimi podjetje nastopa v različnih panogah. Pri takih podjetjih je poudarek pri oblikovanju celovite strategije podjetja pri razporejanju razpoložljivih denarnih sredstev med posameznimi SPE na način, ki zagotavlja največjo možno rast celotnega podjetja. Poudarek, ravno tako pomemben, je tudi na iskanju možnih povezav med SPE na način, ki podjetju kot celoti zagotavlja učinke sinergije, kar pozitivno vpliva na povečanje dobička podjetja kot celote. Pri oblikovanju strategij podjetja z več SPE je najbolj pogosto uporabljeno orodje portfeljska analiza, katere osnove sem že predstavil. Izsledki portfeljske analize so podjetju z več SPE v pomoč pri iskanju optimalne strukture SPE in financiranja le-teh za doseganje najboljših rezultatov za podjetje kot celoto (Hunger, Wheelen, 1996, str. 166-167).

2.1.3.2. Poslovne strategije

Poslovna strategija je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov, njeno bistvo pa je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja. Poslovna strategija mora biti praviloma izvedena iz celovite strategije podjetja ali z njo vsaj skladna. Proces oblikovanja poslovne strategije izhaja iz spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti posamezne strateške poslovne enote v podjetju, prav tako pa je pomembno preverjanje ali oblikovanje poslanstva posamezne strateške poslovne enote v podjetju (Pučko, 1999, str. 204). Celovita strategija podjetja se ukvarja z vprašanjem, v kateri panogi oziroma s katerimi proizvodi bo podjetje konkuriralo na trgu, poslovna strategija pa opredeljuje način, kako konkurirati na trgu, s poudarkom na zagotavljanju konkurenčne prednosti.

Pri iskanju ustrezne poslovne strategije je podjetju teoretično na voljo zelo veliko možnosti, med katerimi lahko menedžment izbira. V poplavi vseh možnosti je največja nevarnost v tem, da menedžment podjetja pri oblikovanju strategij spregleda tiste, ki bi bile najbolj primerne za doseganje postavljenih ciljev podjetja. Izbor ustrezne strategije mora temeljiti na upoštevanju ključnih strateških dejavnikov, ki izhajajo iz okolja in podjetja samega, torej mora strategija temeljiti na izkoriščanju prednosti in poslovnih priložnosti in na zmanjševanju vpliva slabosti in poslovnih nevarnosti. Nadalje mora strategija temeljiti na iskanju izvora dodane vrednosti ali pa povečevanju le-te in pa na doseganju ter izkoriščanju konkurenčne prednosti podjetja. Vodstvo, s tem

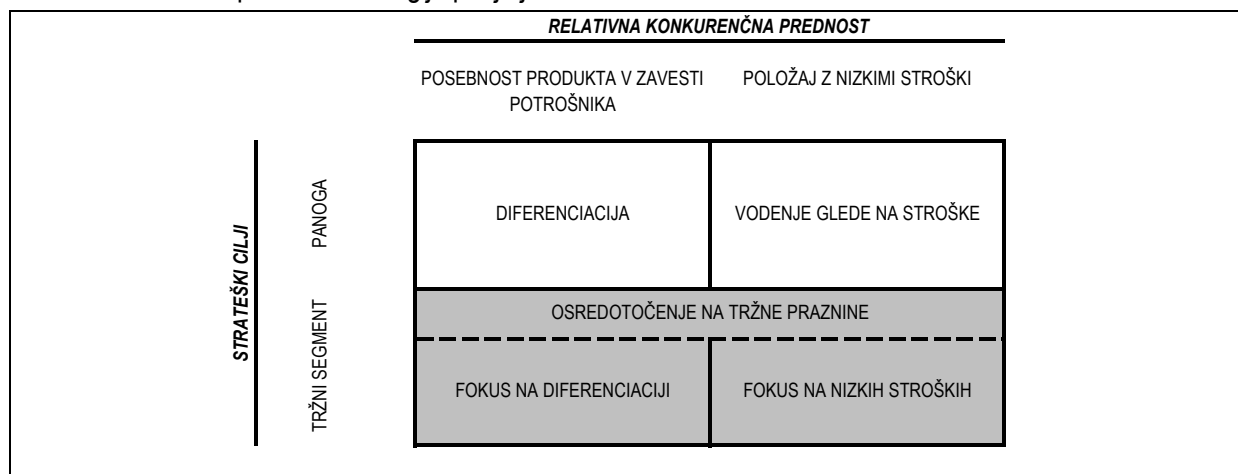
mislim na najvišji menedžment, vsakega podjetja pa je tisto, ki mora proces razvijanja uspešnih strategij v podjetju usmerjati k izboru pravih strategij tudi na podlagi svojega znanja in izkušenj (Lynch, 1997, str. 462).

Poslovne strategije lahko v osnovi razdelimo na dve osnovni skupini strategij: strategije, ki temeljijo na izkoriščanju resursov podjetja in strategije, ki temeljijo na poslovnih priložnostih in omejitvah trga. Strategije, ki temeljijo na resursih podjetja, izhajajo iz analize verige vrednosti podjetja, ki pomaga pri odkrivanju virov dodane vrednosti in s tem izvira konkurenčnih prednosti podjetja. Strateške možnosti na osnovi verige vrednosti so usmerjene k povečanju konkurenčne prednosti podjetja z zmanjševanjem stroškov v verigi vrednosti in/ali v povečanju diferenciacije produktov. Strateške opcije na podlagi resursov podjetja lahko temeljijo na zmogljivosti sredstev podjetja (stavbe, stroji, denarna sredstva) in na temeljnih sposobnostih podjetja (veščine, znanje, tehnologija). Obe področji sta potencialni vir konkurenčnih prednosti tako na strani znižanja stroškov proizvodnje, kot na strani prispevanja k diferenciaciji produktov (Lynch, 1997, str. 463-470). Strategije, ki temeljijo na priložnostih in omejitvah trga se sicer posvečajo zunanjemu okolju, vendar tudi te strategije morajo upoštevati svoje resurse in ostale dejavnike, ki izvirajo iz podjetja kot organizacije (Lynch, 1997, str. 484).

Generične poslovne strategije

Koncept generičnih strategij je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja razvil profesor M.E. Porter. Ta koncept temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije v opredelitvi poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma strateško poslovno enoto (Pučko, 1999, str. 205). Konkurenčno tržno okolje podjetja določata naslednja elementa: izvor konkurenčne prednosti, ki je, kot sem že predstavljal, lahko v diferenciaciji produktov v primerjavi s konkurenco ter v nizkih stroških proizvodnje produktov, in širina ciljne populacije potrošnikov, ki lahko predstavlja celoten trg ali pa tržno nišo (Lynch, 1997, str. 486). Na podlagi tega ima vsako podjetje na izbiro eno izmed treh osnovnih, generičnih, poslovnih strategij (Pučko, 1999, str. 206): strategijo diferenciacije, strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti in strategijo razvijanja tržne niše. Vse tri generične strategije podjetju ponujajo različne pristope razvijanja konkurenčne prednosti podjetja. Izbor primerne strategije za podjetje pa tudi v tem primeru mora slediti kriteriju izbire, da naj izbrana strategija podjetju omogoči doseči postavljene strateške cilje. Model generičnih poslovnih strategij je predstavljen na Sliki 7, posamezne strategije pa so podrobno opisane v Prilogi 3.

Slika 7: Generične poslovne strategije podjetja

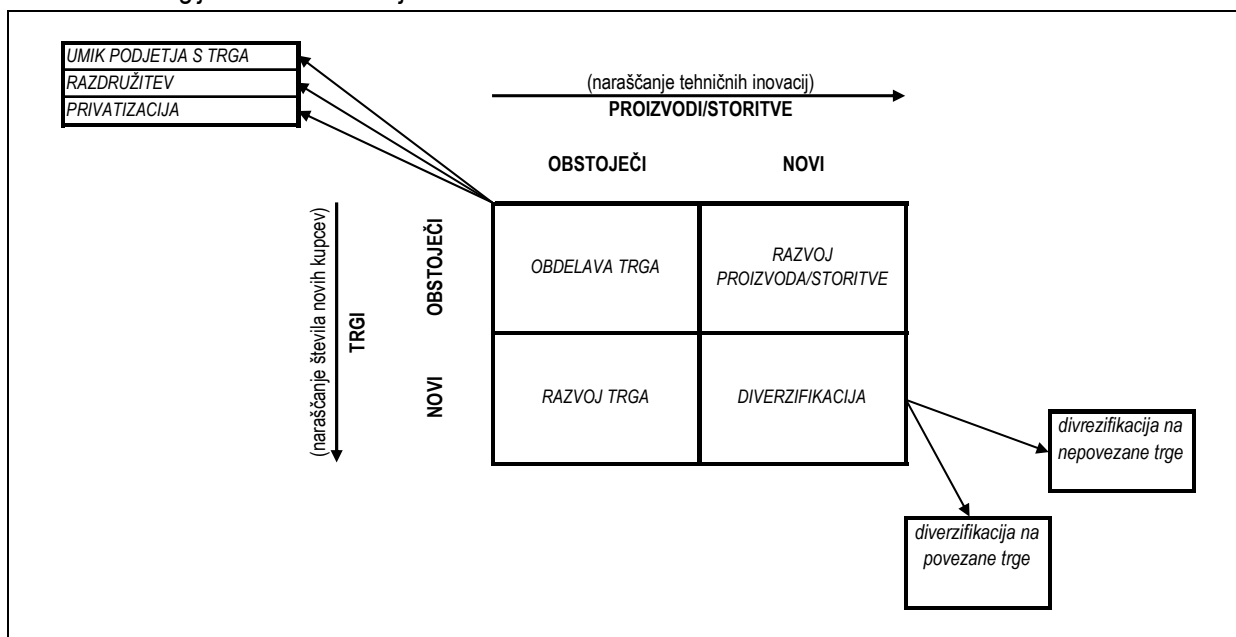


Vir: Pučko, 1999, str. 206.

Strategije na osnovi razširjene Ansoffove matrike rasti

Strateške opcije na osnovi razširjene Ansoffove matrike rasti prikazujejo možne poslovne strategije za podjetje z vidika produktov in trgov, ki so na razpolago podjetju, prikazane pa so na Sliki 8. Za razliko od matrike rasti avtorja H.I. Ansoffa, ki predvideva osnovne štiri poslovne strategije v osrednjem kvadratu Slike 8, razširjena matrika predpostavlja tudi umik s trga ali pa širitev na nek povsem drug, nepovezan trg (Lynch, 1997, str. 198).

Slika 8: Strategije na osnovi razširjene Ansoffove matrike rasti



Vir: Lynch, 1997, str. 498.

Osnovne strategije na osnovi tega koncepta ustrezajo različnim kombinacijam proizvodov podjetja in trgov oziroma kupcev, ki naj jih podjetje s svojimi proizvodi cilja. Možne strategije za podjetje so tako obdelava trga, razvoj trga, razvoj proizvoda oziroma storitve ter diverzifikacija. Za podjetje poleg teh osnovnih strategij ostaja tudi možnost umika s trga ali pa vstop podjetja na nek drug, nepovezan trg. Vse izmed strategij, ki so predstavljene v tem modelu, so podrobneje opisane v Prilogi 3.

Strategije na osnovi matrike metode rasti podjetja

Podjetje lahko ima več možnosti za doseganje rasti s širitvijo poslovanja na nove trge. S pregledom notranjih in zunanjih potencialov za širitev poslovanja ter s preučitvijo geografske razpršenosti aktivnosti podjetja lahko strukturiramo dosegljive strateške opcije za rast podjetja. Poleg samih strateških možnosti za doseganje rasti pa je pomembno preučiti, s kakšno metodo oziroma na kakšen način je možno doseganje rasti. Na primer: podjetje lahko samo opravi razvoj novega produkta, lahko prevzame drugo podjetje, ki že razvija primerljiv produkt, lahko se s tem podjetjem združi ali pa v obliki skupnih vlaganj ustanovi tretje podjetje, ki bo razvijalo nov produkt. Z internacionalizacijo poslovanja se je nabor možnih metod za podjetja pri širjenju na globalni trg še povečal. Matrika metode rasti podjetja predstavlja strateške možnosti za rast glede na dve dimenziji: rast podjetja z notranjim razvojem in rast podjetja zunaj podjetja samega ter rast znotraj posameznega geografskega trga (države) in rast preko internacionalizacije poslovanja (Lynch, 1997, str. 504).

Prevzem drugega podjetja je za podjetje pomemben korak, ker s tem ponavadi pridobi že obstoječ tržni delež prevzetega podjetja, blagovno znamko, temeljne sposobnosti, tehnologijo in kar je še drugih konkurenčnih prednosti. Razlog za prevzem je ponavadi na strani konkurenčnih razlogov kot sta povečanje tržnega deleža ali pa visoke tržne ovire za vstop na določen trg. Združitev z drugim podjetjem je z vidika strateških opcij podobna prevzemu, le da pri združitvi nobeno od podjetij ne more prevzeti drugega. S tega vidika je združitev bolj prijazna. Rast podjetja je možna tudi z ustanovitvijo novega podjetja v obliki skupnih vlaganj, kjer si dve podjetji delita lastništvo, v novoustanovljeno podjetje pa vložita določene zmogljivosti, temeljne sposobnosti ter konkurenčne prednosti. Poslovno zaveznitvo je še ena oblika pogodbenega sodelovanja ali celo izmenjave manjšinskih lastniških deležev dveh ali več različnih podjetij, ki pa ponavadi razpade po končanem poslovnem projektu ali po oblikovanju podjetja skupnih vlaganj. Franšiza je vrsta licenčne pogodbe, s katero lahko podjetje širi svoj poslovni model na franšizne enote v zameno za prejeto plačilo, ponavadi v odstotkih od prihodkov. Franšiza vsebuje standardiziran model poslovanja, blagovno znamko, lahko tudi sodelovanje pri oglaševanju. Licenca je podobna franšizi, le da gre pri licenci ponavadi samo za prenos tehnologije pogodbenemu partnerju v zameno za prejeto plačilo, ponavadi tudi v odstotkih od prihodkov (Lynch, 1997, str. 503-507; Morden, 1999, str. 469-478).

2.1.3.3. Funkcijske strategije

Funkcijske strategije se osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, s ciljem podpore uresničevanju celovitih in poslovnih strategij podjetja, pa tudi na nadaljnji razvoj posebnih sposobnosti podjetja. Funkcijske strategije so tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Za potrebe razvijanja funkcijskih strategij je potrebno pregledati glavne poslovne dejavnike po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja, na podlagi teh pa poiskati ključne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja v prihodnosti. Usklajevanje ocenjenih poslovnih prednosti podjetja in ključnih dejavnikov uspeha podjetja vodi k oblikovanju možnih funkcijskih strategij (Pučko, 1999, str. 217-220).

Funkcijske strategije razvijamo za funkcijska področja v podjetju: prodajo in trženje, raziskave in razvoj, proizvodnjo, nabavo, kadrovanje in financiranje. Del razvijanja funkcijskih strategij s ciljem maksimizacije učinkovitosti resursov in s tem doseganja posebnih sposobnosti podjetja pa je tudi razmislek o tem, katere izmed funkcijskih dejavnosti naj se izvajajo v podjetju in katere lahko podjetje tudi najame. Velja pravilo, da naj podjetje najema zgolj tiste funkcijske dejavnosti, ki nimajo bistvenega vpliva na razvoj posebnih sposobnosti podjetja (Lynch, 1997, str. 196).

2.2. FRANŠIZING

V poslovnem svetu so že vrsto let znane nove organizacijske oblike, kot so skupna vlaganja, strateška zaveznitva in franšizne verige. Osnovne značilnosti teh novih vrst, imenovanih tudi hibridna oblika organizacije, so zelo drugačne od značilnosti tradicionalne korporacije in so s tem morda bolj primerne za današnje turbulentno poslovno okolje. Sistem franšiz kot posebna hibridna oblika organizacije je zelo primeren način za prelivanje finančnega in intelektualnega kapitala preko meja držav. Z izginjanjem političnih in tehnoloških ovir v mednarodnem poslovanju se je po vsem svetu razširil tudi franšizing, je pa še vedno najbolj razširjen v razvitih gospodarstvih. Sistem franšiz nudi pomoč pri ustanavljanju in razvoju predvsem

manjših in srednje velikih podjetij, ki s franšizo lažje konkurirajo na trgu, katerega drugače v veliki meri obvladujejo velika mednarodna podjetja (Jocić, 2002, str. 47). Sistem franšiz, ki ponavadi vsebuje prepoznavno blagovno znamko, je s strateškega vidika zelo primerna oblika širitve poslovanja podjetja, tudi na mednarodne trge. Masovno oglaševanje na globalni ravni spodbuja konvergenco v preferencah potrošnikov, zaradi česar je za podjetja izrednega pomena zaščitni znak oziroma blagovna znamka. Toliko bolj če tak znak ali blagovna znamka izvira iz razvitega zahodnega gospodarstva (Cross, 2000, str. 403).

V tej točki bom predstavil nekaj osnovnih značilnosti franšizinga, ki je v rent a car industriji zelo razširjena oblika zagotavljanja pokritosti globalnega trga. Z vidika podjetništva je franšizing učinkovita metoda ustanavljanja podjetja za jemalca franšize, z vidika marketinga je franšizna veriga učinkovit sistem distribucije, z vidika strateškega menedžmenta pa ena izmed možnih celovitih ali poslovnih strategij za rast podjetja in tudi oblika strateškega povezovanja med organizacijami.

2.2.1. Opredelitev franšizinga

Poslovne vede ponujajo veliko različnih opredelitev franšizinga, ki odsevajo različne načine, na katere so zaživele različne franšizne verige. V osnovi je franšizing pogodbeno razmerje, v katerem dajalec franšize odstopi jemalcu franšize, ki je neodvisno podjetje, pravico do uporabe zaščitene konkurenčne prednosti, ki jih pogojuje s pravicami usmerjanja in kontrole (Potočnik, 2005, str. 1). Po opredelitvi Evropske franšizne federacije je franšizing sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi ter neodvisnimi podjetji, dajalcem franšize in jemalcu franšize, pri katerem dajalec franšize daje pravico in odgovornost jemalcem franšize, da poslujejo skladno z zamislijo dajalca franšize. Posamezni jemalec franšize je upravičen in prisiljen v zameno za neposredno ali posredno finančno nadomestilo uporabljati zaščiteno trgovsko ime in/ali blagovno znamko in/ali storitveno znamko dajalca franšize, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice. Le-te izhajajo iz industrijske in/ali intelektualne lastnine, ki jih podpira stalno zagotavljanje poslovne in tehnične pomoči, v vsebinskem in časovnem okviru pisnega franšiznega dogovora, ki ga stranki skleneta v ta namen (Potočnik, 2005, str. 1).

