

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA KMAG

Ljubljana, 13. september 2018

MATJAŽ FABČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matjaž Fabčič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza poslovnega okolja podjetja KMAG, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Tjašo Redek

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

KAZALO

UVOD	1
1 ANALIZA ZUNANJEGA POSLOVNEGA OKOLJA.....	1
1.1 PEST-analiza	2
1.2 Porterjev model konkurence v panogi	3
1.2.1 Obstoječi konkurenti v panogi.....	3
1.2.2 Vstop potencialnih konkurentov.....	4
1.2.3 Pogajalska moč kupcev	4
1.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev	5
1.2.5 Nevarnost substitutov	5
1.3 Analiza interesnih skupin.....	5
1.4 SWOT-analiza	6
2 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA V PODJETJU KMAG D. O. O.	7
2.1 Predstavitev podjetja	7
2.2 Avtomobilski trg v Evropi.....	8
2.3 Avtomobilski trg v Sloveniji.....	10
2.4 PEST-analiza	13
2.4.1 Politični dejavniki.....	13
2.4.2 Ekonomski dejavniki	13
2.4.3 Socialno-kulturni dejavniki	14
2.4.4 Tehnološki dejavniki	15
2.5 Analiza konkurence v panogi s Porterjevim modelom.....	15
2.5.1 Konkurenca znotraj panoge	16
2.5.2 Vstop novih konkurentov	17
2.5.3 Pogajalska moč kupcev	18
2.5.4 Pogajalska moč dobaviteljev	18
2.5.5 Nevarnost substitutov	18
2.6 Analiza interesnih skupin.....	19
2.7 SWOT-analiza	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primarne interesne skupine (narava interesov in moči).....	6
Tabela 2: Prodaja novih osebnih avtomobilov po znamkah v Evropi v letih 2016/17.....	8
Tabela 3: Makroekonomski dejavniki v Sloveniji po letih	14
Tabela 4: Izdatki za R&D v % BDP po letih.....	15
Tabela 5: Prodaja novih osebnih avtomobilov po znamkah v prvi polovici leta 2017 in 2018.....	16
Tabela 6: SWOT matrika KMAG d. o. o.	20

KAZALO GRAFOV

Slika 1: Prodaja novih osebnih vozil v EU po letih.....	8
Slika 2: Tržni delež Kie na evropskem trgu	10
Slika 3: Prodaja novih osebnih vozil v Sloveniji od leta 2000.....	11
Slika 4: Tržni delež segmentov novo prodanih osebnih vozil decembra 2016/ 2017 v Sloveniji.....	12

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

PEST - (ang. Political) politični, (ang. Economical) ekonomski, (ang. Social) socialni,
(ang. Technological) tehnološki.

str. - stran

Itd – in tako dalje

BDP – Bruto domači proizvod

Oz. - oziroma

IS – interesne skupine

SWOT - (ang. Strengths) prednosti, (ang. Weaknesses) slabosti, (ang. Opportunities) priložnosti
in (ang. Threats) nevarnosti

Kmag – Kia Motors Adria Group

d. o. o. – družba z omejeno odgovornostjo

BiH – Bosna in Hercegovina

EU – Evropska unija

DDV – davek na dodano vrednost

SUV – (ang. sport utility vehicle) športno terensko vozilo

MPV – (ang. multi-purpose vehicle) kompaktni limuzniski kombi

R&D – (ang. Research and development) raziskave in razvoj

ZDA – Združene države Amerike

RS – Republika Slovenija

EV – (ang. Electric vehicle) električno vozilo

BMW – (nem. Bayerische Motoren Werke)

UVOD

Živimo v času, ko se lahko poslovno okolje zelo hitro spreminja, zato morajo podjetja iskati različne načine, kako prehiteti svoje konkurente na različnih področjih. Glede na to, da število podjetji narašča in s tem tudi ideje, kako izboljšati poslovanje, morajo imeti podjetja pod nadzorom vse dejavnike, ki lahko vplivajo na poslovanje. Pri tem pa lahko zelo pomaga kakovostna analiza poslovnega okolja podjetja, ki ga opredelimo na zunanje (širše in ožje) ter notranje okolje.

Za temo svojega diplomskega dela sem izbral analizo poslovnega okolja podjetja KMAG d. o. o. Za analizo izbranega podjetja sem se odločil, ker sem v njem opravljal strokovno prakso. Podjetje KMAG d. o. o. je distributer ter pooblaščen prodajalec in serviser vozil Kia. Glede na to, da je avtomobilistični trg zelo konkurenčen, bi rad z izdelavo diplomskega dela ocenil, kako se podjetje spopada z dejavniki iz okolja in kako lahko svoje poslovanje tudi izboljša.

Cilj dela je, da ocenim trenutno stanje na avtomobilskem trgu in kakšno vlogo ima v njem podjetje KMAG d. o. o. Na podlagi zbranih podatkov iz različnih virov želim na razumljiv način prikazati ugotovitve, ki sem jih prejel iz različnih analiz. Pomembne informacije, ki jih bom pridobil pri raziskovanju in pisanju, bom predstavil tudi v podjetju.

KMAG d. o. o. je podjetje, ki je precej odvisno od zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje. Zato bom za oceno širšega zunanjega okolja uporabil PEST-analizo in z njo predstavil, kako na podjetje vplivajo politično oziroma pravno okolje, ekonomsko okolje ter tehnološko in socialno okolje. Nato bom s pomočjo Porterjevih petih silnic prikazal, kako se podjetje spopada s konkurenco (obstoječo in novo) ter kako sodeluje s svojimi interesnimi skupinami. Na koncu bi s SWOT-analizo rad pomagal podjetju pri vpogledu na prednosti in priložnosti, ki jih lahko podjetje morebiti izkoristi oziroma bi jih opozoril na slabosti ter nevarnosti, ki lahko ogrozijo dobro poslovanje.

1 ANALIZA ZUNANJEGA POSLOVNEGA OKOLJA

Konkurenčnost med podjetji v poslovnem svetu je z leti vse ostrejša. Podjetja iščejo načine, kako bi izboljšali svoje poslovanje in tako dohiteli oziroma prehiteli konkurenco. Ker pa je v poslovnem svetu več dejavnikov, ki vplivajo na podjetja, si ta pomagajo z različnimi analizami, ki jim pomagajo pri oceni svojega poslovanja in poslovanja konkurence. V nadaljevanju bom predstavil, kako izgledajo te analize na teoretični ravni.

1.1 PEST-analiza

Kratika PEST zajema štiri različne dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja, in sicer politično okolje, ekonomsko okolje, socialno ali družbeno okolje ter tehnološko okolje. PEST-analizo izvedemo zato, da dobimo obširno in sistematično sliko iz različnih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje podjetja. Pri vsakem izmed dejavnikov pa lahko razmislimo, kateri element pride v poštev pri našem podjetju. Tako lahko določimo, s kakšno močjo ta element vpliva na naše podjetje, kako pomemben je za naše podjetje, ali ima pozitiven ali negativen učinek ter ali lahko ocenimo morebitne posledice vpliva glede na časovni okvir (Drnovšek, 2016, str. 21).

Dejavniki, ki jih zajema PEST-analiza, so:

- **Politično okolje** – za podjetje, ki deluje v določenem okolju oziroma državi, je zelo pomembno, da pozna in razume politični sistem, ki velja v tem okolju. Prva stvar pri analizi političnega okolja je zagotovo politična stabilnost v državi, saj lahko ta zelo odločno vpliva na delovanje trgov. Poleg stabilnosti pa moramo analizirati še druge dejavnike, kot so zakonodaja, davčna politika, trgovinska politika, vpliv države na gospodarstvo, vstopne ovire, stanje in delovanje vlade, vojne itd. (Kos, 2011).
- **Ekonomsko okolje** – Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2008, str. 197) trdijo, da ekonomsko okolje podjetja tvorijo dejavniki, ki vplivajo na kupno moč porabnikov in njihove potrošne navade. Države se nahajajo na različnih stopnjah po porazdelitvi dohodka, prav tako pa se razlikujejo po zmožnostih ekonomske samozadovoljitve. Nekatere države porabijo večino svojih kmetijskih in industrijskih izdelkov, kar pa se odraža v omejenih tržnih priložnostih. Med dejavnike, ki jih je treba analizirati v ekonomskem delu, spadajo še: BDP, stopnja inflacije, brezposelnosti, makro- in mikroekonomska politika, obrestne mere, cene surovin, ki jih potrebujemo itd.
- **Socialno-kulturno okolje** – analiza socialnega in kulturnega okolja je pomembna, zato da spoznamo, kakšni so naši potencialni kupci. Treba je ugotoviti, kako se družba odziva na izdelke, ki jih ponujamo, in kako lahko morebiti spremenimo preference določene družbe. To pa ni ravno lahka naloga, saj kot pravijo Kotler, Armstrong, Wong in Saunders (2008, str. 216), da kulturno okolje osebe sestavljajo institucije in družbene sile, ki vplivajo na osnovne vrednote, preference, percepcije in obnašanje družbe. Ljudje že odraščajo v družbi, ki oblikuje njihova načela in prepričanja ter si tako pridobijo določen pogled na svet, ki tudi v nadalje oblikuje njihov odnos z drugimi. V sklopu teh dejavnikov je treba analizirati tudi: rast prebivalstva, družbeno mobilnost, delitev dohodka, življenjski status, izobrazbo, versko sestavo, vpliv medijev itd.
- **Tehnološko okolje** – v zadnjem desetletju je tehnologija tako napredovala, da lahko rečemo, da najbolj odločno vpliva na našo prihodnost. Inovativnost, kreativno reševanje problemov in napredek v družbi so povezani z novimi izdelki ter izboljšanimi procesi. Zelo pomembno vlogo pri tehnološkem napredku igra znanost in s tem povezani izdatki v znanost in nove tehnologije ter vlaganja v raziskave in razvoj

(Drnovšek, 2016, str. 25). Pri tehnološkem okolju pa je treba preučiti še: raziskovalno-razvojno politiko, inovacije in nova odkritja, hitrost prenosa ter zastarevanja tehnologije, odnos vlade do tehnologije itd.

