

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

UREDBA O SKUPINSKIH IZJEMAH V
AVTOMOBILSKI PANOGI

HELENA BRŽAN

MENTOR
DOC. DR. DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2007



POVZETEK

Diplomska naloga obravnava odziv avtomobilske panoge na predpise in uredbe Evropske komisije. Evropska komisija je zadnjo Uredbo No 1400/2002 o skupinskih izjemah sprejela 31. julija 2002 in preneha veljati leta 2010. Takrat bo avtomobilska panoga prepuščena prosti konkurenčnosti trga. Določilom nove Uredbe je z vstopom v Evropsko unijo sledila tudi Slovenija in slovenska vlada je sprejela Uredbo o skupinskih izjemah. Naloga podrobno predstavi Uredbo o skupinskih izjemah, preprečevanje omejevanja konkurence, omejevanje konkurence s sporazumi, koncentracijo podjetij. Izdelana je analiza vpliva Uredbe na posamezna tržišča, na posamezno lokacijo, segmente, prodajne in nabavne poti koncesionarjev. Podane so strategije za nadaljnji razvoj ter ocenjene možnosti nadaljnjih optimalnih sinergijskih učinkov globalnega poslovanja za dvig konkurenčnega položaja avtomobilske panoge, saj na Uredbi slonijo celotni distribucijski sistemi avtomobilske panoge v Evropski uniji.

Ključne besede: uredba, globalizacija, avtomobilizem, skupinske izjeme, koncentracija, distribucija, usmerjenost, poslovne povezave

SUMMARY

The diploma thesis deals with the response of the motor car industry to the regulations and legislations of the European commission. The European Commission has issued the Treaty No. 1400/2002 in July 31, 2002, allowing common exceptions to the general rules of competition on the motor car market. The Treaty is valued till 2010. After that the motor car industry will be subject to the free market economy. Entering the EU Slovenia followed this Treaty by accepting the relevant state legislation. The thorough presentation of the Treaty has been made, that leads to distortion of competition, restrictive agreements, concentration of the production. The analysis has been carried out to establish the impact of the Treaty upon several markets, upon different locations and segmentations, upon supply and demand routs of the concessionaries. The strategies for the future development have been given, as well as the assessments of the possible further optimal synergic affects of the global marketing to the rise of the competitive status of the motor car industry. For it is evident that the entire distribution system of the motor car industry in the EU depends on the Treaty.

Key words: EU treaty, global marketing, motor car industry, exceptions, concentration, distribution, competition, orientation, business connect.

UDK: 341.2:796.1 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Pomen avtomobilske industrije v razvitih državah in EU	3
3	Ureditev konkurence znotraj EU	5
3.1	Predpis 123/85	5
3.2	Direktiva Sveta 93/13 EGS	6
3.3	Predpis 1475/95	7
3.3.1	Prodaja različnih znamk avtomobilov	7
3.3.2	Teritorialna omejenost	8
3.3.3	Cenovna politika	8
3.3.4	Kršitve predpisa	8
4	Uredba 1400/2002 komisije Evropske skupnosti – Montijeva regulativa	11
4.1	Organizacija poslovanja po Uredbi 1400/2002	12
4.2	Politika konkurence v Evropski uniji	14
4.3	Omejevanje konkurence s sporazumi	15
4.4	Preprečevanje omejevanja konkurence	16
4.5	Uredba 1400/2002 določa skupinske izjeme	18
4.6	Zloraba prevladujočega položaja	19
4.7	Koncentracija podjetij	20
4.7.1	Distribucijske poti	21
4.7.2	Organiziranje prodajno servisne mreže	23
4.7.3	Ekskluzivna ali selektivna distribucija	23
4.8	Prodaja različnih blagovnih znamk	25
4.9	Tržni delež	26
5	Analiza avtomobilske panoge po uvedbi uredbe 1400/2002	27
5.1	Analiza trga v Sloveniji	31
5.2	Povezovanje podjetij in večanje konkurenčnosti	32
5.3	Značilnosti sodobnih partnerstev	35
6	Opredelitev strateškega partnerstva	37
6.1	Strateška kapitalska povezava	37
6.2	Strateške poslovne povezave	38
6.3	Podporno okolje podjetjem	39
6.3.1	Grozd ACS	40
6.3.2	Finančno podporno okolje	41
6.4	Analiza stanja udeležencev v avtomobilski industriji	43
6.5	Prihodnost v avtomobilski panogi	46
6.6	Analiza gibanja cen avtomobilov v Sloveniji	47
7	Sklep	49
	Literatura	53
	Viri	54
	Priloga	55

SLIKE

Slika 5.1	Smernice pospeševalne razvojne dejavnosti v globalizaciji.....	32
Slika 5.2	Značilnosti skupnega trenda v sodobnem makro okolju	32
Slika 5.3	Konkuriranje med skupinami povezanih podjetij.....	34
Slika 5.4	Strateške razvojne možnosti	35
Slika 6.1	Strateško partnerstvo za doseg lasnih ciljev in skupnega cilja.....	37
Slika 6.2	Združitev s pripojitvijo ali spojitvijo (levo zgoraj in spodaj), prevzem in skupinske naložbe	38
Slika 6.3	Projektne poslovne povezave družbe Rolls-Royce iz leta 1990.....	39
Slika 6.4	Prihodki od prodaje v trgovini na drobno od prodaje motornih vozil, vzdrževanje le-teh in od prodaje goriv	44
Slika 6.5	Prvič registrirana cestna motorna vozila in med temi prvič registrirani osebni avtomobili, Slovenija, 1. četrletje 2004 – 1. četrletje 2007	44