Navajam še eno, meni ljubšo opredelitev. Franšizing je metoda pogodbenega sodelovanja med različnimi pravnimi subjekti, franšizorjem in franšizijem, kjer franšizor za določeno plačilo odstopi svoj tehnični ali poslovni know-how glede zagotavljanja določenega blaga ali storitev pod svojo blagovno znamko, trgovskim imenom ali drugimi storitvenimi oznakami franšiziju, ki vodi svoje podjetje za lasten račun, s stalno podporo franšizorja in v sodelovanju s franšizorjevimi izvirnimi metodami, ki jih načrtuje pred začetkom posla, pred tem preizkusi ter stalno prilagaja in nadzira njihovo ustreznost in učinkovitost (Debaut et al., 1997, str. 565). V Sloveniji franšizing ni posebej zakonsko urejen. Zanj lahko uporabljamo določila sorodnih pogodb iz zakona o obligacijskih razmerjih in splošne določbe istega zakona ter dosedanjo prakso številnih franšiznih sistemov v Sloveniji in tujini.

2.2.2. Poglavitni elementi franšizinga

Pogoje sodelovanja med franšizorjem in franšizijem opredeljuje dogovor oziroma franšizna pogodba, ki opredeljuje obveznosti in pravice. Franšizing vsebuje posebno obliko sinergije, to pa zaradi ponavadi

učinkovite kombinacije franšizorjevega know-howa in franšizijevega čuta za posel. Za malo podjetje največkrat predstavlja težavo slediti tehnološkemu razvoju in razvoju novih proizvodov in storitev na trgu. Prav franšizing pa omogoča, da na ta način manjši podjetniki pridobijo poslovni recept na temelju preizkušeno uspešne poslovne formule (Debaut et al., 1997, str. 567). Franšizij za pravice, ki jih odstopi franšizor ter za njegovo pomoč, le-temu odvaja različne vrste plačil, odvisno od načina delovanja posamezne franšizne verige. Začetno plačilo je pristopnina. Gre za prispevek za izdelavo franšizne formule oziroma za plačilo pravice do podpisa franšizne pogodbe z določeno dobo veljavnosti. Pristopnina lahko vključuje tudi dobavo franšiznega paketa z operacijskimi priročniki, pisarniškim materialom, uniformami in podobno. Tekoči deleži pomenijo periodično plačevanje franšizorju za njegovo podporo ter za pravico do uporabe blagovne znamke, višina tekočih deležev pa predstavlja določen odstotek od franšizijevega prihodka od prodaje proizvodov ali storitev. Ta plačila pogosteje imenujemo licenčna ali franšiznina. V nekaterih franšiznih verigah franšizij plačuje tudi prispevek za oglaševanje na ravni države ali regije, prav tako se izračuna kot določen odstotek od ustvarjenega prihodka od prodaje proizvodov ali storitev. Pri uresničevanju franšizne pogodbe ima franšizij pravico, da posnema vse vidike delovanja franšizorjeve distribucijske mreže. Ta pravica lahko vključuje ekskluzivno prodajo proizvodov njegove blagovne znamke, uporabo trgovskega imena ali trgovskega znaka, uporabo poslovne formule ali koncepta in know-how v lasti franšizorja. Franšizna pogodba omogoča prenos paketa premoženjskih in intelektualnih pravic med franšizorjem in franšizijem. Franšizor se s franšizno pogodbo obveže, da bo franšizija oskrbel z določenimi storitvami, ponavadi pa franšizna pogodba vključuje tudi podporo franšiziju v začetni fazi poslovanja v obliki operacijskega priročnika, kjer je natančno opisan franšizorjev koncept poslovanja. Franšizor ponavadi v fazi sodelovanja pred podpisom pogodbe ponuja tudi nasvete finančne, pravne in podjetniške narave.

Več o franšizingu, oblikah franšizinga, načinu širjenja franšizinga, prednostih in slabostih franšizinga ter nekaterih drugih teoretičnih in empiričnih vidikih franšizinga, je navedeno v Prilogi 4, v nadaljevanju pa se posvečam nekaterim strateškim implikacijam franšizinga.

2.3. STRATEŠKE IMPLIKACIJE FRANŠIZINGA

Franšizing kot posebna oblika organiziranja poslovanja ima mnoge strateške implikacije, ki jih moram predstaviti, če naj to diplomsko delo zasleduje vsebinsko opredeljeni cilj, ki pravi, da je franšiza lahko konkurenčna prednost za podjetje, na osnovi katere naj razvija svoje strategije. Franšiza pa ni le konkurenčna prednost, ampak lahko franšizing kot posebno hibridno obliko organizacije uvrstimo že med strategije. Strategija mora pri doseganju ciljev podjetja učinkovito upravljati s svojimi resursi, kar je pri strategiji franšizinga razloženo skozi teorijo pomanjkanja resursov in je predstavljena v Prilogi 4. Med resurse podjetja lahko umestimo tudi prednosti in slabosti podjetja ter učinkovito upravljanje tudi z njimi. Pri franšizingu prednosti izvirajo iz blagovne znamke in poslovnega formata, zmanjševanje slabosti pa je dokaj dobro opredeljeno skozi teorijo agencije. Nadalje naj strategija učinkovito usklajuje delovanje podjetja z upoštevanjem poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz strateškega okolja podjetja. Izkoriščanje poslovnih priložnosti pri franšizingu je povezano s poslovno mrežo, ki zagotavlja doseganje tržnega deleža predvsem skozi učinkovito distribucijo na različnih trgih, kjerkoli se poslovna priložnost že pokaže. Izogibanje nevarnostim poslovnega okolja je pri franšizingu verjetno tudi najbolj razloženo s teorijo agencije, kjer lastniki posameznih franšiznih enot prevzemajo večino poslovnega tveganja in si zaradi vloženega lastnega kapitala toliko bolj prizadevajo za učinkovito poslovanje tudi v primeru manj privlačnega okolja panoge.

Razlaga teorije franšizinga na temelju teorije agencije je ravno tako predstavljena v Prilogi 4. Strategija naj podjetje vodi še k doseganju dodane vrednosti. Z vidika verige vrednosti ima podjetje na voljo za doseganje dodane vrednosti povečevanje diferenciacije produkta v očeh potrošnikov, kar franšizingu zagotavlja blagovna znamka, ali pa proizvodnjo iste vrednosti z nižjimi stroški, kar pa v primeru franšizinga ponovno opredeljujeta obe teoriji razlage franšizinga, teorija agencije in teorija pomanjkanja resursov.

2.3.1. Franšizing kot celovita strategija podjetja

Strategijo franšizinga lahko umestimo med celovite strategije podjetja. Celovita strategija podjetja se ukvarja z razvojem prodajnega ali poslovnega programa podjetja, ki ga opredeljujemo kot portfelj strateških poslovnih enot, z vprašanjem upravljanja in ustreznega povezovanja teh strateških poslovnih enot ter z vprašanjem, na katerih trgih bo podjetje konkuriralo. Celovita strategija opredeljuje še osnovno usmeritev podjetja v rast, stabilizacijo ali pa krčenje. Franšizing kot strategija tej definiciji v celoti zadostuje. Franšizne enote predstavljajo portfelj strateških poslovnih enot podjetja, s katerimi je potrebno upravljati in jih ustrezno povezovati. Pri podjetju, ki ima poleg franšizne verige tudi mrežo lastnih poslovalnic, je pojem portfelja še toliko bolj evidenten, ravno tako je upravljanje z mešanico lastnih in franšiznih enot podobno upravljanju podjetja z več strateškimi poslovnimi enotami, s katerimi posluje v različnih dejavnostih, saj je tudi pri franšizingu pomembno, da se podjetje odloča o razporejanju razpoložljivih sredstev med temi enotami na način, ki podjetju zagotavlja najboljše možne poslovne rezultate. Upravljanje portfelja strateških poslovnih enot pri franšizingu je pojasnjeno s teorijo pomanjkanja resursov. In še vprašanje rasti oziroma smeri razvoja podjetja v odnosu do rasti: franšizing omogoča podjetju praktično neomejeno rast na različnih geografskih trgih, značilnost franšiznih pogodb, ki so v veliki večini časovno omejene, pa dopušča podjetju slediti tudi strategiji stabilizacije in končno tudi strategiji krčenja.

2.3.2. Franšizing kot poslovna strategija podjetja

Strategija franšizinga je lahko za podjetje tudi poslovna strategija, ki je po definiciji usmerjena v zagotavljanje trajne konkurenčne prednosti za podjetje. Poslovna strategija za posamezno strateško poslovno enoto v podjetju izhaja iz upoštevanja raziskanih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, spodbuja iskanje izvora dodane vrednosti in določa pridobivanje in izkoriščanje konkurenčne prednosti podjetja. Poslovne strategije podjetja sem delil na tiste, ki temeljijo na resursih podjetja in druge, ki so usmerjene v izkoriščanje razmer na trgu. Poslovne strategije na osnovi resursov podjetja izhajajo iz verige vrednosti kot izvora konkurenčne prednosti podjetja, kar sem za primer strategije franšizinga že opisal. Drugo skupino poslovnih strategij, gre za strategije, usmerjene na izkoriščanje tržnih priložnosti, ravno tako lahko v celoti združimo z lastnostmi strategije franšizinga. Med generičnimi strategijami je strategija franšizinga lahko primerljiva s strategijo diferenciacije, ki je v tem primeru omogočena z lastnostmi blagovne znamke franšize, bodisi na širokem trgu ali pa znotraj tržne niše. Med strateškimi opcijami na osnovi Ansoffove matrike rasti je strategija franšizinga lahko primerna v primeru izvajanja strategije razvoja trga, kjer podjetje išče nove geografske trge za obstoječi produkt. Franšizna veriga je primerna rešitev za izvajanje te strategije. Med strategijami na osnovi matrike metode rasti podjetja pa je franšizing tako ali tako naštet kot ena izmed možnosti.

2.3.3. Franšizing kot strategija vstopa na trg

Med strateškimi implikacijami franšizinga bi rad posebej opozoril še na en vidik, ki sem ga večkrat zasledil pri prebiranju literature s področja strateškega menedžmenta. Gre za vidik franšizinga kot učinkovite strategije vstopa na trg. Z vidika podjetja, ki podeljuje franšize, se zdi organizacija poslovalnic v obliki verige franšiznih enot manj učinkovita pri koordinaciji trženjskih aktivnosti, ki združujejo elemente cene, kakovosti in oglaševanja produktov, kar sem že predstavil. Gledano skozi problem koordinacije se zdi franšizna veriga manj učinkovita organizacijska oblika, kot mreža lastnih poslovalnic. Vendar pa je moč v franšizni verigi najti drugačno konkurenčno prednost. Z vidika podjetja je ravno franšizing tista strategija, ki podjetju omogoča praktično neomejeno in relativno hitro rast na različne geografske trge ali pa mu omogoča učinkovito in hitro distribucijo novega proizvoda na trg. Franšiza omogoča podjetju doseganje položaja prvega vstopa na trg oziroma prvega podjetja na trgu, z vsemi pozitivnimi posledicami, ki jih to prinaša (Michael, 2002, str. 325). Z vidika prevzemnika franšize predstavlja franšiza izjemo pomembno orodje pri vstopu na trg. Vsak trg ponavadi obvladuje peščica velikih podjetij, ki jim tak položaj ustreza, zato ustvarjajo ovire za vstop na trg, novo majhno podjetje pa si mora za vstop na tak trg zagotoviti neko strateško konkurenčno prednost, ki mu služi kot tisti odločilni vstopni korak za premagovanje postavljenih ovir. Franšiza majhnemu podjetju tako ponudi prednost, saj novemu podjetju omogoča uporabo preverjenega poslovnega formata in blagovne znamke, oboje pa neizmerno poveča novemu podjetju verjetnost preživetja na trgu (Vesper, 1990, str. 217-219). Franšiza je za novo podjetje pripravna pri vstopu na trg tudi zato, ker nova podjetja rada posnemajo druga uspešna podjetja, najvišja oblika posnemanja, mimikrija, pa je ravno franšiza (Shepherd, 2007, str. 3).

3. RAZVIJANJE STRATEGIJ ZA PODJETJE ALPE NO. 1, NOSILCA FRANŠIZE AVIS RENT A CAR NA PODROČJU SLOVENIJE

Franšiza priznanega in uspešnega poslovnega modela skupaj z blagovno znamko je v izredno pomoč novemu podjetju, ki se želi prebiti na trg, saj s tem pridobi konkurenčno prednost, s katero premaga postavljene ovire za vstop, prav tako se za novo podjetje s franšizo poveča verjetnost preživetja. Pozitivni učinki franšize pri novem podjetju pa izgubijo ves pomen, ko se to isto podjetje po nekaj letih rasti in dobrih poslovnih rezultatov znajde v zreli dejavnosti z nizkimi ali ničelnimi stopnjami rasti, z močno in številčno konkurenco in brez jasne slike o prihodnosti. Sledi trenutek, ko mora podjetje pripraviti novo, predvsem pa drugačno strategijo za prihodnost, ki bo upoštevala nastalo konkurenčno situacijo, predvsem pa s poudarkom na inovativnosti in prilagodljivosti poslovanja. Tudi v tej situaciji podjetje lahko gradi svojo strategijo na konkurenčni prednosti, ki mu jo prinaša franšiza, le da so za podjetje v tem trenutku pomembne druge pozitivne lastnosti franšize, kot pa na začetku poslovanja.

Cilj tega poglavja je, kritično oceniti obstoječo strategijo podjetja in izdelati strateške opcije za podjetje Alpe No. 1, ki je nosilec franšize Avis rent a car za področje Slovenije. Kot orodje za razvijanje strateških opcij bom uporabil analizo prednosti in slabosti podjetja ter poslovnih priložnosti in nevarnosti.

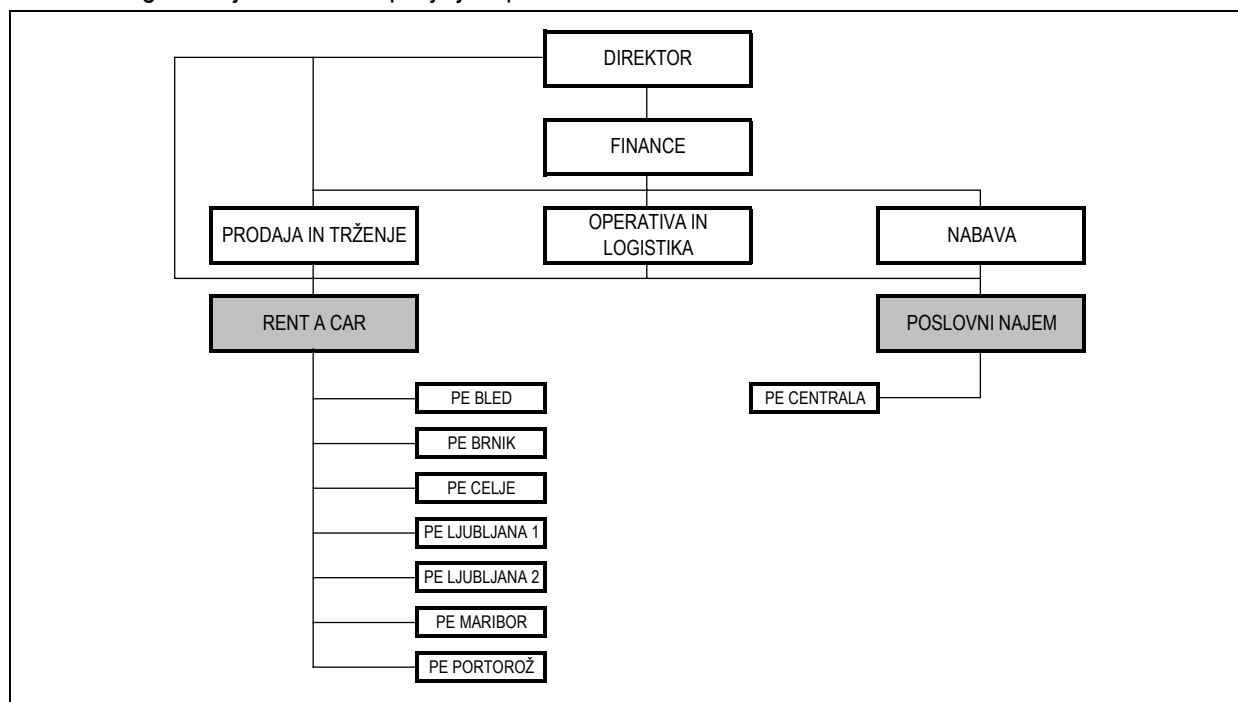
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA ALPE NO. 1

Podjetje Alpe No. 1, d. o. o., s sedežem v Novem Celju, upravlja s franšizo Avis rent a car na področju Slovenije od ustanovitve leta 1998. Podjetje se ukvarja z rent a car storitvami, torej izposojajo avtomobilov,

glede na standardno klasifikacijo dejavnosti pa se ta dejavnost imenuje dajanje avtomobilov v najem. Avis rent a car obstaja v Sloveniji že od konca šestdesetih let prejšnjega stoletja, takrat seveda v okviru nekdanje Jugoslavije. Med letoma 1992 in 1998 je s franšizo Avis rent a car upravljalo podjetje Forinvest, d. o. o. Podjetje ima na območju Slovenije poslovalnice za najemanje vozil v Mariboru, Celju, na Letališču Ljubljana, v Ljubljani dve poslovalnici, na Bledu in v Portorožu. Centralna operativna pisarna se nahaja v Ljubljani, iz te pisarne pa se izvajajo aktivnosti trženja in prodaje, določen del aktivnosti nabave, zlasti avtomobilov, ter operativne aktivnosti in logistika. Aktivnosti računovodske in finančne službe ter kadrov se izvajajo na lokaciji sedeža podjetja. Podjetje je v zasebni lasti in v marsikaterem pogledu funkcionira kot družinsko podjetje, z vsemi dobrimi in slabimi lastnostmi, ki jih to prinaša. Lastnik oziroma ustanovitelj opravlja tudi funkcijo direktorja. Podjetje zaposluje, podatek iz leta 2004, 19 ljudi. Leta 2002 je na redni letni konferenci franšiznikov družbe Avis Europe v Kopenhagnu podjetje prejelo priznanje za izjemne dosežke kot edino podjetje izmed vseh 93 držav, od koder prihajajo franšizniki družbe Avis Europe. Podjetje od leta 2004 pri poslovanju s strankami uporablja Avisov informacijski sistem Wizard. Avtor diplomskega dela sem bil v obravnavanem podjetju zaposlen od junija 2002 do februarja 2005.

