

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**INTERNACIONALIZACIJA SLOVENSKEGA AVTOMOBILSKEGA GROZDA:
PRIMER ROTOMATIKA**

Ljubljana, julij 2003

KRISTJANA OGRİČ

IZJAVA

Študentka **Kristjana Ogrič** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **doc. dr. Maje Makovec Brenčič** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
Opredelitev raziskovalnega problema.....	1
Namen in cilj	1
1 RAZVOJ MREŽENJA KOT POSLEDICA ZAHTEV V RAZVOJU POSLOVANJA IN TEORIJA INTERNACIONALIZACIJE OMREŽIJ	2
1.1 Razvoj mreženja kot posledica zahtev v razvoju poslovanja	3
1.1.1 Opredelitev omrežij	3
1.1.2 Trženje, temelječe na odnosih, in povezava z mreženjem	3
1.1.3 Strateško trženje kot domena mreženja.....	4
1.1.4 Dobaviteljska partnerstva.....	4
1.1.5 Teoretična opredelitev dobaviteljske verige in njene značilnosti v avtomobilski industriji.....	5
1.2 Dinamika omrežja	6
1.3 Teorija internacionalizacije omrežij	7
1.3.1 Teoretični vidik pristopov k razvoju internacionalizacije.....	7
1.3.1.1 Pristop šole Uppsala.....	7
1.3.1.2 Pristop z upoštevanjem transakcijskih stroškov	7
1.3.1.3 Mrežni pristop	7
1.3.2 Model mednarodno dejavnega omrežja.....	7
1.3.3 Strateški vidik konkurenčnosti.....	9
2 GROZDI TER SLOVENSKE AVTOMOBILSKE GROZD	10
2.1 Opredelitev grozda in začetki slovenskega avtomobilskega grozda	10
2.1.1 Opredelitev grozda.....	10
2.1.2 Začetki slovenskega avtomobilskega grozda.....	10
2.2 Razlogi za projekt Slovenskega avtomobilskega grozda.....	11
2.2.1 Globalni trendi v industriji vozil.....	11
2.2.2 Zahteve po visoki inovativnosti in stroškovni učinkovitosti prvih dobaviteljev	12
2.2.3 Sooblikovanje dogodkov v industriji vozil v prihodnosti.....	12
2.2.4 Ustvarjanje nove vrednosti s sodelovanjem.....	13
2.2.5 Skupni in posamezni cilji, ki se lahko uresničijo preko grozda.....	13
2.2.6 Večja zmožnost uresničenja razvojnih projektov	13
2.3 Dejavniki uspeha grozda	13
2.3.1 Interesi podjetij in pričakovani učinki vključitve v slovenski avtomobilski grozd	15
2.4 Pomen prisotnosti Rotomatike v avtomobilski industriji	16
2.5 Pomen slovenskega avtomobilskega grozda za Rotomatiko	17
3 INTERNACIONALIZACIJA SLOVENSKEGA AVTOMOBILSKEGA GROZDA IN NJEGOVA VLOGA PRI INTERNACIONALIZACIJI ROTOMATIKE D.O.O.	17
3.1 Uvod	17
3.2 Tipologija grozdov glede na njihov potencial za internacionalizacijo in uvrstitev slovenskega avtomobilskega grozda	18
3.2.1 Tipologija grozdov glede na njihov potencial za internacionalizacijo	18
3.2.1.1 Skupina A: Grozdi, osredotočeni na domači trg	19
3.2.1.2 Skupina B: Grozdi, osredotočeni na tuje trge	20
3.2.1.3 Skupina C: Izolirana omrežja	20
3.2.2 Uvrstitev slovenskega avtomobilskega grozda glede na njegov potencial za internacionalizacijo	20
3.3 Klasifikacija podjetij v omrežjih glede na njihovo stopnjo internacionalizacije ter umestitev Rotomatike d.o.o. kot člana slovenskega avtomobilskega grozda	21
3.3.1 Osnovne in podporne aktivnosti v slovenskem avtomobilskem grozdu	21
3.3.2 Klasifikacija podjetij v omrežjih glede na njihovo stopnjo internacionalizacije	22
3.3.2.1 Mednarodna osamljenost	23
3.3.2.2 Pozni začetniki.....	23
3.3.2.3 Zgodnji začetniki.....	23

3.3.3	Klasifikacija Rotomatike glede na njeno stopnjo internacionalizacije v slovenskem avtomobilskem grozdu	24
3.3.3.1	Stopnja internacionalizacije Rotomatike	24
3.3.3.2	Stopnja internacionalizacije slovenskega avtomobilskega grozda	25
3.3.3.3	Ciljna poenotena stopnja internacionalizacije	26
3.4	Teoretično pojasnjen vpliv razvoja internacionalizacije na posamezna poslovna področja in njihovo odražanje pri strateških usmeritvah slovenskega avtomobilskega grozda	26
3.4.1	Strategija: Pospesevanje učenja	27
3.4.2	Strategija: Izgradnja omrežne strukture	27
3.4.3	Strategija: Internacionalizacija	28
3.4.4	Strategija: Organizacija z vodstveno skupino	28
3.4.5	Akcijski načrt dela	29
3.5	Skupni projekti slovenskega avtomobilskega grozda in njihov pomen za internacionalizacijo	29
3.5.1	Projekt informatike	29
3.5.1.1	Opis projekta	29
3.5.1.2	Pomen projekta za internacionalizacijo slovenskega avtomobilskega grozda	30
3.5.2	Projekt promocije	30
3.5.2.1	Opis	30
3.5.2.2	Pomen projekta za internacionalizacijo slovenskega avtomobilskega grozda	30
3.5.3	Skupni raziskovalno-razvojni projekti in dobaviteljske verige	31
3.5.3.1	Opis projekta	31
3.5.3.2	Pomen projekta za internacionalizacijo slovenskega avtomobilskega grozda	31
3.5.4	Skupna razvojno-raziskovalna in kakovostna infrastruktura	31
3.5.4.1	Opis projekta	31
3.5.4.2	Pomen projekta za internacionalizacijo slovenskega avtomobilskega grozda	31
3.5.5	Usposabljanje in izobraževanje	32
3.5.5.1	Opis projekta	32
3.5.5.2	Pomen projekta za internacionalizacijo slovenskega avtomobilskega grozda	32
3.5.6	Kakovost in poslovna odličnost	32
3.5.6.1	Opis projekta	32
3.5.6.2	Pomen projekta za internacionalizacijo slovenskega avtomobilskega grozda	33
3.6	Slovenski avtomobilski grozd in potencialne prednosti vključevanja Rotomatike v slovenski avtomobilski grozd	33
3.6.1	Olajšan vstop Rotomatike na trge s sodelovanjem v omrežju podružnic svojih kupcev	33
3.6.2	Vstop v skandinavsko avtomobilsko industrijo	34
3.6.3	Vstop v kitajsko avtomobilsko industrijo	35
3.6.4	Dodatna možnost promocije Rotomatike preko slovenskega avtomobilskega grozda	35
3.6.5	Rotomatiki je olajšan dostop do tujih raziskovalno-razvojnih institucij	36
3.6.6	Rotomatika in sodelovanje z nekaterimi evropskimi avtomobilskimi grozdi	37
3.6.7	Povzetek potencialnih prednosti in pomanjkljivosti internacionalizacije zaradi vključitve Rotomatike v slovenski avtomobilski grozd	37
	SKLEP	38
	LITERATURA	40
	VIRI	41
	SLOVAR TUJK	43

UVOD

Opredelitev raziskovalnega problema

Rast globalnih strateških povezav med podjetji temeljito preoblikuje naravo mednarodnega poslovanja. Tesno sodelovanje med podjetji je postalo bistvena komponenta globalne konkurenčne prednosti. Februarja 1993 je revija *The Economist* objavila, da bodo omrežja strateških povezav v prihodnje nasledila organizacijsko obliko globalnega podjetja. Omrežja strateških povezav so omrežja med velikimi podjetji in med različnimi industrijami, vendar s skupnimi cilji, ki pripomorejo k temu, da vsa podjetja skupaj nastopajo skoraj kot eno samo podjetje (Zeffane, 1995, str. 29). Tak razvoj se predvideva, da bi se izognili omejitvam, s katerimi se srečujejo globalna podjetja, ki so v svoji osnovi še vedno vezana na domači trg. Omejitve izvirajo prav iz težnje po zaščiti domačega trga tudi na račun razvoja nastopa na tujih trgih. Protitrustovska zakonodaja krči možnosti globalne korporacije, saj jo ta ovira pri njeni rasti. Pogosto težavo predstavlja tudi nacionalizem (Zeffane, 1995, str. 29). Hollensen opredeli razliko med mrežo in hierarhičnimi globalnimi podjetji in pravi, da so podjetja v mrežah avtonomna in svojo soodvisnost rešujejo obojestransko in ne preko koordinacijske enote ali višje ravni, kot je to v navadi pri globalnih korporacijah (Hollensen, 2001, str. 60). Prav tako so povezave med podjetji v mrežah bolj ohlapne in lažje spreminjajo obliko, kar jim daje potrebno fleksibilnost v odgovoru na hitre spremembe v tehnološkem okolju.

Wells in Grico (Zeffane, 1995, str. 29) sta ugotovila, da je razvoj mreženja ena izmed ključnih politik, ki je potrebna za integracijo Evrope. Dejansko smo že priča mreženju tudi v avtomobilski industriji. Po zgledu Japoncev (keiretsu), se tudi v Evropi proizvajalci avtomobilov združujejo, prav tako pa tudi poddobavitelji skušajo med seboj sodelovati na tak način, da skupaj razvijajo sistem, ki ga potem dobavljajo končnemu proizvajalcu avtomobilov. Kot primer lahko navedem avstrijska avtomobilska grozda: AC TMG in AC Styria. Ker se države danes zavedajo, kako pomembno je razvijanje mreženja za mednarodno konkurenčnost gospodarstva, te tudi finančno podpirajo programe mreženja. Slovenija z razpisi podpira razvoj različnih grozdov. Oblikuje se in raste kar nekaj grozdov: avtomobilski grozd, grozd klimatizacije, ogrevanja in hlajenja, transportno logistični, orodjarski, gastronomski, ... Politika Ministrstva za gospodarstvo Republike Slovenije je s finančnimi spodbudami podpreti začetne faze razvoja dobro zasnovanih grozdov in jim tako pomagati h kasnejšemu samostojnemu delovanju.

Namen in cilj

K pisanju diplomskega dela me je spodbudila večkrat slišana kritika, da slovenski avtomobilski grozd podjetju Rotomatika d.o.o., kot članu grozda, ne prinaša nobenih koristi. Glede na to, da se v svetu

grozdi vedno bolj uveljavljajo in da se svetovna podjetja vedno bolj vključujejo v omrežja kot način poslovanja, sem prepričana, da ima grozd, kot vrsta organizacijske oblike poslovanja in načina vstopa na tuje trge, velik vpliv na razvoj svojih članov in s tem pozitivne učinke na njihovo rast.

V svojem diplomskem delu skušam dognati verodostojnost naslednje teze: Grozd, kot oblika mreženja, lahko pripomore k internacionalizaciji podjetij, ki so vanj vključena. Podrobneje to tezo preverjam na primeru podjetja Rotomatika d.o.o. in ugotavljam, kako lahko slovenski avtomobilski grozd pripomore k njegovi mednarodni širitvi.

Obravnavo teze osvetlim z več vidikov. V teoretičnem delu najprej pojasnujem nastanek grozdov kot posledico razvoja v trženju in internacionalizaciji. Opredelim več pojmov oziroma pojavov, ki se pojavljajo v teoriji omrežij oziroma grozdov – to so medorganizacijsko trženje, trženje, temelječe na odnosih, dobaviteljske verige in mreženje. Pri tem skušam pokazati, da mreženje lahko veliko pripomore k internacionalizaciji podjetij, ki se v tak način sodelovanja vključujejo. V nadaljevanju se podrobneje ukvarjam z opredelitvijo različnih vrst grozdov glede na njihovo stopnjo mednarodne dejavnosti ter navedem primerne strategije za njihovo internacionalizacijo. Vseskozi pa v delo vpletam dejstva slovenskega avtomobilskega grozda s poudarkom na Rotomatiki, kot članici tega grozda. V zadnjem delu opredelim aktivnosti, ki jih slovenski avtomobilski grozd izvaja, da bi okrepil pomoč pri internacionalizaciji svojim članom in ugotavljam, kako lahko analizirane aktivnosti pripomorejo k internacionalizaciji Rotomatike.

1 RAZVOJ MREŽENJA KOT POSLEDICA ZAHTEV V RAZVOJU POSLOVANJA IN TEORIJA INTERNACIONALIZACIJE OMREŽIJ¹

Strateške zveze in mreže so postale sestavni del strateško-organizacijske miselnosti. Rezultat mreženja med organizacijami se lahko opredeli kot grozd, v katerem so poslovne enote medsebojno povezane po tržnih mehanizmih na mrežni način (Zeffane, 1995, str. 26).

¹ V diplomskem delu uporabljam besedo omrežje kot prevod angleške besede network. Ker je grozd ali angleško cluster ena izmed oblik omrežji, je za razumevanje delovanja grozdov potrebno razumeti teorijo delovanja omrežji.

1.1 Razvoj mreženja kot posledica zahtev v razvoju poslovanja

1.1.1 Opredelitev omrežij

Zahteve po tehnološki dovršenosti izdelka in naraščajoči stroški raziskav in razvoja so vzrok, ki vodi podjetja v specializacijo tistih aktivnosti, ki so potrebne, da zadovolji potrebe svojih kupcev. To pa poveča medsebojno odvisnost med proizvajalci sestavnih delov, ponudniki montažnih storitev, distributerji, ponudniki logističnih storitev in ostalimi. Hkrati pa vse to managerje vodi do večjega zanimanja za omrežja (Ford et al., 2002, str. 30).

Avtorji opredeljujejo omrežja kot dinamične enote, kjer gre za medsebojno odvisnost in povezanost med vključenimi stranmi, njihovimi aktivnostmi in njihovimi viri (Healy et al., 2001, str. 188). Omrežja niso pregledno povezana podjetja v dobaviteljskih verigah. Gre za omrežja številnih podjetij, od katerih ima vsako več poslovnih odnosov z več dobavitelji in kupci. Vsak kupec lahko izbira med različnimi dobavitelji, ki poslujejo na različne načine in ponujajo različne ugodnosti kupcem (Ford et al., 2002, str. 8-9). Ballantyne in soavtorji ugotavljajo, da se konkurenčni boj ne odvija med posameznimi podjetji, temveč med njihovimi dobaviteljskimi verigami oziroma omrežji. Omenjajo tudi, da imajo različna omrežja lahko tudi iste dobavitelje, kar sicer zavira konkurenčnost. Vendar tisto, kar da omrežju edinstvenost, je način ravnanja s poslovnimi odnosi v omrežju. Poslovni odnosi so tisti po katerih se omrežja razlikujejo med seboj in so tako osnova za konkurenčnost med omrežji (Ballantyne et al., 2002, str. 126). Pri proučevanju odnosov v omrežju avtorji poudarjajo tako pomen poslovnega odnosa s kupcem kot tudi poslovnega odnosa z dobaviteljem. Ta pristop pa je širši od dosedanjih modelov, ki se osredotočijo zgolj na poslovne odnose s kupcem (Ballantyne et al., 2002, str. 128). Zato lahko trdim, da je mrežni vidik poslovnih odnosov širši od vidika trženja, temelječega na odnosih, ki je osredotočen predvsem na poslovne odnose s kupci.