TABELE

Tabela 4.1	Primerjava položaja koncesionarjev pod novimi in starimi predpisi.....	13
Tabela 5.1	SWOT analiza na ravni avtomobilskega trgovca	29
Tabela 6.1	Indeksi obsega prihodka v trgovini na drobno po dejavnostih, Slovenija, april 2007	43

KRAJŠAVE

ACS	Gospodarsko interesno združenje slovenskih dobaviteljev avtomobilski industriji in proizvajalcev motornih vozil
CLEPA	Evropsko združenje avtomobilskih dobaviteljev
EU	Evropska unija
PES	Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti
Uredba	Uredba o skupinskih izjemah 1400/2002

1 UVOD

Avtomobilska dejavnost, predvsem pa prodaja novih avtomobilov, je pod vplivom različnih dejavnikov iz okolja v fazi spreminjanja. Doživljala je obdobja velike rasti, danes pa se sooča z nižjo rastjo dejavnosti, saj se občuti nasičenost trga. Še vedno pa sta tako prodaja avtomobilov kot tudi poprodajna storitev zelo pomembna dela gospodarskega okolja celotne Evropske unije in posameznih držav članic. Vzroki v okolju so na eni strani v strukturnih spremembah distribucije avtomobilov, na drugi pa v okvirih pravnih pogojev o konkurenčnosti. Evropska komisija je na področju konkurence povzročila velike spremembe posebej z novo uredbo, ki jo po komisarju Mariu Montiju imenujemo tudi Montijeva uredba. Ta naj bi vnesla večjo konkurenco, vsekakor v prid potrošnikom, pa tudi koncesionarjem, serviserjem in vsem vpletenim v ta posel, seveda na račun manjše zaščite in pravic proizvajalcev avtomobilov. Namen uredbe je torej zagotovitev izdelkov in storitev najvišje kakovosti, do česar bo privedla sproščena konkurenca na trgu EU. Prodajno-servisni centri so mesta, ki zagotavljajo konstantno potrošnjo in povpraševanje po novih in rabljenih avtomobilih in vseh pripadajočih storitvah.

V diplomski nalogi bom predstavila in analizirala vpliv te uredbe na avtomobilsko dejavnost. Cilj diplomske naloge ni le pregled relevantne strokovne literature in virov s področja obravnavane tematike, ampak tudi analiziranje vplivov nove Uredbe o skupinskih izjemah na področju prodaje novih avtomobilov tako na evropskem kot tudi na slovenskem trgu. Pojasnila in kritično bom ovrednotila Uredbo o skupinskih izjemah, predstavila značilnosti in posebnosti avtomobilske dejavnosti z vidika sprememb, ki jih prinaša uredba, še posebej na področju prodaje avtomobilov. Na primeru slovenske avtomobilske industrije bom prikazala posledice uvajanja uredbe in na osnovi teoretičnih izhodišč in praktičnega dela naloge oblikovala zaključna spoznanja. Po vsej verjetnosti je to zadnja uredba, ki ureja avtomobilski sektor in bo ta po 1. oktobru 2010 prepuščen milosti in nemilosti popolne konkurence trga.

Diplomsko nalogo sem razdelila na šest poglavij. Na začetku je opisan pomen avtomobilske industrije v razvitih evropskih državah. V drugem poglavju sem podrobno predstavila in analizirala vpliv konkurence znotraj Evropske unije. Zajema kronološki pregled predpisov, direktiv in zakonov vse do Uredbe 1400/2002 oziroma Montijeve regulative, ki sem jo v tretjem poglavju podrobno predstavila. Uredba zajema področje prodaje avtomobilov ter poprodajnih storitev. Ker bi bila diplomska naloga preobsežna in ne dovolj podrobna, sem v njej zajela le urejanje področja prodaje novih avtomobilov. Na medsebojna razmerja v avtomobilski panogi delujejo različni dejavniki iz okolja, zaradi katerih razmerja postajajo kompleksnejša. V četrtem poglavju sem analizirala pomen Uredbe v avtomobilski panogi tako v EU kot tudi na slovenskem trgu. Peto poglavje podaja SWOT analizo za prodajalce novih avtomobilov in možnosti prenove podjetja, kot so prestrukturiranje in strateška partnerstva, ki so se množično pojavila v avtomobilski panogi kot odziv na Uredbo. Zaključila sem s šestim poglavjem, v katerem sem preko analize slovenskega podpornega razvojno-raziskovalnega okolja navedla najpomembnejše združevanje v grozd ACS ter finančno

Uvod

podporno okolje. Preko izbranih metod in razpoložljivega gradiva oziroma virov sem prišla do zaključka, da lahko zakonodaja (davčna, okoljska) zelo vpliva na cene artiklov, namenjenih potrošniku. V avtomobilski panogi se je to v zadnjem času transformacije in globalizacije odražalo na usklajevanju cen na celotnem področju Evropske unije. Nova Uredba namreč spreminja vlogo in položaj avtomobilskih zastopnikov ter distributerjev in prodajalcev na drobno v državah Evropske unije. Preko različnih oblik povezovanj podjetij pa se vpliv avtomobilske panoge širi tudi izven meja Evropske unije.

2 POMEN AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE V RAZVITIH DRŽAVAH IN EU

Pomen avtomobilskega sektorja in predelovalne industrije še vedno, kljub napovedim, da se bo njun pomen zmanjšal v razvitih industrijskih državah, ohranja svojo vlogo. Avtomobilska industrija, razvojni centri in z njimi povezan tehnološki razvoj so pomembni za širše in ožje gospodarsko okolje. Tudi mnogim slovenskim podjetjem je uspelo prodreti na zahtevne evropske trge, kjer so uspešni zaradi kakovosti in prepoznavnosti. Slovenija je zaradi svoje majhnosti prisiljena spodbujati svoj tehnološki in znanstveni razvoj. Tako so prav slovenski dobavitelji v avtomobilski panogi znani kot kakovosti in zato cenovno pozicionirani poslovni partnerji. Z evropsko in svetovno avtomobilsko industrijo kar nekaj slovenskih podjetij uspešno sodeluje. Med njimi so med najuspešnejšimi Prevent, Hidria, LAMA, Cimos in drugi.