Podjetje na trgu konkurira z dvema ločenima produktoma, to sta rent a car storitev in pa storitev poslovnega najema vozil; tu gre za operativni lizing z dodatnimi storitvami za pravne osebe, kjer je doba najema vozila daljša od 12 mesecev. Dejavnost rent a car je neprimerno bolj razvita in za poslovanje podjetja strateško bolj pomembna, saj v osnovi predstavlja temeljno dejavnost podjetja. Dejavnost poslovnega najema vozil je dosegla vrhunec v letu 2004, ko je imelo podjetje sklenjenih 83 dolgoročnih pogodb za poslovni najem vozil, od takrat pa je ta dejavnost v upadu. Ta dejavnost ima na trgu velik potencial, saj gre za relativno novo storitev na domačem trgu. Organizacijska struktura podjetja je prikazana v Sliki 9.

Slika 9: Organizacijska struktura podjetja Alpe No. 1



Iz sheme organizacijske strukture je razvidno, da so ključne funkcije med sabo prepletene, prav tako so ključne funkcije povezane neposredno z obema dejavnostma podjetja in neposredno tudi z vsemi poslovnimi

enotami, v katerih se dejavnosti izvajata. Bolj kot povezanost funkcijskih področij s poslovnimi enotami na način, ki že meji na matrično organizacijo, pa je nenavadna neposredna komunikacija in poročanje poslovnih enot neposredno direktorju podjetja, kot tudi vodjem posameznih funkcijskih področij. Z vidika menedžmenta podjetja, kar naj bi bila osnovna funkcija direktorja, je neposredni nadzor nad delom posameznih poslovalnic neprimeren, saj tak način nadzora pomeni tok velike količine podatkov neposredno do direktorja, prav tako zaradi dvojnega poročanja poslovalnic tako direktorju kot vodjem funkcijskih področij obstaja nevarnost izpada pomembnih informacij. Zaradi neposrednega poročanja direktorju se dogaja, da vodje funkcijskih področij nekaterih informacij ne dobijo.

Podjetje z rent a car dejavnostjo konkurira, kot je že bilo omenjeno, na več tržnih segmentih. Z vidika strateškega menedžmenta sicer ne gre za različne produkte, vendar menim, da je smiselno za vsak tržni segment izdelati ločeno poslovno strategijo. Segmenti trga rent a car storitev se med sabo razlikujejo in za vsakega izmed njih so značilne določene posebnosti, zaradi tega pa jih vsaj za potrebe razvijanja možnih strategij lahko opredelimo kot ločene SPE. Za obravnavano podjetje bom oblikoval tako celovito, kot poslovne strategije.

3.2. ANALIZA OKOLJA PODJETJA ALPE NO. 1

Analiza okolja podjetja oziroma izdelava planskih predpostavk je izhodišče za nadaljnje strateško planiranje ali, kot še drugače imenujemo ta proces, razvijanje strategije. Namenjena je identifikaciji možnih poslovnih priložnosti in nevarnosti. Analiza okolja predstavlja orodje menedžmenta za izogibanje presenečenjem in zagotavljanje dolgoročnega uspeha. Izvaja se v širšem okolju podjetja, nato pa še v ožjem oziroma ciljnim okolju podjetja.

3.2.1. Analiza najširšega okolja podjetja

Širše okolje podjetja v največ primerih predstavlja kar država s svojim gospodarstvom, demografijo in kulturo. Sile iz širšega okolja podjetja ponavadi ne vplivajo neposredno na poslovanje podjetja kratkoročno, dolgoročno pa je te vplive pri strateškem odločanju le potrebno upoštevati.

Politično-pravno okolje v Sloveniji na dejavnost izposoje avtomobilov ne vpliva na kak poseben način. Dejavnost ni posebej regulirana s posebno zakonodajo, zakonski vplivi so pravzaprav le posredni, saj zakonodaja bolj specifično regulira dejavnosti, kjer poslujejo dobavitelji rent a car podjetij. To so prodajalci avtomobilov, lizing podjetja, zavarovalnice in drugo. Dejavnost prevoza oseb, ki je pri rent a car podjetjih imenovana »chauffeur drive«, gre za najem avtomobila s šoferjem in to storitev nekatera rent a car podjetja tudi ponujajo, je zakonsko veliko bolj regulirana, za opravljanje te dejavnosti pa zahteva najmanj pridobitev licence tako za voznike, kot za vozila. To je povezano z visokimi stroški. Politično okolje ni posebej vplivno; tu bi omenil le poslovno priložnost, ko bo v prvi polovici leta 2008 Slovenija predsedovala Evropski uniji.

Kulturno okolje ima zelo malo vpliva na rent a car dejavnost v Sloveniji; omenil bi le naraščanje ekološke osveščenosti prebivalstva, porast pomena vrednot, ki so povezane s kakovostnim preživljanjem prostega časa in upadanje pomena lastništva nad dobrinami, zlasti pri mlajših generacijah.

Tehnološko okolje je pomembnejša sestavina širšega okolja. Rent a car podjetja že dolgo časa izkoriščajo prednosti interneta, elektronskega poslovanja in mobilne telefonije. Med pomembnejšimi trendi bi omenil naraščanje pomena alternativnih goriv za osebne avtomobile in v prihodnje lahko pričakujemo, da bo tudi v Sloveniji močno naraslo povpraševanje po avtomobilih na plin, bio-diesel in podobno. Vendar mora biti pred tem zgrajeno široko omrežje prodajnih mest za alternativna pogonska goriva.

Gospodarsko okolje kot najpomembnejše okolje vpliva na dejavnost izposoje avtomobilov enako, kot na ostale dejavnosti. V prvem poglavju diplomskega dela sem omenil, da na dinamiko rasti rent a car industrije v Evropi pozitivno vplivata gospodarska rast in letalski potniški promet. Gospodarska rast naj bi v letu 2007 dosegla 4,3 odstotke, v naslednjem letu pa 4,2 odstotka; inflacija za leto 2007 je ocenjena na 2,7 odstotka, v naslednjem letu pa na 2,5 odstotkov (Ekonomsko ogledalo november 2006, str. 31). Gospodarske razmere v Sloveniji so torej stabilne in obetajo dokaj visoke stopnje gospodarske rasti. Po podatkih podjetja Aerodrom Ljubljana je bilo v letu 2005 v javnem prometu letališča Ljubljana prepeljanih 1.212.022 potnikov. V primerjavi z letom 2002, ko je ta številka dosegla 866.188 potnikov, pomeni ta podatek skoraj 40-odstotno rast v obdobju treh let, torej dobrih 13 odstotkov letno (Aerodrom Ljubljana d. d. – promet, 2006). K takemu porastu so veliko prispevale nove linije tujih nizkocenovnih prevoznikov. Visoke stopnje rasti so pričakovane tudi v bodoče, še posebej, če se bo razvilo tudi letališče Maribor oziroma če bo v Mariboru pristajal Ryanair.

Naravno okolje Slovenije je pomembno z vidika turizma in kot tako strateškega pomena tudi za rent a car dejavnost v Sloveniji. Rent a car podjetja imajo moralno obvezo prispevati k ohranjanju naravnega okolja zaradi dejavnosti v kateri poslujejo. Svoj prispevek lahko podjetja dajo predvsem z vključitvijo avtomobilov na alternativne vire pogona, kar sem že omenil. Taka poteza pa je lahko dobra tudi z vidika izgradnje pozitivne javne podobe podjetja.

3.2.2. Analiza ciljnega okolja podjetja

Ciljno okolje podjetja sestavljajo določene »interesne« skupine, ki so s poslovanjem podjetja neposredno povezane. Menedžerji v podjetju morajo vsako od teh skupin identificirati in ugotoviti, kakšen je vpliv te skupine na poslovanje podjetja in enako v nasprotni smeri. Pri sprejemanju strateških odločitev je potrebno upoštevati potrebe in želje vseh subjektov iz ciljnega okolja in iz teh dejavnikov prepoznati poslovne priložnosti in nevarnosti. Analizo ciljnega okolja podjetja sestavljata analiza panoge oziroma analiza privlačnosti panoge in analiza prodajnega trga. Z analizo prodajnega trga ugotavljamo potencial trga in na podlagi tega napovedujemo njegov razvoj. S to analizo določamo in merimo posamezne tržne segmente, njihov potencial, njihove potrebe in podobno. Ta analiza bi bila z vidika tega diplomskega dela preveč obsežna, pa tudi drugače izredno težko izvedljiva. Podatke o prodaji po posameznih tržnih segmentih analizirajo rent a car podjetja sama glede na lastno prodajo, zato bi bili zbrani podatki zelo težko združljivi. Poleg tega so ti podatki zelo zaupni in jih je v resnici praktično nemogoče dobiti. V Sloveniji obstajajo za rent a car storitve enaki tržni segmenti (delitev strank glede na namembnost najemanja avtomobilov), kot sem jih predstavil za družbo Avis Europe. V nadaljevanju se bolj posvečam analizi privlačnosti panoge oziroma konkurenčni analizi panoge, kjer mora strateški menedžment oceniti relativno moč vpliva na podjetje s strani šestih elementov panoge.

3.2.2.1. Vstop novih konkurentov v panogo

Dejavnost izposoje avtomobilov praktično nima vstopnih ovir. Danes lahko na trgu konkurira vsakdo, ki ima registrirano dejavnost in avtomobil. Ekonomije obsega v tej dejavnosti ne obstajajo oziroma so omejene zgolj na doseganje boljših nabavnih pogojev za avtomobile. Mednarodna blagovna znamka je sicer zelo pomembna pri večjih rent a car podjetjih, vendar so blagovne znamke tako ali tako del franšize, ki jo imajo velika rent a car podjetja v Sloveniji. Blagovna znamka in franšiza omogočata poslovanje s strankami iz tujine, za poslovanje na manjših lokalnih trgih pa blagovna znamka ni pogoj. Potrebna količina kapitala za začetek poslovanja v rent a car dejavnosti ni velika, praktično je ta znesek omejen na potrebni kapital za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo ter na zagonska sredstva za opremo poslovalnice, avtomobile pa je mogoče financirati z lizingom. Stroški pri kupcih v primeru menjave dobavitelja so neobstoječi. V Sloveniji so prisotne že vse franšize velikih svetovno poznanih rent a car podjetij. Mislim da sta samo še ena ali dve franšizi, ki izvirata iz Združenih držav Amerike in trenutno širita franšizo po Evropi, tako da bo do vstopa teh franšiz v Slovenijo prišlo v naslednjih dveh letih.

3.2.2.2. Nevarnost substitucije

Storitev, ki bi nadomestile izposajo vozil v Sloveniji v obliki substituta praktično ni. Storitve, ki so dejavnosti najbližje predstavljajo sredstva javnega prevoza in taksi službe. O stanju javnega prevoza v Sloveniji na tem mestu ne bi izgubljal besed, ker je javni prevoz z vidika poslovnih najemnikov avtomobilov in turistov povsem neprimerna oblika transporta, vsaj v sedanjih razmerah. Taksi službe so v velikem številu prisotne v mestnih središčih in v večjih turističnih središčih, kar predstavlja neko določeno ogrožanje dejavnosti izposoje avtomobilov, vendar gre za drugačno storitev, ki ne predstavlja večje grožnje.

3.2.2.3. Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev se je v zadnjih treh letih izredno povečala, zlasti na račun nalinjskih posrednikov rent a car storitev po vsem svetu. Ti posredniki so se pojavili na trgu kot odziv na neizmerno moč interneta kot prodajnega orodja. S preprosto idejo združiti cene vseh ponudnikov rent a car storitev na določeni lokaciji ali v določeni državi, da je tako za potencialno stranko vse veliko bolj pregledno in zbrano na enem mestu. Zaradi količinskega potenciala, ki ga predstavljajo, ustvarjajo izreden pritisk na cene rent a car storitev v Sloveniji, pa tudi drugje v svetu. Navade popotnikov, turistov in poslovnežev so se zelo spremenile in velika večina ljudi si danes sama organizira potovanje s pomočjo interneta, saj je tak način veliko cenejši in omogoča več informacij v primerjavi s tem, ko si nekdo potovanje organizira preko potovalne ali turistične agencije. Danes so individualni kupci izredno izobraženi in kot taki v močnejši pogajalski poziciji.

3.2.2.4. Pogajalska moč dobaviteljev

Glavni dobavitelji rent a car podjetjem so prodajalci avtomobilov, finančne ustanove oziroma lizing podjetja ter zavarovalnice. Vse tri skupine so neposredno povezane z največjim stroškovnim mestom vsakega rent a car podjetja, s floto avtomobilov. V Sloveniji so na trgu prisotne praktično vse svetovne znamke avtomobilov, zato v tej ponudbi niti ni težko izbrati ustreznega dobavitelja avtomobilov. Vsaj zdi se tako. Rent a car podjetja imajo v svojih flotah v veliki večini zastopane znamke Opel, Volkswagen, Renault, Ford, Hyundai in

Chevrolet (ta vozila so se pred časom prodajala pod blagovno znamko Daewoo). V manjšem številu so zastopani še avtomobili znamk Volvo in Mercedes-Benz, vse ostalo pa je bolj izjema, kot pravilo. Večina rent a car podjetij kupuje avtomobile z opcijo povratnega odkupa, na tako imenovani »buy-back«, kjer dobavitelji avtomobilov po določenem obdobju vozila odkupijo od rent a car podjetij in jih nato prodajajo kot rabljena in testna vozila. Rent a car podjetja se, razen v redkih primerih, sama ne ukvarjajo s prodajo avtomobilov. Nakup vozil in financiranje v času uporabe vozil v rent a car flotah omogočajo številna lizing podjetja v Sloveniji. V obeh primerih, pri dobaviteljih avtomobilov in pri lizing podjetjih, je mogoče dobiti izredno konkurenčne pogoje in prepričan sem, da se to v prihodnje ne bo spremenilo oziroma se bo spremenilo v korist rent a car podjetij. Povsem drugače je z zavarovalnicami, ki zavarujejo avtomobile za rent a car podjetja. Zavarovalnice obravnavajo rent a car avtomobile kot zelo rizično skupino, zato pri obračunu zavarovalne premije zaračunajo še 100-odstotni dodatek na vse zavarovalne vrste za tveganje, ki izvira iz same rent a car dejavnosti. Ne glede na doseganje bonusov in popustov pri zavarovanju ponavadi velikega števila avtomobilov je zavarovanje vozil še vedno ena izmed najvišjih stroškovnih postavk vsakega rent a car podjetja. To se ne bo spremenilo, vse dokler rent a car podjetja v Sloveniji ne bodo ustanovila svojega interesnega združenja. Pogajalska moč takega združenja bi bila neprimerno večja od individualnih poskusov spreminjanja politike zavarovalnic.

3.2.2.5. Relativna moč ostalih interesnih skupin v povezavi z dejavnostjo

Mislim, da ostale interesne skupine, kot vlada, sindikati, lokalne skupnosti in podobno, nimajo nobenega neposrednega vpliva na dejavnost izposoje vozil poleg nekega splošnega vpliva, ki se odraža skozi splošno stanje v državi na področju zakonodaje in gospodarstva.

3.2.2.6. Rivalstvo med konkurenti

Ta element konkurenčne analize oziroma analize privlačnosti panoge obravnavam kot zadnjega, ker je najbolj pomemben in mu na tem mestu namenjam tudi nekaj več prostora. V Sloveniji v dejavnosti izposoje avtomobilov posluje okoli 50 podjetij, ponudnikov teh storitev pa je bistveno več. Poleg klasičnih rent a car podjetij namreč storitve izposoje avtomobila ponujajo tudi prodajalci avtomobilov, prevozniki, turistična in športna društva ter veliko število posameznikov, ki to dejavnost opravljajo na črno. Ta »siva« konkurenca po moji oceni predstavlja 25 odstotkov tržnega deleža in po eni strani pomeni veliko nevarnost klasičnim rent a car podjetjem, po drugi strani pa predstavlja velik potencialni tržni delež. V tej »sivi« konkurenci so največji ponudniki izposoje avtomobilov prodajalci avtomobilov, ki morajo po navodilih proizvajalca avtomobilov namreč v vsakem trenutku imeti za testne vožnje svojih strank registrirano določeno število avtomobilov znamke, ki jo prodajajo. Glede na to, da ti avtomobili predstavljajo velik strošek vsakemu prodajalcu avtomobilov, ta podjetja dajejo testne avtomobile tudi v najem in s tem vsaj delno pokrijejo stroške. Predvsem prodajalci avtomobilov ponujajo najem avtomobilov strankam iz naslova nadomestnega vozila, pa tudi drugim segmentom trga.

Po podatkih publikacije Euromonitor International o dejavnosti izposoje avtomobilov v Sloveniji je celoten trg teh storitev v letu 2005 dosegel vrednost 3,4 milijarde tolarjev. Te publikacije v nadaljevanju ne omenjam več, ker nima prave vsebinske vrednosti. Med opombami pri podatku o vrednosti trga je namreč navedeno, da so viri teh podatkov letna poročila rent a car podjetij, Euromonitor International ter intervjuji s predstavniki

rent a car podjetij (Travel and Tourism – Slovenia, 2007, str. 46-48).

Po moji oceni, ki temelji na poznavanju trga rent a car storitev in letnih poročilih izbranih rent a car podjetij, je vrednost trga v letu 2006 dosegla vrednost okoli 3,2 milijarde tolarjev. Na trgu so prisotne franšize vseh največjih rent a car podjetij ter večje število lokalnih rent a car podjetij, med katerimi sta le dve taki, da predstavljata konkurenco v panogi. V mojo analizo panoge so vključena naslednja rent a car podjetja:

- Alpe No. 1, d. o. o., ki upravlja s franšizo Avis rent a car,
- ABC rent a car, d. o. o., ki upravlja s franšizo Europcar,
- Avant car, d. o. o., ki upravlja s franšizo National Car Rental,
- AMZS d. d., ki upravlja s franšizo Hertz rent a car,
- Igma car, d. o. o., ki upravlja s franšizo Budget rent a car,
- Atet d. o. o., lokalno rent a car podjetje in
- Cebort d. o. o., lokalno rent a car podjetje.

V analizo sem vključil tudi podjetje Kompas rent a car, d. d., ki je v letu 2004 prenehalo z delovanjem. To podjetje je bilo do leta 2003 nosilec franšize Hertz rent a car, zato je veliko bolj poznano širši javnosti kot Kompas Hertz.