1.2 Porterjev model konkurence v panogi

Koncept konkurenčnosti je prišel v ospredje v zadnjih dveh, treh desetletjih. Razlog za vse večjo pozornost podjetji na konkurenčnost pa lahko vsaj delno pripišemo globalizaciji, ki je precej zaostрила konkurenco z mednarodnega vidika kot tudi konkurenco znotraj samih držav. Zato morajo podjetja, ki želijo priti do konkurenčne prednosti, razmišljati inovativno. Najti morajo nove načine konkuriranja (nove tehnologije) oziroma izboljšati star način delovanja (Chikan, 2008).

Z namenom lažje analize konkurence in ocene položaja podjetja v panogi je Michael E. Porter razvil enostaven model, ki sloni na konceptu petih silnic, ki določujejo konkurenčnost in privlačnost trga. S pomočjo silnic lahko lažje odkrijemo, kje ležijo prednosti v našem poslovanju. Model pa sestavljajo naslednji dejavniki: obstoječa konkurenca v panogi, vstop potencialnih konkurentov, pogajalska moč dobaviteljev in kupcev ter nevarnost substitutov.

1.2.1 Obstoječi konkurenti v panogi

V panogah so velikokrat podjetja medsebojno odvisna, kar pomeni, da lahko določena poteza enega konkurenta sproži reakcijo drugih podjetji, ki si želijo ohraniti svoj delež znotraj panoge.

Intenzivnost konkurence je odvisna od različnih dejavnikov (Jaklič, 2009, str. 277–279):

- **Število konkurentov** – konkurenca je najbolj močna v primeru, da je v panogi malo število enakovrednih podjetij (vsaka opažena sprememba), v primeru, da gre za panogo z velikim številom konkurentov, ki se razlikujejo med seboj, pa je dovolj prostora za različne strategije.
- **Stopnja rasti panoge** – v panogah s počasnejšo rastjo je konkurenčni boj večji, saj lahko podjetje poveča svoj tržni delež le na račun konkurentov.
- **Značilnosti proizvoda/storitve** – konkurenca je intenzivnejša v primeru, ko gre za panogo z nediferenciranimi proizvodi oziroma storitvami.
- **Delež stalnih stroškov** – konkurenca je močnejša v primeru, da so v panogi fiksni stroški visoki, kar pripomore k zniževanju cen.
- **Omejitev zmogljivosti** – v panogah, kjer pride do omejitev zmogljivosti, po navadi pridemo do začaranega kroga. Začne se s tem, ko podjetje zelo poveča svojo proizvodnjo, kar prinese znižanje cen. Cikel se zgodi, ko pride do nižjih dobičkov, kar posledično pomeni izhod nekaterih podjetji iz panoge in tako zvišanje cen. Visoke cene

nato ponovno vplivajo na povečanje zmogljivosti in tako padec cen ter tako se cikel ponavlja.

- **Višina izstopnih ovir** – ko gre za panogo z visokimi izstopnimi ovirami je po navadi rivalstvo med konkurenti bolj intenzivno, saj so podjetja prisiljena vztrajati v panogi navkljub slabim dobičkom ali izgubam.
- **Raznolikost konkurentov** – ko pridejo v panogo z nepredvidljivim poslovanjem, lahko pride do dejanj, ki škodujejo konkurentov, kar privede do večje tekmovalnosti.

1.2.2 Vstop potencialnih konkurentov

Podjetja, ki so že uveljavljena v panogi, si ne želijo prihoda novih konkurentov, ki bi jih lahko izrinili iz priborjenega položaja. Zato so kot njihova zaščita zelo pomembne vstopne ovire, ki so postavljene v primeru vstopa novih podjetij v panogo. Ko so te ovire postavljene visoko, pomeni, da obstoječi konkurenti nasprotujejo vstopu, kar posledično precej oteži sam vstop ali ga celo prepreči.

Najpogostejše ovire so (Jaklič, 2009, str. 279–280):

- **Ekonomije obsega** – za vstop v panogo je treba imeti dovolj veliko ekonomijo obsega, če želi podjetje v novi panogi konkurirati.
- **Diferenciacija proizvodov** – zaradi že uveljavljenih blagovnih znamk obstoječih podjetji je težko privabiti kupce na svojo stran.
- **Zahteve po kapitalu** – za vstop potrebuješ visoke in tvegane začetne naložbe (za raziskave, razvoj ali oglaševanje).
- **Stroški zamenjave** – kako visoki so za kupca stroški zamenjave dobavitelja.
- **Dostop do prodajnih poti** – uveljavljena podjetja že imajo zgrajene prodajne poti, nova podjetja pa morajo veliko vložiti v svojo promocijo, če želijo do njih priti.
- **Stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega** – obstoječa podjetja lahko že imajo izrazite prednosti v izkušnjah, dostopu do surovin, ugodnimi lokacijami in sodobno tehnologijo.
- **Zakonodaja** – je ovira, ki jo postavi država in lahko z raznimi licencami in drugimi regulativami omejuje vstop.

1.2.3 Pogajalska moč kupcev

Znižanje cen, povečanje kakovosti in dodatnih storitev so le najpogostejši izid, ko kupci izkoristijo svojo pogajalsko moč. S tem jemljejo morebitni dobiček podjetij in spodbujajo cenovno tekmovalnost med njimi. Zato je panoga privlačnejša, če je njihova pogajalska moč nižja (Jaklič, 2009, str. 281).

Pogajalska moč kupcev je nižja v primeru (Drnovšek, 2016, str. 32):

- če kupci predstavljajo majhen delež v prodaji podjetja;
- visokih stroškov zamenjave dobavitelja;
- da ponudba izdelkov ni standardizirana, saj tako kupec težje zamenja dobavitelja;
- da ima kupec sam možnost izdelati proizvod, ki ga ponuja panoga;
- da nimajo možnosti vertikalne integracije nazaj;
- da so kupci odvisni od cene ali kakovosti dobavljenega izdelka.

1.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Podjetja potrebujejo različne vložke za svoje poslovanje. Te vložke po navadi priskrbijo dobavitelji, zato tudi njihova pogajalska moč do kupcev in ostalih deležnikov vpliva na privlačnost panoge ter njene dobičke.

Pogajalska moč dobaviteljev je nižja v primeru (Drnovšek, 2016, str. 33–34):

- da je v panogi veliko število dobaviteljev in manjše število podjetji;
- da so na trgu substituti, ki lahko nadomestijo dobaviteljev proizvod;
- ko proizvod dobavitelja ne igra ključne vloge pri kupcih;
- kadar so stroški zamenjave dobavitelja nižji;
- kadar je ponudba dobaviteljev bolj standardizirana;
- dobavitelj nima možnosti za vertikalno integracijo naprej.

1.2.5 Nevarnost substitutov

Porter je opisal substitute kot izdelek ali storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa se razlikujejo od rešitev, ki jih ponuja panoga, ki jo preučujemo. Nevarnost substitutov pride, ko postanejo privlačnejši od izdelka panoge bodisi zaradi nižjih cen bodisi boljšega delovanja. Lahko bi rekli, da substituti določajo mejo maksimalne cene proizvodov panoge. V primeru, da ima kupec nizke stroške prehoda na nadomestni substitut, je vpliv substitutov na panogo zelo velik (Jaklič, 2009, str. 283).

1.3 Analiza interesnih skupin

Za podjetje je zelo pomembno, da ugotovijo, kdo in kakšne so njihove interesne skupine. Zato je treba razvrstiti interesne skupine po njihovem interesu in moči oziroma vplivu, ki ga imajo na podjetje. To razdelitev bom prikazal v tabeli 1.

Tabela 1: Primarne interesne skupine (narava interesov in moči)

Interesna skupina (IS)	Narava interesa – IS si želi:	Narava moči – vpliv IS na podjetje s (s)
Zaposleni	– stabilno zaposlenost – primerno plačo – varno in prijetno delovno okolje	– pogajalsko močjo sindikata – stavkami – javnim mnenjem
Lastniki/delničarji	– primerne dividende – rast vrednosti podjetja oziroma delnice	– pravico glasovanja – nadzor nad poslovanjem
Kupci	– zadovoljiva cena in kakovost izdelka	– nakupi pri konkurentih – bojkotiranjem
Dobavitelji	– kontinuirana naročila – pravočasna plačila – možnost razvoja	– dobavljanjem konkurentom – bojkotom dobave naročenega
Konkurenti	– dobičkonosnost – pridobivanje tržnega deleža – rast panoge	– tehnološkimi inovacijami – znižanjem cen
Prodajalci	– kakovostne izdelke za primerno ceno – dobavo v pravem času	– nakupi pri drugih dobaviteljih – bojkotiranjem podjetji
Posojilodajalci	– servisiranje posojil – pravočasno vračilo posojil	– odpoklicem posojil – prevzemom lastnine (pravna pot)

Vir: Prirejeno po Jaklič (2009, str. 42–43).