Skozi razvoj, zlasti pa v zadnjih dveh desetletjih, so se pojavili številni novi avtomobilski razredi. Številni med njimi so se razvili iz tržnih niš in danes predstavljajo zavidljive deleže v svetovni avtomobilski industriji. To je predvsem razred enoprostorskih vozil. Vse več proizvajalcev avtomobilov, ki so do nedavnega proizvajali le avtomobile množičnih znamk, skuša sodelovati tudi na trgu premijskih vozil, posebej privlačnem zaradi cenovnih premij. Razlog za to je predvsem v vse zahtevnejšem, boljše informiranem kupcu, ki ne zahteva zgolj klasičnega transportnega sredstva, temveč se želi preko prestiža avtomobilske znamke tudi identificirati.

Cene v državah članicah EU so se za popolnoma primerljiv avtomobil močno razlikovale. Avtomobilski proizvajalci in njihovi predstavniki znamk so podobno kot druga podjetja pričeli z uvedbo različnih zaščitnih ukrepov za zaščito interesov proizvajalcev in lokalnih trgov. Posledično so njihovi predstavniki znamk maloprodajne cene vozil in storitev prilagodilo razmeram na lokalnih trgih. Rezultat takšnih ukrepov so bile različne maloprodajne cene identičnih avtomobilov po državah EU. Ker pa so bile trgovske poti proste, so končni uporabniki vozil pričeli kupovati vozila tam, kjer je bila cena najbolj ugodna. Nekateri predstavniki znamk so zaradi izgub potencialnega dobička pričeli izvajati različne ukrepe za preprečitev prodaje vozil izven meja držav. Tako so brez vzroka zadrževali prodajno dokumentacijo, neupravičeno zadrževali dobičke in grozili koncesionarjem z odpovedjo pogodbe.

Razlike v cenah avtomobilov so med državami članicami EU posledica višine bruto domačega proizvoda, različnih davčnih sistemov in dodatnih zakonov v posamezni državi. Prav ti dejavniki najbolj onemogočajo homogenost med državami članicami za določanje enakih pogojev ob nakupu novega vozila za končnega potrošnika. Cene avtomobilov bodo tako višje v državah z domačim proizvajalcem, ki ima visoke stroške, in nižje na oligopolnih trgih. Cene pred obdavčenjem bodo nižje v državah z najvišjimi davčnimi stopnjami. Ob spremembi individualnega trga v globalnega se bodo znižale cene avtomobilov na trgih z domačim, visoko stroškovnim proizvajalcem in povečale na trgih z nižjimi stroški ali na trgih s popolnim oligopolom. Proizvajalci avtomobilov pa iščejo raznovrstne načine zniževanja stroškov z namenom povečanja svoje tržne konkurenčnosti. Zato se med drugim odločajo za predajo del zunanjim dobaviteljem

Pomen avtomobilske industrije v razvitih državah in EU

sestavni delov. Avtomobilski proizvajalci danes izdelajo le še 30 % osebnega avtomobila.

3 UREDITEV KONKURENCE ZNOTRAJ EU

Pravila o konkurenci znotraj Evropske skupnosti temeljijo na 81. in 82. členu Pogodbe o Evropski skupnosti. S prvim odstavkom 81. člena so prepovedani horizontalni in vertikalni dogovori, ki negativno vplivajo na trgovanje med državami članicami in znotraj njih ter omejujejo konkurenco. Ravno tako je z 81. členom prepovedana zloraba dominantnega položaja. Konkurenčna pravila Evropske skupnosti vsebujejo tudi dodatna pravila glede nadzora pri združitvah in prevzemih. Za problematiko konkurence znotraj Evropske skupnosti je odgovoren generalni direktor za konkurenco (Lowe 2002, 14).

V skladu s 3. odstavkom 81. člena lahko Evropska komisija (v nadaljevanju Komisija) v individualnih primerih ali s predpisom podeli izvzetje pogodbam ali dogovorom, ki so s 1. odstavkom 81. člena prepovedane. Tako je urejen avtomobilski sektor s specifično uredbo o skupinskih izjemah.

Izkušnje vodijo do sklepa, da so v tem sektorju potrebna strožja pravila od tistih, ki so določena z Uredbo Evropske komisije¹ (ES) št. 2790/1999 z dne 22. decembra 1999 o uporabi člena 81(3) Pogodbe za skupine vertikalnih sporazumov in usklajenih ravnanj (UL L 336 1999, 21).

3.1 Predpis 123/85

Ta predpis je uredba o skupinskih izjemah za avtomobilski sektor, ki je valjala od 1. julija 1985 do 30. junija 1995 in je pokrivala pogodbe o distribuciji in servisiranju avtomobilov. Komisija je morala tako najti potreben in sprejemljiv kompromis za interese:

- potrošnikov, ki so želeli dostop do novih avtomobilov in poprodajnih storitev na celotnem območju EU po konkurenčnih cenah,
- evropske avtomobilske industrije, ki si je prizadevala ohraniti imidž z dobro distribucijsko mrežo in s povečanjem lastne stopnje konkurenčnosti na svetovnem trgu,
- koncesionarjev, ki so si želeli ekskluzivno prodajno območje, da bi uspešno poslovali in bi se jim povrnila začetna investicija ter, ne nazadnje, da bi ohranili svojo ekonomsko neodvisnost,
- proizvajalcev nadomestnih delov, ki so si želeli dostopa do mrež koncesionarjev,
- neodvisnih serviserjev, ki so si želeli dostopa do nadomestnih delov.