Tabela 2: Kosmati donos iz poslovanja od leta 2003 do leta 2005 za izbrana podjetja, v 1000 SIT

Podjetje	2005	2004	2003
Alpe No. 1 d. o. o. - Avis	697.288	600.765	507.684
ABC rent a car, d. o. o. - Europcar	567.993	427.345	290.539
Avant car d. o. o. - National	424.567	216.581	100.279
AMZS d. d. - Hertz	320.795	269.153	190.987
Igma car, d. o. o. - Budget	198.594	213.205	179.707
Atet d. o. o.	116.395	82.947	74.696
Cebort d. o. o.	71.186	73.159	77.774
Kompas rent a car d. d.	0	66.474	70.695
Izbrana rent a car podjetja skupaj	2.396.818	1.949.630	1.492.361

Vir: AJPES, 2006.

V Tabeli 2 so zbrani podatki o ustvarjenih poslovnih prihodkih izbranih podjetij v letih od 2003 do 2005. Vsi podatki so predstavljeni v stalnih cenah leta 2005 (podatke za leti 2004 in 2003 pa sem preračunal s pomočjo indeksa rasti cen življenjskih potrebščin). Vključena podjetja so v letu 2005 ustvarila skoraj 2,4 milijarde poslovnih prihodkov oziroma kosmatega donosa iz poslovanja. V letu 2005 so bili tržni deleži med podjetja razdeljeni takole: Avis rent a car 29,09 odstotkov, Europcar 23,70 odstotkov, National Car Rental, 17,71 odstotkov, Hertz 13,38 odstotkov, Budget 8,29 odstotkov, Atet d. o. o. 4,86 odstotkov in Cebort d. o. o. 2,97 odstotkov tržnega deleža. Podjetje Alpe No. 1, d. o. o. s franšizo za Avis rent a car dosega v prikazanem obdobju največji tržni delež. Največjo rast v prikazanem obdobju je doseglo podjetje Avant car, d. o. o. s franšizo National Car Rental, ki je v samo dveh letih več kot početverilo poslovne prihodke podjetja.

Navedena podjetja, ki predstavljajo glavnino celotne panoge storitev izposoje vozil, ponujajo na trgu podobno storitev. Pravzaprav razlik med njihovimi storitvami ni, razlikujejo jih le blagovne znamke in pa barve uniform delavcev v poslovalnicah. Rent a car storitev je zelo standardizirana in zaradi tega očitnih razlik med

ponudniki ne more biti. Pa tudi vsak poskus morebitne inovativnosti ali zgolj izboljšanja ponudbe ima za posledico posnemanje s strani konkurentov praktično v istem trenutku.

Glede na prikazane podatke je bila v obdobju samo dveh let rast panoge, če kot panogo opredelim v analizo zajeta podjetja, izjemna, realna rast med letoma 2003 in 2004 je bila 30,6-odstotna, med letoma 2004 in 2005 pa 22,9-odstotna. Take stopnje rasti so za panogo značilne vse od leta 2001 naprej. Pričakujem, da bo v obdobju naslednjih 5 let panoga dosegala realne stopnje rasti okoli 15 odstotkov letno, po tem obdobju pa bodo stopnje rasti le še okoli 8 odstotkov letno. Junija 2006 se je na trgu pojavil nov konkurent, podjetje Anticus d. o. o., ki upravlja s franšizo Sixt rent a car in bo v bodoče predstavljal enakovrednega konkurenta, saj je v podjetju zaposlena mlada ekipa z veliko izkušnjami iz te panoge. Sixt franšiza je v Sloveniji poslovala že pred tem, vendar poslovanje prejšnjega franšizija ni omembe vredno, vsaj za potrebe analize rent a car dejavnosti v Sloveniji ne. V obdobju naslednjih treh let se bodo na vrhu dejavnosti oblikovali trije enakovredni konkurenti, ki bodo v boju za povečanje tržnega deleža sprožili trend konsolidacije v panogi s prevzemanjem manjših lokalnih rent a car podjetij, ki za potrebe te analize niso omenjena.

3.2.3. Celovita ocena podjetja Alpe No. 1

Celovita ocena podjetja služi odkrivanju razvojnih problemov podjetja. Kot orodje uporabljam funkcionalno analizo, analizo posameznih temeljnih funkcij oziroma funkcijskih področij podjetja. Na posamezna funkcijska področja lahko gledamo tudi kot na resurse podjetja, resursi podjetja pa v različnih kombinacijah predstavljajo posebne sposobnosti in zmogljivosti podjetja. Na temelju posebnih sposobnosti in zmogljivosti podjetja je moč določiti eno ali več dolgoročnih konkurenčnih prednosti podjetja, kar pa je osnova za izgradnjo vsake učinkovite strategije (Hunger, Wheelen, 1996, str. 115-116). Na osnovi ocene resursov podjetja, ki so v različnih kombinacijah združeni v posamezna funkcijska področja v podjetju, torej lahko ugotovimo prednosti in slabosti podjetja, te pa predstavljajo ključne interne strateške faktorje.

Organizacijska struktura podjetja Alpe No. 1 je predstavljena na Sliki 9, kjer je bil k shemi organizacijske strukture podjetja podan tudi komentar.

Kultura v podjetju je močno naravnana na doseganje dobička in tekmovalnost, za ustvarjanje take kulture pa ima največ zaslug direktor.

Funkcija trženja in prodaje je v primeru obravnavanega podjetja nekoliko specifična. Prodajo je potrebno razdeliti na del, ki je podjetju omogočen zaradi franšize mednarodnega rent a car podjetja, in na del prodaje, ki jo podjetje realizira na lokalnem tržišču. Podjetje je v letu 2004 ustvarilo približno 40 odstotkov prihodkov od prodaje na račun franšize oziroma s strankami, ki so stranke sistema Avis rent a car in ne podjetja kot takega. To so stranke z vsega sveta, turistični najemniki in poslovni najemniki, ki so naklonjeni blagovni znamki. Ta del prodaje je pravzaprav zelo malo pod nadzorom obravnavanega podjetja in je veliko bolj odvisen od konkurenčnega položaja blagovne znamke Avis rent a car v državah, od koder prihajajo stranke, ter od tega, kako uspešen je Avis rent a car po svetu pri pridobivanju velikih strank ali partnerjev, kot so letalske družbe, mednarodna podjetja in podobno. Ta del prodaje storitev od podjetja zahteva praktično le to, da strankam z rezervacijo na določen dan izda v najem rezervirano vozilo. Na ta del prodaje lahko podjetje vpliva le tako, da ima v globalnih rezervacijskih sistemih objavljene pravilne podatke o cenah najema in o

razpoložljivih avtomobilih. Naslednjih 40 odstotkov prihodkov v letu 2004 je podjetje ustvarilo s prodajo storitev v tujini preko velikih posrednikov, potovalnih in turističnih agencij, in na domačem tržišču, kjer so najemniki individualni turisti, slovenska podjetja ter stranke iz segmenta nadomestnega avtomobila. V vseh navedenih segmentih vlada izredno huda konkurenca, boj za vsako stranko, kar je razlog za konstantno nižanje cen v zadnjih treh letih. Cenovno konkurenco spodbujajo tako rent a car podjetja s franšizo, kot lokalna rent a car podjetja. Obravnavano podjetje v zadnjem letu celo spodbuja cenovno konkurenco. Podjetje je v letu 2004 ustvarilo kar 20 odstotkov prihodkov od prodaje storitev s svojo storitvijo dolgoročnega poslovnega najema. Tu gre za operativni lizing za podjetja, kjer so v ceno mesečnega najema poleg padca vrednosti in stroškov financiranja vračunani še ocenjeni stroški zavarovanja avtomobila, registracije, rednega vzdrževanja avtomobila, pnevmatik, nadomestnega avtomobila in upravljanja s temi avtomobili. Podjetje je tako količino prodaje tega zelo specializiranega produkta doseglo v le nekaj več kot dveh letih. Stranke za ta produkt so podjetja, katerih prodajni predstavniki izvajajo prodajo na terenu, na primer farmacevtsko podjetje. Po letu 2004 je prodaja teh storitev močno padla zaradi izteka nekaterih pogodb in predčasne prekinitve velikega števila pogodbe, novih strank pa podjetje ni uspelo pridobiti.

Celovita finančna analiza obravnavanega podjetja na tem mestu ne pride v poštev, zato podajam le nekaj osnovnih podatkov iz izkaza poslovnega izida za podjetje Alpe No. 1 v obdobju od leta 2001 do leta 2005. Vsi podatki so predstavljeni v stalnih cenah za leto 2005 (preračun s pomočjo indeksa rasti cen življenjskih potrebščin).

Tabela 3: Izbrani podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja Alpe No. 1 od leta 2001 do leta 2005 v 1000 SIT

Postavka	2005	2004	2003	2002	2001
A. SKUPNI PRIHODKI	699.352	603.358	518.056	399.025	388.799
I. POSLOVNI PRIHODKI (KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA)	697.288	600.765	507.684	398.162	377.391
II. FINANČNI PRIHODKI	1.697	2.432	2.383	811	974
III. IZREDNI PRIHODKI	367	161	7.990	52	10.434
B. SKUPNI ODHODKI	695.171	607.196	508.703	391.438	381.911
I. POSLOVNI ODHODKI	687.036	592.940	490.702	372.741	367.115
II. FINANČNI ODHODKI	6.877	13.382	15.898	18.486	13.279
III. IZREDNI ODHODKI	1.258	873	2.104	211	1.516
C. DOBIČEK/IZGUBA PRED DAVKI (EBT)	4.181	-3.838	9.353	7.587	6.888
D. DAVKI IZ DOBIČKA	1.582	0	1.591	964	1.493
E. ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	2.599	-3.838	7.762	6.623	5.395
CELOTNA GOSPODARNOST	1,006	0,994	1,018	1,019	1,018
GOSPODARNOST IZ POSLOVANJA	1,015	1,013	1,035	1,068	1,028
DONOSNOST PRIHODKOV IZ POSLOVANJA	0,004	-0,006	0,015	0,017	0,014
DONOSNOST SREDSTEV (ROA)	0,012	-0,014	0,027	0,022	0,020
DONOSNOST KAPITALA (ROE)	0,108	-0,175	0,291	0,320	0,308

Vir: AJPES, 2006.

Prikazani dobički v izkazih poslovnega uspeha ne odražajo realne slike poslovanja podjetja. Morda bo ta pripomba bolj razumljiva, če ponovim, da je podjetje v marsičem podobno družinskemu podjetju. Podjetje kljub prikazanim nizkim dobičkom dosega pri svojih poslovnih bankah in lizing podjetjih najvišje bonitetne ocene, kar mu omogoča zelo ugodne pogoje za financiranje svojega poslovanja.

Operativna funkcija v rent a car podjetju je osredotočena predvsem na razporeditev avtomobilov po celotni mreži poslovalnic z namenom izpolnjevanja rezervacij za najemanje vozil ter za sprejemanje, spremljanje

obračuna najemnih pogodb, zagotavljanje pravilnosti podatkov o cenah in avtomobilih v informacijskem sistemu ter sprejemanje, potrjevanje in razporejanje rezervacij znotraj poslovne mreže. Funkcija operativnega vodje v rent a car podjetju je po zahtevnosti enakovredna funkciji vodje trženja in prodaje. Ta funkcija v rent a car dejavnosti predstavlja vez med trženjem in prodajo ter delom poslovalnic in zato zahteva zelo izkušeno osebo, po možnosti z delovnimi izkušnjami iz poslovalnice rent a car podjetja.

Ravnanje s kadri. V obravnavanem podjetju, kot sem že omenil, funkcije na drugi ravni organizacijske strukture zaseda premalo strokovna in neizkušena ekipa. Iz podjetja je od leta 2004 odšlo kar sedem zaposlenih, od tega kar trije iz druge ravni organizacijske strukture. Izpraznjena mesta so zasedli drugi sodelavci iz podjetja, ki za take naloge niso imeli dovolj znanja ali izkušenj. Do danes je podjetje te težave delno že odpravilo, odločanje pa se je v celoti preneslo na direktorja podjetja.

Informacijska tehnologija je v obravnavanem podjetju na zelo visoki ravni. Jedro informacijske tehnologije predstavlja informacijski sistem Wizard, ki ga je Avis Inc. razvil že pred desetletji in ga stalno izboljšuje. Wizard omogoča povezavo celotne globalne poslovne mreže sistema Avis rent a car in je kot tak edinstven v celotni svetovni rent a car industriji. Wizard je uporaben za delo s strankami v poslovalnicah, uporaben je za izvajanje nalog operativne funkcije in logistike, omogoča sprejemanje in posredovanje rezervacij, vsebuje vse podatke o avtomobilih, cenah, vsebuje tudi veliko bazo strank z neverjetno količino podatkov in to za celoten sistem Avis rent a car. Poleg Wizarda podjetje Alpe No. 1 pri vsakodnevnem poslovanju uporablja določene programe, ki so plod lastnega razvoja, pred kratkim pa so v podjetju za izboljšanje komunikacije v poslovni mreži razvili intranet.

3.2.4. Povzetek ocene stanja podjetja s pomočjo SWOT analize in razvijanje vizije, poslanstva ter strateških ciljev

V nadaljevanju naštevam prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti poslovnega okolja podjetja Alpe No. 1, kot jih vidim jaz. Predstavljene so v Tabeli 4, vrstni red navedenih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti pa nujno ne odgovarja pomembnosti posameznih navedenih strateških dejavnikov.

Tabela 4: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Alpe No. 1

PREDNOSTI PODJETJA (S)	SLABOSTI PODJETJA (W)	PRILOŽNOSTI ZA PODJETJE (O)	NEVARNOSTI ZA PODJETJE (T)
- tekmovalna in v uspehe usmerjena poslovna kultura podjetja	- način upravljanja podjetja po modelu družinskega podjetja	- ugodno gospodarsko okolje	- vstop agresivnega novega konkurenta v panogo v 2006
- franšiza mednarodnega rent a car podjetja kot vir prodaje storitev	- neizkušeni kadri na ključnih funkcijskih področjih podjetja	- ugodni trendi v letalskem potniškem prometu v regiji	- predviden vstop dveh novih konkurentov v panogo do leta 2009
- franšiza kot vir priznane blagovne znamke	- vodenje v cenovni konkurenci	- razvoj alternativnih pogonskih virov za osebna vozila	- naraščanje pogajalske moči posrednikov rent a car storitev iz tujine
- visoka bonitetna ocena podjetja pri bankah in lizing podjetjih	- omejitve podjetniške iniciative zaradi pravil franšize	- predsedovanje Slovenije EU v prvi polovici leta 2008	- nekorektna poslovna politika zavarovalnic v Sloveniji
- visoko razvita informacijska tehnologija v podjetju	- visoki stroški franšiznine in ostalih storitev sistema Avis rent a car	- odsotnost substitutov za rent a car storitve v Sloveniji	- "siva" konkurenca na trgu, ki znižuje nivo kakovosti in cen rent a car storitev
- visok tržni delež podjetja	- pasivno trženje poslovnega najema vozil	- relativno nizka pogajalska moč dobaviteljev	
	- pomanjkanje jasno opredeljenih dolgoročnih ciljev podjetja	- visoka dolgoročna rast panoge	
	- pomanjkanje splošne strateške usmeritve podjetja		

Pred razvijanjem možnih strategij obravnavanega podjetja je potrebno opraviti še kritično oceno obstoječe vizije podjetja, poslanstva podjetja ter obstoječe strategije podjetja. Po pregledu poslovne dokumentacije obravnavanega podjetja in tudi na osnovi lastnih izkušenj lahko ugotovim, da podjetje od ustanovitve nikdar ni dokumentiralo svoje vizije in svojega poslanstva, prav tako v vsem tem času podjetje ni nikdar sprejelo kakršnekoli strategije poslovanja za neko dolgoročno obdobje, ki bi odgovarjalo dolgoročno postavljenim strateškim ciljem podjetja, ki ravno tako nikdar niso bili postavljeni ali sprejeti. Za potrebe razvijanja možne strategije za izbrano podjetje v nadaljevanju navajam moj poskus opredelitve vizije podjetja in poslanstva, prav tako bom postavil strateške cilje za poslovanje podjetja do leta 2012, torej za obdobje naslednjih petih let.

Vizija podjetja bi se lahko glasila takole: »Podjetje Alpe No. 1, ki upravlja s franšizo Avis rent a car na področju Slovenije, bo tudi v bodoče ohranilo položaj vodilnega ponudnika rent a car storitev v Sloveniji. Do leta 2012 načrtujemo doseči 35-odstotni tržni delež na področju rent a car storitev v Sloveniji. Rast podjetja bomo zagotavljali skozi zagotavljanje najvišje ravni kakovosti naše storitve v panogi. Našim strankam bomo še naprej nudili zanesljivo storitev in najkakovostnejše avtomobile na trgu. V skladu s prilagodljivostjo podjetja potrebam naših strank bomo razvijali nove produkte, ki jih bomo dodajali širokemu naboru obstoječih produktov. Naša želja je, zagotoviti našim strankam najem osebnih avtomobilov za vsako priložnost in pot, dostavnih avtomobilov za prevoz manjšega tovora, tistim bolj zahtevnim uporabnikom avtomobilov za poslovne potrebe pa dolgoročni najem kateregakoli izbranega avtomobila. Strankam bomo še naprej omogočali enostavno dostopnost do naših storitev, ki jo zagotavljamo s sedmimi poslovalnicami v večjih krajih Slovenije, razvili pa bomo tudi klicni center, kjer bodo stranke lahko dobile vse informacije o najemanju avtomobilov tako v Sloveniji, kot drugod po svetu. Podjetje bo do leta 2012 trgu predstavilo tudi novo, visoko kakovostno storitev, ekskluzivni klub rent a car storitev za tiste z izbranim okusom za avtomobile, ponudba pa bo obsegala vse, od klasičnih avtomobilov do prestižnih limuzin.«

Poslanstvo podjetja bi oblikoval takole: »Podjetje Alpe No. 1 je vodilni ponudnik rent a car storitev v Sloveniji. Podjetje ponuja svoje storitve pod blagovno znamko Avis rent a car, eno izmed najbolj uspešnih blagovnih znamk na področju rent a car storitev na svetu. Naše poslanstvo je, omogočati mobilnost našim strankam s kakovostno storitvijo in najboljšimi avtomobili. Ambiciozna ekipa ljudi v podjetju ves čas zasleduje cilj doseganja visoke ravni kakovosti in inovativnosti naših storitev, s tem pa zgraditi zaupanje in zadovoljstvo naših strank. V podjetju namenjamo veliko pozornosti varovanju našega naravnega okolja, zato nenehno sledimo razvoju novih tehnologij v avtomobilski industriji. Naš vozni park sestavljajo nova vozila, ki jih nadomeščamo vsakih šest mesecev in s tem zagotavljamo, da izpolnjujejo najvišje normative glede emisije izpušnih plinov. Podjetje zagotavlja zaposlenim varno delovno okolje in mnoge poslovne izzive, lastnikom pa najvišji donos na vloženi kapital v panogi.«

Dolgoročne strateške cilje podjetja mora sicer postaviti vodstvo obravnavanega podjetja, tu pa so moji predlogi:

- dosežen tržni delež 35 odstotkov panoge, ki jo predstavljajo klasična rent a car podjetja, do leta 2010, med letoma 2010 in 2012 vzdrževanje tega tržnega deleža in vzdrževanje rasti podjetja na ravni rasti panoge;
- dosežena dobičkovnost prihodkov iz poslovanja v višini 5 odstotkov do leta 2010 in doseganje dobičkovnosti prihodkov iz poslovanja v višini 8 odstotkov med letoma 2010 in 2012.