1.1.2 Trženje, temelječe na odnosih, in povezava z mreženjem

Grönross opredeli trženje, temelječe na odnosih, kot vzpostavitev, vzdrževanje in poglobljanje odnosov s kupci, tako da so doseženi cilji obeh strani (Grönross, 1996, str. 11). Jedro trženja, temelječega na odnosih, je odnos. Gre za vzdrževanje odnosa med podjetjem in njegovimi strankami v svojem mikro okolju. To pa so dobavitelji, tržni posredniki, javnosti in seveda kupci kot najpomembnejša stran. Glavno vodilo trženja, temelječega na odnosih, je predvsem oblikovati zvestobo kupcev, tako da se spodbudi stabilen, dolgoročen, obojestransko dobičkonosen odnos (Grönroos, Raval, 1996, str. 19). Proizvajalci ali storitvena podjetja se pogosto zavedajo, da sama ne morejo ponuditi kupcu zahtevane ponudbe v celoti. Prisiljena so poiskati komplementarne partnerje, ki bodo dopolnili ponudbo. Nastajajo

horizontalna in vertikalna partnerstva, ki pa vedno bolj postajajo predmet strateške usmeritve podjetij (Grönroos, 1996, str. 10). Ugotavljam, da se je z razvojem trženja, temelječega na odnosih, vzporedno razvijal tudi pojav mreženja. Rast omrežji je poglobila pomen trženja, temelječega na odnosih (Ballantyne et al., 2002, str. 120). V tem so si edini tudi Healy in soavtorji, ko pravijo, da se je to zgodilo takrat, ko so raziskovalci začeli svoje raziskave usmerjati na bolj kompleksno strukturo odnosov, ki vključujejo tri ali več strani (Healy, 2001, str. 188).

1.1.3 Strateško trženje kot domena mreženja

Medtem ko so tržne poti, obnašanje kupcev, promocija in storitveno trženje bolj domena trženja, temelječega na odnosih, pa sta franšizing in strateško trženje domena mreženja (Healy et al., 2001, str. 189). Trženje se opredeljuje kot planiranje in izvedba koncepta cene, promocije in distribucije idej, izdelkov in storitev, da se razvijejo menjave, ki zadovoljijo individualne in organizacijske cilje (Kuei et al., 1994, str. 42). Osnova strateškega trženja je, da temelji na dolgoročni viziji, ki upošteva okolje, narodnost in globalnost (Kuei et al., 1994, str. 42). Webster (Kuei et al., 1994, str. 42) podpre to teorijo tudi z opisom razvoja trženja na ameriškem trgu, kjer se podjetja soočajo s potrebo, da se namesto na individualno prodajo osredotočijo na potrebo razvoja dolgoročnih, obojestransko podprtih poslovnih odnosov s svojimi kupci. Ford in soavtorji opredelijo naslednje značilnosti omrežja, ki temeljijo na poslovnem odnosu (Ford et al., 2002, str. 30-31):

- **Posredni poslovni odnosi.** To kupcu v omrežju omogoča, da je sistematično povezan z večjim številom dobaviteljev, čeprav ima neposredne poslovne odnose samo z nekaterimi od njih.
- **Koordinacija med poslovnimi povezavami.** Razvoj poslovnega odnosa med kupcem in dobaviteljem zahteva tudi koordinacijo poslovnih odnosov tega dobavitelja s svojimi dobavitelji.
- **Vpliv velikih podjetij.** Veliko podjetje (na primer: končni veliki kupec) lahko bolje razume položaj ostalih podjetij v omrežju in investira v strateški razvoj odnosa.
- **Vloga posameznih podjetij v omrežju** se lahko spreminja glede na vidik, s katerega omrežje opazujemo. Kajti obstaja toliko različnih omrežji, kolikor različnih podjetij je v omrežju.

1.1.4 Dobaviteljska partnerstva

Seveda obstajajo različni pogledi na pojav mreženja. Eden izmed teh pogledov izhaja iz črpanja virov izven podjetja, kjer podjetja zaradi želje po nižjih stroških in večji učinkovitosti iščejo zunanje izvajalce za stranske aktivnosti, kot so na primer distribucija, skladiščenje, pravne storitve, Na ta način se lahko bolj posvetijo osrednjemu poslu. Takšen način poslovanja je kasneje prerasel naprej v dolgoročna dobaviteljska partnerstva (Zeffane, 1995, str. 26). Partnerstvo se opredeljuje kot odnos z visoko stopnjo predanosti, obojestranske odvisnosti, zaupanja in dolgoročne delitve informacij, prav tako pa tudi

tveganj in koristi (Goffin et al., 2002, str. 16). Dobaviteljska partnerstva so tista, iz katerih lahko zraste dobra dobaviteljska veriga (Goffin et al., 2002, str. 14).

1.1.5 Teoretična opredelitev dobaviteljske verige in njene značilnosti v avtomobilski industriji

Dobaviteljske verige avtorji opredeljujejo kot vse tiste aktivnosti, ki so vključene v aktivnost dobave izdelka od surovine pa do kupca. To pa so preskrba s surovinami in sestavnimi deli, proizvodnja in sestava, skladiščenje in spremljanje zalog, sprejemanje naročil in njihovo spremljanje, distribucija in dostava kupcu ter informacijski sistem za nadzor nad vsemi temi aktivnostmi. Management dobaviteljskih verig pa koordinira in povezuje vse te aktivnosti v enoten proces. Bistvo managementa dobaviteljskih verig je, da na celoten proces dobaviteljske verige gleda kot na en sam sistem (Lummus, Vokurka, 1999, str. 11). Dobaviteljske verige so se oblikovale kot posledica načina delovanja podjetji, za katere je značilno naslednje (Davis, 1995, str. 7):

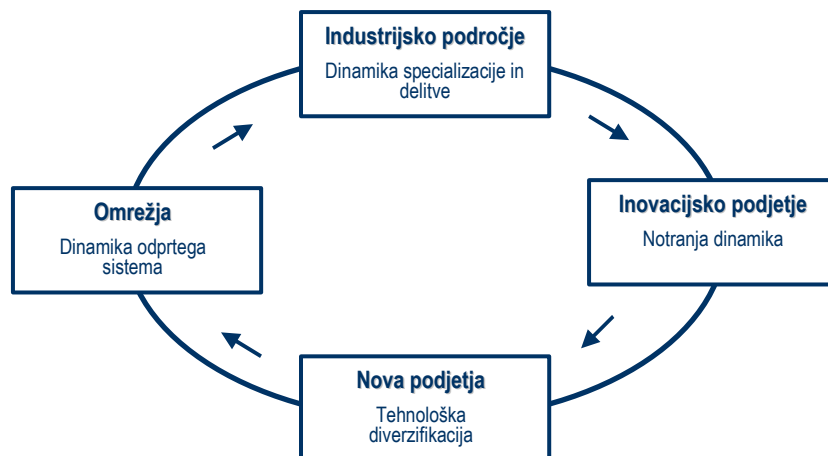
- večja delitev informacij med prodajalci in kupci,
- prehod iz masovne proizvodnje k proizvodnji, prilagojeni posameznemu kupcu,
- zmanjševanje števila dobaviteljev,
- večji poudarek na organizacijski in procesni fleksibilnosti,
- potreba po koordiniranju več strani, ki so vključene v proces,
- konkurenčni pritisk na hitro uvajanje novih izdelkov.

V nadaljevanju opredeljujem še nekaj značilnosti oziroma terminov povezanih z dobaviteljsko verigo v avtomobilski industriji. *Končni proizvajalec* vozil je tisti, ki dokončno sestavi vozilo. To so na primer podjetja Volkswagen, BMW, Renault, Ford, ... *Prvi dobavitelj* je tisti dobavitelj, ki končnemu proizvajalcu dobavlja avtomobilske sklope – motorske sisteme, brisalčne sisteme, karoserijo, krmilne sisteme, ... V to skupino spadajo na primer podjetja Visteon, Valeo, Bosch, Siemens, Cimos, ... Potem sledijo *drugi dobavitelji*, ki dobavljajo prvim. To so običajno proizvajalci komponent za sistemske sklope. Sem bi se že lahko uvrščala večina slovenskih podjetij, ki so vključena v slovenski avtomobilski grozd.

Pri tem naj izpostavim, da gre pri dobaviteljski verigi v avtomobilski industriji za medorganizacijski trg, ki se razlikuje od trga končne porabe. Omenjam eno izmed značilnosti medorganizacijskih trgov, to pa je izvedeno povpraševanje. To pomeni, da je povpraševanje kupcev odvisno od njihovih pričakovanj glede povpraševanja po svojih izdelkih/storitvah. Obseg nakupov torej prilagajajo povpraševanju na prodajnih trgih. Zato morajo ponudniki pri oblikovanju svoje ponudbe upoštevati tudi obseg povpraševanja in splošne gospodarske razmere na prodajnih trgih svojih kupcev (Virant, 2002, str. 4). Narava delovanja medorganizacijskih trgov je tista, ki torej zahteva dobro sodelovanje s partnerji, kar pa pomeni razvijanje trženja, temelječega na odnosih, in dobaviteljskih verig.

1.2 Dinamika omrežja

Slika 1: Model dinamike omrežja



Vir: Best, 2001, str. 70.

Inovacijsko podjetje. V inovacijskem podjetju se dinamika začne. Ta podjetja iščejo svoje tržne priložnosti z identifikacijo tržnih potreb, na katere poskušajo tudi odgovoriti. Hiter in učinkovit odgovor na priložnosti vključuje razvoj proizvodnih tehnologij in izdelka. To je notranja dinamika v podjetju, ki pripomore k razvoju in uporabi novih tehnologij in k razvoju novih izdelčnih konceptov (Best, 2001, str. 70-74).

Nova podjetja. Vsaka nova tržna priložnost postavi obstoječe inovacijsko podjetje v dilemo ali se odzvati na zahtevo ali pa to prepustiti novemu podjetju, ki se bo oblikovalo kakor odgovor na to potrebo. Nova podjetja so običajno posledica tehnološke diverzifikacije in začetek novih industrijskih podsektorjev. V primeru, ko je podjetje član omrežja, bo tehnična sprememba v eni veji ustvarila pritisk po spremembi v komplementarnih vejah omrežja (Best, 2001, str. 74-76).

Omrežje. Omrežja odprtega sistema se pogosto opredeljujejo tudi kot horizontalne integracije, integracije množice podjetij, sodelovanja, mreženja ali povezane skupine specializiranih podjetij. Omrežja odprtega sistema obrnejo dilemo individualnega inovacijskega podjetja v priložnost rasti za ostala podjetja v regiji. Model odprtega sistema je hkrati model industrijske organizacije, ki pospešuje specializacijo in inovacijo. Pri tem gre za to, da notranja dinamika inovacijskega podjetja simultano stopnjuje potencial rasti za regijo (Best, 2001, str. 77-79).

Regionalna specializacija in inovacijski proces. Specializacija ima tako regionalne kot tudi medregionalne razsežnosti. Večja specializacija znotraj regije je mera za tehnološko diverzifikacijo v regiji. Večja specializacija med regijami pa je mera za tehnološko enotnost regije in tako mera za konkurenčno prednost regije (Best, 2001, str. 79-81).

1.3 Teorija internacionalizacije omrežij

1.3.1 Teoretični vidik pristopov k razvoju internacionalizacije

Veliko zgodnje literature o internacionalizaciji razlaga ta pojav s splošnimi trženjskimi teorijami. Kasneje se v odločitvah o načinu internacionalizacije odločajo med izvozom in neposrednimi tujimi investicijami. Zadnjih 10-15 let pa se raziskave osredotočijo na internacionalizacijo v okviru mrež, v katerih ima podjetje različne odnose ne samo do kupcev ampak tudi do drugih akterjev v okolju (Hollensen, 2001, str. 45). V nadaljevanju navajam tri različne pristope, ki vsak na svoj način pojasnjujejo razvoj internacionalizacije; zadnji – mrežni pristop pa obravnavam širše.

1.3.1.1 Pristop šole Uppsala

Glavna misel tega pristopa je, da podjetja postopno intenzivirajo svojo internacionalizacijo s pridobivanjem izkušenj na tujih trgih (Hollensen, 2001, str. 46).

1.3.1.2 Pristop z upoštevanjem transakcijskih stroškov

Ko se podjetje odloča o načinu vstopa na tuji trg (lastna podružnica ali sodelovanje s tujim partnerjem), mora upoštevati minimizacijo transakcijskih stroškov in nevarnosti (Hollensen, 2001, str. 46).

1.3.1.3 Mrežni pristop

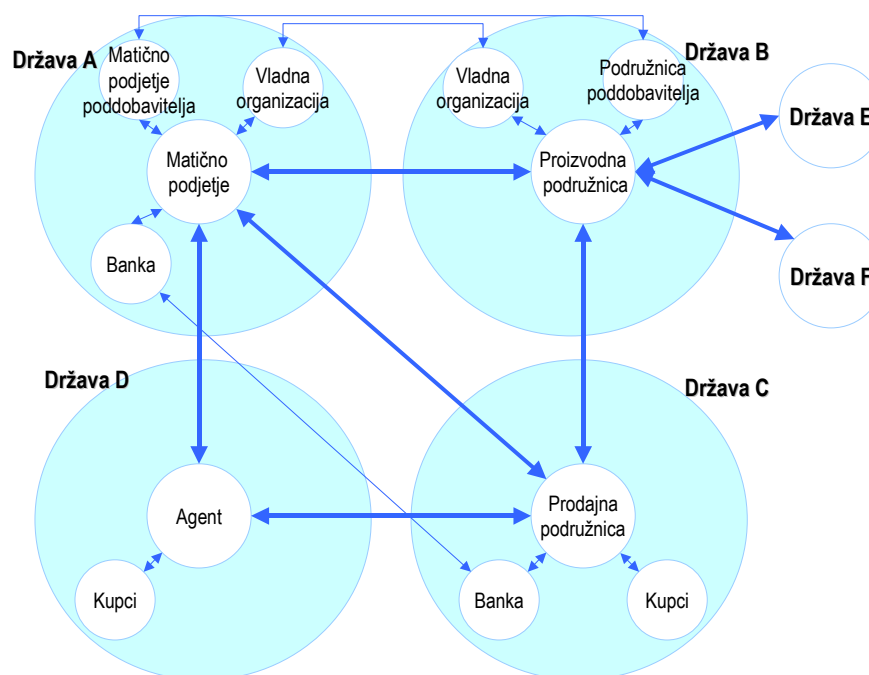
Priznava, da se mednarodno podjetje ne da analizirati kot izoliranega akterja, ampak ga je potrebno upoštevati v odnosu do drugih akterjev v mednarodnem okolju, kajti posamezno podjetje je odvisno od virov, na katere vplivajo drugi. Odnosi, ki jih ima podjetje vzpostavljene z drugimi podjetji v domači mreži, lahko pripomorejo k povezavam do drugih mrež v tujini (Hollensen, 2001, str. 47).

1.3.2 Model mednarodno dejavnega omrežja

Odnosi med podjetji v domačem omrežju se lahko uporabijo kot mostovi do drugih omrežji v tujini. Navajam primer modela internacionalizirane mreže (Hollensen, 2001, str. 62). Model (glej Sliko 2) predpostavlja, da eden od poddobaviteljev ustanovi podružnico v državi B. Tukaj proizvajalec kupuje od podružnice svojega lokalnega poddobavitelja. Proizvodna podružnica potem dobavlja državam E in F in

deloma tudi državi C. Obstajajo neposredni ali posredni mostovi med podjetji in različnimi državnimi mrežami. Ti mostovi so lahko zelo pomembni pri prvih korakih v tujini ter nadaljnji širitvi na tuje trge (Hollensen, 2001, str. 61). Vrsta povezav je stvar vključenih podjetij, običajno pa so te tehnične, ekonomske in pravne narave. K učinkovitim povezavam pa pripomorejo tudi dobri človeški odnosi med ljudmi v podjetjih. To je še posebej pomembno v začetnih fazah vzpostavljanja povezav; kasneje ta proces preraste v rutino in sistem postane pomembnejši (Hollensen, 2001, str. 62).