¹ Evropska komisija (angl. European Commission) je politično neodvisna institucija, ki sprejema direktive, uredbe in odločbe in jih štiti na ravni Evropske unije (Kenda in Bobek 2003, 226). Komisija vpliva na uvajanje, izvedbo celotne ureditve na evropski ravni, jo nadzoruje in je izvoljena za obdobje petih let (<http://eur-lex.europa.eu/>).

Predpis, ki je izvzel pogodbo med proizvajalci vozil in koncesionarji, je pokrival pogodbe tako o selektivni kot ekskluzivni distribuciji in servisiranju (Evropska komisija 2000, 15–16).

Predpis se je uporabljal tudi pri pogodbah, kjer je proizvajalec med drugim od koncesionarjev zahteval, da:

- niso prodajali konkurenčnih znamk motornih vozil,
- niso iskali kupcev izven dodeljenega teritorija,
- niso prodajali ali uporabljali nadomestnih delov, ki ne ustrezajo rezervnim delom enake kakovosti,
- so dobavljali samo končnim uporabnikom ali pooblaščenim prodajalcem znotraj proizvajalčeve pooblaščne mreže.

Na splošno se je predpis uporabljal le, če je pogodba veljala za minimalno dobo štirih let ali za nedoločeno obdobje z vsaj enoletnim odpovednim rokom (Evropska komisija 1995, 27).

3.2 Direktiva Sveta 93/13 EGS

Dne 5. aprila 1993 je Svet evropske skupnosti ob upoštevanju Pogodbe o ustanovitvi Evropske gospodarske skupnosti (v nadaljevanju PES) in predhodnih določil sprejel Direktivo 93/13, katere namen je bil postopno oblikovati notranji trg. Notranji trg zajema območje brez notranjih meja, na katerem se blago, osebe, storitve in kapital prosto gibljejo. Predvsem pa so med predpisi držav članic v zvezi s pogodbenimi pogoji med prodajalcem blaga ali ponudnikom storitev na eni strani, in med potrošnikom na drugi strani, pojavile številne razlike, zaradi katerih se nacionalni trgi za prodajo blaga in storitev potrošnikom med seboj razlikujejo in lahko pride do izkrivljanja konkurence med prodajalci in ponudniki, zlasti če prodajajo blago in ponujajo storitve v drugih državah članicah. To bo prodajalcem blaga in ponudnikom storitev pomagalo pri njihovi nalogi prodajanja blaga in ponujanja storitev doma in na celotnem notranjem trgu, pospešilo konkurenco in tako prispevalo k večji izbiri državljanov EU v vlogi potrošnikov.

Določbe te direktive ne veljajo za pogodbene pogoje, ki temeljijo na obveznih zakonih ali predpisih in določbah ali načelih mednarodnih konvencij, katerih pogodbenice so države članice ali Skupnosti, zlasti na področju prometa.

Pri pogodbah, v katerih so vsi ali nekateri pogodbeni pogoji, ki so ponujeni potrošniku, pisni, morajo biti ti pogoji vedno sestavljeni v jasnem, razumljivem jeziku. V dvomu glede pomena pogoja prevlada razlaga, ki je za potrošnika najbolj ugodna. Države članice sprejmejo potrebne ukrepe za zagotovitev, da potrošnik ni prikrajšan za varstvo, ki ga zagotovi ta direktiva, zaradi tega, ker je za pravo, ki se uporablja za pogodbo, izbrala pravo države nečlanice, če je pogodba tesno povezana z ozemljem držav članic.

3.3 Predpis 1475/95

S tem predpisom je Komisija predlagala novosti, ki bi sicer temeljile na predhodnem predpisu, a bi zagotovil boljši kompromis med različnimi interesi. Tako naj bi novi predpis zagotovil večjo neodvisnost koncesionarjev v odnosu do proizvajalcev, neodvisnim proizvajalcem nadomestnih delov ter distributerjem naj bi zagotovil lažji dostop na različne trge, potrošnikom pa večjo izbiro.

Spremembe so zajele naslednje ukrepe (Evropska komisija 2001, 2):

- koncesionarji so pod določenimi pogoji lahko prodajali različne znamke vozil;
- v nasprotju s predpisom 123/85 sta morala koncesionar in proizvajalec vozil skupaj določiti prodajne količine, zalogo in količino demonstracijskih vozil; v primeru spora sta se lahko obrnila na arbitražo;
- minimalno obdobje za pogodbo za določen čas se je podaljšalo od štirih na pet let in za pogodbe za nedoločen čas se je odpovedni rok povečal od enega na dve leti;
- pod predpisom 123/85 je lahko proizvajalec v času trajanja pogodbe spremenil prodajno območje ali je za isto območje podelil koncesijo še drugim koncesionarjem; to pravico pa je predpis 1475/95 odpravil; v primeru nujne potrebe po prestrukturiranju prodajne mreže je proizvajalec lahko prekinil pogodbo s šest mesečnim odpovednim rokom;
- proizvajalci niso smeli preprečevati koncesionarjem, da bi oglaševali izven svojega teritorija;
- koncesionarji so imeli pravico kupovati nadomestne dele enake kakovosti, kot so proizvajalčevi, od tretjih oseb;
- samostojni proizvajalci nadomestnih delov so imeli pravico dobavljati nadomestne dele komurkoli;
- proizvajalci so morali posredovati neodvisnim serviserjem tehnične informacije, ki so jih potrebovali za poprodajne storitve.

Predpis 1475/95 naj bi veljal za pogodbe, sklenjene do 30. junija 2005.