3.3. RAZVIJANJE STRATEŠKIH OPCIJ ZA PODJETJE ALPE NO. 1

3.3.1. Možne celovite strategije podjetja

Celovita strategija podjetja opredeljuje odnos podjetja do rasti in trgov, na katerih bo podjetje poslovalo. Glede na postavljene cilje lahko določim, da bo prihodnje poslovanje podjetja usmerjeno v rast, poslovalo pa bo v panogi rent a car storitev in znotraj panoge na vseh tržnih segmentih, kjer je bilo prisotno do sedaj. Poleg tega bo podjetje ponujalo storitev poslovnega najema vozil za pravne osebe, saj je ta storitev v Sloveniji še vedno relativno nova in kot taka obeta velik potencial. Resursi podjetja, tako notranji kot zunanji, rast vsekakor omogočajo, predvsem sta tu pomembna visoko razvita informacijska tehnologija v podjetju ter dostop podjetja do finančnih sredstev za financiranje dejavnosti in njene rasti po zelo ugodnih pogojih. Poleg tega, da podjetje na trgu v osnovi ponuja dve različni storitvi, rent a car storitev in storitev poslovnega najema vozil za pravne osebe, je mogoče tudi posamezne rent a car segmente trga, na katerih obravnavano podjetje ponuja svoje storitve, ločiti v smislu različnih SPE in za vsako od njih oblikovati ustrezno poslovni strategijo.

3.3.2. Možne poslovne strategije podjetja

Poslovna strategija podjetja opredeljuje pot do trajne konkurenčne prednosti podjetja. Izvedena mora biti iz celovite strategije oziroma skladna s postavljenim celovito strategijo, kar se tiče odnosa do rasti podjetja.

Izmed generičnih strategij bi podjetje moralo izbrati strategijo diferenciacije in jo utemeljiti na ključnih razlikovalnih dejavnostih podjetja. V primeru obravnavanega podjetja je diferenciacija mogoča na osnovi blagovne znamke, ki je sestavni del franšize, s katero podjetje upravlja, in na osnovi visoke ravni kakovosti izvajanja storitev. Glede na nekatere druge prednosti bi podjetje, vsaj na konkurenčno bolj zahtevnih segmentih trga, lahko istočasno izvajalo strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti. Obravnavano podjetje ima kot največje rent a car podjetje v panogi za odtenek boljše pogoje nabave avtomobilov od ostalih konkurentov in pa veliko boljše pogoje za financiranje svojega poslovanja in avtomobilov zaradi visoke bonitetne ocene podjetja pri bankah in lizing podjetjih. V kolikor se podjetje odloči za ponovni razvoj storitev dolgoročnega poslovnega najema avtomobilov, pa bi bila primerna strategija za ta produkt oziroma tržni segment strategija razvijanja tržne niše na osnovi diferenciacije. Ta storitev je namreč visoko specializirana in individualizirana, zato jo je potrebno razvijati kot posebno nišo. Tudi razvoj novega produkta, ekskluzivnega kluba za najem klasičnih in prestižnih avtomobilov, bi predstavljal tržno nišo, za razvoj katere bi bila ustrezna strategija diferenciacije.

Razširjena Ansoffova matrika rasti ponuja možnosti poslovne strategije podjetja na osnovi različnih kombinacij obstoječih in novih trgov, kjer podjetje ponuja svoje storitve, ter obstoječih in novih produktov podjetja. Glede na visoke stopnje rasti panoge bi lahko bila primerna poslovna strategija obravnavanega podjetja strategija obdelave trga. Podjetje pri obdelavi trga skrbi, da ohrani obstoječe kupce, kar lahko dosega z visoko stopnjo kakovosti svojih storitev, privablja nove kupce na trgu, ki še nimajo izdelanih preferenc ter skuša določen del kupcev vzeti konkurenci, kar predstavlja neposredni napad na konkurenco. Pri tej strategiji je slabost v tem, da izvajanje strategije dolgoročno ni možno brez pojava cenovne konkurence, kar pa navsezadnje ne koristi nobenemu od konkurentov. Razvoj produkta pri rent a car storitvah danes ni izvedljiva strategija, zgolj v razmislek pa naj ponovno omenim potencial posebnega

programa avtomobilov na alternativne pogonske vire v naslednjih treh do petih letih. Razvoj trga pa je za obravnavano podjetje zelo primerna strategija. Ta strategija zahteva razvijanje novih trgov oziroma tržnih segmentov za obstoječo storitev podjetja. Razvoj trga bi bil za podjetje možen s prevzemom katerega od manjših konkurentov na trgu, zlasti na področjih, kjer podjetje nima razvite lastne poslovne mreže. Tak primer je recimo območje Nove Gorice z okolico ali pa celotna Dolenjska in Spodnjesavska regija. Teh področij pravzaprav danes ne pokriva nobeno od rent a car podjetij s franšizo, so pa na teh območjih na trgu manjši lokalni ponudniki. Ne trdim, da je potencial teh območij velik, vsekakor pa razvijanje trga ni mogoče brez širjenja poslovne mreže, četudi v tem primeru s prevzemom manjšega konkurenta. Leta 2004 je imelo podjetje Alpe No. 1 izjemno možnost pridobiti franšizo za Avis rent a car za področje Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, ki bi, kot se je pokazalo v letu 2005, prinesla možnost pridobitve franšize tudi za področje Srbije. Te možnosti podjetje takrat ni izkoristilo, za kar so gotovo obstajali tehtni razlogi. Diverzifikacija na povezane trge je primerna strategija za ponoven razvoj storitve dolgoročnega poslovnega najema, ravno tako taka strategija ustreza razvoju novega produkta, ekskluzivnega kluba za najem klasičnih in prestižnih avtomobilov

Navajam še možne strategije na osnovi matrike metode rasti podjetja. Doseganje rasti za obravnavano podjetje z resursi izven podjetja in hkrati znotraj države bi bilo relativno enostavno doseči s prevzemom katerega od manjših lokalnih rent a car podjetij oziroma s prevzemom določenega lastniškega deleža v katerem izmed lokalnih podjetij. To strateško opcijo sicer vztrajno zagovarjam brez podrobnejše razlage, vendar bi bila taka strategija popolnoma smiselna. Podjetje Alpe No. 1 ima dostop do relativno cenovno ugodnih virov financiranja, s priključitvijo manjšega konkurenčnega podjetja pa bi bilo mogoče dosežati nekatere učinke sinergije in učinke, podobne ekonomiji obsega. Združitev dveh enakovrednih rent a car podjetij je praktično neizvedljiva, predvsem vsa rent a car podjetja trpijo za »boleznijo družinskega podjetja«. Izjema je le AMZS d. d., ki upravlja s franšizo Hertz rent a car in ima to dejavnost organizirano v obliki poslovne enote oziroma strateške poslovne enote. Širitev vpliva podjetja v tujino pa je že zamujena priložnost.

3.3.3. Možne strategije na osnovi SWOT analize podjetja

Ugotovljene strateške faktorje podjetja v obliki prednosti (S) in slabosti (W) podjetja ter priložnosti (O) in nevarnosti (T) lahko združimo v štiri osnovne skupine kombinacij teh faktorjev.

SO strategije podjetja

Skupina možnih strategij, ki izkoriščajo prednosti, katerih izvor je v podjetju, in hkrati skušajo izkoristiti poslovne priložnosti podjetja za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Podjetje Alpe No. 1 lahko na podlagi svojih konkurenčnih prednosti, ki so zlasti v blagovni znamki in pa franšizi kot viru velikega deleža prodaje storitev podjetja, izbere strategijo obdelave trga in strategijo razvoja trga na področju rent a car storitev ter strategijo diferenciacije na povezane trge s ponovnim razvojem storitve dolgoročnega poslovnega najema avtomobilov. Strategijo obdelave trga mora podjetje graditi na svojih izkušnjah vodilnega podjetja na trgu, na kakovosti storitev ter na prestižni blagovni znamki. Strategijo razvoja trga lahko podjetje izvaja s prevzemom katerega od manjših konkurenčnih podjetij. V obdobju naslednjih treh let mora podjetje začeti razvijati nov produkt oziroma storitev, poseben program najema avtomobilov na alternativne pogonske vire. Trg za to storitev bo dovolj velik, da bo storitev od začetnega projekta zaživela kot nova posebna storitev podjetja, ima

pa tak projekt tudi drugo vrednost. Podjetje lahko na ta relativno enostaven način veliko naredi za javno podobo podjetja.

WO strategije podjetja

To je skupina možnih strategij podjetja, ki skušajo odpraviti slabosti podjetja in hkrati skušajo izkoristiti poslovne priložnosti. Največje slabosti podjetja so povezane z visokimi stroški franšize in cenovno konkurenco, ki vlada na lokalnem trgu ter pri internetnih posrednikih za rent a car storitve za stranke iz tujine. Primerna strategija za ta položaj strateških faktorjev je strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti v segmentih najemanj avtomobilov z naslova turizma in nadomestnega avtomobila. Podjetje namreč dosega zelo dobre nabavne pogoje za avtomobile ter zelo ugodne vire financiranja. Dolgoročno pa bi bila strateška opcija tudi umik s trga v določenih cenovno zahtevnih segmentih trga, sploh z vidika velikih stopenj rasti panoge, saj bi bilo možno konkurenčne prednosti podjetja bolje izkoristiti s povečanjem prodaje na drugih, bolj donosnih trgih.

ST strategije podjetja

V tej skupini strategij mora podjetje poiskati način, kako svoje prednosti izkoristiti za zmanjšanje vpliva potencialnih nevarnosti svojega strateškega okolja. V taki kombinaciji strateških faktorjev bi bili smiselni strategiji podjetja strategija obdelave trga in strategija razvoja trga, pred vstopom novih konkurentov na trg oziroma preden novi konkurenti, ki so že na trgu, dosežejo nek pomembnejši tržni delež. Strategija obdelave trga bo podjetju omogočila pravočasno povečati tržni delež do ciljne višine pred pojavom novih konkurentov, strategija razvoja trga pa bo podjetju omogočila tudi razširiti prodajo storitev na več trgih, s čimer bo podjetje zmanjšalo poslovno tveganje, ki bi lahko nastalo zaradi prevelike odvisnosti od nekaterih segmentov trga.

WT strategije podjetja

V kombinaciji strateških faktorjev slabosti podjetja in nevarnosti okolja je težko predlagati kakšno drzno strategijo. Vsaka strategija, ki naj se izogiba nevarnostim in skuša popraviti slabosti podjetja, bo predvsem zelo previdna. Primerna strategija bi bila vsakršna strategija stabilizacije, strategija začasnega postanka, ki omogoča podjetju konsolidacijo resursov po daljšem obdobju rasti podjetja, ali pa strategija skrbnega nadaljevanja s poudarkom na izboljšanju kakovosti storitev in povečanju učinkovitosti operativne funkcije.

Poleg navedenih strategij, ki odgovarjajo različnim kombinacijam strateških faktorjev podjetja, bi rad navedel še eno strateško opcijo, ki pa podjetju ni dosegljiva zaradi omejitev na strani franšizne pogodbe. Podjetje Alpe No. 1 bi z ustanovitvijo hčerinskega ali bolje rečeno prijateljskega rent a car podjetja, ki ne bi imelo povezave s franšizo Avis rent a car, lahko predstavila del svojega manj donosnega poslovanja na to podjetje. Prijateljsko podjetje bi poslovalo v cenovno zahtevnih tržnih segmentih, kjer je kakovost storitev na srednjem nivoju. Na tak način bi podjetje Alpe No. 1 poslovalo v segmentih z višjo donosnostjo, kjer stroški franšiznine in ostali stroški, povezani s franšizo, ne bi bistveno vplivali na donosnost poslovanja, in pa v tistih segmentih, kjer je visoka kakovost storitve pomembna predvsem zaradi ohranjanja vrednosti blagovne znamke. Obe podjetji, strateško povezani, pravno in formalno pa seveda ne, bi imeli nekaj koristi tudi od učinkov sinergije. Franšizna pogodba takšno ravnanje prepoveduje oziroma prepoveduje opravljanje rent a car dejavnosti franšiznega podjetja ne da bi podjetje plačevalo franšiznino. Ni pa rečeno, da bi principal v takem primeru prijateljsko sodelovanje med dvema na videz povsem ločenima podjetjema sploh jemal kot kršitev določil franšizne pogodbe.

V zadnjem poglavju sem kot strateško možnost navedel še razširitev ponudbe z novim produktom, ekskluzivnim klubom za najem klasičnih in prestižnih avtomobilov. Tudi ta produkt bi podjetje lahko bolje tržilo preko drugega podjetja, hčerinskega ali prijateljskega, saj v osnovi nima nič skupnega s franšizo Avis rent a car. V mislih imam ustanovitev ekskluzivnega kluba z omejenim članstvom za največ 200 članov, ki bi imeli na podlagi plačila letne članarine možnost najemanja avtomobilov cenovnega ranga od 100.000 evrov naprej, tako klasične ameriške, kot najbolj moderne in prestižne evropske avtomobile. Zanimanje v Sloveniji za kaj takega pa nedvomno obstaja.

SKLEP

Franšiza mednarodnega podjetja s preverjeno uspešnim poslovnim formatom in prepoznavno blagovno znamko je lahko za podjetje, ki franšizo prevzame, vir dejavnikov, iz katerih podjetje razvije svojo konkurenčno prednost, lahko pa je konkurenčna prednost podjetja kar franšiza sama. Elementi franšize, ki pozitivno vplivajo na doseganje postavljenih strateških ciljev podjetja, so v fazi, ko podjetje šele vstopa na trg, popolnoma drugačni od tistih, ki prinašajo konkurenčne prednosti razvitemu podjetju. Franšiza ima za jemalca franšize veliko več pozitivnih, kot negativnih učinkov. Na potencialno omejevanje podjetniške iniciative ter na nadzor principala nad franšiznimi enotami je potrebno gledati pozitivno, saj je potrebno upoštevati, da je glavni motiv principala ohranjanje vrednosti blagovne znamke in zagotavljanje, da ostane poslovni format standardiziran. Tako ravnanje principala ima pozitivne učinke na vse franšizne enote danes in v bodoče. Sprejeta pravila igre so bila v osnovi postavljena z namenom. Za doseganje največjih možnih učinkov franšize v korist jemalca franšize je najbolje pravila spoštovati.

V diplomskem delu sem skušal po korakih modela strateškega menedžmenta razviti možne strategije za podjetje Alpe No. 1, ki se ukvarja z izposajo avtomobilov in upravlja s franšizo sistema Avis rent a car. Glede na ugotovljene prednosti in slabosti ter na ocenjene poslovne priložnosti in nevarnosti sem navedel kar veliko možnih strategij za podjetje, katerim pa je skupni imenovalec konkurenčna prednost podjetja, ki izvira iz franšize. Podjetje nima formalno opredeljene vizije podjetja ali poslanstva, tudi dolgoročni cilji niso bili nikdar formalno zapisani in sprejeti. Ne morem pa trditi, da podjetje nima nobene strateške usmeritve. V primeru odsotnosti vsakršnega razmišljanja o prihodnosti podjetja danes Alpe No. 1 ne bi bilo vodilno podjetje na trgu rent a car storitev v Sloveniji. Podjetje ima močno poslovno kulturo s poudarkom na tekmovalnosti in pomembnosti doseganja uspeha. Vse izkušnje zbrane v podjetju, vsa znanja in sposobnosti, vse to se je oblikovalo v podjetju od leta 2001, odkar je podjetje v naglem vzponu. Strateška usmerjenost podjetja v doseganje rasti je v obravnavanem podjetju bolj ponotranjena in del vsakodnevnega poslovanja.

Strateške cilje za podjetje sem oblikoval do leta 2012, za enako obdobje sem opredelil tudi možno vizijo podjetja ter poslanstvo podjetja, iz teh osnov pa predlagal možne strategije za podjetje. Brez dvoma se je na trgu rent a car storitev v Sloveniji v zadnjih dveh letih konkurenca močno povečala, v letu 2005 je v konkurenčno bitko vstopila franšiza Hertz z novimi izkušenimi kadri, v letu 2006 pa je na novo zaživela franšiza Sixt rent a car, kjer je ravno tako zbrana ekipa visoko motiviranih ljudi z veliko izkušnjami na področju rent a car storitev v Sloveniji. Zaradi teh sprememb in nekaterih drugih strateških dejavnikov sem prepričan, da v bodoče podjetje Alpe No. 1 potrebuje izdelano strategijo za poslovanje. Izmed vseh možnih predlaganih poslovnih strategij za obravnavano podjetje bi povzel tiste, ki so najbolj smiselne in vsekakor

izvedljive. Kot celovita strategija je v tem trenutku za podjetje smiselna edino strategija rasti, predvsem zaradi obstoječe velikosti in ugodnega položaja na trgu. Med poslovnimi strategijami bi izpostavil strategije obdelave trga obstoječih strank s pomočjo vzdrževanja in konstantnega vlaganja v visok nivo storitve, v ta namen lahko služi tudi povečana ponudba nekaterih dodatnih storitev za stranke, kot so najem navigacijskih naprav, prenosnih DVD prevajalnikov in drugo. Strategija razvoja trga bi bila možna s prevzemom katerega od manjših konkurentov in razširitvijo programa najema dostavnih vozil, ki je s strani rent a car podjetij še vedno relativno neizkoriščeno področje. Podjetje bi moralo v najkrajšem času ponovno obuditi produkt poslovnega najema vozil za pravne osebe, saj je ta produkt v Sloveniji v vzponu, čez nekaj let pa bi podjetje lahko predstavilo trgu novo storitev, najem klasičnih in prestižnih avtomobilov v obliki ekskluzivnega kluba za izbrane povablence, ki pa jih v Sloveniji ne bi manjkalo.