Slika 2: Primer mednarodne mreže



Vir: Hollensen, 2001, str. 62.

Hollensen (2001, str. 77) tudi navaja, da podjetje dobi pomembno konkurenčno prednost prav s sodelovanjem s kupci, dobavitelji in povezanimi industrijami v domačem okolju, ki pa so že mednarodno prisotni in so tudi sicer pomembni v svetovnem merilu. Taka podjetja običajno omogočajo vpogled v prihodnje potrebe trga in tehnološki razvoj, pripomorejo k ozračju sprememb in napredka in postanejo partnerji v inovacijskem procesu. Ko se na domačih tleh oblikuje močan grozd, ta omogoči nemoten tok informacij in globlji ter bolj odprt odnos med domačimi podjetji v primerjavi z odnosom s tujimi podjetji. Easton in soavtorji (2000, str. 282-289) so pri oblikovanju tipologije omrežij glede na njihov potencial za internacionalizacijo upoštevali prav lokacijo podjetij, vključenih v omrežje, in mednarodno prisotnost članov.

1.3.3 Strateški vidik konkurenčnosti

Razvoj mednarodne konkurenčnosti se lahko zgodi samo z interakcijo podjetja in okolja. Podjetje mora razviti dobro sodelovanje s kupci, konkurenti in javnim sektorjem. To pa hkrati pomeni, da si mora zagotoviti konkurenčno osnovo, sestavljeno iz virov, sposobnosti in odnosov s tistimi, s katerimi sodeluje v mednarodnem prostoru (Hollensen, 2001, str. 75).

Na konkurenčnost industrije vpliva po Porterju (Hollensen, 2001, str. 84) pet faktorjev. To so:

- konkurenti na trgu,
- dobavitelji,
- kupci,
- substituti,
- začetniki (tisti, ki vstopajo v industrijo).

Tabela 1: Model petih elementov in prilagajajoči se model petih dejavnikov po Porterju

Porterjev model petih dejavnikov	Model petih elementov
Konkurenti	Horizontalno sodelovanje s podjetji, ki delujejo na enaki stopnji proizvodnega procesa enake skupine izdelkov (primer: partnerstva med proizvajalci vozil)
Dobavitelji	Vertikalno sodelovanje podjetja z dobavitelji komponent ali storitev (primer: oblika keiretsu (omrežje) med dobavitelji in montažnimi linijami, ki tipizirajo avtomobil, elektroniko in ostalo industrijo na Japonskem).
Kupci	Partnerstva s specifičnimi kupci, ki vključujejo sodelovanje, ki presega samo transakcijske odnose.
Substituti	Sodelovanje s proizvajalci komplementarnih dobrin in substitutov. To niso povsem naravne povezave, vendar prav tako niso povsem nerazumljive (primer: povezave med podjetji s stacionarno in mobilno telefonijo, z namenom, da se poveča njihova mreža)
Začetniki	Povezave s podjetji, ki so prej delovala v nepovezanih sektorjih, lahko odpirajo možnosti medindustrijskega sodelovanja, ki prej ni obstajalo (na primer: sodelovanje na porajajočem se multimedijem področju)

Vir: Hollensen, 2001, str. 86.

Te elemente, s katerimi se lahko dobro opiše razmere v industriji, so v devetdesetih letih dvajsetega stoletja nadgradili v model petih virov (avtorji tega modela, ki jih navaja Hollensen, 2001, str. 85 so: Reve, Kanter, Burton). Ta šola poudarja pozitivno vlogo sodelovanja (v nasprotju s tekmovanjem) med stranmi v industriji in oblikovanje nove konkurenčne prednosti, ki izvira iz sodelovanja.

Na podlagi modela petih elementov lahko zaključim, da se razvija nova konkurenčna prednost pri tistih podjetjih, ki razvijajo sodelovanje z drugimi akterji v svojem okolju – svoji industriji. Konkurenčna prednost pa je tista, ki naredi neko podjetje privlačnejše za tuje trge in mu hkrati omogoči lažjo internacionalizacijo. Sodeč po tem lahko rečem, da grozd kot oblika omrežja in kot oblika, ki pospešuje sodelovanje, vsekakor pripomore k internacionalizaciji, kar pa je že pretežno teoretična potrditev teze pričujočega diplomskega dela.

2 GROZDI TER SLOVENSKI AVTOMOBILSKI GROZD

2.1 Opredelitev grozda in začetki slovenskega avtomobilskega grozda

2.1.1 Opredelitev grozda

Porter opredeli grozde kot geografske koncentracije medsebojno povezanih podjetij in institucij v določeni panogi. Grozdi vključujejo množico povezanih industrij in drugih enot, ki so pomembne za konkurenčnost. Tako na primer vključujejo dobavitelje specializiranih vhodnih materialov in komponent, strojne opreme in storitev in ponudnike infrastrukturnih storitev. Grozdi se pogosto raztezajo tudi v tržne poti h kupcem in k proizvajalcem komplementarnih proizvodov ter seveda k podjetjem, ki imajo podobne sposobnosti, tehnologije ali pa skupne inpute. Veliko grozdov vključuje tudi vladne in druge institucije – kot so univerze, agencije za standarde, izobraževalne institucije ter trgovske združbe, ki ponujajo specializirano izobraževanje, informacije, raziskave in tehnično podporo (Porter, 1998, str. 78). Grozd je torej ena izmed oblik omrežij.

2.1.2 Začetki slovenskega avtomobilskega grozda

Podjetje Cimos Commerce je 29. maja 2001 Ministrstvu za gospodarstvo Slovenije posredovalo ponudbo za pilotni projekt razvoja avtomobilskega grozda v Sloveniji (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 1). V tej dokumentaciji se je prijavilo deset podjetij, ki tvorijo osrednjo skupino podjetij:

- Cimos d.d., Koper,
- Rotomatika d.o.o., Sp. Idrija,
- Iskra Mehanizmi d.d., Kropa,
- Emo Orodjarna d.o.o., Celje,
- MPP Gonila d.o.o., Maribor,
- HIPOT d.o.o., Šentjernej,
- Iskra Avtoelektrika, Šempeter pri Novi Gorici,

- Agis Plus d.o.o., Ptuj,
- AET d.o.o., Tolmin,
- ISKRA ISD d.d., Kranj.

Poleg podjetij pa še nekatere institucije:

- Center za mednarodno konkurenčnost (CIC),
- Gospodarska zbornica Slovenije – Združenja kovinske industrije,
- Gospodarska zbornica Slovenije – Združenje za elektroindustrijo,
- Univerza v Ljubljani, Center za razvojna vrednotenja,
- TECOS Razvojni center orodjarstva Slovenije,
- Primorski institut za naravoslovne in tehnične vede (PINT).

Tej osrednji skupini podjetji se je kasneje priključilo še preko deset podjetij oziroma institucij.

2.2 Razlogi za projekt Slovenskega avtomobilskega grozda

Odločitvi za projekt slovenskega avtomobilskega grozda je botrovalo kar nekaj razlogov, ki izhajajo iz dogajanj tako v domači kot tuji avtomobilski industriji ter iz splošnih zahtev razvoja poslovanja.

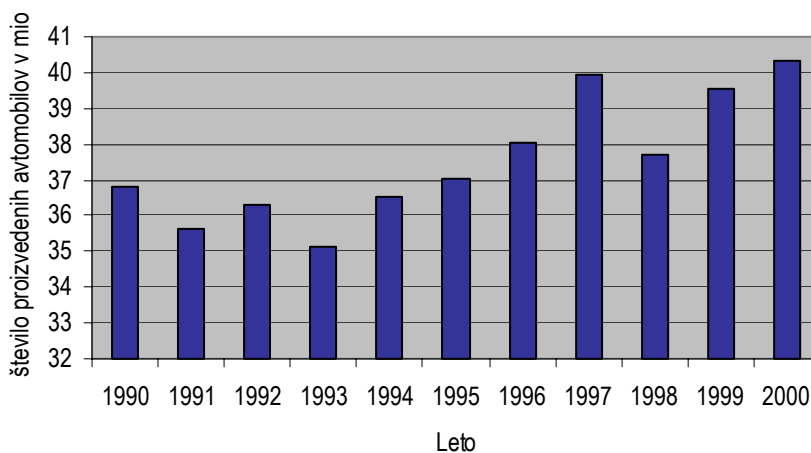
2.2.1 Globalni trendi v industriji vozil

V zadnjem času smo v industriji vozil priča naslednjim trendom (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 14):

- prestrukturiranje aktivnosti za povečanje učinkovitosti originalnih proizvajalcev vozil, kar prinaša stroškovni pritisk na dobavitelje,
- dobavitelji komponent, ki so v lasti proizvajalcev vozil, skušajo zmanjšati odvisnost od dobav starševskim podjetjem,
- povpraševanje po celovitih sistemih se povečuje,
- pri proizvajalcih vozil se izboljšuje pozicija sub-montažnih obratov,
- hitra globalizacija industrije vozil pospešuje konsolidacijo sektorja dobaviteljev avtomobilskih komponent,
- število tehničnih partnerstev in skupnih vlaganj raste,
- ustvarja se mreža "super" dobaviteljev, ki bodo po napovedih v prihodnje obvladovali globalni trg avtomobilskih komponent,
- padajoči donosi originalnih proizvajalcev vozil se skušajo nadomestiti s priložnostmi na drugih poslovnih področjih, kot so na primer zavarovanja, posojila, notranja informacijska oprema (internet, navigacijski sistemi za vozila),

- prodaja avtomobilov narašča (glej Graf 1).

Graf 1: Število svetovne proizvodnje avtomobilov v milijonih enot v obdobju 1990-2000



Vir: World Veichle Production since 1990, 2003.

2.2.2 Zahteve po visoki inovativnosti in stroškovni učinkovitosti prvih dobaviteljev

Zaradi globalnih trendov v industriji vozil, ki so odraz poskusov biti čim bolj konkurenčen, se spreminja tudi status dobaviteljev. Tako prvi dobavitelji povečujejo moč in kontrolo nad dobaviteljskimi verigami in se vključujejo v celovit proces oblikovanja. Svoje stroške skušajo znižati z izborom konkurenčnih poddobariteljev na osnovi dolgoročnih dobaviteljskih pogodb ter kooperaciji med proizvajalci vozil in dobavitelji komponent. Prvi dobavitelji prehajajo tudi na področje sestave celotnih vozil. Posledica vsega tega je, da se povečujejo zahteve do drugih in tretjih dobaviteljev (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 15).

2.2.3 Sooblikovanje dogodkov v industriji vozil v prihodnosti

Slovenski dobavitelji industrije vozil so se znašli pred pomembno odločitvijo, ali ostati opazovalec globalnega dogajanja ali sooblikovati dogodke prihodnosti. Sooblikovanje je možno na dva načina. Prvi je zadovoljevanje zahtev prvih razvojnih dobaviteljev, kot so nizke cene, globalne dobave, investiranje v nove tehnologije, ... Drugi način sooblikovanja pa je razvijanje omrežja dobaviteljev ob sočasni nadgradnji obstoječih sposobnosti in razvoju novih, da bi se tako dosegle zahteve prvih razvojnih dobaviteljev v industriji vozil (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 16).

2.2.4 Ustvarjanje nove vrednosti s sodelovanjem

Nova vrednost, ki podpira dobičkonosnost, se ustvarja na osnovi ne samo izdelčnih in storitvenih inovacij, pač pa tudi na osnovi novih poslovnih konceptov, kot so na primer grozdenja podjetij. Tako se nova vrednost ustvarja z učenjem, s specializacijo ter z vstopom na ključne trge in krepitvijo pozicije na njih. Učenje je plod razvoja partnerstva s slovenskimi dobavitelji, z Univerzo in s ključnimi kupci. Specializacija pripomore k razvoju novih izdelkov, sistemskih rešitev in blagovne znamke za strateške trge. Dejavniki krepitve pozicije (raziskave in razvoj, kadri, proizvodne zmogljivosti, ugled, kredibilnost, kakovostni dobavitelji) pa pripomorejo k stroškovni učinkovitosti podjetji (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 17).

2.2.5 Skupni in posamezni cilji, ki se lahko uresničijo preko grozda

Z grozdom podjetja učinkoviteje sledijo trendom in dogajanjem na trgu, razvijajo celovite izdelke, povečajo učinkovitost in kakovost slovenskih dobaviteljev ter razširijo sodelovanje s podjetji, ki imajo dostop do proizvajalcev vozil ali do prvih dobaviteljev. Poleg tega bi grozd omogočil tudi dostop do znanja, tehnologij in informacij (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 18).

2.2.6 Večja zmožnost uresničenja razvojnih projektov

Podjetja in institucije v grozdu združujejo svoje izkušnje, znanje in sredstva pri skupnem razvoju celovitega izdelka (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 19).

2.3 Dejavniki uspeha grozda

Ključni dejavnik uspešnosti je prav ravnovesje med tekmovanjem in sodelovanjem. Podjetja med seboj tekmujejo, vendar hkrati tudi sodelujejo pri organiziranju skupnih projektov in, v okviru tega, skupnih dobrin (Krč, 1997, 21-22).

Ključni elementi omrežja, zaradi katerih podjetja pridobijo konkurenčne prednosti (Best et al., 1990, str. 3-9):

- **Fleksibilnost.** Pomeni hitro prilagajanje spremembam v gospodarstvu.
- **Kolektivna učinkovitost.** Do nje pride s specializacijo malih podjetij in koordinacijo med njimi. Procesi med ozko specializiranimi podjetji so dobro koordinirani, bistvene poslovne funkcije pa so integrirane. Specializacija pripelje do večje učinkovitosti in boljše kakovosti, medtem ko integracija

omogoča prihranke obsega. Skupina tako lahko zagotovi financiranje in načrtovanje raziskav in razvoja, usposabljanje delavcev, nabavo in prodajo v večjem obsegu, ...

- **Geografska bližina podjetji**, ki so povezana v mrežo. Pomembna je tako z vidika nižjih transportnih stroškov kot tudi z vidika boljše komunikacije med podjetij.
- **Sposobno podjetništvo**. Če v mreži nastane novo podjetje, je to znak delitve dela med podjetji znotraj mreže. Tako je takšno podjetje že ob nastanku integrirano v poslovni svet.
- **Sodelovanje in konkurenca**. Konkurenca je toliko močnejša, kolikor bolj podobni so proizvodi, ki jih podjetja v mreži proizvajajo. Vendar je med njimi razvito tudi sodelovanje v različnih fazah proizvodnega procesa, tako da skupaj razvijajo tehnološko specifikacijo in načrtovanje, skupaj usposablja delavce, izmenjujejo ostale poslovne informacije, ...
- **Regionalni razvoj**. Gre za razvoj regionalne identitete v ekonomskem, političnem in kulturnem smislu. Ker grozd poveže ključne organizacije v regiji (podjetja, poslovne zbornice, banke, upravo) s ciljem pospeševanja regionalnega razvoja, ki pripelje do večje samostojnosti in manjše zunanje odvisnosti podjetja.
- **Ekonomski in družbeni cilji**. Sodelovanje med podjetji povzroča poenotenje vrednosti: dolgoročni razvoj, inovativnost, ponos imena mreže in izdelkov.
- **Zaupanje**. Podjetja odkrito izmenjujejo med seboj svoje težave. Vsako podjetje v grozdu svoj uspeh gradi na skupni rasti vseh, tako da ima tudi vsako podjetje korist od uspešnosti celote.
- **Zaposlenost**. Mrežno sodelovanje in zahteva po hitrem prilagajanju zahtevajo sprostitev iniciative zaposlenih ter povečanje zavzetosti le-teh. Znanje se izmenjuje in se tako plemeniti tudi na osnovi dodanega izobraževanja.
- **Interesne skupine**. Ker podjetja v mreži tvorijo skupino s svojimi interesi, tako niso podrejena interesom velikih podjetji. Na ta način imajo tudi manjša podjetja svojo politično moč, s katero zastopajo svoje interese.