3.3.1 Prodaja različnih znamk avtomobilov

Ta predpis je tudi dovoljeval, da so proizvajalci razdelili območje na ekskluzivne prodajne teritorije. Posledica tega je bila, da proizvajalec ni bil dolžan podeliti podjetju koncesije, čeprav je podjetje selektivne kriterije za pridobitev koncesije izpolnjevalo.

Lahko so prodajali tudi različne znamke avtomobilov, vendar le ob določenih pogojih. Proizvajalci so v pogodbo vključili klavzulo o prodaji le ene znamke, s čimer so od koncesionarjev zahtevali, da so, če so želeli prodajati različne znamke avtomobilov, to počeli preko različnih podjetij ali pravnih oseb, da so imeli ločeno poslovanje in prodajno osebje ter da so imeli avtomobile razstavljene v ločenih prostorih. Lahko so bili v isti stavbi, vendar fizično ločeni in na način, ki onemogoča zmedo med znamkami. Postavljeni pogoji so iz ekonomskih razlogov izničili zanimanje

koncesionarjev za prodajo avtomobilov različnih znamk. Prav to je bil tudi razlog, da je bil vstop novih proizvajalcev na evropski trg težaven. Teže so našli koncesionarje, ki bi prodajali njihovo znamko, kajti obstoječi so bili že zavezani s klavzulo o ekskluzivnosti. Prodaja različnih znamk je prišla v poštev le za koncesionarje, ki so prodajali še eno znamko istega proizvajalca oziroma koncerna npr. Fiat/Lancia/Alfa Romeo. V poštev je prišla tudi, če je bila prodajana blagovna znamka nedonosna in je bila možnost rentabilno poslovati le s prodajo dodatne znamke. Koncesionarji so lahko prodajali avtomobile končnim kupcem (neposredno ali preko posrednika) in drugim koncesionarjem v mreži, ne pa samostojnim koncesionarjem. Koncesionar ni smel prodati več kot 10 % letne prodaje novih avtomobilov enemu samemu posredniku, saj je bil prepovedan privilegirani odnos z enim samim posrednikom. V primeru kršitve je imel proizvajalec pravico, da koncesionarju ni dostavil avtomobilov, posrednik pa ni bil upravičen do dodatnih količinskih rabatov (Evropska komisija 2000, 2–3).

3.3.2 Teritorialna omejenost

Klavzula o teritorialni ekskluzivnosti je koncesionarje zavezovala, da so prodajo osredotočili le na svoje prodajno območje. Dovoljena je bila pasivna prodaja (pomeni, da so lahko prodajali potrošnikom, ki so prišli k njim kupiti avtomobil z območja, ki je pripadalo drugemu koncesionarju). Prisotna je bila konkurenca med koncesionarji iste blagovne znamke iz različnih držav članic zaradi cen, dobavnih rokov in razpoložljivosti določenih modelov. Tovrstno konkurenco so omejevali prav proizvajalci vozil, saj so skušali z različnimi strategijami omejiti uvoz avtomobilov iz držav članic, kjer so bile cene novih avtomobilov nižje (Evropska komisija 2000, 2).

3.3.3 Cenovna politika

Predpis je koncesionarju dopuščal popolno svobodo glede cenovne politike, kar pomeni, da proizvajalci niso imeli pravice, da bi posredno ali neposredno omejili to pravico. Koncesionarji so samostojno določali prodajne cene in višine popustov končnemu kupcu, proizvajalec pa je lahko le izdal cenik s priporočenimi cenami. Svoboda koncesionarjev je bila vseeno omejena zaradi nizkih marž, ki jih je dodeljeval proizvajalec.

3.3.4 Kršitve predpisa

Proizvajalci so sistem izrabljali s številnimi skritimi prodajnimi politikami.

Nekateri koncesionarji niso upoštevali navodil predstavnikov znamk in je prišlo tudi do prekinitve poslovnega sodelovanja. Podjetje Autogerma iz Italije, v večinski lasti proizvajalca vozil Volkswagen, je v Italiji leta 1998 prekinilo pogodbo o sodelovanju z nekaterimi koncesionarji, ker so vozila znamke Volkswagen kljub jasnim prepovedim prodajali kupcem iz Nemčije. Na podlagi pritožb koncesionarjev Komisiji je bila sprožena preiskava proti podjetju Autogerma in po izvršenih preiskavah dokaznega gradiva tudi ugotovljena krivda na strani proizvajalca in njegovega hčerinskega podjetja. Izrečena je bila denarna kazen Komisije za konkurenčnost.

Pojavili so se še drugi proizvajalci avtomobilov, ki so izkoriščali pomanjkljivosti uredbe in s tem kršili pravo Evropske skupnosti. Za vrsto kršitev stare uredbe na področju distribucije motornih vozil je Komisija naložila podjetju DaimlerChrysler, proizvajalcu avtomobilov Mercedes-Benz, kazen v višini 70 milijonov evrov. Kazen je proizvajalec dobil, ker je kršil pravno ureditev Evropske skupnosti s tem, ko je prodajalcem vozil dajal navodila, naj vozil ne prodajajo izven dogovorjenega prodajnega območja, naj od stranke zahtevajo petnajst odstotno predplačilo ob naročilu vozila, ovirali pa so tudi prodajo leasinskih hišam ter določali prodajno ceno vozil v Belgiji (Bedrač 2004, 7).

Poročilo Komisije je pokazalo, da konkurenca med prodajalci novih motornih vozil ni dovolj učinkovita, da so prodajalci preveč odvisni od proizvajalcev motornih vozil. Potrošniki držav članic EU cenovne diferenciacije med državami EU niso mogli uspešno izkoriščati. Evropska komisija je izrazila veliko razočaranje zaradi velikih razlik med prodajnimi cenami vozil na trgu EU.