1.4 SWOT-analiza

SWOT-analizo uporabljamo kot orodje za ugotavljanje konkurenčnega položaja na trgu. Pokaže nam, kakšne so prednosti in slabosti v notranjem okolju in kako lahko na njih vplivamo. Cilj te analize je pomoč pri sprejemanju strateških odločitev v podjetju, zato se je treba poglobiti tudi v zunanje okolje, ki ga sestavljajo priložnosti in nevarnosti. Poudariti gre tudi, da podjetje na zunanje dejavnike nima vpliva, zato se jim mora čim bolj prilagajati (Drnovšek, 2016, str. 38).

Analizo sestavlja obravnava naslednjih vidikov (Kos, 2010):

- **Prednosti** – predstavljajo del poslovanja, kjer smo boljši oziroma se razlikujemo od konkurence. V funkcije, v katerih imamo prednost, je treba ravno tako še naprej vlagati, saj bo podjetje le tako zadržalo prednosti tudi v prihodnosti. Nekateri primeri prednosti so: določena znanja, tehnologija, blagovna znamka, boljša kakovost in distribucijske poti itd.
- **Slabosti** – predstavljajo ovire, ki podjetju onemogočajo delovanje na želenem nivoju. Ločimo tri vrste slabosti: kritične slabosti, ki jih je treba odpraviti oziroma obrniti sebi v korist. Nato so slabosti, ki niso bistvene, ampak še vedno toliko pomembne, da jih rešimo. Na koncu imamo še slabosti, na katere lahko preprosto pozabimo. Nekateri slabosti, na katere je treba biti pozoren, so: pomanjkanje znanja, pomanjkanje ugleda blagovne znamke, slaba kakovost, premajhna marža itd.

- **Priložnosti** – so dejavniki, ki pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja, vendar podjetje na njih nima vpliva. Priložnosti je treba izkoristiti, saj lahko tako naredimo veliko več v krajšem času. Primeri priložnosti so: povečan tržni delež, novi trendi, sprememba kupne moči, liberalizacija trga, spremembe v davkih, geografske značilnosti itd.
- **Nevarnosti** – so negativni dejavniki, ki vplivajo na podjetje, podjetje pa nanje ne more vplivati. Glede na to, da se jim težko izognemo, se je treba nanje pripraviti in prilagoditi. Primeri nevarnosti so: sprememba zakonodaje, povišanje davkov, novi konkurenti, neplačniki itd.

2 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA V PODJETJU KMAG D. O. O.

Avtomobilski trg je zaradi široke ponudbe zelo neizprosno, zato morajo podjetja iskati nove načine, kako priti do konkurenčne prednosti. Za uspeh na trgu morajo proizvajalci in prodajalci avtomobilov dobro poznati okolico, v kateri delujejo. V nadaljevanju bom predstavil podjetje KMAG d. o. o. in analiziral njihovo poslovanje ter dejavnike, s katerimi se srečujejo.

2.1 Predstavitev podjetja

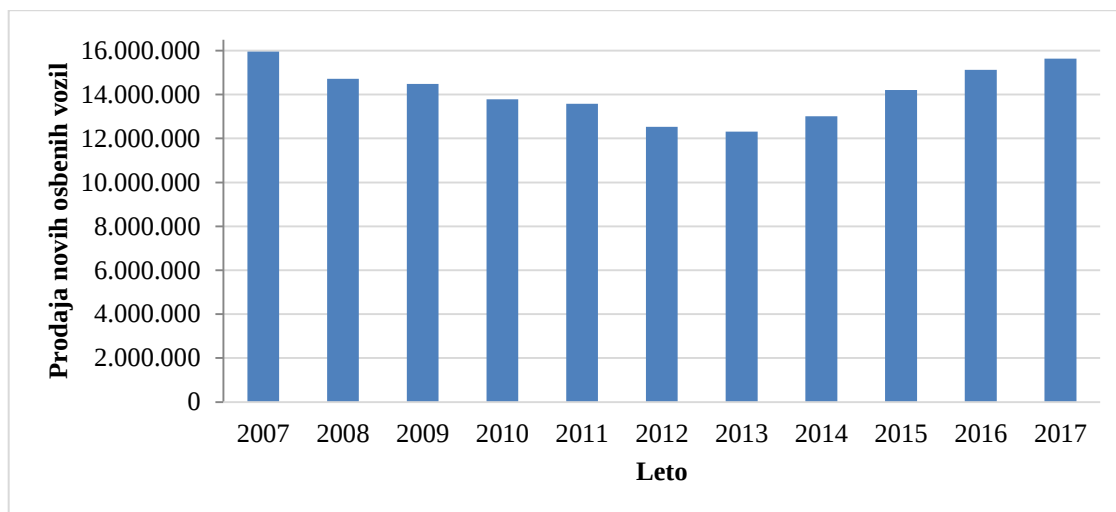
Podjetje Kia Motors Corporation je bilo ustanovljeno leta 1944 in se šteje kot najstarejši korejski proizvajalec vozil. Od takrat se je podjetje globalno precej razvilo in postalo eno izmed najuspešnejših avtomobilskih podjetij. Svoja vozila proizvajajo v 15 tovarnah v 10 različnih državah. Svojo prodajno in servisno mrežo pa imajo razvito v 172 državah po svetu, kamor spada tudi Slovenija. Za lažje doseganje evropskih trgov je bila ustanovljena podružnica Kia Motors Europe s sedežem v Frankfurtu, kjer je tudi Kiin oblikovalski center. Na Slovaškem so zgradili tudi novo tovarno avtomobilov, kjer proizvajajo v Evropi najbolj priljubljena modela Ceed in Sportage (Kia Motors Corporation, 2018).

Slovenski zastopnik pa je podjetje Kia Motors Adria Group d. o. o., ki ga bom v nadaljevanju tudi analiziral. Podjetje so leta 1994 ustvarili trije zaposleni. Glavna dejavnost podjetja je uvoz, prodaja, distribucija in servisiranje vozil znamke Kia. Skupaj z več kot 60 pooblaščenimi poslovnimi partnerji tvorijo prodajno in servisno mrežo, ki deluje na trgih Hrvaške, Srbije, Bosne in Hercegovine, Črne gore ter Kosova. Zato je za podjetje pomembno, da pozna razmere na domačem in evropskem trgu (AJPES, Letno poročilo 2017).

2.2 Avtomobilski trg v Evropi

Proizvodnja in prodaja avtomobilov v Evropi se v zadnjih letih povečuje. Razlogi za to so predvsem, da je večina držav iz EU deležna vse večjega povpraševanja, saj se povečujejo stopnja zaposlenosti, plače in zaupanje potrošnikov v nakup avtomobilov. Kot lahko vidimo na sliki 1, se je po letu 2014 prodaja vsako leto povečala.

Slika 1: Prodaja novih osebnih vozil v EU po letih



Vir: Prirejeno po ACEA (2018a).

Po udarcu krize se je trg pobral in lahko že v prihodnjem letu doseže prodajo, ki je bila pred krizo (skoraj 16 milijonov). Velja pa avtomobilski trg za enega izmed najpomembnejših v celotnem gospodarstvu EU. Trenutno trg posredno in neposredno zaposluje več kot 13 milijonov Evropejcev (6,1 % celotne zaposlitve v EU). Za EU je ključnega pomena, da trg ohranja rast in varuje konkurenčnost znotraj panoge. Avtomobilska industrija pa ne prinaša samo ekonomske rasti in delovnih mest, ampak z davki na vozila povečuje državne proračune (Jonnaert, 2018). V tabeli 2 je prikazana prodaja novih osebnih vozil v Evropi z vidika proizvajalcev.

Tabela 2: Prodaja novih osebnih avtomobilov po znamkah v Evropi v letih 2016/17

Znamka	Prodaja vozil 2017	Prodaja vozil 2016	Razlika v prodaji v 2016/17	Tržni delež 2017
VOLKSWAGEN	1.703.100	1.718.939	-0,9 %	10,91 %
RENAULT	1.145.624	1.097.937	4,3 %	7,34 %
FORD	1.043.085	1.047.870	-0,5 %	6,68 %
OPEL	942.366	991.612	-5,0 %	6,04 %
PEUGEOT	925.042	864.522	7,0 %	5,93 %

se nadaljuje

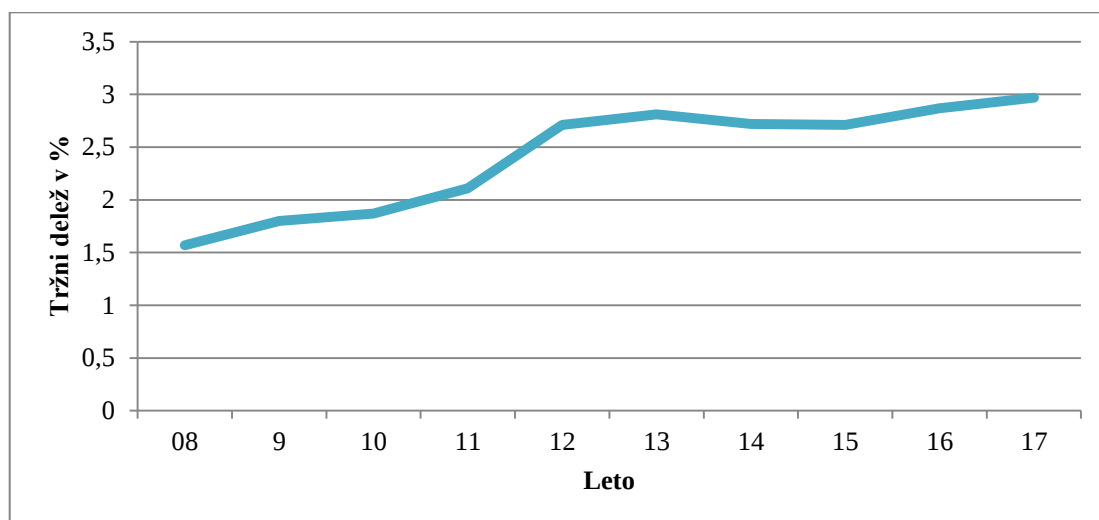
Tabela 3: Prodaja novih osebnih avtomobilov po znamkah v Evropi v letih 2016/17 (nad.)