Mala podjetja lahko uspešno konkurirajo velikim, kadar so sposobna konkurirati na podlagi strategije stalnih sprememb. Sicer so mala podjetja običajno precej fleksibilna, kar se tiče obsega, vendar pa se pojavljajo druge ovire za uspešno izvajanje strategije sprememb. Te ovire so (Best et al., 1990, str. 2):

- pomanjkanje sredstev in pomanjkanje visoko kvalificirane delovne sile, ker so možnosti za napredovanje omejene bolj kot v večjih podjetjih,
- prihranki obsega skorajda niso možni,
- dostop do vhodnih dobrin, trgov in finančnih sredstev je otežen,
- podjetja nimajo vpliva na ekonomsko in politično dogajanje.

Vse te ovire je mogoče premagati s pomočjo povezovanja podjetij v grozde. Grozd namreč podjetjem prinaša naslednje prednosti (Best et al., 1990, str. 9):

- sodelovanje na področju trženja, tehnologije in financiranja,
- podjetniški dinamizem,
- konkurenco na podlagi kakovosti proizvodov, fleksibilnosti, hitrosti prilagajanja, inovativnosti,
- organizacijsko sposobnost, visoke standarde in produktivnost.

2.3.1 Interesi podjetij in pričakovani učinki vključitve v slovenski avtomobilski grozd

V tabeli 2 opredeljujem interese, s katerimi so se slovenska podjetja vključevala v slovenski avtomobilski grozd, in pripadajoče učinke, ki jih od tega sodelovanja pričakujejo.

Tabela 2: Interesi in pričakovani učinki vključitve v slovenski avtomobilski grozd

Interes	Pričakovani učinek
Področje: znanje informacije in tehnološki razvoj	
<ul style="list-style-type: none"> • standardi kakovosti, • obvladovanje procesa nenehnih izboljšav, • standardizacija informatike, • enotna baza informacij in komunikacije, • izmenjava informacij in vstop v banke podatkov velikih podjetij, • povezovanje različnih znanj in specializiranih tehnologij • nove tehnologije in tehnološke usmeritve, • povečanje pomembnosti vrednotenja konstrukcij in predikcij stanj, • povečanje vloge eksperimentalne tehnologije v razvoju. 	<ul style="list-style-type: none"> • pospeševanje inovacijskega procesa (krajši razvojni cikli v korist končnemu kupcu), • dopolnjevanje proizvodnih zmogljivosti, • kompleksen izdelek z več dodane vrednosti, • višji nivo večjega števila podjetij, • znižanje stroškov, • novi organizacijski pristopi pri organiziranju podjetja in poslovnih procesov.
Področje: tržni nastop	
<ul style="list-style-type: none"> • skupne raziskave trga, • skupni tržni nastop do velikih kupcev (morebitna skupna predstavništva, promocija idr.), • skupni razvojni projekti na področju trženja. 	<ul style="list-style-type: none"> • sinergije iz koriščenja obstoječih prodajnih mrež, • racionalizacija iz skupne sejemске dejavnosti, • večje možnosti, novi posli, • večja pogajalska moč, • širša ponudba.
Področje: optimizacija in notranja specializacija	
<ul style="list-style-type: none"> • tehnološka in tržna specializacija ter kooperacija (podjetja iz grozda se specializirajo na le nekaj tehnologij, grozd pa ponudi sklop, ki bi bil rezultat vseh). 	<ul style="list-style-type: none"> • nižji stroški, • povečanje produktivnosti, • manjše investicije, • delitev dela po načelu outsourcinga, • optimizacija dobaviteljskih verig.
Področje: trg delovne sile	
<ul style="list-style-type: none"> • višja strokovna raven, • pridobivanje kadrov, • ohranjanje oz. povečevanje delovnih mest, • matrično usposabljanje, • začasna izposoja kvalificirane delovne sile za specialna področja. 	<ul style="list-style-type: none"> • izobraženi kadri, • fleksibilnost delovne sile, • novo zaposlovanje, • usmerjanje kadrov v dejavnost preko razvojnih projektov v sodelovanju z univerzama, • organizacija izobraževanja po meri.

Vir: Prijavna dokumentacija, 2001, str. 21.

2.4 Pomen prisotnosti Rotomatike v avtomobilski industriji

Rotomatika je s svojim proizvodnim programom danes prisotna na več segmentih. To so:

- klimatizacija ogrevanja in hlajenja,
- avtomobilska industrija,
- bela tehnika,
- ročna orodja,
- električni motorji,
- črpalke.

Na avtomobilskem segmentu je Rotomatika prisotna s proizvodnim programom lamel in odlitkov. Ta segment predstavlja danes 12% realizacije in bo po predvidevanjih v petih letih narasel na 26%. Avtomobilska industrija je strateškega pomena za korporacijo Hidria d.o.o., katere del je tudi Rotomatika. Hidria v okviru svojega programa vodi skupino svojih podjetij, ki poslujejo na avtomobilskem trgu. Skupina se imenuje HAG - Hidria Automotive Group (slovensko: Avtomobilska skupina Hidrije). Vanjo se uvršča tudi Rotomatika, katere poslovanje na avtomobilskem trgu je tako podprto s korporativne ravni.

Rotomatika ima velik potencial na tem trgu. Skorajda vsi dobavitelji prve ravni so potencialni kupci zanjo. Poleg tega je zaznaven tudi trend rasti tako aluminijevih delov (odlitki) kot tudi električnih motorjev (lamele). Ker se število dobaviteljev prve ravni znižuje, se ta podjetja (PAL (Magna) in Champion (Federal Mogul); Continental (ITT Brakes, Temic-Mercedes ABS)) medsebojno združujejo, da bi kot taka lahko ponudila celoten modul oziroma sistem končnim proizvajalcem vozil (Arhiv Rotomatike. Predstavitev AISiAVTO, 2002).

Za Rotomatiko je relevantnih kar nekaj izdelčnih skupin, ki jih tukaj naštevam, opredelila pa jih bom v nadaljevanju:

- brisalčni sistemi,
- krmilni sistemi,
- zavorni sistemi,
- vžigalni sistemi,
- črpalke,
- hlajenje in sisteme klimatskih naprav.

2.5 Pomen slovenskega avtomobilskega grozda za Rotomatiko

Rotomatika se zaveda trendov v avtomobilskem industrijskem svetu. Razvoj je zelo hiter in potrebna je velika moč podjetja, da se obdrži med zaželenimi dobavitelji avtomobilskim proizvajalcem. Zato je sodelovanje s podjetji, ki na tem trgu delujejo, nujno. Podjetje se je v zadnjih letih z močnimi investicijami usmerilo v proizvodnjo lamel. Rezultat tega je povečanje prodaje lamel za 200% v treh do štirih letih (Prijavna dokumentacija, str. 26). Tako podjetje aktivno sledi cilju, da se s četrtega mesta med evropskimi proizvajalci lamel prebije med prva dva. Del te poti vodi gotovo tudi preko grozda. Od vključitve pričakuje predvsem vzajemno sodelovanje. Sodelovanje naj bi zajemalo skupne raziskovalne projekte, ter tako delitev znanja in raziskovalne opreme – Rotomatika ima namreč v grozdu pomembno vlogo nosilnega razvijalca in tržnika za elektromotorje, transformatorje, odlitke ter podsestave. Prav tako bo grozd pripomogel k obsežnejši internacionalizaciji. Od grozda pa pričakuje tudi izobraževalne storitve, ki pokrivajo področje trendov in razvoja v avtomobilski industriji, in druga praktična znanja, pridobljena z nastopom na tujih trgih.

3 INTERNACIONALIZACIJA SLOVENSKEGA AVTOMOBILSKEGA GROZDA IN NJEGOVA VLOGA PRI INTERNACIONALIZACIJI ROTOMATIKE D.O.O.

3.1 Uvod

Razvoj slovenskega avtomobilskega grozda se odvija tako v t.i. skupni razvojni enoti oziroma pisarni slovenskega avtomobilskega grozda kot tudi pri njegovih članicah. Tako internacionalizacija slovenskega avtomobilskega grozda ne pomeni samo internacionalizacije pisarne grozda, temveč je to pojem, ki obsega internacionalizacijo vseh v grozd vključenih podjetij. Poleg tega ne pomeni zgolj odprtosti posameznih podjetij za poslovanje s tujino, temveč veliko več – pomeni združiti znanja in priložnosti članov in tako ustvariti večjo dodano vrednost, kateri bo tuji trg bolj odprt in naklonjen. Pri internacionalizaciji ne gre samo za prodor slovenskih podjetij na tuje trge in razširitev dejavnosti na njih. Gre tudi zato, da slovenska podjetja postanejo mednarodno prepoznavna in s tem vzbudijo zanimanje pri tujih podjetjih. Slednja zaradi želje po sodelovanju s slovenskimi podjetij naredijo prvi korak. Tuja podjetja so tako pripravljena deliti svoje znanje ter sodelovati pri skupnih raziskavah in razvoju.

Internationalizacija je prevladujoča sestavina delovanja grozda in njegove strategije razvoja. Skupno trženje in temu pripadajoča promocija je usmerjena k tujim proizvajalcem vozil (vključno z obema domačima: Revoz Novo mesto in Tomos Koper), za katere razvijajo in prodajajo svoje proizvode člani

grozda. Pri razvoju kompleksnih proizvodov pa se člani grozda tudi oskrbujejo z materiali in sestavnimi deli ter razvojnimi in drugimi storitvami s tujega trga (Zaključno poročilo GIZ ACS, 2002, str. 12).

Pri iskanju novih poslovnih priložnosti se sistematsko in občasno zbiranja informacije ter načrtuje in organizira poslovne odnose. Z zbiranjem informacij je na primer ugotovljeno, da se švedski proizvajalci vozil preusmerjajo na dobavitelje z območij nižjih poslovnih stroškov, da ruska avtomobilska industrija povečuje delež oskrbe s komponentami z območij naše bivše skupne države in tudi iz Slovenije, ter da vzhod Kitajske postaja območje najhitrejšega razvoja avtomobilske industrije v naslednjih petih letih. Pri vzpostavljanju poslovnih odnosov mu pomagajo ekonomski svetniki slovenskih veleposlaništev (in častni konzuli) ter sistemski dobavitelji, ki svoje kupce obveščajo o širši ponudbi članov grozda. Domači sistemski dobavitelji pripomorejo k hitrejši rasti obsega in plasiranju novih proizvodov ter hkrati k razvoju dobaviteljev komponent, ki jih vežejo nase. Člani grozda si prizadevajo vključiti se med razvojne dobavitelje pri proizvajalcih vozil ter med tuje in domače sistemske dobavitelje (Zaključno poročilo, 2002, str. 12).

Pri tem igra skupna razvojna enota slovenskega avtomobilskega grozda (v nadaljevanju GIZ ACS) veliko vlogo. GIZ ACS je nosilec povezav s tujimi grozdi in predstavništvi ter z nekaterimi kupci, kot tudi organizator skupnih nastopov na specializiranih poslovnih konferencah. Pomaga namreč že obstoječim dejavnostim članov na skupno pot, hkrati pa člani z medsebojnim sodelovanjem odkrivajo nove priložnosti v tujini. GIZ ACS je lahko tudi zelo dobrodošla pomoč v obratni smeri internacionalizacije. Tujcem, ki se zanimajo za slovenska podjetja, lahko postreže z osnovnimi informacijami in jih pravilno usmeri. Poudarjam še, da GIZ ACS ne določa aktivnosti, ki naj jih vsak član izvede, temveč je pisarna grozda zgolj dodatna pomoč, ki je na voljo članom, da jo lahko izkoristijo pri svojem poslovanju in vzpostavljanju sodelovanja tako s člani grozda kot tudi s tujimi institucijami ter kupci.

V nadaljevanju opredeljujem praktične vidike internacionalizacije slovenskega avtomobilskega grozda.

3.2 Tipologija grozdov glede na njihov potencial za internacionalizacijo in uvrstitev slovenskega avtomobilskega grozda

3.2.1 Tipologija grozdov glede na njihov potencial za internacionalizacijo

Na možnost mednarodne širitve omrežja po Eastonu et al. (2000, str. 281) vplivata dva dejavnika:

- **Lokacija.** To je, ali omrežje sestavljajo člani, ki so locirani na domačih tleh. Kakovostni odnosi se lažje razvijejo med podjetji v domači državi in kot taki igrajo pomembno vlogo pri razvoju in podpori internacionalizacije.

- **Mednarodna prisotnost članov**, organizacij in ljudi z mednarodnimi povezavami in izkušnjami. K internacionalizaciji podjetij v omrežju lahko veliko pripomorejo tisti člani, ki že imajo izkušnje s poslovanjem v tujini (uvoz in izvoz, lastništvo v tujini, ki vodi k posrednim in neposrednim povezavam s tujimi podjetji, osebna in profesionalna poznanstva v mednarodnem okolju).

Tabela 3: Razvrstitev omrežij glede na lokacijo in člane z mednarodno dejavnostjo

Mednarodna prisotnost članov	Lokacija omrežja	
	Pretežno v regiji	Pretežno v tujini
Ne	<i>Skupina A: Omrežje osredotočeno na domači trg</i>	<i>Skupina B: Omrežje osredotočeno na tuje trge</i>
Da	<i>Skupina D: Mednarodno konkurenčno omrežje</i>	<i>Skupina C: Izolirano omrežje</i>

Vir: Easton et al., 2000, str. 283.

3.2.1.1 Skupina A: Grozdi, osredotočeni na domači trg

Za taka omrežja je značilno, da med njimi ni članov, ki bi delovali na mednarodnih trgih. Zaznamuje pa jih tudi to, da so locirani pretežno v domači državi. Glavna naloga strategije internacionalizacije je razvoj mednarodnega poslovanja podjetji v omrežju. Možne politike internacionalizacije so (Easton et al., 2000, str. 283):

1. Domača podjetja si lahko v tujini sama poiščejo kupce. Taka podjetja morajo najprej sodelovati pri raznih izobraževalnih programih z namenom, da postanejo bolj ozaveščena glede pospeševanja prodaje v tujini in da se s tem poenotijo.
2. Druga vrsta politike pa je prepričati tuja mednarodno konkurenčna podjetja, da začnejo poslovati z domačimi podjetji v grozdu. To se običajno zgodi z vzpostavitvijo strateških zvez ali skupnih vlaganj z domačimi podjetji, s prevzemi ali z ustanovitvijo novih poslovnih enot. Na ta način se v domače okolje prenesejo mednarodne povezave, izkušnje in znanje. Domača podjetja se učijo in postajajo bolj konkurenčna.
3. Tretja možnost internacionalizacije je, da podjetje privabi tuje dobavitelje sestavnih delov in storitev. S tem sebi in dobavitelju olajša proces internacionalizacije. To v omrežju z osnovnimi aktivnostmi spodbudi učinke pri drugih podjetjih tako, da ti začnejo bolj intenzivno sodelovati kot konkurent ali kot komplementarni dobavitelj. Posledica je ojačitev grozda v državi in njegova internacionalizacija. Tuji dobavitelji so lahko predstavljeni domačim potencialnim kupcem. Pri tem lahko veliko vlogo odigrajo prav podjetja s podpornimi aktivnostmi, ki s svojo dejavnostjo med drugim vzdržujejo nekakšno bazo tujih kupcev in dobaviteljev.