Evropsko združenje potrošnikov je zahtevalo, da bi se predpis 1475/95 odpravil in bi bila tudi distribucija avtomobilov prepuščena trgu in ne urejanja z zakonodajo. Evropska komisija se je odločila, da zamenja predpis z uredbo in tako evropski avtomobilski industriji zagotovi čas, da se pripravi na obdobje po letu 2010, ko naj ne bi bila več zaščitena s posebno zakonodajo ampak prepuščena prostemu trgu.

Tako je komisija pod vodstvom komisarja Maria Montija na osnovi pritožb potrošnikov, ko je posledično izdala kar nekaj visokih kazni na zahtevo Združenja potrošnikov o odpravi predpisa 1475/95, izdala novo dopolnjeno uredbo, ki natančno opredeljuje dovoljene ukrepe in izjeme za zaščito poslovanja. Povzročila je veliko novosti na evropskem in nadalje tudi na slovenskem trgu.

4 UREDBA 1400/2002 KOMISIJE EVROPSKE SKUPNOSTI – MONTIJEVA REGULATIVA

Uredbe so pravni akti, s katerimi lahko telesa EU najgloblje posegajo v nacionalne pravne ureditve. Njihova značilnost je skupni značaj in neposredna uporabnost ter enotna in celotna veljavnost v vseh članicah EU. Članice se ne morejo izogniti obveznostim določb uredbe in se odločiti za nepopolno izvajanje uredbe. Uredbe države članice in njihove institucije ter vse osebe, ki so zajete s področjem uporabe, obvezujejo k upoštevanju skupnega prava. Če so sprejeti s soodločanjem Evropskega parlamenta, se jih lahko označi kot evropske zakone. Uredbam, ki jih sprejme samo svet ali komisija (npr. uredba o skupinskih izjemah), manjka parlamentarna soodgovornost ter zato nimajo vseh značilnosti zakona.

To uredbu je komisija predstavila 31. julija 2002 v Bruslju pod oznako 1400/2002. Na skupnem evropskem trgu je uredba stopila v veljavo 1. oktobra 2002. Slovenija je uredbu uvedla v fazi priključitve k EU na podlagi predloga sekcije za motorna vozila na Gospodarski zbornici Slovenije, ki je ob tem uspela sprejetje uredbe uveljaviti z dvanajstmesečnim moratorijem. Tako je uredba v Sloveniji stopila v veljavo s 1. oktobrom 2003 (Ur. l. RS 69/02). Velja do 31. maja 2010, od tu dalje pa velja popolnoma prost konkurenčni boj, kar pomeni, da bodo odpadli vsi zaščitni mehanizmi za trgovino ali delavnice.

Nova uredba velja za naslednje kategorije in ureja naslednja razmerja v avtomobilski panogi (Evropska komisija 2002):

- za trgovino z novimi vozili, z novimi nadomestnimi deli in za servisno dejavnost,
- za gospodarska vozila (izjema gospodarskega vozila, ki presega skupno težo 3,5 t, za katera veljajo delno drugačna določila),
- za posredniške pogodbe ali za pogodbe med trgovci in pooblaščenimi delavnicami,
- pogodbenim trgovcem dovoljuje, da brez dovoljenja proizvajalca prodajo svoje obveznosti in pravice iz pogodbe drugemu trgovcu, ki prodaja vozila iste znamke (velja za pooblaščene servisne delavnice),
- predvideva najkrajši odpovedni rok dveh let (izjema: eno leto odpovednega roka pri spremembi mrežne strukture); pri časovno omejenih pogodbah (z najkrajšim časom trajanja pet let) velja napoved odpovedi šest mesecev, če pogodba ni podaljšana,
- določa obliko odpovedi pogodbe in za razrešitev sporov vpelje arbitražo za vse spore iz pogodbe,
- ločuje prodajo in servis,
- določa mejne vrednosti, ki so odločilne za možnost izbire vsakega distribucijskega sistema.

Razvidno je, da je nova uredba strožja, vsebuje pa manj predpisov kot stara uredba. Montijeva regulativa zajema predvsem skupno prodajo več blagovnih znamk v skupnem prodajnem prostoru, načelo izbire distribucijskega sistema kot selektivnega ali ekskluzivnega, načelo ločitve prodaje in servisne dejavnosti z ločenimi pogodbami ter načelo enakega dostopa do tehničnih podatkov, ko imajo neodvisne servisne delavnice v istem časovnem roku kot pooblaščen servisne delavnice vpogled v tehnične podatke (Evropska komisija 2006, 7).

4.1 Organizacija poslovanja po Uredbi 1400/2002

Na podlagi nove Uredbe 1400/2002 so države članice EU, in s tem Slovenija, prešle na nov način organizacije poslovanja v avtomobilski dejavnosti. Podrobno so bili določeni novi načini organizacije poslovanja in omejitve na podlagi Uredbe, s poudarkom na:

- obveznosti nekonkuriranja, kar pomeni vsako neposredno ali posredno obveznost, zaradi katere ni možna prodaja, nakup ali proizvodnja blaga ali storitev, ki so konkurenčne pogodbenemu blagu ali storitvi;
- obveznosti izključene dobave, kar pomeni vsako neposredno in posredno obveznost, zaradi katere dobavitelj prodaja pogodbeno blago; to občutno zmanjša vpliv predstavnikov znamk na ustvarjanja prometa z določenim podjetjem;
- sistemu selektivno-ekskluzivne distribucije, ki se kaže tako, da se dobavitelj zavezuje, da bo pogodbeno blago ali storitev dobavljal samo izbranim podjetjem na podlagi določenih meril, podjetja pa se obvezujejo izpolnjevati ta merila; predstavniki znamk morajo jasno opredeliti merila in jih izvajati enakopravno do vseh pogodbenih partnerjev; onemogočanje subjektivnih in neustreznih vzrokov; v avtomobilski industriji pomen distributerja vključuje tudi servisiranje vozil;
- sistemu kvantitativne-selektivne distribucije se odraža kot organizacija poslovanja, pri kateri predstavnik znamke omeji število izbranih podjetij in izdelava merila, ki jih je treba izpolnjevati;
- sistemu kvalitativne-selektivne distribucije, ki zajema organizacijo poslovanja, pri kateri predstavnik znamke uporablja pristopna merila in je to hkrati edini pogoj, ki ga je treba izpolniti za poslovno sodelovanje. Merila je treba v vseh primerih uporabljati nediskriminativno.