MERCEDES	910.450	847.716	7,4 %	5,83 %
BMW	826.798	821.620	0,6 %	5,30 %
AUDI	824.962	829.746	−0,6 %	5,29 %
FIAT	779.342	744.764	4,6 %	4,99 %
ŠKODA	704.293	663.569	6,1 %	4,51 %
TOYOTA	684.083	604.607	13,1 %	4,38 %
CITROEN	572.381	545.230	5,0 %	3,67 %
NISSAN	562.810	547.558	2,8 %	3,61 %
HYUNDAI	518.104	502.134	3,2 %	3,32 %
KIA	466.763	435.055	7,3 %	2,99 %
DACIA	461.470	412.656	11,8 %	2,96 %
SEAT	400.329	350.163	14,3 %	2,57 %

Vir: Prirejeno po ACEA (2018b).

Prodaja vozil v Evropi se v zadnjih letih dviga, nič drugače ni bilo tudi leta 2017, ko je večina znamk zabeležilo rast. Kot lahko vidimo na sliki 2, se prodaja vozil Kia na evropskem trgu vztrajno povečuje že od samega začetka krize. Medtem ko je Kiin delež rasel med krizo, so se nekateri glavni konkurenti iz Evrope (Ford, Opel, Fiat, Citroen) začeli soočati s problemom upada prodaje, kar so južnokorejske znamke izkoristile in se še bolj uveljavile na evropskem trgu. Poglavitni razlog za povečanje prodaje Kie v Evropi pa je bil prav gotovo nemški dizajner Peter Schreyer, ki je oblikoval avtomobile tako, da so bili bolj primerni za evropski trg. Tako so leta 2017 v Evropi prodali kar 472.125 novih vozil. Najbolj prodajani model je Kia Sportage, ki od leta 2015 vztrajno presega prodajo nad 100.000 (leta 2017 129.595), sledita mu modela Rio (70.309) in Ceed (68.443), slednjemu pa je prodaja v zadnjih letih precej upadla (Demandt, 2018). Ob tem je vredno omeniti, da so skoraj 60 % vseh prodanih vozil v Evropi tudi izdelali na evropskih tleh, in sicer v eni najsodobnejših avtomobilskih tovarn v Žilini na Slovaškem. Za leto 2018 napovedujejo nov mejnik – doseči prodajo pol milijona novih vozil (AJ PES, Letno poročilo 2017).

Slika 2: Tržni delež Kie na evropskem trgu



Vir: Prirejeno po Carsalebase (2018).

Je pa avtomobilska industrija ena izmed glavnih onesnaževalk zraka, zato želi EU z direktivami in ostrimi sankcijami prisiliti proizvajalce k zmanjševanju onesnaževanja okolja. Proizvajalci se seveda skušajo držati zastavljenih pogojev in so v zadnjem desetletju že uspeli zmanjšati vpliv proizvodnje na okolje in to navkljub dejstvu, da je bilo proizvedenih več avtomobilov. Zmanjšanje negativnega vpliva pa so proizvajalci dosegli tako, da so začeli uporabljati obnovljive vire. Kljub vse večjim zahtevam pri opremljanju vozil pa so v zadnjem desetletju uspeli zmanjšati tudi porabo energije za skoraj 16 %. Ti podatki kažejo na to, da je avtomobilska panoga pripravljena sodelovati pri zniževanju onesnaženosti (Jonnaert, 2018).

S tem, ko se prihodnost avtomobilskega sveta vse bolj usmerja k okolju prijaznim vozilom, so proizvajalci prisiljeni slediti tem trendom. V zadnjih letih so na področju električnih vozil storili korak naprej, saj imajo sedaj že skoraj vse glavne blagovne znamke tudi model z električnim pogonom. Da bi kupce prepričali v masovni nakup električnih vozil, pa se z vlaganjem v razvoj trudijo izboljšati vzdržljivost baterije ter zmanjšati stroške avtomobilov (Kefferpütz, 2018). V malce bolj oddaljeni prihodnosti pa se bo morala avtomobilska industrija soočiti s težavo delitve avtomobilov. V primeru, da bi se v večjih mestih po Evropi uveljavila ta vrsta transporta, bi lahko proizvajalci doživeli velik upad prodaje (Prebil, 2018).

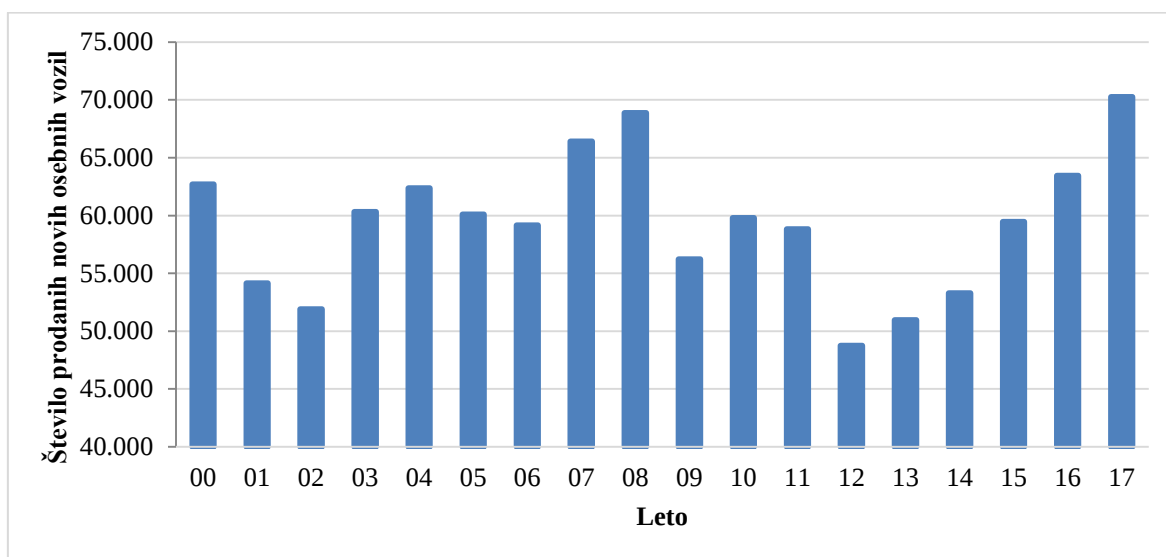
2.3 Avtomobilski trg v Sloveniji

Pri analizi slovenskega avtomobilskega trga se bom osredotočil na obdobje po letu 2000, ko je v Sloveniji že bil uveljavljen davek na dodano vrednost. Od osamosvojitve je prodaja novih avtomobilov vztrajno rasla, dokler ni leta 1999 dosegla vrhunca z več kot 79.000 prodanimi vozili. Po tem je prišel upad prodaje, ki se je nadaljeval vse do leta 2003, ki je

bilo prvo leto, ko smo zabeležili rast prodaje po uvedbi DDV. Nato se je prodaja precej stabilizirala, vsaj dokler ni udarila gospodarska kriza. Avtomobilska industrija je kar močno občutila posledice finančne krize, saj so bile nekatere globalne blagovne znamke tik pred izumrtjem. Na slovenskem trgu smo sicer krizo začutili malce kasneje, saj se je leta 2008 prodalo več kot 68.000 novih vozil, kar je bilo največ po letu 1999 (Ardi, 2018).

Kot lahko razberemo iz slike 3, smo pri nas padec opazili šele v začetku leta 2009 (več kot 18 % padec prodaje v primerjavi z letom 2008). V letih 2010 in 2011 se je prodaja malce dvignila, preden je dosegla dno v letu 2012, ko je prodaja prvič obtičala pod mejo 50.000. Po koncu recesije je sonce posijalo tudi nad avtomobilskim trgom. Konkurenca je postala vse ostrejša, s tem se je povečala tudi sama ponudba avtomobilov. Podjetja so začela iskati priložnosti, kako prehiteti konkurenco, zato se so se povečale naložbe v izboljšanje tehnoloških in informacijskih procesov. Vse te naložbe so se izplačale, saj smo v letu 2017 zabeležili več kot 70.000 prodanih novih vozil (Ardi, 2018).