3.2.1.2 Skupina B: Grozdi, osredotočeni na tuje trge

To je popolno nasprotje grozdov v skupini A, kajti večji del članov je lociran na tujih trgih. Problem, ki tukaj nastane je, da se vodenje politike težko izvaja z domačih tal in da so učinki internacionalizacije za domačo državo majhni. Nekatere države imajo to prednost, da so s svojimi prijemi vzpostavile možnost davčnih oaz ter tako privabile tuja podjetja. Primera takih držav sta Bermuda in Luksemburg (Easton et al., 2000, str. 287).

3.2.1.3 Skupina C: Izolirana omrežja

Za to skupino je značilno, da je del omrežja lociran doma. Ker je to mednarodno omrežje, lahko predvidevam, da mednarodni stiki že obstajajo, prav tako pa tudi odnosi med lokalnimi (domačimi) člani. To predstavlja možnost za različne distribucijske programe; na primer strategija piggyback ali izvozna družba, kjer sodelujejo tako domača kot tuja podjetja. Promocijske aktivnosti morajo biti pazljivo usmerjene na poglobitev in razširitev obstoječih zvez pri mednarodnih kupcih. Z obstoječimi kupci se tako sodeluje bolj tesno, medtem ko se do potencialnih kupcev izbere bolj splošen promocijski pristop. Tako lahko promocijske agencije delujejo v prid nadaljnjemu razvoju obstoječih povezav in vzpostavljanju novih s člani domačega omrežja (Easton et al., 2000, str. 287).

Skupino D opisujem v nadaljevanju.

3.2.2 Uvrstitev slovenskega avtomobilskega grozda glede na njegov potencial za internacionalizacijo

Slovenski avtomobilski grozd je omrežje, ki ima svoje člane locirane izključno v Sloveniji, hkrati pa so njegovi člani mednarodno dejavni, sicer z različno stopnjo razvitosti, vendar imajo vsi kupce tudi na tujih trgih. Po zgornji klasifikaciji uvrstim slovenski avtomobilski grozd v skupino D, v katero spadajo mednarodno konkurenčna omrežja.

Sklicujoč se na teorijo (Easton et al., 2000, str. 288) je to skupina, v kateri so mednarodno dejavna podjetja. Taka podjetja so lahko vzor drugim podjetjem, so neprecenljiv vir mednarodnih povezav in znanj ter spodbujajo druga podjetja v grozdu k internacionalizaciji. Obstaja kar nekaj aktivnosti, s katerimi je možno razviti povezave ter deliti informacije in znanje tako z vodilnimi podjetji kot tudi s kupci. Ena od teh je organizacija forumov za podjetja in ljudi v omrežju. Forumi predstavljajo priložnost za izmenjavo informacij in izkušenj hkrati pa tudi osnovo za graditev osebnih odnosov med zaposlenimi v podjetjih. Drugo sredstvo so delavnice, na katerih podjetja skupno sodelujejo v mednarodnih aktivnostih, kot so raziskave trga ali tehnološko razvojni projekti ter odločanje o skupnem sodelovanju in razvoju regije. Eden izmed možnih pristopov je tudi, da se cilja na vodilno podjetje v omrežju, ki je

močno povezano z ostalimi člani. Tako podjetje lahko postane središče za razvoj internacionalizacije celotnega omrežja. Središčna podjetja so običajno sposobna predvideti in zagotoviti izvozne možnosti in mednarodne nastope za svoje dobavitelje (Easton et al., 2000, str. 288).

Resda ima vsako posamezno podjetje v slovenskem avtomobilskem grozdu že stike s tujimi kupci in organizacijami, pisarna slovenskega avtomobilskega grozda, kot koordinator omrežja, pa te stike šele vzpostavlja. Pisarna grozda lahko tako sama išče možnosti novih stikov s tujimi veleposlaništvimi, tujimi avtomobilskimi grozdi, razvojnimi institucijami, finančnimi institucijami ... Hkrati pa v okviru forumov in delavnic člani grozda med seboj izmenjajo informacije o stikih in izkušnjah s tujimi podjetji in morebitnimi institucijami. Te povezave se lahko kasneje izkažejo kot priložnosti za tuje člane domačega grozda na mednarodnih trgih.

3.3 Klasifikacija podjetij v omrežjih glede na njihovo stopnjo internacionalizacije ter umestitev Rotomatike d.o.o. kot člana slovenskega avtomobilskega grozda

3.3.1 Osnovne in podporne aktivnosti v slovenskem avtomobilskem grozdu

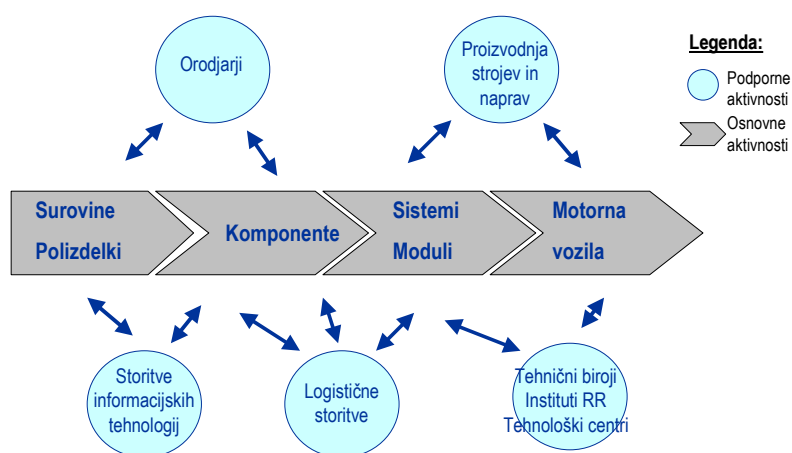
Odnos med podjetji je pomemben dejavnik mednarodne konkurenčnosti. Za izbiro ustrezne politike internacionalizacije je pomembna obravnava tako medindustrijskih povezav kot tudi povezav med podjetji znotraj posamezne industrije (Easton et al., 2000, str. 278).

Po mnenju Eastona in soavtorjev je potrebno znotraj grozda ločiti dve vrsti aktivnosti, s katerimi se podjetja ukvarjajo (Easton et al. 2000, str. 279):

- osnovne aktivnosti,
- podporne aktivnosti.

Osnovne aktivnosti so tiste aktivnosti znotraj procesa preoblikovanja, ki si logično sledijo od surovine skozi različne stopnje procesa do končne distribucije in končnega potrošnika. Medtem ko **podporne aktivnosti** vključujejo preskrbo osnovnih aktivnosti z različnimi vrstami storitev ali stvarnih dobrin vključujoč proizvodno opremo, tehnični know-how in specializirane storitve. Te aktivnosti dejansko tvorijo sekundarno omrežje, ki podpira omrežje z osnovnimi aktivnostmi.

Slika 3: Poenostavljen model omrežja z osnovnimi in podpornimi aktivnostmi slovenskega avtomobilskega gozda



Vir: Strategija razvoja, 2002, str. 35.

3.3.2 Klasifikacija podjetij v omrežjih glede na njihovo stopnjo internacionalizacije

Klasifikacija upošteva dve merili (Hollensen, 2001, str. 63):

- **Stopnja internacionalizacije podjetja.** Ta stopnja kaže obseg pozicij podjetja v različnih nacionalnih omrežjih, kako močne so te pozicije in kako so integrirane v podjetje.
- **Stopnja internacionalizacije trga.** Omrežje je lahko bolj ali manj internacionalizirano. Visoka stopnja internacionalizacije omrežja pove, da v omrežju obstaja veliko močnih odnosov med različnimi sekcijami globalnih omrežij. Nizka stopnja pa kaže, da obstaja le malo povezav z drugimi mednarodnimi omrežji.

Tabela 4: Položaj podjetji v omrežju glede na njihovo stopnjo internacionalizacije

Stopnja internacionalizacije podjetja	Stopnja internacionalizacije trga	
	<i>Nizka</i>	<i>Visoka</i>
<i>Visoka</i>	Mednarodna osamljenost	Ciljna poenotena stopnja internacionalizacije
<i>Nizka</i>	Zgodnji začetniki	Pozni začetniki

Vir: Hollensen, 2001, str. 63.

3.3.2.1 Mednarodna osamljenost

Kadar je podjetje visoko internacionalizirano, hkrati pa deluje v omrežju, katerega internacionalizacija je zelo nizka, lahko z vidika omrežja govorimo o mednarodni osamljenosti podjetja. Podjetja s podpornimi aktivnostmi v omrežju so samo posredni izvozniki, saj so njihove vhodne dobrine vgrajene v izdelke, ki jih izvažata internacionalizirano podjetje. Tako podjetje rabi le malo vladne podpore, razen pri lobiranju in izražanju svojih interesov drugim vladam in mednarodnim telesom. Ključno za tako podjetje je, da še naprej gradi mednarodno konkurenčnost z razvojem izdelkov in procesov z vodilnimi podjetji. Če tega ne more doseči z domačimi dobavitelji, je prisiljeno iskati mednarodne povezave ali pomagati podjetjem v omrežju, ki internacionalizirano podjetje oskrbujejo z vhodnimi viri. Pomoč jim lahko ponudi z mednarodnimi povezavami, s strategijo piggyback ali izobraževalnimi delavnicami na temo internacionalizacije (Eeaston et al., 2000, str. 289-290).

3.3.2.2 Pozni začetniki

To so primeri mednarodno neaktivnih podjetij v internacionaliziranem omrežju. Razlogi za tako obnašanje so lahko različni:

- narava njihovega izdelka predstavlja majhno vrednost pri mednarodni konkurenčnosti ostalih podjetij z osnovnimi ali podpornimi aktivnostmi,
- obstajajo lahko izvozne ovire za ta izdelek,
- podjetje ima dovolj možnosti za rast na domačem trgu,
- ta podjetja niso mednarodno konkurenčna ali pa se ne zavedajo mednarodnih priložnosti.

Vsekakor so taka podjetja izpostavljena tveganju, da jih bodo tuja podjetja izrinila tudi iz domačega okolja, razen če sama ne najdejo rešitve za internacionalizacijo. Lahko so namreč tarča prevzema s strani tujega podjetja in bodo na tak način "prisilno" internacionalizirana. Za taka podjetja so primerne enake politike kot za podjetja iz skupine "mednarodno osamljen", še posebej, če se ne zavedajo izvoznih priložnosti. Dobra rešitev pa je tudi, da druga podjetja v omrežju, ki so visoko internacionalizirana, kupijo tako podjetje in ga internacionalizirajo (Easton et al., 2000, str. 290-291).

3.3.2.3 Zgodnji začetniki

Ta podjetja kot člani omrežja ne delujejo mednarodno. Razlogi za takšno obnašanje podjetja so podobni kot pri poznih začetnikih, vendar z dvema bistvenima razlikama:

- Izdelek ali storitev takega podjetja ni dobrina, s katero se lahko prosto trguje. Običajno gre za izdelek ali storitev, ki dograjuje vrednost drugega izdelka (prodaja na debelo, prodaja na drobno, zaposlitvene storitve, ...). Čeprav imajo taka podjetja lahko tudi svojo težo pri zagotavljanju konkurenčnosti določenega izdelka, je pomembno, da se zavejo svoje vloge in načina, kako spodbuditi svojo dejavnost kot izvozno dejavnost.

- Podjetje se lahko znajde tudi v položaju, ko v tujini ne bo našlo ne konkurentov ne kupcev (razen če je bilo domače gospodarstvo povsem izolirano od mednarodnega).

Ker je tako podjetje začetnik, je velika verjetnost, da so managerji pozitivno naravnani do izvoza, vendar jim primanjkuje znanja in izkušenj. Pomembno je ozaveščanje managerjev glede časa in virov za uspešno mednarodno rast. Poskrbljeno naj bo tudi za pomoč pri vzpostavljanju odnosov s tujimi distributerji in kupci. Poleg tega morajo spoznati, da je njihova mednarodna konkurenčnost odvisna tudi od ostalih članov grozda in narave njihovih odnosov. Ker ostala podjetja niso mednarodno dejavna, lahko omejujejo internacionalizacijo, lahko pa tudi sama začnejo sodelovati pri tem procesu. Uspeh bo nadalje pospeševal razvoj odnosov in internacionalizacijo (Easton et al., 2000, str. 292).

3.3.3 Klasifikacija Rotomatike glede na njeno stopnjo internacionalizacije v slovenskem avtomobilskem grozdu

3.3.3.1 Stopnja internacionalizacije Rotomatike

Če upoštevam zgornje merilo za stopnjo internacionalizacije podjetja, potem moram upoštevati omrežja, v katera je Rotomatika vključena, in njeno pozicijo v njih. Rotomatika d.o.o. je vključena v globalno korporacijo Hidria d.o.o., ki združuje po več podjetij iz posameznih industrij:

- avtomobilska industrija: Rotomatika, AET Tolmin, Tomos,
- industrija klimatizacije, ogrevanja in hlajenja: IMP Klima, Rotos, Rotomatika Fans, Rotomatika Motors, Rovent, IMP Tio, ...,
- in druge industrije (bela tehnika, črpalke, ročna orodja, ...).

Poleg tega gradi Hidria svoje omrežje dobaviteljev in svoje omrežje kupcev. Vsako posamezno podjetje v korporaciji ima svoja omrežja kupcev in dobaviteljev, ki se priključujejo Hidrijnem omrežju. Poleg teh omrežij razpolaga Hidria tudi s svojo globalno prodajno mrežo, saj ima svoja prodajna predstavništva po vsem svetu. Nekatera podjetja Hidrie so prisotna v dveh slovenskih grozdih, to sta avtomobilski grozd in grozd klimatizacije, ogrevanja in hlajenja. Z vzpostavljanjem informacijskih sistemov in služb skrbi Hidria za dober pretok informacij med podjetji. Konkreten primer je lahko prav trenutni projekt vzpostavljanja podatkovne baze, ki vključuje natančno spremljanje povpraševanj obstoječih in potencialnih kupcev in je namenjeno pregledom nad tekočim poslovanjem, hkrati pa tudi opazovanju trendov, katerih poznavanje je nujno za odločanje o usmeritvah strateške prodaje na ravni Hidrie kot tudi posameznih podjetij. Na osnovi dobrega pretoka informacij se oblikujejo dobaviteljske verige med podjetji znotraj Hidrie (na primer: gredi za rotorje Rotomatiki dobavlja Hidria Perles; Rotomatika dobavlja rotorje in statorje Rotomatiki Motors in Rotomatiki Fans; z odlitki iz Rotomatike se oskrbujeta Tomos in Hidria Perles, itd.)

Glede na zgornja dejstva lahko trdim, da je Rotomatika kot podjetje tesno vpletena v različna omrežja prav preko Hidrie, ta pa se med seboj prepletajo in imajo mednarodno razsežnost. Rotomatika ima v tej mreži močno pozicijo, če upoštevam njen strateški pomen. Podjetje se namreč glede na vrednostni obseg prodaje lamel iz trenutnega četrtega mesta med evropskimi proizvajalci lamel v naslednjih petih letih premika proti prvima dvema mestoma. Poleg tega je proizvodni program Rotomatike program z močno perspektivo v dejavnostih kot so avtomobilska, bela tehnika ter klimatizacija, ogrevanje in hlajenje. Rotomatika je potem še del slovenskega avtomobilskega grozda, ki se kot omrežje šele razvija. V njem ima pozicijo nosilca razvoja elektromotorjev, transformatorjev, odlitkov in podsestavov ter nosilca trženja teh izdelkov. Rotomatika je kot podjetje vključeno v več različnih omrežij (prodajna mreža Hidrie, dobaviteljska mreža Hidrie, lastna dobaviteljska in prodajna mreža, slovenski avtomobilski grozd, slovenski grozd klimatizacije, ogrevanja in hlajenja, ...), ki so mednarodno dejavna. Iz vsega tega sklepam, da je njena stopnja internacionalizacije visoka.