V skladu z Uredbo so vsa podjetja na območju Slovenije izvedla naslednje postopke v procesu spremembe in reorganizacije poslovanja:

- analiza obstoječega stanja in opredelitev meril obstoječe prodajno-servisne mreže; merila predstavniki znamk prejmejo od proizvajalca vozil in jih posredujejo koncesionarjem; v skladu z Uredbo mora proizvajalec vozil za vse

države EU pridobiti enaka merila, ki pa se lahko po državah razlikujejo po vrednosti;

- opredelitev načina organizacije poslovanja, ki ga bo uvedel predstavnik znamke (selektivna distribucija, kvantitativno selektivna ali kvalitativno selektivna);
- določitev višine potrebnih meril na podlagi analize obstoječega stanja in pogajanj s poslovnimi partnerji;
- predstavitev sistema selektivnih meril in nove organizacije poslovanja na podlagi izbranega načina organizacije;
- definiranje postopkov za nadzor in permanentno preverjanje selektivnih meril.

Tabela 4.1 Primerjava položaja koncesionarjev pod novimi in starimi predpisi

Osnove primerjave	Uredba o skupinskih izjemah 1475/1995	Uredba o skupinskih izjemah 1400/2002
Veljavnost	Do 30. 9. 2002 oziroma 30. 9. 2003 za obstoječe pogodbe	V EU od 17. 7. 2002 (v Sloveniji od 1. 10. 2003), do 31. 5. 2010
Področje veljavnosti	Nova tri in več kolesna vozila in njihovi nadomestni deli	Kot prejšnja uredba vendar so vozila omejena na 3,5 t skupne mase
Prodajni sistemi	Kombinirana selektivna in ekskluzivna prodaja, katera velja tudi za servis	Selektivna ali ekskluzivna prodaja. Za servis pa kvalitativna selekcija.
Odnos trgovec – servis	Proizvajalec lahko od trgovca zahteva, da sam organizira servis, da sam vodi lastno servisno delavnico	Trgovec se sam odloči ali se bo ukvarjal samo s prodajo ali tudi servisno storitev.
Pogodbeno področje	Regulirano in zaščiteno s pogodbo	Ekskluzivna prodaja je dogovorjena in zaščitena s pogodbo, selektivna zajema celotno EU, servis pa je brez pogodbenega področja
Lokacija obrata	Dogovorjeno s pogodbo	Lahko se dogovori s pogodbo, vendar po 1. 10. 2005 lahko trgovci odpirajo dobavna in prodajna mesta znotraj celotne EU. Za servis velja prosta izbira
Prodajno področje	Aktivno v pogodbenem področju, pasivno neomejeno.	Selektivna prodaja tako aktivna kot pasivna znotraj celotne EU; ekskluzivna prodaja aktivna samo znotraj pogodbenega področja, pasivno znotraj EU
Prodaja več blagovnih znamk	Mogoča samo ob soglasju proizvajalca, ko trgovec navede upravičene razloge ali brez soglasja proizvajalca v prodajno ločenih prostorih salona z ločenim vodilnim in prodajnim kadrom	V istem prodajnem prostoru, možna zahteva po površini za določeno prodajno znamko. Prodajno osebje ni nujno ločeno, lahko tudi vendar nosi proizvajalec dodatne stroške.

Vir: prirejeno po Uredbi 1400/2002 o skupinskih izjemah

V tabeli 4.1 so prikazani najbolj pomembni elementi Uredbe, ki pa so posredno povezani s celotno vsebino. Podrobnejša obrazložitev in povezave z ostalimi deli sledi v naslednjih poglavjih.

4.2 Politika konkurence v Evropski uniji

Namen politike konkurence, ki jo oblikujejo skupaj Evropska komisija, države članice in sodišča je, da obvaruje in razvija konkurenčni boj na skupnem trgu. Medsebojno tekmovanje podjetij spodbuja inovacije, zmanjšuje proizvodne stroške, povečuje gospodarsko učinkovitost in s tem krepi konkurenčnost evropskega gospodarstva.

Pojem konkurenca se nanaša na dva različna pojma, in sicer (Dubrovski 2004, 81): konkurenca kot nosilec konkurenčnih aktivnosti (konkurenti) in konkurenca kot proces izvajanja konkurenčnih aktivnosti (konkuriranja).

Pojem konkuriranja lahko prenesemo na področje mednarodnega poslovanja in ga je treba opredeliti še z vidika tistih značilnosti, ki vplivajo na intenzivnost in usmerjenost mednarodne trgovine neke dežele. Neka dežela bo dosegla najvišjo raven konkurenčnosti takrat, ko bo lastne primerjalne prednosti čim bolj izkoristila v mednarodni menjavi. Ožja oblika konkuriranja se nanaša na posamezno podjetja oziroma na posameznega proizvajalca. Osnovna oblika konkurenčnosti pa je konkurenčnost posameznega izdelka ali storitve (Dubrovski 2004, 82).