Slika 3: Prodaja novih osebnih vozil v Sloveniji od leta 2000

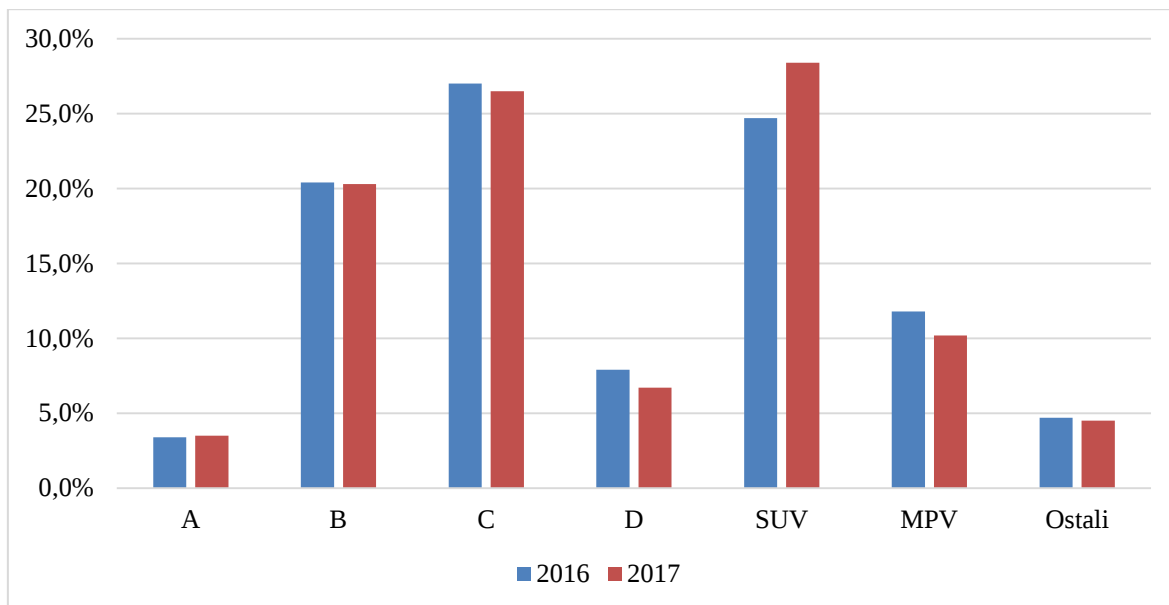


Vir: Prirejeno po Ardi (2018).

Za enkrat na slovenskem trgu še vedno prevladuje prodaja bencinskih in dizelskih vozil, v prihodnosti pa se mora avtomobilska panoga pripraviti na električne avtomobile, saj bo v Sloveniji zaradi evropske direktive o toplogrednih plinih treba povečati njihovo prodajo. Leta 2015 je bilo prodanih okrog 62 % dizelskih, 34 % bencinskih in 4 % hibridnih vozil. V želji po zmanjšanju dizelskih in bencinskih vozil na cesti je EU sprejela direktivo, ki narekuje, da bo moral biti do leta 2030 vsak deseti avtomobil električen (Pavšič, 2017). Treba pa je poudariti, da trenutno slovenski trg ni pripravljen na velik vzpon prodaje električnih vozil, saj so avtomobili sorazmerno dragi, kljub subvencijam, ki jih ponuja vlada (do 7.500 EUR). Poleg tega so težave tudi omejena zmogljivost baterije (dolgo polnjenje) in nedodelana infrastruktura (število in moč polnilnic).

Da je trg avtomobilov bolj pregleden, se deli po različnih segmentih oziroma razredih. Na slovenskem trgu prevladujejo štirje razredi, in sicer segmenti B, C in SUV, ki so leta 2017 zasedli več kot tri četrtine celotnega trga. Razporeditev prodaje po segmentih je predstavljena na sliki 4.

Slika 4: Tržni delež segmentov novo prodanih osebnih vozil decembra 2016/ 2017 v Sloveniji



Vir: lastno delo.

Segment B ali mala vozila. V Sloveniji so vrhunec dosegla že pred krizo, ko je bil njihov delež tudi večji od 40 %. V zadnjem obdobju se je sicer prodaja povečevala, ampak zaradi še večje prodaje križancev (SUV), se je ta odstotek zmanjšal na malo več kot 20 %. V tem segmentu prevladuje Renault Clio, sledijo pa mu Dacia Sandero, Volkswagen Polo ter Škoda Fabia. Predstavnik Kie v tem segmentu je Kia Rio, s katerim so imeli leta 2017 1,3 % delež.

Segment C ali spodnji srednji razred. Ta segment lahko delimo na dva dela, in sicer C1 (21,6 % delež na trgu) in C2 (4,9 % delež na trgu). Tudi v tem segmentu velja, da prodaja vse od leta 2014 naprej raste. Tudi v razredu C1 prevladujeta Volkswagen Golf in Renault Megane. Na petem mestu v tem segmentu ima Kia svoj najbolj prodajan model, in sicer Kio Ceed. V C2 segmentu pa prevladuje Škoda Octavia, sledita pa ji BMW serija 2 in Audi A3.

SUV ali križanci oziroma športni terenci. Delimo jih na majhne križance (SUV-B s 13,1 % deležem na trgu), srednje križance (SUV-C z 10,8 % deležem na trgu), velike križance (SUV-D z 3,6 % deležem na trgu) in prestižne terence (SUV-E manj kot 1 % deleža na trgu). Kot lahko vidimo, prevladujejo majhni in srednji SUV, katerih prodaja je zacvetela šele po krizi. Leta 2008 je bil njihov skupni tržni delež malo več od 8 %, manj kot

desetletje pozneje pa je že presegel 28 %. V segmentu SUV-B so si v letu 2017 štirje modeli lastili več kot polovico prodaje. Največ prodaje je doživel Renault Captur, ki so mu sledili Dacia Duster, Peugeot 2008 in Nissan Juke. Kia v tem segmentu ni imela resnega tekmeca (le električni Soul), dokler ni v oktobru prišel v prodajo novi Kia Stonic, ki se je v pičlih treh mesecih že uveljavil na trgu. V SUV-C razredu pa prevladujeta Kia in brat Hyundai s Tusconom in Volkswagnov Tiguan. Kia je tudi v tem razredu križancev dobro zastopana z modelom Kia Sportage, ki je njihov drugi najbolje prodajan avtomobil.

Preostali trg pokrivajo še ostali razredi, kot so razred A oziroma mini avtomobili s 3,5 % deležem. To so vozila, ki so zaradi svoje velikosti priljubljene predvsem v mestih. Nato je tu razred D oziroma zgornji srednji razred s 6,7 % deležem. V tem segmentu prevladuje v Sloveniji zelo cenjen Volkswagen Passat. Z 10,2 % deležem pa so na trgu zastopani tudi kompaktni limuzinski kombiji (razred MPV). Trg dopolnjuje še nekaj manjših razredov, ki so v grafu 4 označeni kot ostali.

2.4 PEST-analiza

S PEST-analizo preučujemo širše zunanje okolje podjetja. Osredotočil sem bom na štiri dejavnike, na katere podjetje samo na kratki rok ne more vplivati.

2.4.1 Politični dejavniki

Slovenija je sicer majhen trg, vendar je vedno veljala za politično stabilno državo. V zadnjih letih se to mnenje malce spreminja, saj je sam vrh politike postal precej nestabilen. Za Slovenijo je bil predvsem pomemben vstop v EU, saj se je tako precej razvilo internacionalno poslovanje, s katerim je prišlo do več tujih investitorjev in naložb. Prav tako pa so se izboljšali tudi proizvodni procesi in kakovost produktov. Podjetja, ki želijo delovati v Sloveniji, pa morajo biti pozorna na nekaj težav, ki jih lahko prinese poslovanje. Težave tičijo v zelo počasnem birokratskem in sodnem sistemu, ki lahko hitro odvrnejo tuje investitorje oziroma prisili slovenska podjetja, da razmišljajo o odhodu v tujino. Za avtomobilsko industrijo pa je zelo pomembno sodelovanje z vlado pri razvijanju vozil na električni pogon. Je pa Slovenija prejela dobri oceni tveganja (A3) in poslovanja znotraj države (A2). Za slovenska podjetja v avtomobilski panogi velja, da imajo kar veliko pogajalsko moč z državo, saj je ta precej odvisna od avtomobilske industrije (Coface Adriatic, 2018).

2.4.2 Ekonomski dejavniki

Gre za zelo pomembne dejavnike, ki jih morajo podjetja dobro analizirati, kadar vstopajo na trg. Nekateri pomembni dejavniki so rast BDP, kupna moč, stopnja inflacije, zaposlenost in količina izvoza ter uvoza.

Tabela 4: Makroekonomski dejavniki v Sloveniji po letih

	2015	2016	2017	2018	2019
Rast BDP (v %)	2,3	3,1	5,0	5,1	3,8
Stopnja inflacije (v %)	−0,5	−0,1	1,4	1,5	1,9
Stopnja zaposlenosti (v %)	1,2	1,9	2,8	2,4	1,5

Vir: Prirejeno po Uradu RS za makroekonomske analize in razvoj (2018a).

Gospodarska rast je v zadnjih letih zelo narastla, kar je v veliki meri posledica povečanje zasebne potrošnje, naložb in izvoza. Predvsem izvoz je tisti, ki nas razlikuje od ostalih, saj smo ena izmed redkih držav v EU, ki ima pogosto več izvoza kot uvoza. Po zelo veliki rasti v letih 2017 in 2018 napovedujejo, da se bo rast v naslednjih letih sicer malce upočasnila, k čemu bo pripomogla tudi upočasnitev rasti zaposlenosti. Je pa res, da lahko tako močan izvoz še naprej spodbuja vse večje povpraševanje iz tujine ter konkurenčnost domačih podjetij. Glavna panoga v slovenskem gospodarstvu je definitivno avtomobilska panoga. Ta letno ustvari prodajo za 3,7 milijarde EUR oziroma kar desetino BDP blaga in storitev. Prav tako pa predstavlja 20 % delež v skupnem slovenskem izvozu. V panogi je več kot 60 podjetij, ki zagotavljajo več kot 25.000 delovnih mest, posredno pa celo okrog 150.000 delovnih mest (Veleposlaništvo RS v Berlinu, 2018).

Za avtomobilsko panogo so ti ekonomski kazalci ključnega pomena. Tu je pomembna predvsem stopnja zaposlenosti, saj se z višjo zaposlenostjo dvigne tudi kupna moč v državi. To se je lahko opazilo tudi med krizo – ko je padla kupna moč v državi je padla tudi prodaja novih avtomobilov.