3.3.3.2 Stopnja internacionalizacije slovenskega avtomobilskega grozda

Stopnja internacionalizacije slovenskega avtomobilskega grozda je odvisna od tega, v kolikšni meri so podjetja, ki so vanj vključena, že člani omrežij z mednarodno prisotnostjo. Nekatera podjetja so člani večjih podjetniških skupin, ki imajo svoje proizvodne centre in prodajna predstavništva na tujih trgih. Skupina Cimos ima svoje proizvodne centre poleg Slovenije odprte tudi na trgih Južne Evrope, svoja prodajna predstavništva pa v Nemčiji in Franciji. Iskra Avtoelektrika ima svoje proizvodne podružnice v Sloveniji, Bosni in Hercegovini, Belorusiji in na Kitajskem. Prodajna predstavništva pa v Franciji, Italiji, Veliki Britaniji, Nemčiji, Španiji in Združenih državah Amerike. Tudi Rotomatika je dobro integrirana v mednarodna omrežja korporacije Hidria. Zato lahko ugotovim, da v kolikor ima podjetje na tujih trgih odprte svoje poslovalnice, bistveno bolje pozna ta trg in ima vzpostavljene poslovne odnose z vladnimi organizacijami ter bankami na teh trgih. Ostala podjetja v grozdu niso člani korporacij, tako da tovrstnih poslovnih odnosov najbrž nimajo, skrbijo pa za dobre poslovne odnose s svojimi pretežno mednarodnimi kupci. Nekatera od teh podjetij s svojimi kupci, ki so pomembni kupci v avtomobilski industriji (Magna-Styer, VW, Grammer, Daimler Chrysler, Freedman, BMW, ...), tudi skupaj razvijajo izdelke. Ugotavljam, da so podjetja v grozdu individualno prisotna v mednarodnih omrežjih, ki so različno obsežna. Vendar s temi omrežji – znanjem, povezavami, informacijami, izkušnjami – vstopajo v grozd. V slovenskem avtomobilskem grozdu je kar nekaj podjetij, ki so člani obsežnih mednarodnih omrežij, druga pa nastopajo vsaj v povezavah s svojimi mednarodnimi kupci in dobavitelji. Lahko torej sklenem, da je stopnja internacionalizacije slovenskega avtomobilskega grozda visoka.

3.3.3.3 Ciljna poenotena stopnja internacionalizacije

Na osnovi zgornje klasifikacije ugotavljam, da Rotomatika z vključitvijo v slovenski avtomobilski grozd vstopa v omrežje z visoko stopnjo internacionalizacije. Govorimo lahko o ciljni poenoteni stopnji internacionalizacije slovenskega avtomobilskega grozda.

Easton in soavtorji v to skupino uvrščajo mednarodna podjetja v omrežjih z osnovnimi in podpornimi dejavnostmi, ki so močno mednarodno dejavna. Vladna politika se tukaj oblikuje z namenom odstraniti kakršno koli oviro za izvoz v okviru omrežja. Z dodatnimi raziskavami se skušajo odkriti še možne izvozne ovire. Obstajajo trije pomembni razlogi, zaradi katerih je potrebno razviti in ohranjati mednarodno konkurenčnost tako osnovnih kot tudi podpornih aktivnosti (Easton et al., 2000, str. 290):

- Če mednarodna konkurenčnost vodilnega podjetja iz kakršnega koli razloga začne usihati, lahko podjetja v njegovi mreži dobaviteljev še vedno ostanejo konkurenčna. Druga internacionalizirana podjetja v omrežju namreč skozi lastno internacionalizacijo rastejo manj odvisno od domačih kupcev.
- V skupini, kjer so internacionalizirana vsa podjetja v grozdu, je običajno lažje preiti na tuje dobavitelje kot pri skupini "mednarodno osamljen". To pa zato, ker je v poslovanje internacionaliziranih podjetji vključena mednarodna trgovina vhodnih dobrin. Poleg tega se stalno dogajajo združitve, prevzemi in strateške zveze, ki vplivajo na spremembo strukture dobaviteljev. To na eni strani predstavlja grožnjo izgube posla, na drugi strani pa priložnost za pridobitev le-tega.
- Pomemben del mednarodne trgovine je vezan na velike projekte, na katerih podjetja sodelujejo s svojimi ponudbami in vključujejo prenos tehnologije ali pa razvoj infrastrukture. Izbor ponudnika je pogosto povezan z narodnostjo in ponujenimi finančnimi pogoji. Ker so kupci pogosto vlade, je dobro, če imajo ponudniki tudi nekaj političnega zaledja pri svojih vladah. To pa je veliko lažje, če so v državi mednarodno razvite tudi tiste organizacije, ki ponujajo podporne aktivnosti.

3.4 Teoretično pojasnjen vpliv razvoja internacionalizacije na posamezna poslovna področja in njihovo odražanje pri strateških usmeritvah slovenskega avtomobilskega grozda

V prijavnih dokumentaciji slovenskega avtomobilskega grozda je opredeljenih pet strategij, katerim morajo člani grozda slediti, da bi se oblikoval uspešen avtomobilski grozd. V nadaljevanju pri vsaki strategiji navajam teoretični vidik zahtev, ki se pojavijo kot posledica razvoja internacionalizacije. V praktičnem vidiku pa ugotavljam, ali je tem zahtevam prilagojena tudi strategija slovenskega avtomobilskega grozda.

3.4.1 Strategija: Pospeševanje učenja

Buckley in Ghauri ugotavljata, da so se za uspeh internacionalizacije v njeni začetni fazi kot pomembni dejavniki izkazali mednarodne izkušnje, izobrazba in znanje tujih jezikov zaposlenih. Stalno napredovanje v mednarodnem poslovanju pa pripomore k pridobitvi dodatnih mednarodnih znanj, veščin in izkušenj (Buckley in Ghauri, 1999, str. 87). Ljudje, ki so kakor koli povezani z mednarodnim poslovanjem, se tako s praktičnim delom še bolj usposobijo za izvedbo kakršne koli mednarodne strategije. Grozdi lahko veliko pripomorejo k izobraževanju ljudi na mednarodnem področju. Na eni strani lahko zaradi svoje velikosti organizirajo cenovno ugodnejše izobraževanje, na drugi strani pa lahko omogočijo izmenjavo in pretok izkušenj, znanj in informacij o mednarodnih trgih med člani.

Strategija Slovenskega avtomobilskega grozda predvideva graditev partnerstva z izobraževalnimi, svetovalnimi in drugimi institucijami za vzpostavitev stalnega sistema izobraževanja in usposabljanja na ključnih področjih ter predstavitev grozda na internacionalni ravni s patenti, članki in konferencami. Ključna področja izobraževanja so področja trendov v avtomobilski industriji, razvoja tehnologije, razvoja novih izdelkov ali dopolnitve že obstoječih in izobraževanje o trendih v mreženju (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 34). Ena izmed zadnjih konferenc je bila v februarju 2003, in sicer na temo razvojnih gibanj v avtomobilski dobaviteljski industriji. Poleg tega so neprestano organizirani izobraževalni seminarji predvsem v sodelovanju z raziskovalnimi institucijami, ki udeležence obveščajo o novih razvojnih dosežkih na tehnološkem področju. Članki o avtomobilskem grozdu se objavljajo tako v javnih publikacijah kot tudi v internih glasilih podjetij. Tako so obveščeni širša javnost in zaposleni v podjetjih, ki so člani grozda.

3.4.2 Strategija: Izgradnja omrežne strukture

Ta pot Slovenskega avtomobilskega grozda vključuje tako formalna kot tudi neformalna srečanja, saj je to priložnost za izmenjavo idej, opredelitev specifičnih projektov ter projektov benchmarkinga. Tako učenje in sodelovanje pospešujejo tudi podporne organizacije. Graditev omrežne strukture na ravni poslovnega in družbenega okolja omogoča pospešeno sprejemanje sprejemljive zakonodaje oziroma regulative na državni in lokalni ravni (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 34). Lep primer formalnega srečanja, ki ga je podprlo tudi Ministrstvo za gospodarstvo Slovenije, je bilo srečanje članov Slovenskega avtomobilskega grozda s profesorjem dr. Michaelom Bestom v decembru 2002, na katerem so predstavili svoje razvojne projekte. Med njimi je bilo že nekaj takih, kjer sodeluje več članov grozda. To je bila hkrati čudovita priložnost za podjetja, ki še ne sodelujejo pri razvojnih projektih, da spoznajo svoje možnosti sodelovanja, k čemer sta jih še dodatno spodbudila profesor Best in ministrica za gospodarske zadeve dr. Tea Petrin. Taka srečanja gotovo pripomorejo k gradnji omrežne strukture.

Podobno vlogo imajo lahko tudi obiski podjetij med seboj in pogovori o možnem sodelovanju pri razvoju izdelčnega sklopa, pri koriščenju že obstoječih prodajnih mrež, ki so last nekaterih članov, ali pa sami pogovori, pri katerih se izmenjajo informacije o kupcih, dobaviteljih in izkušnjah posameznih članov.

3.4.3 Strategija: Internacionalizacija

Podjetja poskušajo v zgodnjih fazah internacionalizacije prodreti najprej na tiste trge, ki so enostavnejši, bolj podobni domačim in zahtevajo nižje vstopne stroške. S časom pa na pomenu pridobijo tudi trgi, ki se od domačih bolj razlikujejo v političnem, kulturnem in gospodarskem pomenu (Buckley, Ghauri, 1999, str. 86). Skleпам, da si podjetja, povezana v grozd, skupaj lažje privoščijo raziskave bolj oddaljenih trgov ter tudi vstop na trge, ki predstavljajo višje vstopne stroške, so bolj oddaljeni in bolj zapleteni. Tukaj navajam primer Brandenburške agencije prihodnosti (ZAB – Zukunft Agentur Brandenburg) v Nemčiji, ki podjetjem iz dežele Brandenburg nudi storitve, ki jih ponujajo njene podružnice po svetu (Detroit, Dubai, Moskva, Riga, Singapur). Brandenburškim podjetjem je tako olajšan dostop do informacij o pogojih vstopa na trg, na podlagi katerih potem podjetja oblikujejo svoje trženjske in prodajne strategije (International Business, 2003). Poleg tega pa lahko člani grozda, ki so manj mednarodno razviti, pridobijo izkušnje, znanje in prodajne mreže mednarodno razvitejših članov.

Slovenski avtomobilski grozd se zaveda, da je potrebno prepoznati razvojne trende in priložnosti globalnega trga. To je pogojeno z analizo globalnih potreb in priložnostmi ter strokovnimi ekskurzijami in z izvajanjem strategij internacionalizacije. Sem spada tudi splošna promocija grozda preko interneta, virtualne pisarne, ki je hkrati osnova elektronskega poslovanja in trženja (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 34). Tudi tukaj navajam kot primer strokovne ekskurzije ekskurzijo v zvezno deželo Brandenburg in Saško v Nemčiji, z namenom poglobitve gospodarskega sodelovanja z vzhodnonemškimi deželami, ki jo je organiziralo Ministrstvo za gospodarstvo Slovenije v septembru 2002. Namen ekskurzije je bil spodbuditi mednarodno sodelovanje med grozdi, izmenjavo izkušenj pri razvoju in delovanju grozdov ter proučitev možnosti povezovanja grozdnih sistemov.

3.4.4 Strategija: Organizacija z vodstveno skupino

Administrativne in organizacijske zahteve, ki se spreminjajo zaradi rasti in sprememb v procesu internacionalizacije, zahtevajo tudi prilagajanje organizacijske strukture. Širok spekter formalnih in neformalnih organizacijskih oblik se uporablja v različnih državah z namenom, da se prilagaja kompleksnosti kontinuitete v internacionalizaciji. Podjetje išče ustrezne organizacijske mehanizme, da bi se tudi z organizacijo čim bolj približalo zahtevam internacionalizacije (Buckley, Ghauri, 1999, str. 87). Ugotavljam, da je tudi grozd kot organizacijska oblika v določeni industrijski ali storitveni veji pravzaprav

posledica novih zahtev na mednarodnih trgih. Z organizacijo podjetij v grozd postanejo podjetja močnejša in bolj prilagodljiva potrebam. Osrednja pisarna grozda postane osrednja točka komunikacije med člani. Članom hkrati nudi tudi storitve pri ugodnejših pogojih, kot bi jih pridobilo posamezno podjetje.

Strategija vključuje vzpostavitev pisarne grozda, ki je razširjena z vodji projektov iz podjetij, ki s projektnimi skupinami pokrivajo specifična področja delovanja grozda. Na ta način so v projekte razvoja grozda vključena sodelujoča podjetja s svojim znanjem in viri, kar pospešuje učenje in večja učinkovitost (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 34). Projektna področja so informatika, promocija, raziskave in razvoj, dobaviteljske verige, kakovost, usposabljanje in izobraževanje.

3.4.5 Akcijski načrt dela

V skladu s postavljenimi cilji in strategijo razvoja grozda se izdelujejo akcijski načrti za izvedbo posameznih projektov. Natančno se določijo aktivnosti, cilj izvajanja aktivnosti, roki, finančni viri, odgovorne osebe (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 34).

3.5 Skupni projekti slovenskega avtomobilskega grozda in njihov pomen za internacionalizacijo

Danes v grozdu poteka več projektov, ki neposredno ali posredno vplivajo na internacionalizacijo grozda. Vsak projekt bom vsebinsko opisala, poročala o dosedanjih dosežkih in ga kvalitativno ocenila predvsem z vidika pomena za internacionalizacijo ter morebiti dodala svoje predloge.

3.5.1 Projekt informatike

3.5.1.1 Opis projekta

Podjetja tukaj pripravljajo:

- interni portal,
- spletni portal.

Interni portal bo omogočil izmenjavo informacij med člani, dostop do zapisnikov sestankov ter drugih informacij, ki so pomembne za obveščenost in sodelovanje podjetij. Spletni portal bo grozd predstavljal navzven. Imel bo predvsem promocijsko vlogo, zato se ta del izvaja pri projektu za promocijo.

3.5.1.2 Pomen projekta za internacionalizacijo slovenskega avtomobilskega grozda

Vsekakor je projekt informatike – interni portal zelo pomemben za internacionalizacijo, saj poskrbi za dober pretok informacij, ki pa je danes za uspešno poslovanje ključnega pomena. Interni portal omogoča, da se člani med seboj dobro spoznajo in na tej osnovi gradijo sodelovanje in okrepijo grozd, ki bo tako sposoben bolj suvereno nastopati navzven. Seveda pa je poleg informacijskega sistema potrebno vlagati tudi v osebne stike, ki bolj živo in močno predstavijo informacije ter potrebo po sodelovanju.

3.5.2 Projekt promocije

3.5.2.1 Opis

Pri tem projektu so predvidene naslednje aktivnosti:

- definiranje trženjskih aktivnosti grozda in pomoč članom,
- vzpostavitev spletnega portala,
- izbira zunanje izvajalca za grafično podobo in izdelavo gradiv oziroma sredstev za promocijo,
- opredelitev načinov oglaševanja in promocije v slovenski in tuji avtomobilski industriji.