LITERATURA

1. Combs James G., Ketchen Jr. David J.: Why do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, B.k., 29(2003), 3, str. 443-465.
2. Combs James G., Michael Steven C., Castrogiovanni Gary C.: Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. *Journal of Management*, B.k., 30(2004), 6, str. 907-931.
3. Cross Adam R.: Licensing and Franchising across Borders: Theory, Management and Strategies for the 21st Century. *International Business Review*, B.k., 2000, 9, str. 403-406.
4. Debaut An, Deschoolmeester Dirk, Pavlin Igor: Franšizing. Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo, 1997, str. 565-587.
5. Evans Thammy: The Automotive Future: The Art of Mobility. 5 str. [URL: http://www.rmi.org/images/other/HCSynArt-Mobility_July01.pdf], 18.11.2006.
6. Grag Viany K., Rasheed Abdul A.: International Multi-Unit Franchising: An Agency Theoretic Explanation. *International Business Review*, B.k., 2003, 12, str. 329-248.
7. Hamel Gary, Valikangas Liisa: The Quest for Resilience. *Harvard Business Review Article*, B.k., 2003. 13 str.
8. Hodgetts Richard M., Kuratko Donald F.: *Effective Small Business Management*. Orlando : Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1992. 634 str.
9. Holmgren Henry, Eriksson Peer: *A Book about the Classic Avis Advertising Campaign of the 60s*. Varnamo : First Printing, Sweden, 1995. 171 str.
10. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: *Strategic Management*. 5th Edition. Reading : Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
11. Jackson David: *Dynamic Organisations - The Challenge of Change*. London : MacMillan Press Ltd., 1997. 263 str.
12. Ličen Anita: *Franchising kot strateška usmeritev malega podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 103 str.
13. Lynch Richard: *Corporate Strategy*. London : Financial Times Management, 1997. 826 str.
14. Michael Steven C.: Can a Franchise Chain Coordinate? *Journal of Business Venturing*, B.k., 2002, 17, str. 325-341.
15. Morden Tony: *Introduction to Business Strategy: A Strategic Management Approach*. London : McGraw-Hill Publishing Company, 1999. 636 str.
16. Potočnik Miha: Pogodba o franšizingu. [URL: <http://www.gzs.si/Natisni.asp?ID=449>], 18.11.2006.
17. Prestwood Donna C. L., Schumann Jr. Paul A.: Developing Strategy. *Strategic Creativity*, B.k., 1(2002), 2, 9 str.
18. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
19. Radenković-Jocić Dragana: Franchising - An Advancement Form of Enterprises' Economic Efficiency. *Economics and Organisation*. Niš : Ekonomski fakultet, 1(2002), 10, str. 47-56.
20. Schwartz Sydney: Car Sharing gains Ground Among Drivers and Local Governments. [URL: <http://jscms.jm.columbia.edu/cns/2005-04-19/schwartzs-carsharing/fullText>], 18.11.2006.
21. Segev Eli: *Business Unit Strategy*. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 1997. 223 str.
22. Shepherd Dean A.: New Venture Strategy: To Pioneer or not to Pioneer. 15 str. [URL: <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/P184Shepherd.PDF>], 20.1.2007.
23. Vafa Akhavan, Harley Mayra: The Technology-Driven Web World Order. *ARN Magazine*, 2003, 11, str.

28-31.

24. Vesper Karl H.: New Venture Strategies. Englewood Cliffs : Prentice-Hall inc., 1990. 354 str.

VIRI

1. Aerodrom Ljubljana d. d. – promet. [URL: <http://www.lju-airport.si/vsebina.asp?IDM=71>], 10.11.2006.
2. AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2006.
3. Alun Cathcart, CEO/Company Interview. The Wall Street Transcript, New York, 2001. 8 str.
4. Avis at a Glance. [URL: <http://www.avis-europe.com/content-6>], 10.11.2006.
5. Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 1998. London : CGI London, 1999. 56 str.
6. Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2001. London : CGI London, 2002. 56 str.
7. Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2003. London : CGI London, 2004. 59 str.
8. Avis Europe Plc Annual Reports and Accounts 2005. London : CGI London, 2006. 92 str.
9. Brief History of Buses and Rental Cars in the U.S. [URL: <http://scriptorium.lib.duke.edu/adaccess/carandbus.html>], 23.10.2006.
10. Car Rental in France - Executive Summary. [URL: http://www.euromonitor.com/report_print.asp?docid=28564], 23.10.2006.
11. Car Rental in Germany - Executive Summary. [URL: http://www.euromonitor.com/report_print.asp?docid=28446], 23.10.2006.
12. Car Rental in UK - Executive Summary. [URL: http://www.euromonitor.com/report_print.asp?docid=28822], 23.10.2006.
13. Car Rental in USA - Executive Summary. [URL: http://www.euromonitor.com/report_print.asp?docid=28144], 23.10.2006.
14. Car Sharing: An Overview. Canberra : Australian Greenhouse Office. 2004, 36 str.
15. Company Structure. [URL: <http://www.avis-europe.com/content-48>], 10.11.2006.
16. Customers and Markets. [URL: <http://www.avis-europe.com/content-49>], 10.11.2006.
17. Ekonomsko ogledalo november 2006. Ljubljana : UMAR, 2006, 11, 42 str.
18. Executive Summary 2006. London : WTTC, 2006. 32 str.
19. Global Car Rental: Industry profile. Datamonitor, 2005. 17 str.
20. Hertz History. [URL: http://www.hertz.com/about_05/profile/history.jsp], 18.11.2006.
21. History. [URL: <http://www.avis-europe.com/content-41>], 10.11.2006.
22. J.D. Power and Associates Reports: Problems with Car Rental Experience on the Rise. Agoura Hills : J. D. Power and Associates. 2000. 3 str.
23. Major Developments. [URL: <http://www.avis-europe.com/content-9>], 10.11.2006.
24. Mark McCafferty, CEO/Company Interview. The Wall Street Transcript, New York, 2000. 10 str.
25. Progress and Priorities 2006/07. London : WTTC, 2006. 16 str.
26. The History of the Automobile: The First Mass Producers of Cars - The Assembly Line. [URL: <http://inventors.about.com/library/weekly/aacarsassemblya.htm>], 23.10.2006.
27. The History of the Automobile: The Internal Combustion Engine and Early Gas-Powered Cars. [URL: <http://inventors.about.com/library/weekly/aacarsgasa.htm>], 23.10.2006a.
28. The Sixt Story. [URL: <http://ag.sixt.com/information/geschichte.php>], 23.10.2006.
29. The World Market for Travel and Tourism. Euromonitor International. 277 str. [URL: <http://www.imis.euromotior.com/Default.aspx>], 20.1.2007.

30. Travel and Tourism - Slovenia. Euromonitor International. 74 str. [URL: <http://www.imis.euromotior.com/Default.aspx>], 20.1.2007.

PRILOGE

Priloga 1: Celovito ocenjevanje podjetja	1
Priloga 2: Celovite strategije podjetja po matriki celovitih strategij podjetja z eno poslovno enoto	5
Priloga 3: Poslovne strategije podjetja	7
Priloga 4: Druge splošne značilnosti franšizinga	10

Priloga 1: Celovito ocenjevanje podjetja

Celovito ocenjevanje podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov o podjetju, ki se nanašajo na možno prihodnost. Rezultat te analize, torej ocena podjetja, predstavlja osnovo za sam proces strateškega menedžmenta. Celovito ocenjevanje podjetja lahko opravimo na tri načine. Prvi način je klasičen in pomeni analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, kar bolj poznamo kot SWOT analizo. Drugi način je portfeljska analiza, tretji pa analiza podjetja na temelju verige vrednosti (Pučko, 1999, str. 133).

1.1. SWOT analiza

Uporabnost SWOT analize kot pripomočka za proučevanje celovitega položaja podjetja in položaja njegovih strateških enot je razvidna že iz samega naziva SWOT, ki je kratica naslednjih pomembnih parametrov analize: moči oziroma prednosti (angl. Strengths), slabosti (angl. Weaknesses), priložnosti (angl. Opportunities) in nevarnosti (angl. Threats). Ko govorimo o prednostih in slabostih, mislimo na analizo lastnosti podjetja, analiza priložnosti in nevarnosti pa je usmerjena na proučevanje značilnosti okolja podjetja. Priložnost podjetja je kombinacija okoliščin, časa in prostora, ki bi lahko dali, usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja, dobre rezultate v korist podjetja. Nevarnosti nasprotno predstavljajo dogodke, za katere obstaja velika nevarnost, da bodo ob nastopu negativno vplivali na poslovanje podjetja.

S SWOT analizo poskušamo najprej oceniti notranja področja v podjetju, ki jih prikažemo kot prednosti in slabosti. Prednosti predstavljajo resurs, večino ali drugo primerjalno prednost pred konkurenco, torej notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s tekmeci. Prednosti lahko poiščemo marsikje: v kadrih, ki imajo posebna znanja, dobre poslovne kontakte, so motivirani za izvedbo aktivnosti; v osnovnih sredstvih, med katerimi lahko izstopajo zgradbe, oprema za proizvodnjo, laboratoriji; v organizacijski strukturi podjetja; v finančnih resursih, ki omogočajo financiranje načrtanih ciljev v podjetju; v javni podobi podjetja; v dobrih odnosih s kupci in dobavitelji in drugje. Slabosti v nasprotju s prednostmi identificiramo kot omejitve ali pomanjkanje spretnosti, finančnih virov, sposobnosti menedžmenta kot slabe tržne prijeme ali pomanjkanje blagovnih znamk, ki bi lahko močno vplivale na uspešnost podjetja, in v drugem. Pri izvajanju tistega dela SWOT analize, ki se nanaša na ugotavljanje prednosti in slabosti podjetja, mora poslovodstvo preučiti vrsto vprašanj, ki se nanašajo na našeta področja in so povezana z zmogljivostmi podjetja. Analiza prednosti in slabosti pomaga menedžmentu podjetja pri sprejemanju odločitev o tem, v katere posle se bodo usmerili in katere opustili, kako bodo razporedili resurse (obseg in moč teh resursov, na katerih lokacijah in v kakšni meri za posamezna področja poslovanja).

Drugi del SWOT analize ocenjuje okolje, v katerem podjetje posluje. S pomočjo te analize poiščemo morebitne priložnosti oziroma nevarnosti pri poslovnih aktivnostih podjetja. Priložnosti predstavljajo vse tisto v zunanjem okolju podjetja, kar pripomore k uresničevanju zastavljenih ciljev. Gre lahko za zelo ugoden tržni položaj, ki se kaže v novih tržnih nišah za spremembe v obstoječi tehnologiji, pridobitve boljše nabavnih poti, tesnejše odnose s kupci, spremembe v zakonodaji in drugo. Priložnosti podjetja se z dobro kombinacijo okoliščin, časa in prostora ter z usklajenimi akcijami podjetja lahko spremenijo v dobre poslovne rezultate podjetja. Nevarnosti predstavljajo tisto v zunanjem okolju, kar ovira podjetje pri doseganju postavljenih ciljev. Podjetje je zaradi njih v neugodnem položaju, zaradi vstopa novih podjetij na trg se lahko spremeni struktura

konkurence, država lahko spremeni obstoječo zakonodajo, dobavitelji poslabšajo nabavne pogoje, pride do sprememb na tehnološkem področju in podobno.

SWOT analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanje kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti ter kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od dosežkov konkurence. Dobljeni rezultati nas silijo naprej v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur in procesov v podjetju. Želimo torej izvedeti, katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi in njihove sestavine podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti, kar ugotovimo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Ocenjevanje se izvaja na več načinov: subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti, točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin ali analitično ocenjevanje (Pučko, 1999, str. 133 -137).

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi razvojnih tendenc ključnih dejavnikov okolja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 141). Osnovni namen ocenjevanja poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja je (Pučko, 1999, str. 143-144):

- na osnovi poznanih prednosti in slabosti podjetja ugotoviti najbolj verjetne prihodnje poslovne priložnosti podjetja in nevarnosti zanj, ki jim utegne biti izpostavljeni v strateškem okolju,
- ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je potrebno spoprijeti na planski način in
- na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje.

1.2. Portfeljska analiza

Razlog za razvoj in uporabo portfeljske analize v razvitih tržnih gospodarstvih je moč iskati v povečanju gospodarske nestabilnosti v okolju. Tako je nastala portfeljska analiza, ki zahteva preučevanje položajev različnih poslovnih področij znotraj dejavnosti celotnega podjetja. Z njo ocenjujemo izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski uspešnosti. Poudarek je zato na oceni celovite strateške uravnoveženosti portfelja poslovnih področij podjetja, še posebej na izvoru in razporeditvi resursov (Pučko, 1999, str. 144). Portfeljsko analizo so pričeli razvijati konec šestdesetih ter v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja in to predvsem po zaslugi dveh svetovalnih hiš (Boston Consulting Ltd. in McKinsey Consulting Ltd.), kjer so ugotovili, da vsi proizvodi podjetja ne zavzemajo enake tržne pozicije oziroma nimajo enakega konkurenčnega položaja - nekateri imajo močan tržni položaj, drugi imajo šibkega, nekateri trgi naraščajo hitro, drugi so že v upadanju. Zato mora podjetje svoje resurse razporediti tako, da bo doseglo optimalni razvojni položaj podjetja kot celote (Pučko, 1999, str. 145).

Portfeljska analiza temelji na predpostavki, da velja za podjetje krivulja izkušenj. Ta ponazarja zakonitost, da gospodarska organizacija s proizvodanjem izdelka nabira izkušnje in da zaradi tega uspeva zniževati realne stroške proizvodnje in prodaje izdelka. Osnovo za učinke krivulje izkušenj lahko poiščemo v učenju, tehnoloških izboljšavah proizvodov, novih proizvodnih metodah in seveda zniževanju fiksnih stroškov na enoto zaradi povečanja obsega proizvodnje. Podoben ali enak učinek dosežemo s substitucijo posameznih proizvodnih dejavnikov s cenejšimi in z rekonstruiranjem izdelkov. Pri tem se moramo zavedati dejstva, da se

nič ne zgodi samo po sebi. Zato mora vodstvo v podjetju vzpostaviti ustrezno delovanje, da bi izkoristili te učinke. Prizadevati si mora za izboljšanje uspešnosti delavcev, uvajanje programov, ki izboljšujejo kakovost dela, raziskovalno-razvojne programe za izboljšanje izdelkov, ki bi znižali stroške in investicije v moderejšo opremo (Pučko, 1999, str. 148).

V teoriji in praksi poznamo več pristopov k portfeljski analizi, ki pa so le bolj ali manj izpopolnjen začetni koncept portfelja. Matriko tržni delež – rast trga so kot začetni koncept razvili v svetovalnem podjetju Boston Consulting. Ta model meri relativni tržni položaj oziroma tržni delež neke strateške poslovne enote proizvodov na abscisi, na ordinati pa stopnjo rasti trga za to isto strateško poslovno enoto izdelkov. Kot merilo relativnega tržnega položaja strateške poslovne enote merimo razmerje med tržnim deležem izbrane strateške poslovne enote in tržnim deležem največjega konkurenta (Pučko, 1999, str. 149). Matrika je plastično predstavljena s štirimi polji, imenovanimi krave, psi, vprašaji in zvezde.

Matrika ima pravzaprav veliko skupnega s krivuljo življenjskega cikla proizvoda. Podjetja v hitro rastočih panogah trgu pogosto predstavljajo nove produkte in na začetku so ti produkti vprašaji. Vprašaji kot novi produkti imajo visok potencial za uspeh, vendar potrebujejo veliko investicij. Da postane tak produkt uspešen, z visokim tržnim deležem, zvezda, mora podjetje denarna sredstva za ta produkt zagotoviti s prerazporeditvijo presežnih sredstev iz drugih strateških poslovnih enot (SPE). Zvezde imajo vodilni tržni položaj. Ponavadi gre za produkte na višku življenjskega cikla. Zvezde ustvarjajo dovolj sredstev za vzdrževanje svojega tržnega položaja. Ko se stopnja rasti trga zniža, zdrsnejo zvezde v območje krav. Krave ustvarjajo presežna sredstva, veliko več sredstev kot jih je potrebnih za ohranjanje tržnega deleža, zato je ta sredstva možno prerazporejati med druge SPE podjetja, ponavadi med vprašaje. Psi so produkti z nizkim tržnim deležem, zaradi neatraktivne panoge pa so tudi brez potenciala, da bi ustvarjali zadovoljiva sredstva. SPE in produkte iz polja psov je potrebno zelo skrbno upravljati, najpogosteje pa se jih opusti (Hunger, Wheelen, 1996, str. 168). Za podjetje je izrednega pomena, da s karakteristikami svojih strateških poslovnih enot zagotovi uravnoteženost portfelja, kar pomeni, da je potrebno zagotoviti dovolj SPE in produktov tako med kravami, kot tudi med zvezdami in vprašaji.

Izključno iz pozicije, ki jo zavzema neka SPE v portfeljski matriki tržni delež – rast trga, je težko izpeljati prodajne cilje. Kot odgovor na to omejitev začetnega modela portfelja je podjetje General Electric v sodelovanju s svetovalno firmo McKinsey & Co. razvilo svojo zamisel portfeljske matrike. Pri matriki General Electrica se na eno os nanaša kot merilo privlačnost panoge, na drugo pa konkurenčna sposobnost SPE. Ocena tržne privlačnosti in konkurenčnega položaja pri tem omogočata trženjsko smiselno ocenjevanje dejavnosti. Podjetja bodo torej uspešna, če bodo delovala na različnih trgih in bodo imela dovolj poslovne moči za uspeh (Pučko, 1999, str. 153). Matriko za usmerjanje politike ali matriko DPM je razvilo podjetje Shell, ki je poskušalo izboljšati matriko General Electrica predvsem v smislu boljšega strukturiranja in kvalificiranja položajev SPE v matriki ter v smislu bolj specifičnih priporočil za postavljanje in vodenje strategije podjetja (Pučko, 1999, str. 153). Hoferjeva portfeljska matrika pri svoji analizi upošteva tudi fazo življenjskega cikla proizvoda kot zelo pomembnega dejavnika ekonomske uspešnosti strateških poslovnih enot. Boniteto posameznih SPE meri s konkurenčnim položajem in s fazo na krivulji življenjskega cikla (Pučko, 1999, str. 154).