2.4.3 Socialno-kulturni dejavniki

To so družbeni in kulturni dejavniki, ki so za podjetje pomembni pri oceni potencialnega trga. Z analizo demografske strukture prebivalstva lahko podjetje presodi, kam usmeriti svojo ponudbo. V Sloveniji velja za enega izmed glavnih razlogov za skrb nadpovprečno visoka starost prebivalstva. To v prihodnje pomeni zmanjševanje delovno sposobnih, kar pa za sabo prinese upad virov financiranja in dvig izdatkov za socialno varnost. Navkljub trenutni dobri gospodarski rasti bi lahko staranje delovne sile to rast popolnoma zavrla. To težavo pa še stopnjuje vse večji odhod mladih kadrov v tujino (Kos, 2017).

Pri oceni socialnih dejavnikov je treba pogledati tudi življenjski slog prebivalstva. Z razvojem digitalizacije se vse bolj ločuje preference določenih generacij. Medtem ko je starejša generacija od vedno prisegala na lastništvo avtomobila, se mlajša precej bolj usmerja v deljeno lastništvo. Tako bodo morala podjetja v avtomobilski panogi razširiti svojo ponudbo tudi na najem avtomobilov, saj mogoče prihodki zgolj od prodaje ne bodo več dovolj (Marketing Magazin, 2018).

2.4.4 Tehnološki dejavniki

Tehnologija s časom zelo napreduje, zato je za države in podjetja pomembno, da vlagajo v raziskave in razvoj. EU so v letu 2016 namenile več kot 300 milijard EUR za raziskave in razvoj (R & D). Vse od leta 2012 odstotek BDP, ki ga EU vложи v R & D, presega 2 %. V EU pa želijo vlaganja še povečati in se do leta 2020 približati 3 %, s čim bi se približali azijskim državam in Združenim državam Amerike. Slovenski odstotek BDP, vložen v raziskave in razvoj se v zadnjih letih giblje malce nad povprečjem EU (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2018, str. 76).

Tabela 5: Izdatki za R&D v % BDP po letih

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Slovenija (v %)	1,63	1,82	2,06	2,24	2,57	2,58	2,37	2,20	2,01
EU(v %)	1,84	1,93	1,93	1,97	2,01	2,02	2,03	2,04	2,03

Vir: Prirejeno po Uradu RS za makroekonomske analize in razvoj (2018b)

Tudi avtomobilski koncern Kia je skupaj s Hyundayom v zadnjem obdobju precej vlagal v tehnološki razvoj. V obdobju od leta 2010 do 2013 so več kot podvojili število tehnoloških patentov, kar jih uvršča na tretje mesto v avtomobilski industriji (za Boschom in Toyoto). Izboljšali so tudi ponudbo okolju prijaznih vozil, kjer imajo sedaj že 3 modele. Eno električno vozilo Soul EV in dve hibridni SUV – Niro in Optima –, ki sta na voljo tudi v plug-in različici. Osredotočili so se tudi na izboljšanje kakovosti že uveljavljenih modelov in se z modeloma Ceed in Sportage zavihteli v sam vrh po kakovosti, kot je pokazala študija za kakovost ter zanesljivost vozil, ki so jo izvedli med nemškimi kupci (AJPES, Letno poročilo 2017).

Tako velika vlaganja v razvoj tehnologij pa so posledica želj potrošnikov. Še pred nekaj leti je za luksuz v avtomobilu veljala klima ali električni pomik stekel, sedaj si avtomobilov brez tega praktično ne moremo predstavljati. Prav tako so sodobne tehnologije cenovno dovolj ugodne, da jih najdemo tudi že v avtomobilih najnižjega segmenta (Marketing Magazin, 2018).

2.5 Analiza konkurence v panogi s Porterjevim modelom

Z globalizacijo se vse več panog srečuje s povečanjem konkurence. Nič drugačna ni avtomobilska panoga, kjer se z rastjo trga povečuje tudi intenzivnost konkurence. Zato je za podjetje pomembno, kako konkurenčno je znotraj panoge, kako visoke so ovire za vstop novih konkurentov, kakšno je njihova pogajalska moč in kakšna je možnost, da nastopijo substituti.

2.5.1 Konkurenca znotraj panoge

Konkurenčnost na avtomobilskem trgu je zelo intenzivna, saj velika večina konkurenčnih blagovnih znamk ponuja vozila, ki so si med seboj po kakovosti in učinkovitosti precej podobna. Podjetja zato precej vlagajo v marketing in razvoj novih tehnologij in si tako poizkušajo pridobiti nekaj prednosti pred ostalimi. V tabeli 5 je prikazana primerjava prodaje Kie in njenih konkurentov v prvi polovici let 2017 in 2018.

Tabela 6: Prodaja novih osebnih avtomobilov po znamkah v prvi polovici leta 2017 in 2018

Znamka	Prodana vozila	Tržni delež	Prodana vozila	Tržni delež	Razlika v prodaji 2017–2018
	(jan–jun 2017)		(jan–jun 2018)		
VOLKSWAGEN	6.261	16,1 %	7.002	16,9 %	11,8 %
RENAULT	5.232	13,4 %	5.907	14,2 %	12,9 %
ŠKODA	3.814	9,8 %	3.854	9,3 %	1,0 %
OPEL	2.596	6,7 %	2.582	6,2 %	–0,5 %
FIAT	1.027	2,6 %	2.233	5,4 %	117,4 %
PEUGEOT	1.829	4,7 %	2.000	4,8 %	9,3 %
HYUNDAI	1.902	4,9 %	1.951	4,7 %	2,6 %
CITROEN	1.603	4,1 %	1.712	4,1 %	6,8 %
DACIA	2.352	6,0 %	1.651	4,0 %	–29,8 %
FORD	1.736	4,5 %	1.558	3,8 %	–10,3 %
KIA	1.050	2,7 %	1.464	3,5 %	39,4 %
SEAT	1.225	3,1 %	1.400	3,4 %	14,3 %
NISSAN	1.345	3,5 %	1.373	3,3 %	2,1 %
TOYOTA	1.237	3,2 %	1.278	3,1 %	3,3 %
AUDI	1.068	2,7 %	1.080	2,6 %	1,1 %
SUZUKI	862	2,2 %	1.009	2,4 %	17,1 %
BMW	1.324	3,4 %	954	2,3 %	–27,9 %
MAZDA	664	1,7 %	728	1,8 %	9,6 %
MERCEDES	685	1,8 %	665	1,6 %	–2,9 %

Vir: Prirejeno po Ardi, statistični podatki, 2018

Po dolgoletni prevladi Renaulta na slovenskem trgu je od leta 2014 naprej najbolj prodajana znamka Volkswagen, skupaj pa že nekaj let tvorita skoraj tretjino celotnega trga. Kia je bila v prvem polletju leta 2018 na 11. mestu s 3,5 % tržnim deležem, kar je v primerjavi z istim obdobjem lani zelo dober dosežek. Prodajo so povečali za skoraj 40 % in so tako na drugem mestu po povečanju prodaje. Večje povečanje je zabeležil samo Fiat, ki je prodal še enkrat toliko osebnih vozil kot do junija 2017. S Kio primerljivi Hyundai je sicer zadržal večji tržni delež, vendar je imel precej manjši dvig prodaje, in sicer 2,6 %. Med vodilnimi znamkami sta v prvem polletju 2018 največji padec zabeležila BMW (27,9 %) in Dacia (29,8 %). Drugače pa so vse vodilne znamke doživele povišanje prodaje v primerjavi s prejšnjim letom (razen Opel z 0,5 % padcem) (Ardi, 2018).

Glede na to, da je na trgu lojalnost kupca do znamke zelo visoka, je težko videti, da bi kdo kmalu ujel Renault ali Volkswagen. Za avtomobilski trg pa je pozitivna novica ta, da se prodaja veča tudi v letu 2018, navkljub zelo uspešnemu lanskemu letu. V prihodnosti lahko pričakujemo vse večji boj med konkurenti – tudi na trgu električnih vozil. Trenutno baterijski avtomobili predstavljajo le majhen delež prodaje na trgu, vendar lahko pričakujemo, da se bo ta delež v prihodnjih letih povečal. Proizvajalci bodo iskali rešitve, kako te avtomobile približati kupcem, saj je tukaj še veliko priložnosti za napredek in iskanje prednosti pred konkurenco (Ardi, 2018).

2.5.2 Vstop novih konkurentov

Potencialno konkurenco lahko v našem primeru delimo na dva dela, in sicer prodor novih blagovnih znamk na trg avtomobilov in novi slovenski zastopniki že uveljavljenih blagovnih znamk. Pri prvem primeru gre za zelo malo možnosti, saj če bi podjetje želelo vstopiti, bi potrebovalo zelo velik vložek v infrastrukturo, marketing ter dobavno in distribucijsko mrežo. Naslednja ovira pri vstopu je zelo močna konkurenca že obstoječih blagovnih znamk. Zelo visoke so tudi ovire izstopa s trga, kar še dodatno omejuje prostor na trgu. Možnost, da bi si novo podjetje pridobilo tržni delež, je le v primeru, da ponujajo inovativno napredno rešitev in se tako diferencirajo od proizvodov, ki so že na trgu. Ampak tudi v tem primeru bi naletelo na odpor zaradi že zelo močnih konkurentov, ki bi se lahko odzvali z nižjimi cenami in s tem zatrli morebiten vstop. Težavo pa lahko predstavlja tudi vse strožja zakonodaja za proizvajalce, ki morajo ugoditi različnim standardom, kar lahko predstavlja težavo za novo podjetje, ki še nima dovolj znanja in izkušenj.