3.5.2.2 Pomen projekta za internacionalizacijo slovenskega avtomobilskega grozda

Pri vzpostavljanju spletnega portala (naslov: www.acs-giz.si) se je potrebno zavedati, da neposredno pripomore k osveščanju domačih in tujih javnosti. Stran vsebinsko obsega:

- predstavitev grozda,
- predstavitev posameznih članov,
- predstavitev njihovih projektov in izdelkov, ki so rezultat sodelovanj,
- predstavitev dosežkov, pridobljenih certifikatov, priznanj,
- predstavitev tekočih aktivnosti (sejmi, obiski, izobraževanje, ...).

Pri promociji je pomembno vedeti, da so ciljne javnosti predvsem podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Ne sme se pozabiti tudi na interno promocijo grozda v podjetjih – članih, ki je bistvenega pomena za motivacijo ljudi v teh podjetjih in njihovo iniciativnost pri sodelovanju v grozdu. Eden izmed ciljev promocije je v prvi fazi prav gotovo povečanje prepoznavnosti grozda doma, predvsem pa v tujini. Deloma to aktivnost olajša tudi celostna grafična podoba. Del projekta promocije, ki ima pomembno vlogo pri internacionalizaciji, je vzpostavljanje vezi in osebnih stikov, kjer GIZ ACS že dela pomembne korake. Pisarna GIZ ACS vzpostavlja stike s pisarnami drugih mednarodnih avtomobilskih grozdov, veleposlaništvi, mednarodnimi tehnološkimi centri, univerzami in podobnimi institucijami ter seveda s posameznimi podjetji.

3.5.3 Skupni raziskovalno-razvojni projekti in dobaviteljske verige

3.5.3.1 Opis projekta

Projekt obsega:

- popis izdelkov članov grozda,
- popis tehnologij in oskrbe z materialom,
- analizo zbranih podatkov,
- priprava načrta za analizo obstoječih dobaviteljskih verig,
- analiza obstoječih dobaviteljskih verig z identifikacijo razvojnih projektov.

Pri tem projektu se popisuje skupne raziskovalno-razvojne projekte in se pripravlja zapis skupne ponudbe vseh članov grozda. Ugotavlja se tehnološka opremljenost in uporabljen sortiment materiala in nenazadnje se analizira tudi obstoječe dobaviteljske verige, ki so vzpostavljene med člani ACS. Vse te ugotovitve so lahko osnova za načrtovanje krepitve povezav znotraj grozda, preko tega pa večanje dodane vrednosti ponudbe, kar posredno vpliva na večjo konkurenčnost, privlačnost in moč v mednarodnih vodah.

3.5.3.2 Pomen projekta za internacionalizacijo slovenskega avtomobilskega grozda

Z vidika internacionalizacije je projekt zelo pomemben, saj je to eden izmed projektov, ki usmerja tokove v grozdu tako, da se izkoristijo podobnosti v poslovanju med člani grozda, kar pomeni, da se zmanjša število aktivnosti, ki se sedaj morebiti v grozdu podvajajo. Tako skupni raziskovalni projekti pripomorejo k ponudbi z višjo dodano vrednostjo, medtem ko analiza obstoječih dobaviteljskih verig pripomore k jasnejši strukturi nabavno–dobavnih povezav med podjetji, iz katere se lahko razvije tudi ideja o novih možnih povezavah.

3.5.4 Skupna razvojno-raziskovalna in kakovostna infrastruktura

3.5.4.1 Opis projekta

- izdelava operativnega načrta za izbiro skupne raziskovalno-razvojne opreme – uskladitev in spremljanje izvajanja letnega investicijskega načrta za nabavo raziskovalno-razvojne opreme in opreme za kontrolo kakovosti,
- dogovor o koriščenju skupne raziskovalno-razvojne infrastrukture.

3.5.4.2 Pomen projekta za internacionalizacijo slovenskega avtomobilskega grozda

Tudi ta projekt igra pomembno vlogo v dodajanju dodane vrednosti izdelkom in tako daje pomembno težo pri uspešni internacionalizaciji grozda. Namensko dobro organizirana raziskovalno-razvojna

infrastruktura lahko stimulira večja vlaganja v raziskave in razvoj, saj kot taka omogoča porazdelitev stroškov med podjetji in pogosto finančno podporo s strani države.

3.5.5 Usposabljanje in izobraževanje

3.5.5.1 Opis projekta

Ta projekt pokriva usposabljanje in izobraževanje na naslednjih področjih:

- področje avtomobilski industrije,
- funkcioniranje grozda in ostalih projektnih skupin,
- splošne strokovne teme,
- specialna strokovna znanja,
- povečanje izobraževanja s programi, ki jih organizirajo v grozd vključene izobraževalne organizacije (Fakulteta za strojništvo, TECOS, PINT).

3.5.5.2 Pomen projekta za internacionalizacijo slovenskega avtomobilskega grozda

Usposabljanje in izobraževanje lahko veliko pripomore k informiranju o tem, kaj internacionalizacija pomeni, k spoznavanju novih načinov internacionalizacije in ovir zanjo. Prav tako je v tej fazi, ko se grozd šele vzpostavlja, priporočljivo izobraževanje o načinu delovanja grozda in o priložnostih, ki jih prinaša. Izobraževanje mora zaobseči tako ljudi iz podjetij, ki neposredno sodelujejo pri projektih grozda, kot tudi širši krog zaposlenih v podjetjih. Dobra informiranost o prednostih grozdnega sodelovanja pri posamezniku zagotovo slej ko prej spodbudi naklonjenost grozdu, kar pripomore k večjemu sodelovanju pri skupnih projektih. To seveda ponovno krepi grozd najprej navznoter, kar pa se kaže tudi v delovanju navzven, in sicer v močnejšem nastopu grozda na trgu. Splošne strokovne teme naj pokrivajo tudi izobraževanje o delovanju tujih (avtomobilskih) grozdov in teme, ki govorijo o obnašanju v mednarodnem okolju (komunikacija, protokoli, razstavljanje na sejnih, ipd.).

3.5.6 Kakovost in poslovna odličnost

3.5.6.1 Opis projekta

- izdelava priročnika za dobavitelje,
- priprava spremljajočih predpisov,
- identifikacije potrebne programske opreme za podporo kakovosti in poslovne odličnosti,
- izdelava seznama zahtev in potrebnih dokumentov za posamezne faze razvojnih projektov grozda,
- podpora pri pridobivanju certifikatov kakovosti (zlasti ISO TS 16949).

Do sedaj je bil izdelan osnutek priročnika za dobavitelje in osnutek priročnika za načrtovanje kontrole kakovosti.

3.5.6.2 Pomen projekta za internacionalizacijo slovenskega avtomobilskega grozda

Pridobljeni certifikati kakovosti so vedno bolj potreben pogoj, da podjetje postane dobavitelj. Kakovost končnega izdelka je prav gotovo odvisna od kakovosti vhodnih materialov.

3.6 Slovenski avtomobilski grozd in potencialne prednosti vključevanja Rotomatike v slovenski avtomobilski grozd

Slovenski avtomobilski grozd je v razvojni fazi, vendar je že naredil nekatere korake, ki jih Rotomatika lahko s pridom izkoristi pri svojih strategijah internacionalizacije. Navajam predloge, ki izvirajo iz tega naslova, dejanske strategije pa so odvisne od odločitev vodstva Rotomatike in korporacije Hidria.

3.6.1 Olajšan vstop Rotomatike na trge s sodelovanjem v omrežju podružnic svojih kupcev

Z vključitvijo Rotomatike v slovenski avtomobilski grozd se je začelo pospešeno sodelovanje vsaj z dvema drugima članoma. Tako se poslovanje z Iskro Avtoelektriko širi naprej na slovenskem trgu, medtem ko se je s Cimosom ravnokar pričelo. Ker pa sta obe podjetji prisotni s svojimi proizvodnimi in prodajnimi podružnicami tudi drugod po svetu ima Rotomatika priložnost, da svoje poslovanje razširi preko proizvodnih omrežij Iskre Avtoelektrike in Cimosa.

V teoriji (Hollensen, 2000, str. 323) se tak pristop k internacionalizaciji imenuje internacionalizacija s sodelovanjem z domačimi in tujimi sistemskimi dobavitelji (dobavitelji prvega reda); zanjo je značilno, da domači dobavitelj, ki dobavlja svojemu kupcu na domačem trgu, in ki je v dobaviteljski verigi sistemski dobavitelj, lahko prodre v omrežje poslovalnic sistema dobavitelja na tujih trgih. Konkretno to pomeni, da lahko Rotomatika z dobavami Iskri Avtoelektriki v Sloveniji razširi svoje poslovanje na tuje trge prav preko podružnic Iskre Avtoelektrike. Za primer naj navedem trg Belorusije. Iskra Avtoelektrika ima na tem trgu svoj proizvodni center. Rotomatika lahko začne pod pogojem konkurenčne ponudbe dobavljati iz slovenske proizvodne lokacije na ta trg in ga tako začne spoznavati. Tako ima možnost iskanja novih kupcev na tem trgu in možnost vzpostavitve proizvodnega obrata na njem. Pri raziskavi trga in vzpostavljanju stikov ji je lahko pisarna GIZ ACS v veliko pomoč. Ministrstvo za avtomobilsko industrijo v Ruski federaciji želi pospešiti nabavo avtomobilskih komponent iz držav bivše Jugoslavije. V ta namen ga pisarna avtomobilskega grozda informira o grozdu in svojih članih. V sodelovanju s tamkajšnjimi gospodarskimi združenji pripravi srečanje gospodarstvenikov podjetij

delujočih na avtomobilskem trgu. Tako slovenski avtomobilski grozd pridobi potrebne informacije iz prve roke.

Prednost, ki jo je Rotomatika pridobila z vključitvijo v slovenski avtomobilski grozd je povečanje sodelovanja s slovenskimi podjetji v avtomobilski industriji (Iskra Avtoelektrika, Cimos). Ker se sodelovanje še krepi, to pomeni olajšan vstop na beloruski trg, razširitev svojega poslovanja v avtomobilski industriji in hkrati pridobitev kupcev iz drugih industrij, ki delujejo na tem geografskem trgu. Hkrati pa bo poslovanje na tem trgu lahko tudi izhodiščna točka za ostale severovzhodne evropske trge. Če bo trg dovolj velik in se bo investicija v tamkajšnji proizvodnji obrat izkazala kot upravičena, potem lahko Rotomatika resno razmišlja o vzpostavljanju proizvodnega obrata. Zopet je tukaj na potezi pisarna slovenskega avtomobilskega grozda, ki lahko s sodelovanjem tako z domačimi kot tamkajšnjimi vladnimi in gospodarskimi organi olajša pot do investicije in njeno izvedbo. Poleg tega lahko k prepoznavnosti Rotomatike pripomore tudi Iskra Avtoelektrika, saj ji je ta trg že poznan.

3.6.2 Vstop v skandinavsko avtomobilsko industrijo

Skandinavska avtomobilska industrija (SAAB, VOLVO, SCANIA) seli večji obseg dobaviteljske industrije in oskrbe od domačih dobaviteljev na območja z nižjimi stroški. Čeprav stroški dela niso med najnižjimi imajo slovenski proizvajalci avtomobilskih komponent določene možnosti. Trenutno nudi grozdu pomoč pri stikih s podjetji ekonomska svetnica Veleposlaništva Republike Slovenije v Stockholmu. Poddobavitelji švedske avtomobilske industrije ustanavljajo proizvodne obrate na bližnjih trgih: madžarskem, češkem in poljskem. Ko se ustanovi podružnica, se deloma poišče tudi nove dobavitelje, ki delujejo na bližnjih trgih. Rotomatika tako dobi priložnost, da do novoustanovljenih obratov pristopi kot potencialni dobavitelj prav preko slovenskega avtomobilskega grozda. Po mnenju svetnice so švedska podjetja zelo odprta. Bistveno je le, da se podjetja v slovenskem avtomobilskem grozdu ustrezno predstavijo. Veliko vlogo pri tem igrajo prav stiki na ravni gospodarskih in političnih združenj. Pomembno je, da se Rotomatika skandinavskim avtomobilskim podjetjem predstavi skupaj z drugimi podjetji v slovenskem avtomobilskem grozdu ter hkrati pokaže na razširjeno ponudbo, ki jo ponuja v okviru tega grozda, obenem pa predstavi samostojno ponudbo. Pisarna grozda je za mesec oktober 2003 organizirala obisk predstavnikov SCANIE pri članih slovenskega avtomobilskega grozda. S tem člani pridobijo priložnost, da svoj proizvodni program predstavijo velikemu končnemu proizvajalcu vozil. Vsako podjetje zase bi težko vzbudilo zanimanje pri tako velikem podjetju.

3.6.3 Vstop v kitajsko avtomobilsko industrijo

Na Kitajskem se zlasti na vzhodnem delu v naslednjih petih letih pričakuje v avtomobilski industriji največjo rast. V trikotniku Hong Kong, Macao, Guangzhou gre za razvijajoče se področje, ki ga podpira tudi častni konzul Konzulata Republike Slovenije v Hong Kongu, s katerim je slovenski avtomobilski grozd že vzpostavil stik. Gre za poslovneža z bogatimi izkušnjami, ki rešuje velike težave, nastale pri že utečenih poslih slovenskih izvoznikov. Pripravljen je pomagati pri iskanju novih poti za zmanjšanje tveganja in hitro uveljavitev dobav komponent na tem področju. Rotomatika sodeluje s kitajskim kupcem v industriji bele tehnike. Za vstop v avtomobilsko industrijo v razvijajočem se trikotniku bo pomoč pisarne slovenskega avtomobilskega grozda zelo dobrodošla. Rotomatika bo tako prišla do prvovrstnih informacij o kitajski avtomobilski industriji in o poslovanju v tem segmentu nasploh. Hkrati pa ji bo olajšan vstop, saj jo bo tako v okviru slovenskega avtomobilskega grozda kot tudi samostojno kitajskim podjetjem predstavil in priporočil domači človek, kar je pri tako velikih kulturnih razlikah vsekakor zaželeno. Rotomatika bi sicer stik s konzulatom vzpostavila tudi sama, vendar želim poudariti prav prednosti, ki jih Rotomatika pridobi, če se stik vzpostavi preko slovenskega avtomobilskega grozda. Znano je, da končni proizvajalci vedno bolj iščejo poddobavitelje, ki lahko ponudijo celoten modul. Podjetja se v slovenski avtomobilski grozd povezujejo prav s tem namenom. Slovenski grozd preko konzulata predstavi razvite module kitajskim proizvajalcem in v okviru tega tudi posamezne proizvajalce sestavnih delov. Rotomatika ima možnost, da se predstavi kot proizvajalka sestavnih delov modula, ki ga proizvajajo podjetja v slovenskem avtomobilskem grozdu, posredno pa tudi kot proizvajalka sestavnih delov, ki jih kupujejo kitajski proizvajalci avtomobilskih modulov. Posredni način predstavitve postane osnova za neposredno poslovanje s kitajskim avtomobilskim trgom. Preko slovenskega avtomobilskega grozda so Rotomatiki odprte širše možnosti vstopa na trg – tako v okviru ponujenega modula kot tudi samostojnega proizvajalca sestavnih delov za komponente. Rotomatika bo tako prišla do novih kupcev na azijskem trgu, hkrati pa bo lahko bolj učinkovito koristila že obstoječo distribucijsko pot. Začetek poslovanja na kitajskem avtomobilskem trgu pa bo tudi odlično izhodišče za nadaljnje strategije internacionalizacije pri širitvi poslovanja na azijskih trgih.

3.6.4 Dodatna možnost promocije Rotomatike preko slovenskega avtomobilskega grozda

Naloga promocije je povečati število in kakovost skupnih nastopov na mednarodnih sejmih in poslovnih konferencah. Nekateri mednarodni sejmi na temo avtomobilske industrije, ki utegnejo biti bolj zanimivi za proizvajalce komponent v avtomobilski industriji so:

- IAA, Frankfurt/Main, Nemčija,
- Autotechexpo, Moskva, Rusija,
- CIAS, Toronto, Kanada,

- Mednarodna razstava cestnega transporta, motornih koles in karavanov, Pariz, Francija,
- itd.