Portfeljska analiza je pogosto uporabljano orodje v strateškem menedžmentu, ima pa tako svoje prednosti, kot slabosti. Med prednosti lahko štejemo to, da spodbuja ocenjevanje posameznega področja poslovanja podjetja v smislu individualne enote, za katero mora menedžment postaviti tako cilje, kot zagotoviti sredstva za delovanje; da izpostavlja vprašanje upravljanja z denarnim tokom podjetja; da spodbuja uporabo zunaj podjetja pridobljenih podatkov, ki so v podporo odločanju; da s pomočjo grafičnega prikazovanja olajša interpretacijo dobljenih rezultatov. Slabosti portfeljske analize so zlasti na strani poenostavljanja vhodnih spremenljivk modela in ravno tako poenostavljanja rezultatov, kar lahko vodi v neprimerne strateške odločitve (Hunger, Wheelen, 1996, str. 172).

1.3. Analiza na osnovi verige vrednosti

M.E. Porter je v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja razvil alternativni prijem za celovito analizo podjetja, ki temelji na osnovi verige vrednosti. Ta teoretični model analize je osnovan na tezi, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja tisti osrednji dejavnik, ki podjetju zagotavlja uspešno poslovanje, rast in razvoj. Porter meni, da je izvor konkurenčne prednosti podjetja v tem, da dosega boljšo diferenciacijo svojega produkta v primerjavi s konkurenco ali pa da proizvaja produkt z nižjimi stroški, kot konkurenca. Konkurenčna prednosti, ki jo podjetje s tem pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo, ustvarjati neko posebno vrednost oziroma korist za kupca, ki presega stroške ustvarjanja te vrednosti. Izvor te vrednosti naj bi našli s pomočjo analize verige vrednosti (Pučko, 1999, str. 159-160).

Verigo vrednosti sestavljajo generične aktivnosti v podjetju, ki jih delimo na primarne (notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje in poprodajne storitve) in pomožne (infrastruktura podjetja, kadrovski podsistem, podsistem razvoja tehnologije in podsistem nabave). Primarne aktivnosti so tiste, ki lahko neposredno ustvarjajo vrednost oziroma korist za kupca. Od tega, kako podjetje opravlja vsako od aktivnosti z vidika gospodarnosti, bo odvisno, kakšne relativne stroške v odnosu do konkurence dosega. Enako velja pri doseganju uspešnosti diferenciacije produkta. Vse aktivnosti so med sabo povezane, zato ne gre pozabiti na možne učinke sinergije. Izboljšave v verigi aktivnosti, torej izboljšave na strani znižanja stroškov posamezne aktivnosti ali večjega prispevka k diferenciaciji produkta posamezne aktivnosti ali pa povezav med aktivnostmi, ki pomenijo znižanje stroška proizvodnje vrednosti za kupca ali pa povečanje te vrednosti na račun diferenciacije, pomenijo možno povečanje konkurenčne prednosti podjetja (Pučko, 1999, str. 160-161).

Priloga 2: Celovite strategije podjetja po matriki celovitih strategij podjetja z eno poslovno enoto

Kombinacije različnih stopenj privlačnosti panoge in različnih stopenj konkurenčnega položaja podjetja lahko predstavimo v matriki z devetimi polji, kot je to prikazano na Sliki 4. Matrika predstavlja model različnih možnih celovitih strategij za podjetje, ki imajo za osnovno smer rast, stabilizacijo ali pa krčenje.

Strategije rasti, bodisi rasti prodaje, dobička ali kombinacije obeh, so najbolj pogosto izbrane strategije podjetja. Z doseganjem rasti se povečuje prodaja storitev ali proizvodov, pojavijo se ekonomije obsega in lažje doseganje dobička. Strategije rasti so privlačne tudi zaradi tega, ker se v rastočem podjetju lažje prikrijejo napake in neučinkovitosti, kot pa v mirujočem podjetju, in ker rast podjetja zaposlenim ponuja veliko možnosti za napredovanje in nagrade. Dve najbolj osnovni strategiji rasti sta strategija koncentracije znotraj določene panoge (na Sliki 4 v poljih številka 1, 2 in 5), in strategija diverzifikacije v druge panoge (na Sliki 4 v poljih številka 7 in 8). Koncentracija lahko poteka vertikalno, kar pomeni da podjetje prevzame določene funkcije svojih dobaviteljev in distributerjev, ali pa horizontalno, ko podjetje širi svoje delovanje na druge geografske trge in/ali poveča nabor storitev ali produktov, ki jih nudi obstoječim trgov (Hunger, Wheelen, 1996, str. 153-155). Diverzifikacija je lahko koncentrična. V tem primeru podjetje razširi svojo dejavnost v neko povezano panogo, največkrat z namenom doseganja učinkov sinergije. Koncentrična diverzifikacija je primerna za podjetje z močnim tržnim položajem, ki pa deluje v nepriljučni panogi. Tako podjetje ima dobro razvite konkurenčne prednosti, s katerimi poskuša tekmovati v drugi panogi. Konglomeratna diverzifikacija pomeni rast podjetja v nepovezano panogo, v kar je podjetje v nepriljučni panogi in s povprečnim konkurenčnim položajem ponavadi prisiljeno, ker ne poseduje edinstvenih sposobnosti za večjo rast znotraj obstoječe panoge ali za širitev v povezano panogo (Hunger, Wheelen, 1996, str. 155-157).

Strategije stabilizacije so primerne za relativno uspešna podjetja, ki poslujejo v srednje privlačni panogi. Za srednje privlačno panogo je značilno, da dosega skromne ali ničelne rasti. Privlačnost panoge je lahko zgolj srednja tudi zaradi sprememb v ključnih elementih okolja, zaradi česar je prihodnost panoge negotova. Strategija postanka (polje številka 4) je primerna kot začasna strategija, ki podjetju omogoča konsolidacijo resursov po daljšem obdobju doseganja visokih stopenj rasti in se zdaj sooča z negotovo prihodnostjo. Strategija skrbnega nadaljevanja (polje številka 4) je primerna v obdobju, ko je konkurenčno okolje spremenljivo in nepredvidljivo, menedžment pa v takih časih ni pripravljen tvegati investiranja niti v panogi niti zunaj nje. Strategija brez spremembe in strategija dobička (polje številka 5) sta na voljo podjetjem v panogi s srednjo privlačnostjo in povprečnim tržnim deležem, ko za podjetje ni pravih priložnosti ali nevarnosti, samo podjetje pa ne poseduje očitnih prednosti ali slabosti. Taka panoga je lahko privlačna za nove agresivne tekmece. Strategija delovanja brez spremembe je komaj strategija. Gre za vzdrževanje istega stanja v upanju, da bo prihodnost enaka preteklosti, kar se obnese samo če se v panogi nič ne zgodi. Strategija dobička je podobna, le da podjetje v odgovor na zmanjšano privlačnost panoge dobičke maksimira z zniževanjem stroškov za oglaševanje, raziskave in razvoj, vzdrževanje in podobno. Ta strategija je primerna zgolj v primeru res kratkoročnih nihanj v privlačnosti panoge, na dolgi rok pa taka strategija podjetje izčrpa (Hunger, Wheelen, 1996, str. 161-163).

Strategije krčenja so primerne, ko ima podjetje zelo slab konkurenčni položaj, ne glede na privlačnost panoge, do česar ponavadi pride zaradi slabih poslovnih rezultatov. Menedžment v takih podjetjih je pod velikim pritiskom in mora ukrepati v kratkem času. Strategija preobrata (polje številka 3) je primerna za

podjetje v težavah, ki pa posluje v privlačni panogi. Ta strategija se osredotoča na povečanje operativne učinkovitosti podjetja s procesom konsolidacije v podjetju, ko se skuša uvesti predvsem organizacijske spremembe. Strategija zavezanosti najpomembnejšemu kupcu (polje številka 6) je možna za podjetje v težavah, ki pa zaradi relativno neprilučne panoge, kjer ni rasti ali pa je negativna ni zmožna izvesti strategije preobrata. Tako podjetje cilja na popolno odvisnost od enega svojih večjih kupcev s sklenitvijo dolgoročne pogodbe, kar bi podjetju zagotovilo obstoj. Strategija prodaje podjetja (polje številka 6) je smiselna, kadar podjetje nima realnih možnosti pridobiti konkurenčne prednosti ali pa zmanjšati vpliv svojih slabosti v panogi, kjer ni obetov za spremembo privlačnosti. Če podjetje še vedno lahko iztrži dobro ceno, je taka strategija smiselna tudi z vidika delničarjev podjetja. Položaj podjetja v polju številka 9 je tako slab, da podjetju ostane le še stečaj, kjer podjetje morda še upa na ponoven prerod, in pa na koncu likvidacijo, s katero podjetje preneha obstajati (Hunger, Wheelen, 1996, str. 163-165).

Priloga 3: Poslovne strategije podjetja

3.1. Generične poslovne strategije

Koncept generičnih strategij je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja razvil profesor M.E. Porter. Ta koncept temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije v opredelitvi poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma strateško poslovno enoto (Pučko, 1999, str. 205). Konkurenčno tržno okolje podjetja določata naslednja elementa: izvor konkurenčne prednosti, ki je, kot sem že predstavil, lahko v diferenciaciji produktov v primerjavi s konkurenco ter v nizkih stroških proizvodnje produktov, in širina ciljne populacije potrošnikov, ki lahko predstavlja celoten trg ali pa tržno nišo (Lynch, 1997, str. 486). Na podlagi tega ima vsako podjetje na izbiro eno izmed treh osnovnih, generičnih, poslovnih strategij (Pučko, 1999, str. 206):

- strategijo diferenciacije,
- strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti in
- strategijo razvijanja tržne niše.

Podjetje sledi strategiji diferenciacije, kadar na trgu ponuja produkt, ki ga celotno tržišče dojema kot posebnega, kjer je ta posebnost v oblikovanju izdelka, blagovni znamki, tehnologiji, funkcionalnosti in podobno. Diferenciacija podjetju zagotavlja zveste kupce, nižjo občutljivost kupcev na ceno, oviro za vstop novih konkurentov na trg in višji zaslužek. Čeprav podjetje pri strategiji diferenciacije ne pozablja na stroške proizvodnje, stroškovna učinkovitost ni najpomembnejša z vidika strategije (Segev, 1997, str. 127).

Podjetje ponavadi dosega svojo konkurenčno prednost vodenja v stroškovni učinkovitosti na račun visokega tržnega deleža ali pa drugih relativnih prednosti pred konkurenco, kot je recimo dostop do cenejših surovin. Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti zahteva za svoje, ponavadi standardizirane, produkte širok trg potrošnikov. Podjetje posveča skrb zmanjševanju stroškov pri vsaki aktivnosti v verigi vrednosti, izkorišča pa ekonomije obsega oziroma učinek krivulje izkušenj. Zaradi vodenja v stroškovni učinkovitosti podjetje dosega nadpovprečne dobičke, ne da bi pri tem moralo svoje produkte na trgu prodajati po najnižji ceni (Segev, 1997, str. 125; Lynch, 1997, str. 487).

Strategija razvijanja tržne niše je na voljo podjetju, ko mu ni dosegljiva nobena od že navedenih generičnih strategij. Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti zahteva masovno proizvodnjo, kar zahteva ogromne začetne investicije, strategija diferenciacije pa je lahko povezana tudi z visokimi stroški in pa z visokim nivojem kakovosti produktov, ki ga vsako podjetje ni sposobno zagotoviti. Podjetje sledi strategiji razvijanja tržne niše, ko na trgu ponuja svoj produkt zgolj posameznim skupinam potrošnikov ali pa na določenih omejenih geografskih trgih in s tem izkorišča svoje omejene konkurenčne prednosti, ki tudi tu temeljijo na možnosti diferenciacije in pa na možnosti doseganja nizkih stroškov. Strategija zadovoljevanja določene tržne niše na osnovi nizkih stroškov poskuša dosegati konkurenčno prednost na temelju svojih stroškovnih prednosti v primerjavi z nekim večjim podjetjem, strategija zadovoljevanja tržne niše na temelju diferenciranega produkta pa gradi na zadovoljevanju specifičnih potreb sorazmerno ozkega kroga odjemalcev, ki jih večji konkurenti v panogi niso sposobni zadovoljiti enako dobro (Pučko, 1999, str. 209, Lynch, 1997, str. 489).

Koncept generičnih poslovnih strategij ima pri svoji uporabi kar nekaj omejitev, tako z vidika preproste logike, kot empiričnih dokazov, zato navajam nekaj pogostih kritik. Pri strategiji diferenciacije je vprašljivo, ali lahko podjetje z diferenciacijo res dosega višje prodajne cene; tudi podjetje z diferenciranimi produkti lahko povečuje svoj tržni delež, vendar mora potem tekrovati z ostalimi konkurenti z nižjimi cenami, kar je lahko zaradi višjih stroškov proizvodnje poslovno nesmiselno; kakšna je tista diferenciacija produktov, ki jih v dojemanju potrošnikov ustvari drugačne. Pri strategiji vodenja v stroškovni učinkovitosti je nerealno pričakovati, da bo zgolj eno podjetje lahko proizvajalo z nizkimi stroški; drugi tekmeči lahko na dolgi rok tudi sami dosežejo nizke stroške proizvodnje in to na različne načine, zaradi česar je proizvodnje z nizkimi stroški kot konkurenčna prednost zelo minljivo; strategija ni primerna v okolju, kjer so tehnološke spremembe hitre in pogoste. Strategija razvijanja tržnih niš je nejasna v tem, kaj je niša in kaj je širok trg. Tržne niše so po definiciji manjši trgi in kot taki ne ponujajo možnosti za dolgoročno rast; tržne niše predstavljajo tržišče za specializirane produkte, ki lahko čez čas postanejo standardni in s tem tržne niše izginejo. Kljub vsemu pa koncept generičnih strategij predstavlja osnovno in zelo uporabno orodje v strateškem menedžmentu, saj se koncept posveča iskanju konkurenčne prednosti podjetja, ki temelji na diferenciaciji produktov ali pa na zniževanju stroškov proizvodnje (Lynch, 1997, str. 490-494).

3.2. Strategije na osnovi razširjene Ansoffove matrice rasti

Strateške opcije na osnovi razširjene Ansoffove matrice rasti prikazujejo možne poslovne strategije za podjetje z vidika produktov in trgov, ki so na razpolago podjetju, prikazane pa so na Sliki 6. Za razliko od matrice rasti avtorja H.I. Ansoffa, ki predvideva osnovne štiri poslovne strategije v osrednjem kvadratu Slike 6, razširjena matrika predpostavlja tudi umik s trga ali pa širitev na nek povsem drug, nepovezan trg (Lynch, 1997, str. 198). Poslovne strategije na osnovi razširjene Ansoffove matrice rasti navajam posamično, s krajšo razlago.

Čeprav se zdi zlovesče, začnem naštevanje s strategijo umika podjetja s trga. Strateški menedžment se mora posvečati tudi nepredvidljivim in neželenim okoliščinam trga, če naj zasleduje cilj ustvarjanja konkurenčne prednosti za podjetje kot celoto. Ta strategija je za podjetje dobra v primerih, ko je morda določen produkt na koncu življenjskega cikla in je malo možnosti za njegovo »oživitev«, ko ima preširoko paleto produktov, ko proda svojo podružnico ali hčerinsko podjetje (ki je v tem primeru strateška poslovna enota) in ko lahko z umikom produkta s trga preusmeri denarna sredstva za investicije v druge strateške poslovne enote.

Strategija združitve je na nek način ravno tako umik podjetja s trga, vendar ima drugačne strateške implikacije. Združitve posameznih strateških poslovnih enot v podjetju je smiselna, kadar imajo posamezne ali nekatere strateške poslovne enote posamično višjo ekonomsko vrednost, na primer vrednost delnic, kot pa če ostanejo združene.

Strategija privatizacije podjetij v lastništvu države je bila v preteklosti pomembna predvsem za institucije, ki so zagotavljale določene dobrine javnega pomena, kot so telekomunikacije, televizija in podobno. Prodaja državnih deležev v podjetjih zasebnim lastnikom je prinesla veliko sprememb v načinu vodenja, paleti produktov za uporabnike, kakovosti produktov in percepciji javnosti.

Strategija obdelave trga je usmerjena na obstoječi trg, na katerem podjetje konkurira z obstoječim produktom. Strategija se najprej osredotoča na obstoječe kupce in na načine, kako obdržati obstoječe kupce. Nadalje ta strategija zahteva pridobivanje novih kupcev, kar pomeni neposredni napad na konkurenco bodisi z oglaševanjem, izboljšanjem kakovosti obstoječega produkta, ceno ali pa s kombinacijo vseh treh. Strategija obdelave trga je lažje izvedljiva na rastočem trgu, na katerega vstopajo novi kupci, ki še nimajo izdelanih preferenc o primernem produktu. Podjetja z manjšim tržnim deležem so lahko pri obdelavi trga zelo agresivna, saj druge opcije nimajo, tista z večjimi tržnimi deleži pa se manjših tekmecev lahko uspešno ubranijo tudi z zniževanjem cen.

Strategijo razvoja trga uporabi podjetje, ki za svoj obstoječi produkt išče nove segmente trga, nove geografske trge ali pa novi način za uporabo istega produkta za nove kupce. Širitev na nove trge je lahko enostavna. Ponavadi se nek produkt na novih trgih lahko dobro prodaja s pomočjo oglaševanja in s »pomladitvijo« produkta, kar ponavadi zahteva le novo embalažo. Širitev na nove trge lahko pomeni tudi prodajo v tujino, na trge, kjer podjetje še ni konkuriralo s tem produktom.

Strategija razvoja produkta ne pomeni manjših variacij obstoječega produkta, ampak dejansko nov produkt, ki ga podjetje ponudi na obstoječem trgu. Razlogov za razvoj novega produkta je več: lahko gre za izkoriščanje presežnih proizvodnih kapacitet, sledenje konkurenci, izkoriščanje nove tehnologije, ustvarjanje javne podobe inovativnega podjetja ali pa je razlog preprosto v ohranjanju tržnega deleža na obstoječem trgu. V večini primerov pa razvoj novega produkta podjetju ne zagotavlja prodaje tega produkta na obstoječem trgu, prej na novih trgih, kar pa je povsem normalna izkušnja v procesu rasti mnogih podjetij.