Za KMAG d. o. o. je lahko potencialna konkurenca tudi razvoj prodajnih in servisnih mrež v Sloveniji že uveljavljenih blagovnih znamk. Tudi tukaj pa v bližnji prihodnosti še ni velike nevarnosti, saj so te blagovne znamke že dobro zastopane tudi na slovenskem trgu.

2.5.3 Pogajalska moč kupcev

Kupci imajo na izbiro široko paleto blagovnih znamk, ki ponujajo vozila, ki se med seboj ne razlikujejo veliko, zato je njihova pogajalska moč precej velika, še posebej v zadnjem obdobju, ko se konkurenca med proizvajalci povečala. Kupec lahko odloča, kateri avtomobil bo kupil in v primeru nezadovoljstva lahko z lahkoto zamenja blagovno znamko ali celo izbiro transporta. Poznamo sicer dve vrsti kupcev, in sicer fizične osebe (zasebnike) ter podjetja in javne ustanove (fleet). Za razliko od fizičnih oseb je podjetij manj, vendar kupujejo večje število vozil, kar še poveča njihovo pogajalsko moč. Pri Kii so sicer kupci v veliki večini fizične osebe (Pratap, 2017).

Zaradi povečanja pogajalske moči kupcev se podjetja odločajo za vse večja vlaganja v marketing, saj se zavedajo, da v avtomobilskem svetu vsak kupec šteje. Z vse večjimi vložki pa so tudi kupci boljše informirani o ponudbi na trgu. Tako lahko kupec brez večjih težav (prek interneta) presodi, katera vozila so kakovostnejša, varčnejša ali varnejša. Ker je za kupca v procesu nakupne odločitve vozila še vedno najpomembnejša cena morajo podjetja zniževati cene prek raznih prodajnih akcij in popustov ter ponujati ugodna financiranja. Kot zagotovilo kakovosti pa jim nudijo jamstvo, v primeru Kie je to kar 7 let.

2.5.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Podjetje KMAG d. o. o. naroča avtomobile prek principialne družbe Kia Motors. Kia Motors ima veliko različnih kupcev, veliko jih je tudi večjih in bolj pomembnih od Adrie. Tako lahko rečemo, da je njihova pogajalska moč zelo velika. K temu pripomore tudi dejstvo, da so edini dobavitelj, ki ga ima podjetje KMAG d. o. o. Kar pa daje KMAG d. o. o. manjšo prednost pri pogajanju je to, da so edini, ki skrbijo za dobavo avtomobilov na območju nekdanje Jugoslavije. Čeprav ima Kia Motors trge, kjer prodajo več avtomobilov, jim je pomembno, da so čim boljše zastopani tudi v tem delu Evrope. Za KMAG d. o. o. je pomembno, da se držijo ali celo presegajo načrt prodaje, ki je bil zastavljen. Z izpolnjevanjem načrtov pridobivajo na zaupanju dobavitelja in si tako lahko priborijo boljše pogoje v prihodnosti.

2.5.5 Nevarnost substitutov

Substituti so produkti oziroma storitve, ki se razlikujejo od izdelkov, ki jih ponuja panoga, vendar je njihova uporabnost podobna ali enaka. Kupci imajo na voljo, v primeru, da ne želijo avtomobila, dokaj široko izbiro prevoznih sredstev. Najpogostejši sta izbiri železniškega prometa in avtobusa. Zelo pomembne postajajo predvsem podzemne železnice in mestni avtobusi, saj ljudje, ki živijo v večjih mestih, zaradi njih nimajo več tako velike potrebe po avtomobilu. Prednost javnega prevoza je tudi ta, da uporabniku ni treba skrbeti za popravila oziroma servis v primeru okvare (Pratap, 2017). Je pa Slovenija

po razvitosti javnega prometa še precej v zaostanku za Evropo, kar je voda na mlin slovenskim prodajalcem osebnih vozil.

Treba je poudariti, da ima tudi avtomobil svoje prednosti, in sicer ga lastnik lahko uporabi takrat, ko si to želi oziroma potrebuje, medtem ko si pri javnem prevozu časovno omejen. Prav tako pa ima lasten avtomobil določeno mero udobnosti, ki jo težko dobimo v drugih oblikah prevoza. Med substitute lahko uvrstimo tudi letalski promet, ki postaja vse bolj dostopen. V zadnjem času so vse bolj priljubljeni nizkocenovni leti, ki si jih lahko privoščijo skoraj vsaki. Negativna stran letalskega prevoza je, da potrebuješ čas in tudi prevoz do samega letališča.

Še pred nekaj leti bi lahko rekli, da je nevarnost substitutov v avtomobilski industriji zelo majhna. Z razvojem novih povezav in vse nižjimi cenami pa javni prevoz postaja vse bolj priljubljen in zato tudi malce bolj nevaren za panogo.

2.6 Analiza interesnih skupin

Za podjetja je pomembno, da so v dobrih odnosih s svojimi interesnimi skupinami, saj so vpletene v vsakodnevno poslovanje. V nadaljevanju bom podal svoje mnenje o pomembnosti teh skupin in kako z njimi sodeluje podjetje KMAG d. o. o.

Zaposleni so pomembna skupina za vsa podjetja, saj lahko njihovo dobro delo prinaša uspeh ali obratno. Zato mora podjetje storiti vse, da se zaposleni počutijo dobro in so na delovnem mestu zadovoljni. V podjetju, ki ga analiziram, dajejo velik poudarek na zadovoljstvo zaposlenih. Poleg rednih plač in možnosti napredovanja, kar bi morale biti samoumevno pri vsakem podjetju, zaposlenim nudijo sproščeno delovno mesto. Organizirajo tudi razna družabna srečanja in izlete (obisk tovarne na Slovaškem ali obisk avtomobilskega salona v Ženevi), nudijo pa tudi nagrajevanje v določenih primerih.

Konkurenca je zelo intenzivna, zato mora podjetje zelo pozorno spremljati dogajanja, ki se zgodijo znotraj panoge. Vsi konkurentje poizkušajo ohraniti ali povečati svoj tržni delež, kar najlažje dosega z znižanjem cen (prek raznih popustov ali akcij), vlaganji v izboljšanje kakovosti svojih izdelkov ter razširitvijo svoje ponudbe. Zato obravnavano podjetje pozorno spremlja ponudbo svojih konkurentov, da se v primeru sprememb lahko pravočasno odzove.

Kupci so najverjetneje še najpomembnejša skupina od vseh, saj je samo poslovanje podjetja odvisno od njihovih potreb. V podjetju so kupci večino fizične osebe, za katere je nakup avtomobila pomembna stvar in se zato pred nakupom dobro informirajo. Poleg tega pa imajo na voljo široko izbiro, zato se mora podjetje zelo posvetiti kupcu in ga skušati prepričati, da izbere njihovo vozilo. Ker se kupci zavedajo svoje moči (možnost odhoda h konkurenci), lahko od prodajalca »izvlečejo« nižje cene oziroma večje popuste in boljšo kakovost opravljenih storitev (tudi poprodajnih). Podjetje mora skrbeti za zadovoljstvo

kupca tudi po nakupu (dobra kakovost vozila, ugodni servis), saj je v majhnem trgu, kot je slovenski, zelo pomembno mnenje kupca (reklama od ust do ust, sedaj tudi prek spletnih forumov).

Dobavitelj in podjetje si delita isti cilj glede prodaje. Ker je dobavitelj samo en, je za podjetje pomembno, da se drži zastavljenih načrtov, saj si lahko z dobrim delom v prihodnje izbori boljše pogoje.

Lastniki v podjetju ustvarjajo kulturo in strategijo, ki so si jo zastavili. Zaposlujejo ljudi, ki so dovolj usposobljeni, da lahko sledijo njihovi viziji, na koncu pa želijo, da bi njihovo podjetje poslovalo čim boljše in s tem prineslo višje dobičke.

2.7 SWOT-analiza

SWOT-matrika nam prikazuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja KMAG d. o. o., ki sem jih zasledil pri analizi njihovega poslovnega okolja. Rezultate povzemam v tabeli 6.

Tabela 7: SWOT-matrika KMAG d. o. o.

NOTRANJI DEJAVNIKI	
PREDNOSTI (+)	SLABOSTI (–)
– rast trga – široka izbira vozil – dolgoročno sklenjen posel z dobaviteljem – kakovostne poprodajne storitve – visoke vstopne ovire za konkurente	– večja pogajalska moč kupcev – slabša prepoznavnost blagovne znamke – premajhen delež fleet prodaje
ZUNANJI DEJAVNIKI	
PRILOŽNOSTI (+)	NEVATNOSTI (–)
– širjenje trga električnih avtomobilov – subvencioniranje hibridnih in električnih vozil – razvoj novih tehnologij	– staranje prebivalstva – močna konkurenca – stroge regulative za onesnaževanje okolja – velika pogajalska moč dobaviteljev

Vir: lastno delo.

Pri analizi notranjega okolja sem zasledil nekaj prednosti in slabosti, na katere podjetje lahko vpliva. Ena izmed prednosti, ki jo morajo izkoristiti, je rast trga. Ta je po koncu krize začel rasti in kot kažejo napovedi, se bo v bližnji prihodnosti ta rast nadaljevala. Zato se pričakuje povečanje prodaje, kar pa za sabo prinese tudi več obiskov njihovega lastnega servisa. V podjetju pa imajo tudi nekaj težav, ki jih bodo poskusili rešiti. Zaradi vse ostrejške konkurence postaja vse večja tudi pogajalska moč kupcev. V podjetju si zato želijo še povečati prepoznavnost blagovne znamke Kia in tako pridobiti večji tržni delež znotraj panoge. Osredotočiti pa se bodo morali tudi na prodajo pravnim osebam, saj tukaj precej zaostajajo za konkurenco.