Rotomatika ima precej izkušenj z razstavami na mednarodnih sejmih bodisi s samostojno razstavo ali z razstavo skupaj s podjetji iz korporacije Hidria. Prisotna je na sledečih sejmih: Coil & Winding, Mostra Convegno, ISH, Domotechnica, IKK, Hannover Industrie Messe, ... Sodelovanje Rotomatike s slovenskim avtomobilskim grozdom na sejmih bo pripomoglo k informiranju obstoječih in potencialnih kupcev o močnejši in kompleksnejši ponudbi, ki jo Rotomatika lahko skupaj s grozdnimi člani ponudi. Poleg tega ji bo nastop preko grozda omogočil tudi nastop na tistih sejmih, ki jih sama zaradi finančnih razlogov ne more obiskati.

3.6.5 Rotomatiki je olajšan dostop do tujih raziskovalno-razvojnih institucij

GIZ ACS je vzpostavil poslovne odnose s ZAB ZukunftsAgentur Brandenburg (Agencijo prihodnosti Brandenburg), s katero se dogovarjajo za sodelovanje pri razvoju nekaterih izdelkov. Sodelujejo že z Ministrstvom za gospodarstvo in delo iz Zvezne dežele Saške. Pri njih poteka petletni (2000-2005) program razvoja avtomobilskih komponent in drugih programov za avtomobilsko industrijo. Saška je ob rastoči avtomobilski industriji (Opel, VW, Porsche) zanimiv trg za izvoz avtomobilskih komponent in pot preko skupnih razvojnih in raziskovalnih projektov bi bila lahko zelo ustrezna. Tukaj je obstoj slovenskega avtomobilskega grozda za Rotomatiko kot naročen. Rotomatika si predvsem v zadnjem času prizadeva v večjem obsegu osvojiti nemški trg. Načrtujejo se skupni razvojni projekti Rotomatike in članov grozda. Priključujejo se jim domače raziskovalne institucije, hkrati pa se predvideva tudi sodelovanje nemških. Obstajata vsaj dva raziskovalna projekta med člani grozda, pri katerih bo sodelovala tudi Rotomatika:

- **projekt vžigalna tuljava**, ki nadomesti napajalne kable med svečko in motorjem. Sodelujoča podjetja so Rotomatika, AET Tolmin in Iskra Bovec, ki zaenkrat še ni član grozda.
- **projekt starter – generator**, ki predstavlja kombinacijo starterja in generatorja, s prednostjo pri prihranku energije. Nosilno podjetje je Iskra Avtoelektrika.

Glede na to, da GIZ ACS že sodeluje s saškim Ministrstvom za gospodarstvo in delo in da se skupaj zavzemata za boljše sodelovanje med obema nacionalnima avtomobilskima industrijama in glede na to, da je Rotomatika z nekaterimi člani grozda skorajda že začela z razvijanjem novih komponent oziroma sistemov, lahko rečem, da ji bo prav slovenski avtomobilski grozd skozi svojo organizacijo in dejavnost omogočil večjo moč pri iskanju kupcev in hkrati tudi sodelavcev – raziskovalcev na nemškem trgu.

3.6.6 Rotomatika in sodelovanje z nekaterimi evropskimi avtomobilskimi grozdi

Za večanje obsega in pospešen razvoj kompleksnejših konkurenčnih proizvodov se izrablja tudi povezave med grozdi, po načelu obojestranske pridobitve. V ta namen so že vzpostavljeni stiki z AC Styria, AC-TMG, AMZ–Saška v avtomobilski industriji kot tudi z delno komplementarnim grozdom Microelectronic Cluster v Beljaku (Zaključno poročilo, 2002, str. 12). Rotomatiki, kot podjetju, ki se šele navaja na način delovanja v grozdu, so mednarodni grozdi, vsaj na tej stopnji, predvsem zgled dobro organiziranega omrežja, ki se bo z razvojem zaupanja Rotomatike v prednosti, ki jih prinaša delovanje v okviru grozda, razvijalo v nove oblike in načine sodelovanja.

3.6.7 Povzetek potencialnih prednosti in pomanjkljivosti internacionalizacije zaradi vključitve Rotomatike v slovenski avtomobilski grozd

Širitev trga. Rotomatiki je s sodelovanjem v slovenskem avtomobilskem grozdu dana večja možnost, da svoje poslovanje razširi kot proizvajalec sestavnih delov za avtomobilske module, ki jih proizvajajo nekatera slovenska podjetja, ki so vključena v grozd (Iskra Avtoelektrika, Cimos). Znano je, da "velika podjetja niso zainteresirana, da bi jim posamezna mala podjetja dobavljala dele, ampak pričakujejo, da se bo pet ali šest podjetij povezalo in nato skupaj dobavljalo določen sklop" (Steiner, 2003, str. 14). Znanje o trgu, na katerega Rotomatika vstopa preko modula, pa lahko s pridom izkoristi tudi za iskanje novih kupcev in širitev samostojne ponudbe ne samo na avtomobilskem trgu.

Večja prepoznavnost. Vodja delegacije evropske komisije v Sloveniji Fouéré navaja pritožbe, da Slovenija mednarodno ni znana, in da je potrebno najprej predstaviti slovensko gospodarstvo tujemu poslovnemu svetu, šele nato pride na vrsto prodaja izdelkov. Poudarja, da je to pravzaprav izziv, ki slovenskim izvoznikom ponuja prodor na ves evropski trg (Fouéré, 2003, str. 21). Slovenski avtomobilski grozd s svojimi predstavitvami mednarodnim institucijam in podjetjem obvešča o svojem obstoju ter tako večja svojo prepoznavnost. Rotomatika prav gotovo pritegne zanimanje mednarodnih podjetji, če se predstavi kot aktivna članica slovenskega avtomobilskega grozda. Rotomatika tako postane zanimivejša, saj se podjetja zavejo, da lahko preko nje pridobijo bolj celovit izdelek in ne samo sestavni del.

Vključenost v ponudbo z višjo dodano vrednostjo. Steiner trdi, da se Slovenija z vključevanjem v Evropsko unijo srečuje s še bolj odprtim trgom in hujšo konkurenco. Navaja, da je rešitev v grozdih. Grozd je namreč mreža, v kateri kroži znanje (Steiner, 2003, str. 14). Z integracijo oziroma skupnim vodenjem na številnih področjih se podjetja v grozdu med seboj usklajujejo, izmenjujejo znanja in skupno razvijajo modul. Rotomatika je tako s svojim znanjem in delovanjem aktivno prisotna v dinamiki

zahtev in razvoja avtomobilskega trga ter tako pri oblikovanju ponudbe z višjo dodano vrednostjo. Taka ponudba pa je pri večjih proizvajalcih veliko bolj dobrodošla, kot pa posamezne komponente.

Pomanjkljivost, s katero lahko Rotomatika računa, je, da tesno sodelovanje podjetja s člani grozda zahteva veliko napora in časa, ki ga mora podjetje žrtvovati, da oblikuje zeleno ponudbo. Vendar so ti vložki v primerjavi s pridobljenimi prednostmi zanemarljivi in vredni tveganja.

SKLEP

Naloga mojega diplomskega dela je ugotoviti, kako lahko slovenski avtomobilski grozd kot oblika specifične organizacije poslovanja pripomore k internacionalizaciji Rotomatike.

Poslovni odnosi so tisti, ki postajajo eden izmed najpomembnejših dejavnikov mednarodne konkurenčnosti. Podjetje samo zase – izolirano od drugih ne more obstati. Oblika grozda je moderna oblika, ki pomaga graditi odnose med podjetji v dejavnosti. Odnosi krepijo najprej posamezno podjetje in nato dejavnost, ki postaja privlačna tudi za mednarodne trge. Lahko torej rečem, da je pomen grozdov pri današnjih tržnih zahtevah zelo pomembna oblika organiziranosti in načina poslovanja.

V delu ugotavljam, da so podjetja vključena v slovenski avtomobilski grozd, mednarodno že dejavna in vsako zase vključena v mednarodna omrežja poslovnih odnosov. S temi omrežji vstopajo v slovenski avtomobilski grozd in tako ponujajo svoje izkušnje, znanja in informacije iz svojih omrežji. Poleg tega pisarna GIZ ACS, vzpostavlja svoje omrežje odnosov na ravni pisarn grozdov, veleposlaništev, institucij in drugih pomembnih partnerjev iz okolja, tako domačega kot mednarodnega. Podjetja v slovenskem avtomobilskem grozdu razvijajo oblike sodelovanja na različnih skupnih projektih. Mreženje in njegove pripadajoče aktivnosti pa se dogajajo z namenom, da bodo člani lahko čim lažje in čim bolje uspeli na tujih trgih. V ozadju vseh teh naporov je torej skrita želja po uspešni in učinkoviti internacionalizaciji.

Na podlagi analize in pričujočega dela sklepam, da je vsaka bojazen, da je ukvarjanje članov slovenskega avtomobilskega grozda s tem grozdom izguba časa, odveč. Opis prednosti, ki jih ustvarja takšen grozd za Rotomatiko lahko prispeva k internacionalizaciji in jo olajša. S to ugotovitvijo lahko tudi potrdim osnovno tezo diplomskega dela.

Poudarjam tudi to, da slovenski avtomobilski grozd obstaja šele dve leti in da v Sloveniji takšne oblike poslovanja nismo bili vajeni. Zato je potrebna precejšna mera potrpežljivosti in hkrati zaupanja slovenskih podjetij v prakso grozdenja v tujini. Tudi podjetja – člani slovenskega avtomobilskega grozda

se na tak način sodelovanja šele privajajo. Razumljivo je, da je zato to obdobje negotovosti. Člani drug drugega previdno spoznavajo in ugotavljajo, koliko si lahko medsebojno zaupajo. Počasi jim uspe narediti prvi skupni korak. Korak za korakom zaupanje raste. Z zavzetostjo in predanostjo pisarne grozda in nekaterih ljudi v podjetjih se grozd razvija in raste v pravi smeri. Verjamem, da se bo s potrpežljivim in vztrajnim delom razvil tak slovenski avtomobilski grozd, ki bo mednarodno prodoren in cenjen na svetovnih trgih.

LITERATURA

1. Ballantyne David, Christopher Martin, Payne Adrian: Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value. Oxford, Butterworth-Heinemann, 2002. 242 str.
2. Best Michael, Petrin Tea, Vahčič Aleš: Graditev mreže vertikalno in horizontalno povezanih enot drobnega gospodarstva v skladu z zahtevami nove konkurence. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1990. 68 str.
3. Best H. Michael: The New Competitive Advantage: The Renewal of American Industry. Oxford, Oxford University Press, 2001. 286 str.
4. Buckley J. P., Ghauri N. P.: The Internationalization of the Firm. London, International Thomson Business Press, 1999. 422 str.
5. Davis D.: State of a New Art: Manufacturers and Trading Partners Learn as They Go. Journal of Manufacturing Systems, Dearborn, 13 (1995), 8, str. 2-10.
6. Easton G., Mattsson L. G., Wilkinson I. F.: International Competiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective. Journal of Word Business, Greenwich, 35 (2000), 3, str. 275-299.
7. Ford D. et al.: The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks. West Sussex, John Wiley & Sons Ltd., 2002. 238 str.
8. Healy M. et al.: The Old, the New and the Complicated – A Triclogy of Marketing Relationships. European Journal of Marketing, Bradford, 35 (2001), 1, str. 182-193.
9. Hollensen Svend: Global Marketing; A Market-responsive Approach. London, Prentice Hall Europe, 2001. 604 str.
10. Goffin Keith, Lemke Fred, Szwejczewski Marek: Investigating the Meaning of Supplier-Manufacturer Partnership. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Bradford, 33 (2003), 1, str. 12-35.
11. Gronroos Christian: Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implication. Management Decision, Bradford, 34 (1996), 3, str. 5-14.

12. Grönroos Christian, Ravald Annika: The Value Concept and Relationship Marketing. European Journal of Marketing, Bradford, 30 (1996), 2, str. 19-30.
13. Krč Matjaž: Povezovanje v omrežje kot način rasti malih in srednjih podjetji. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1997. 106 str.
14. Kuei C. et al.: Integrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing. Journal of Business & Industrial Marketing, Santa Barbara – CA, 9 (1994), 1, str. 41-50.
15. Lummus Rhonda R., Vokurka Robert J.: Defining Supply Chain Management: a Historical Perspective and Practical Guidelines. Industrial Management & Data Systems, Wembley, 99 (1999), 1, str. 11-17.
16. Porter Michael E.: Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, Boston, 76 (1998), 6, str. 77-91.
17. Virant Vesna: Trženje, temelječe na odnosih: Raziskava med proizvajalci električne in optične opreme. Diplomsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2002. 55 str.
18. Zeffane Rachid: The Widenig Scope of Inter-organizational Networking: Economic, Sectoral and Social Dimensions. Leadership & Organization Development Journal, 16 (1995), 4, str. 26-33.
19. Makovec Brenčič Maja: Analiza konkurenčnih prednosti. Primer panoge: proizvodnja končnih tekstilnih izdelkov v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1996. 146 str.

VIRI

1. Poročilo o obisku v zveznih deželah Brandenburg in Saška. Sp. Kanomlja: Rotomatika d.o.o., 24.9.2002.
2. Predstavitev AISiAVTO. Sp. Kanomlja: Rotomatika d.o.o., 2002.
3. Prijavna dokumentacija: Ponudba za izvajanje pilotnega projekta razvoja grozdov v Sloveniji. Ljubljana, Cimos Commerce, 2001. 68 str.

4. Strategija razvoja: Gospodarskega Interesnega združenja ACS. Ljubljana, GIZ ACS, 2002 (april-november). 65 str.
5. Zaključno poročilo: O izvajanju projekta razvoja pilotnega 2002. Ljubljana, GIZ ACS, 2002 (december), 35 str.
6. Zapisnik srečanja z dr. Michaelom Bestom in predstavitev razvojno-raziskovalnih projektov v ACS. Sp. Kanomlja, Rotomatika d.o.o., 05.12. 2002
7. Podjetnik: V Evropo skozi grozde, svetuje dr. M. Steiner. 2003, januar, str. 14-15.
8. Podjetnik: V evropski uniji bodo uspeli pogumni. 2003, februar, str. 20-22.
9. World Veichle Production since 1990.
[URL: <http://www.autoindustry.co.uk/statistics/production/world.html#cars>], 10.1.2003.
10. International Business. [URL: <http://www.zab-brandenburg.de/international.html>], 12.2.2003.
11. Iskra Avtoelektrika Worldwide. [URL: <http://www.iskra-ae.com/eng/distributors.php>], 13.2.2003.
12. Program. [URL: <http://www.wlw.si/katalog/emo-orodjarna>], 13.2.2003.
13. Predstavništva. [URL: <http://www.cimos.si>], 13.2.2003.
14. Predstavitev podjetja. [URL: <http://www.agis-plus.si/PredstavitevSLO.htm>], 13.2.2003.
15. Business. [URL: <http://www.belarus.net/business>], 14.2.2003.
16. Veleposlaništva, misije in konzulati.
[URL: http://www.sigov.si/mzz/gospodarst/kraljevina_veds.html], 14.2.2003.

SLOVAR TUJK

omrežje – network

grozd – cluster

(strategija) šstuporamo – (strategija) piggyback

omrežje vertikalne integracije,
pri kateri ima proizvajalec lastniški delež pri svojih dobaviteljih in kupcih - keiretsu