Strategija diverzifikacije pomeni za podjetje odmik od obstoječih trgov in obstoječih produktov. Ta korak je povezan z določeno stopnjo poslovnega tveganja, ki pa je manjše v primeru diverzifikacije na povezane trge. V primeru strategije diverzifikacije na povezane trge podjetje dejansko sledi strategiji rasti koncentracije bodisi z vertikalno integracijo ali pa s horizontalno integracijo. Vertikalna integracija naprej pomeni, da se proizvodno podjetje vključi v aktivnosti na strani distribucije in logistike svojih produktov, vertikalna integracija nazaj pa pomeni priključitev aktivnosti na strani vhodnih surovin in proizvodnih sredstev k proizvodjalnemu podjetju. Horizontalna integracija dejansko pomeni prevzem podjetja, ki proizvaja komplementarne produkte. Strategija diverzifikacije ima za osnovni cilj doseganje učinkov sinergije. Strategija diverzifikacije na nepovezane trge je povezana z veliko višjim poslovnim tveganjem. V tem primeru podjetje dejansko deluje kot holding. Razlogi za to strategijo so le redko na strani poslovnih priložnosti in omejitev trga. Ponavadi so v tem primeru za holdinško družbo primarnega pomena finančni učinki lastniškega portfelja.

Priloga 4: Druge splošne značilnosti franšizinga

4.1. Oblike franšizinga

Produktni franšizing je tipični distribucijski sistem za prodajo ene ali več vrst izdelkov, običajno izdelkov za široko potrošnjo končnim uporabnikom. Pri tej obliki franšizinga blago proizvaja franšizor pod svojo blagovno znamko in ga nato potrošnikom distribuira preko mreže franšiznih prodajal. Tipičen primer te oblike franšizinga je prodaja osebnih avtomobilov (Hodgetts, Kuratko, 1992, str. 152). Poslovni franšizing, angleško »business format franchising«, je tisto, kar danes poznamo kot franšizing. V tem primeru franšizij opravlja svojo dejavnost pod neko blagovno znamko in v skladu z natančno določeno formulo poslovanja. Opravljanje dejavnosti, izgled poslovnih prostorov, blago ali storitve ter postopki so visoko standardizirani. Za zagotavljanje postavljenih standardov in s tem enote zunanje podobe celotne franšizne verige ima franšizor vzpostavljen sistem nadzora nad franšizijem. Pravice in obveznosti obeh, franšizorja in franšizija, so natančno določene s franšizno pogodbo, ravno tako način uporabe blagovne znamke. Splošno mnenje je, da je taka oblika franšizinga ugodna za obe pogodbeni strani. Primeri take oblike franšizinga so najpogosteje v storitvenih dejavnostih, turizmu, hotelirstvu, gostinstvu, pa tudi v rent a car storitvah (Hodgetts, Kuratko, 1992, str. 152). Konverzijski franšizing ni neka posebna oblika franšizinga. Posebnost te vrste je zgolj v tem, da postane franšizij podjetnik oziroma podjetje, ki že posluje v določeni dejavnosti, in je ta enaka dejavnosti prevzete franšize. Taka oblika franšizinga je za franšizija koristna predvsem zato, ker s tem pridobi možnost uporabe določene blagovne znamke in postane del neke širše poslovne mreže (Ličen, 1998, str. 21). Poznamo še distribucijski franšizing in industrijski franšizing, ki pa sta le modificirani obliki produktnega franšizinga (Debaut et al., 1997, str. 570).

4.2. Načini širjenja franšizinga

Neposredni franšizing ali franšizing enote je najbolj pogosta oblika. Gre za sklenitev franšiznega razmerja franšizorja neposredno s franšizijem. V največ primerih sta oba parterja iz iste države, v mednarodnem merilu pa je manj verjetno, da bi prišlo do neposrednega franšiziga. Če se to vseeno zgodi, pa je ponavadi pomembno, da je franšizor geografsko in/ali kulturno relativno blizu državi franšizija. Pri temeljni franšizi ali master franšizi franšizor preko temeljne franšizne pogodbe podeli pravice franšizinga in nadaljnega podeljevanja franšizinga drugi strani, ki jo imenujemo master franšizij ali temeljni franšizij. Ta lahko odstopa franšizne pravice podfranšizijem. V tem primeru je tudi mogoče, da imajo nekateri franšiziji v lasti več kot eno enoto podfranšize. Temeljna franšiza je ena izmed možnosti prodora na tuje trge, ko franšizor nima ustreznih poslovnih izkušenj ali pa se sam ne želi neposredno ukvarjati s podeljevanjem franšiz. Tu seveda ostaja problem prilagoditve lokalnim potrebam poslovanja in stopnja nadzora, ki jo franšizor lahko ohrani nad temeljnim franšizijem. V mednarodnem franšizingu sta bolj pogosti naslednji organizacijski obliki podjetja: podružnica podjetja in podjetje skupnih vlaganj. Kadar se temeljna oziroma master franšiza organizira kot podružnica franšizorja, ima franšizor preko te podružnice neposreden nadzor nad franšiziji. Področna podružnica v tem primeru podeljuje oziroma prodaja franšize na nekem omejenem območju. Ustanovitev podjetja v obliki skupnih vlaganj, ki postane temeljni franšizij na nekem območju, omogoča lastniku intelektualne lastnine razmeroma velik nadzor nad dogajanjem, hkrati pa pri poslovanju uporablja vse prednosti, ki mu jih omogoča sodelovanje z lokalnim partnerjem. Razvojna franšiza predstavlja pravico franšizija, da ustanovi več enot, ki bodo v njegovi lasti. Ta možnost izključuje nadaljnje podeljevanje franšiz

oziroma podfranšiz. Posamezne enote v tem primeru nimajo neodvisne pravne strukture in so lahko oddelki ali pa podružnice franšizijevega podjetja.

4.3. Prednosti in slabosti franšizinga

Franšizing je pogodbeno razmerje, oblika poslovnega odnosa, kjer naj bi imela oba pogodbeni partnerja več ugodnosti kot pa težav, kar je razumljivo, saj v nasprotnem primeru podjetja ne bi prostovoljno vstopala v tako pogodbeno razmerje. Pogodbeno razmerje pri franšizingu temelji na zaupanju in sodelovanju pogodbenih strank ter na prepletajočem se poslovanju obeh, kar je vzrok za določene prednosti in slabosti, ki izvirajo iz tega.

Najpomembnejša prednost franšizinga za franšizorja je širitev poslovne ali distribucijske mreže in s tem posledično večanje tržnega deleža ob le minimalni uporabi lastnih finančnih sredstev. Z veliko distribucijsko mrežo je povezana tudi možnost hitrega prodora na trg z novim produktom, ki v začetni fazi zagotavlja ekstra dobičke. Z učinkovito franšizno mrežo lahko franšizor še dodatno zmanjša svoje stroške poslovanja, saj se njegova funkcija skrči na centralno koordinacijsko in kontrolno središče. Franšizor izkorišča prednosti, ki jih imajo franšiziji na lokalnih trgih, in s tem dodatno zmanjšuje svoje poslovno tveganje. Franšiziji kot podjetniki so bolj zanesljivi kot lasten menedžment, z večanjem franšizne mreže pa ima franšizor večjo pogajalsko moč na trgu - predvsem tu mislim na dobavitelje, finančne ustanove in podobno. Franšizing je tudi dobra kombinacija masovne proizvodnje, ki dosega učinke kakovostne individualizirane prodaje blaga ali storitev, kadar je prodaja končnemu potrošniku pogojena tudi z osebnim pristopom. Mnoge prednosti so tudi na strani franšizija. Najpomembnejša je gotovo ta, da franšiza podjetniku že na začetku poslovanja omogoča vse koristi utečenega in dokazano uspešnega poslovnega formata, s franšizo pridobi tudi koristi, ki mu jih prinaša blagovna znamka in pa delno že izgrajeni tržni položaj. Za začetek poslovanja s franšizo podjetnik ne potrebuje nobenih predhodnih izkušenj razen osnovnih podjetniških znanj. Pravzaprav je iz prakse dokazano, da je celo bolje, če podjetnik dejavnosti, v kateri posluje franšiza, ne pozna. Franšizij ima s franšizo poleg pravice do uporabe blagovne znamke dostop do drugih intelektualnih pravic podjetja, inovacij, patentov in podobno. S franšizo se za franšizija oziroma njegovo podjetje poveča verjetnost preživetja in kasnejšega uspeha. Ta verjetnost je še toliko večja če s franšizo franšizij pridobi pravico do ekskluzivnosti na nekem teritoriju. Franšizna veriga je za vsakega franšizija ogromen vir izkušenj (Ličen, 1998, str. 29-31).

Slabosti oziroma pomanjkljivosti na strani franšizorja so povezane z vprašanjem nadzora nad franšiznimi enotami. Poslovanje franšizne enote, ki ni v skladu s postavljenimi standardi, ima negativen vpliv na celotno franšizno verigo in konec koncev negativno vpliva tudi na podobo blagovne znamke. Plačila pri franšizingu so ob odsotnosti popolnega nadzora nad poslovanjem franšizne enote stvar zaupanja, ki pa se pogosto zlorablja. Franšizne pogodbe v časovnem horizontu veljavnosti ni mogoče enostavno razdreti, v kolikor se s tem ne strinjata obe pogodbeni stranki. Tudi po normalnem izteku franšizne pogodbe in v odsotnosti podaljšanja le-te lahko nekdanji franšizij s pridobljenim znanjem še vedno konkurira na trgu in s tem predstavlja konkurenčno grožnjo. Čeprav vse franšizne pogodbe vsebujejo neko klavzulo o prepovedi opravljanja iste dejavnosti na določenem teritoriju v določenem časovnem okvirju, pa je v praksi to težko nadzorovati, kaj šele preprečiti. Slabosti na strani franšizija so ravno tako največje na strani nadzora na poslovanjem, v tem primeru seveda z vidika franšizija. Podjetniška iniciativa na strani franšizija je resno omejena z določili franšizne pogodbe, vendar je potrebno razumeti, da mora franšiza zasledovati cilj vsaj

minimalne skupne standardizacije v celotni verigi, če naj izpolni svoj namen. Uspešnost poslovanja franšizija je v veliki meri odvisna od uspešnosti celotne franšize in pogosto je njegova uspešnost slabša od pričakovane zaradi razlogov, ki so izven kontrole posameznega franšizija. Inovacije, nove tehnologije in novi produkti so v domeni franšizorja in v kolikor le-ta ne sledi trendom v dejavnosti, bo poslovna škoda najprej na strani franšizijev. Naj med slabostmi na strani franšizija omenim še, da je njegovo podjetje nosilec blagovne znamke in uporabnik poslovnega formata le v času trajanja franšizne pogodbe. Po izteku te pogodbe in v primeru, da postane franšizij neko drugo podjetje, pridobljeno znanje za nekdanjega franšizija nima nobenega pomena in vrednost tega podjetja se zreducira le na vrednost osnovnih sredstev, če jih seveda ima (Ličen, 1998, str 31-33).

4.4. Drugi teoretični in empirični vidiki franšizinga

Franšizing, hibridna oblika organizacije podjetja, je kot sestavni del današnjega poslovnega okolja pritegnila pozornost raziskovalcev različnih znanstvenih področij. Franšizing vsebuje dve značilnosti, ki ju razlikujeta od podobnih organizacijskih oblik, kot sta podjetje skupnih vlaganj in strateško zaveznitvo. Prva značilnost je ta, da je franšizing ponavadi uporabljen v dejavnosti, kjer mora biti storitev na voljo zelo blizu potrošnikom. Zaradi tega so franšizne enote geografsko gosto razpršene na kar se da velikem območju, poleg tega morajo biti čim bolj podobne. Druga značilnost je v tem, da franšizna pogodba natančno določa delitev moči med pogodbenima strankama, ko gre za razporeditev odgovornosti, pravic in dobička med obema. Poleg tega pogodba natančno določa standarde poslovanja in uporabe blagovne znamke (Combs et al., 2004, str. 908).

Poslovne vede danes ponujajo dve klasični teoriji, ki skušata pojasniti razloge za uporabo franšizinga, predvsem s strani podjetja, ki podeljuje franšize. To sta teorija agencije in teorija pomanjkanja resursov. V nadaljevanju bom predstavil osnovne značilnosti vsake od teorij ter tudi nekaj empiričnih dokazov o veljavnosti teh teorij. Nadalje bom predstavil še eno problematiko v zvezi s franšizingom, vprašanje koordinacije franšizne verige z vidika strategije trženja in prodaje.

4.4.1. Teorija agencije

Problem agenta obstaja vedno, ko ena stran, principal, delegira svojo avtoriteto drugi strani, agentu. Ker se predvideva, da ima agent drugačne cilje kot principal, mora principal zagotavljati, da agent deluje v skladu z njegovimi interesi, kar pomeni da mora v nadzor vlagati določena sredstva, s tem pa nastanejo tako imenovani stroški agencije. V poslovni mreži lahko podjetje za vodje poslovalnic postavi menedžerje, ki delajo za plačo in morebitne dodatke, ali pa prepusti upravljanje poslovalnice franšiziju, ki s tem dobi pravico do dobička poslovalnice, ki ostane po plačilu stroškov in licenčnine (Combs et al, 2004, str. 910). Franšizing naj bi bil primernejša oblika, saj se predvideva, da je potreben manjši nadzor s strani principala, ki s tem znižuje stroške agencije, saj franšizna enota kot neodvisno podjetje ponavadi investira precejšnja sredstva v poslovanje, pričakovani prihodki in ustvarjeni dobički pa naj bi bili dovolj velika motivacija za delovanje v skladu s cilji principala (Combs, Ketchen, 2003, str. 446). Teorija agencije podpira izbiro franšize predvsem z vidika nižjih stroškov nadzora in pa z ustvarjanjem večjih prihodkov in posledično dobička v primerjavi z lastno mrežo prodajaln podjetja, ki jo vodijo zaposleni menedžerji. Po drugi strani pa teorija poudarja potrebno določeno stopnjo nadzora franšiznih enot na področju blagovne znamke in ciljev poslovanja.

Prisotnost blagovne znamke lahko franšizne enote vodi v oportunistično ravnanje, ki ga imenujemo »free-riding«. Franšiziji pogosto pričakujejo učinek prelivanja zaradi tega, ker so del franšizne mreže. Kadar mreža vzdržuje nivo kakovosti storitve in vlaga v oglaševanje in inovacije, se lahko zgodi, da posamezne manj uspešne franšizne enote same pri tem ne sodelujejo in poslujejo pod postavljenimi standardi, ki jih zahteva blagovna znamka. Kadar potrošniki opazijo razliko v standardu, lahko s tem pride do uničevanja blagovne znamke, kar pa principal ne sme dovoliti. Zaradi tega so določeni stroški nadzora vseeno potrebni. Konflikt ciljev med franšizijem in principalom se odraža v različnih prioritetah poslovanja, časovnih rokih za izpolnitev ciljev in podobno. Tudi tu je potreben določen nadzor s strani principala, čeprav je ta težava manj akutna kot, free-riding (Grag, Rasheed, 2003, str. 333).

Franšizing večih franšiznih enot, to je primer, ko en franšizij upravlja več franšiznih enot, naj bi bil z vidika teorije agencije še bolj primerna oblika franšizinga, zlasti v primeru mednarodne franšize. Stroški nadzora so ustrezno nižji, saj principal nadzira le eno podjetje, ki upravlja z večini franšiznimi enotami. Ustvarjanje dobička je toliko bolj poudarjeno, saj franšizij vlaga veliko več sredstev kot v primeru ene enote, negativni učinki oportunističnega vedenja so veliko manjši, saj je v interesu franšizija, da vse njegove enote poslujejo v skladu s standardi blagovne znamke. Najprimernejša oblika za tako vrsto franšizinga bi bila master franšiza (Grag, Rasheed, 2003, str. 336-342).

4.4.2. Teorija pomanjkanja resursov

Podjetja so v primeru širitve poslovanja v realnosti bolj naklonjena lastni poslovni mreži, kajti lastne poslovalnice naj bi podjetju prinašale višje stopnje donosnosti. Vendar pa so se podjetja v želji doseganja ekonomije obsega prisiljena širiti preko svojih zmogljivosti oziroma z uporabo lastnih virov. Mlada, manjša in rastoča podjetja bodo uporabila metodo franšizinga, ki naj poganja rast podjetja, dokler podjetje ne doseže kritične točke, kjer se začne produkcija z učinki ekonomije obsega. Na tej točki se hitra rast ponavadi ustavi, podjetje pa se osredotoči na povečevanje donosnosti vsake od franšiznih enot, ker bo posledično podjetje odkupilo tiste najbolj donosne enote. V končni fazi tako podjetje doseže zeleni cilj, lastništvo nad poslovalnicami. Proti tej teoriji govorijo dejstva, da podjetje le redko odkupi vse franšizne enote, pravzaprav ne odkupi niti večine. Kritiki te teorije dvomijo v to, da bi podjetja gnalo v franšizing pomanjkanje kapitala, vendar bom na tem mestu zaključil z ugotovitvijo, da vseeno obstaja korelacija med omejenim kapitalom podjetja in pa nagnjenostjo k podeljevanju franšiz (Combs, Ketchen, 2003, str. 446).

4.4.3. Koordinacija trženjskih aktivnosti v franšizni verigi

Koordinacija cene, kakovosti in oglaševanja je naloga strategije marketinga in osnova za določanje konkurenčnega položaja vsakega produkta. Podjetje z lastno poslovno mrežo poslovalnic ali prodajaln ima relativno lahko nalogo, saj lahko samo koordinira elemente marketinga. Za podjetje s franšizno verigo pa je kaj takega nemogoče. Franšiziji imajo pravico sami postavljati cene izdelkov, pravzaprav bi bilo določanje enotne prodajne cene znotraj franšizne verige kršitev protimonopolne zakonodaje. Zaradi učinkov prelivanja, ki sem ga že pojasnil, obstaja med franšizniki tudi nevarnost nezadostnega investiranja v kakovost in oglaševanje. Empirični podatki kažejo na to, da podjetje s franšizno verigo ne more dosegati enako učinkovite koordinacije cen, kakovosti in oglaševanja, kot v primeru podjetja z lastno mrežo poslovalnic. Teoretično gledano bi morala v franšizni verigi obstajati visoka stopnja pozitivne korelacije med ceno in

kakovostjo storitve ali izdelka. V realnosti je ta korelacija visoka, vendar negativna, saj nizka kakovost ne ustreza visokim cenam, ki jih zaračunavajo franšizne enote. Ravno tako bi teoretično morala obstajati določena stopnja negativne korelacije med ceno in oglaševanjem, ko je oglaševanje namenjeno posebnim ponudbam, cenovnim promocijam in podobno. V realnosti te korelacije praktično ni, oglaševanje ni povezano s cenovnimi promocijami. Manj učinkovita koordinacija elementov strategije marketinga pa za franšizno verigo ni toliko negativna, kolikor je pozitivnih učinkov na strani konkurenčne prednosti, ki jo taka veriga nudi enotam (Michael, 2002, str. 325-326).