V analizi zunanjega okolja sem navedel priložnosti in nevarnosti, ki so že oziroma še bodo vplivale na podjetje. Največja priložnost za podjetja znotraj avtomobilske panoge je zagotovo vlaganje in izkoriščanje rasti trga okolju prijaznih vozil. Vlada trenutno še ponuja subvencije za lažjo prodajo teh vozil. Kia je za enkrat dobro zastopana v tem segmentu, vendar bi lahko z izboljšano tehnologijo in infrastrukturo prodrli še dlje. Poleg močne in neizprosne konkurence mora biti podjetje pozorno še na nekaj nevarnosti. Na ravni slovenskega in evropskega trga je na vidiku nadpovprečno staranje prebivalstva, ki lahko pomeni padec kupne moči in tako ponovno težke čase za avtomobilsko industrijo. Težave lahko nastanejo tudi pri izpolnjevanju vseh okoljevarstvenih predpisov, ki jih zahteva vlada.

SKLEP

Po tem, ko je gospodarska kriza zelo vplivala na prodajo in razvoj v avtomobilski industriji, se je ta pobrala in v zadnjih letih znova cveti. Rast trga so občutili tudi v pri podjetju KMAG d. o. o., kar sem tudi predstavil v diplomskem delu. Diplomsko delo sem razdelil na dva dela. V prvem delu sem iz teoretičnega vidika predstavil, s katerimi analizami bom prikazal poslovno okolje podjetja, v drugem delu pa sem analiziral evropski in slovenski avtomobilski trg. Nato sem s pomočjo PEST-analize, analize konkurenčnosti, analize interesnih skupin in SWOT-analize pridobil ugotovitve, kako se KMAG d. o. o. sooča z dejavniki v njihovem poslovnem okolju.

Iz preučevanja avtomobilskega trga je bilo moč opaziti, da je rast trga v zadnjih letih pozitivno vplivala na evropsko in slovensko prodajo vozil znamke Kia. S pridobljenimi podatki iz podjetja sem predstavil tudi, kateri modeli so bili v zadnjih letih najbolj prodajani. Iz ugotovitev lahko sklepamo tudi, da je prihodnost avtomobilskega trga namenjena predvsem okolju prijaznim vozilom.

Nato sem analiziral širše zunanje okolje, kjer sem uporabil PEST-analizo. Z njeno pomočjo sem ugotovil, kako pomembna je avtomobilska industrija za Slovenijo. Zaznal sem tudi težavo z demografsko strukturo prebivalstva, saj se to zelo stara. Pri tehnoloških dejavnikih sem odkril, da Slovenija zelo veliko vlaga v raziskave in razvoj tehnologij.

V delu sem se zelo osredotočil na analizo konkurence, kjer sem si pomagal z uveljavljenim Porterjevim modelom. Najprej sem analiziral položaj Kie znotraj panoge. Opazil sem, da se je Kia v zadnjih letih uveljavila na trgu, vendar je še vedno mogoče videti veliko lojalnost blagovnim znamkam Renault in Volkswagen. Zaradi lojalnosti že uveljavljenim znamkam in visokih stroškov ni večje nevarnosti za vstop novih konkurentov na trg. Za podjetja je pomembno, da se zavedajo, kakšna je njihova pogajalska moč v primerjavi s kupci in dobavitelji. Najbolj se z leti spreminja pogajalska moč kupcev avtomobilov. Zaradi večanja števila ponudnikov imajo večjo možnost izbire, kar povzroči konkurenčne

boje in posledično zniževanje cen. Za KMAG d. o. o. ima tudi dobavitelj pretežno veliko pogajalsko moč, čeprav imajo z njim podpisano dolgoletno pogodbo.

Na koncu sem analiziral še ključne interesne skupine, ki so vključene v vsakodnevno poslovanje pri podjetju KMAG d. o. o. Za zaključek sem s pomočjo ugotovitev, ki sem jih pridobil iz analize poslovnega okolja, pripravil SWOT-matriko, kjer sem predstavil prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Te dejavnike sem predstavil tudi podjetju, saj lahko služijo kot morebitna pomoč pri nadaljnjem strateškem odločanju.

LITERATURA IN VIRI

1. ACEA. (2018a). *Consolidated Registrations – by Country*. Pridobljeno 22. avgusta 2018 iz <https://www.acea.be/statistics/article/consolidated-figures-by-country>
2. ACEA. (2018b). *Consolidated Registrations – by manufacturer*. Pridobljeno 3. septembra 2018 iz <https://www.acea.be/statistics/tag/category/by-manufacturer-registrations>
3. AJPES. (2018). *Letno poročilo družbe KMAG d. o. o. za 2017*. Pridobljeno 7. julija 2018 iz <http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=6423469000&leto=2014>
4. Ardi. (2018). *Statistični podatki*. Pridobljeno 10. avgusta 2018 iz <http://www.ardi-int.com/avtomobili/slo/Default.asp>
5. Bekker, H. (2018, 17. januar). 2017 (Full Year) Europe: Car Sales per EU and EFTA Country. *Car Sales Statistics*. Pridobljeno 17. avgusta 2018 iz <https://www.best-selling-cars.com/europe/2017-full-year-europe-car-sales-per-eu-efta-country>
6. Chikan, A. (2008). *National and firm competitiveness: a general research model*. Pridobljeno 23. julija 2018 iz <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10595420810874583>
7. Coface. (2018). *Economic Studies and Country Risks – Slovenia*. Bois-Colombes: Coface. Pridobljeno 21. avgusta 2018 iz <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Slovenia>
8. Demandt, B. (brez datuma). European Car Sales Data – Kia. *Carsalesbase*. Pridobljeno 17. avgusta 2018 iz <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/kia>
9. Drnovšek, M., Slavec, A., Rangus, K. & Zupan, B. (2016). *Poslovno okolje podjetja: zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Jonnaert, E. (2018, 26. julij). *New figures underline the importance of Europe's auto industry*. Pridobljeno 22. avgusta 2018 iz <https://www.acea.be/news/article/new-figures-underline-the-importance-of-europes-auto-industry>
11. Kefferpütz, R. (2018, 21. januar). Car Wars: The Future of Europe's Car Industry. *Green European Journal*. Pridobljeno 25. avgusta 2018 iz <https://www.greeneuropeanjournal.eu/car-wars-the-future-of-europes-car-industry>
12. Kia Motors Corporation. (2018). *Kia Motors Corporation*. Pridobljeno 3. septembra 2018 iz https://www.kia.si/o_nas

13. Kodrič, T. (2010). *Analiza možnosti trženja avtomobilske znamke Kia na slovenskem in hrvaškem trgu* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Kos, B. (2011, 24. februar). PEST analiza. *Blaž Kos – Born to create*. Pridobljeno 9. julija 2018 iz <http://www.blazkos.com/pest-analiza.php>
15. Kos, D. (2017, 25. september). Kako hitro se Slovenija stara? #infografika. *TSmedia, medijske vsebine in storitve, d. o. o.* Pridobljeno 21. avgusta 2018 iz <https://siol.net/trendi/nevrosoba/kako-hitro-se-slovenija-stara-infografika-448599>
16. Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2008). *Principles of marketing* (5th European Ed.). London: Prentice Hall.
17. Marketing Magazin. (2018, 23. april). *Življenjski slog potrošnikov narekuje (tudi) prihodnost avtomobilov*. Pridobljeno 18. avgusta 2018 iz <http://www.marketingmagazin.si/novice/mmarketing/15291/zivljenjski-slog-potrosnikov-narekuje-tudi-prihodnost-avtomobilov>
18. Pavšič, G. (2017, 25. september). Električni avti v Sloveniji: koliko jih potrebujemo leta 2030, da država uide penalom iz Bruslja? *TSmedia, medijske vsebine in storitve, d. o. o.* Pridobljeno 8. avgusta 2018 iz <https://siol.net/avtomoto/zgodbe/elektricni-avti-v-sloveniji-koliko-jih-potrebujemo-leta-2030-da-drzava-uide-penalom-iz-bruslja-449808>
19. Pratap, A. (2017, 13. april). Automotive Industry Five Forces Analysis. *Cheshnotes*. Pridobljeno 25. julija 2018 iz <https://www.cheshnotes.com/automotive-industry-five-forces-analysis>
20. Prebil, G. (2018, 26. avgust). En deljeni avtomobil bo zamenjal tri lastniške. *MMC RTV Slovenija*. Pridobljeno 27. avgusta 2018 iz <http://www.rtv slo.si/zabava/avtomobilnost/novice/en-deljeni-avtomobil-bo-zamenjal-tri-lastniske/464074>
21. Smriti, C. (2018). *Micro Environment of Business: 6 Factors of Micro Environment of Business*. Pridobljeno 9. julija 2018 iz <http://www.yourarticlelibrary.com/business/micro-environment-of-business-6-factors-of-micro-environment-of-business/23370>
22. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2018a). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2018*. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. Pridobljeno 25. avgusta 2018 iz <http://www.umar.gov.si/napovedi/pomladanska-napoved>
23. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2018b). *Poročilo o razvoju 2018*. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. Pridobljeno 25. avgusta 2018 iz http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2018/POR_2018.pdf
24. Veleposlaništvo RS v Berlinu. (2018). *Osnovne gospodarske informacije o Sloveniji*. Pridobljeno 25. avgusta 2018 iz <http://www.berlin.embassy.si/index.php?id=235>