Konkurenco lahko razumemo tudi kot temeljni mehanizem gospodarstva, ki vključuje ponudbo (proizvajalce, trgovce) in povpraševanje (vmesne stranke, porabnike). Dobavitelji na trgu ponujajo blago in storitve, da bi zadovoljili povpraševanje. Konkurenčni boj vsakogar usmerja k iskanju ravnovesja med kakovostjo in ceno, da bi kar najbolje zadovoljil povpraševanje. Konkurenca je torej preprosto in učinkovito sredstvo, da se porabnikom po kakovosti in ceni izdelka sli storitve zagotovi raven odličnosti. Poleg tega podjetje sili, da si prizadeva za konkurenčnost in ekonomsko učinkovitost. Pogodba o Evropski uniji med svojimi načeli določa, da države članice EU sprejmejo ekonomsko politiko, ki jo vodijo v skladu z načeli odprtega tržnega gospodarstva, kjer na dolgi rok vlada svobodna konkurenca (Evropska komisija 2002).

Dejavniki iz okolja, ki vplivajo na podjetje, so zunanje okolje, silnice v makro okolju, silnice porabniškega trga, silnice medorganizacijskega trga in silnice okolja konkurentov.

Podjetje se iz tržnega okolja oskrbuje z materialnimi in nematerialnimi sredstvi za delovanje. Uspešno je le, če uspeva okolju prodati svoje izdelke in storitve. Podjetje je lastnina tistih, ki so vanj vložili kapital, z okoljem ga vežejo neštete človeške vezi. *Značilnosti širšega okolja so kulturne* (zgodovina, ideologija, vrednote, norme, način vodenja, razmere med ljudmi), *tehnološke* (stopnja znanstvene in tehnološke razvitosti družbe, naprav, opreme ...), *izobrazbene* (raven prisotnosti prebivalstva, delež prebivalstva z višjo ali visoko izobrazbo ...), *politične* (splošno politično vzdušje, osredotočenost politične moči, stranke ...), *pravne* (ustavna določila, značaj pravega

sistema, pristojnosti državnih ustanov in organov, podjetniško pravo), *naravni viri* (vrste, obseg in dosegljivost, podnebje ...), *demografske* (značilnosti prebivalstva – številnost, razporejanje, starost, spol ...), *socialne* (razredna razslojenost in mobilnost, vloga v družbi ...), *gospodarske* (splošna gospodarska urejenost, vrste gospodarskih organizacij, zasebnost ali javno lastništvo, centralizirano ali decentralizirano gospodarsko načrtovanje, bančni sistemi, davčni sistemi, značilnosti potrošnje) (Tavčar 2000, 3).

Globoke spremembe se bodo odražale na treh področjih. Prvo področje zajema znanje in kreiranje znanja kot temeljni kamen uspeha vsake organizacije. V poslovnem okolju poudarjamo zmožnost ustvarjanja in diverzifikacije znanja, saj je streha konkurenčnih prednosti. Ta način vrednotenja se najpogosteje uveljavlja med poslovnimi organizacijami. Drugo področje izhaja iz pogleda, da vse organizacije vlagajo v soodvisnost s širšim naravnim in socialnim sistemom. Manjše, a vseeno pomembno število organizacij zatrjuje, da ne morejo biti zdrave, če same ne prispevajo k zdravju njihovega širšega sistema. Kot tretji element lahko štejemo način vodenja organizacije, ki jo je treba voditi po principu delovanja v vplivnem naravnem okolju. Skupaj vsi trije elementi bi lahko bili osnova druge industrijske revolucije, ki bi zaključila krog in omogočila človeku, da bi živel kot del narave in ne kot njen zunanji del (Johnson in Bröms 2000, 8).

4.3 Omejevanje konkurence s sporazumi

Omejevalni sporazumi so prepovedani in nični. Omejevanje konkurence je lahko vertikalno ali horizontalno. O vertikalnem omejevanju konkurence govorimo, ko gre za omejevanje konkurence z delovanjem med dvema subjektoma, ki sta na različni stopnji družbene delitve dela – omejevanje med proizvajalcem in distributerjem. O horizontalnem omejevanju konkurence pa govorimo takrat, ko je omejevanje konkurence med subjekti na isti ravni. Lahko se skupina proizvajalcev dogovori, da si bo prostorsko razdelila določeno tržišče.

Prvi odstavek 5. člena Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence se ne uporablja za sporazume, če prispevajo k izboljšanju proizvodnje ali razdelitve dobrin ali če pospešujejo tehnični in gospodarski razvoj, pri tem pa zagotavljajo uporabnikom pravičen delež doseženih koristi. Vendar ti sporazumi, sklepi ali usklajena ravnanja ne smejo (Ur. l. EU L 336) nalagati udeležnim podjetjem omejitev, ki niso nujne za doseganje navedenih ciljev, in dajati udeležnim podjetjem možnost, da bi izključila pomemben del konkurence glede predmetov pogodbe.

Prav tako prvi odstavek petega člena ne velja za sporazume majhnega pomena. To so:

- horizontalni sporazumi med podjetji, katerih tržni delež upoštevanega proizvoda ali storitve v Sloveniji skupaj s proizvodi ali storitvami odvisnih in gospodujočih podjetij ne presega 10 odstotkov, če gre za podjetja, ki delujejo na isti stopnji proizvodnje ali trgovine,

- vertikalni sporazumi, če gre za podjetja, ki delujejo na različni stopnji proizvodnje ali trgovine in njihov skupni tržni delež ne presega 10 odstotkov.
- pri sporazumih katere je težko opredeliti ali samo kot vertikalne ali horizontalne, so torej mešani in tržni delež podjetij ne sme presegati praga 10 odstotkov.

Izjema, določena v prejšnjem odstavku, velja za vertikalne sporazume med podjetniškim združenjem in njegovimi člani ali med takšnim združenjem in njegovimi dobavitelji, le če so vsi njegovi člani trgovci na drobno in če noben posamezen član združenja, vključno z povezanimi podjetji, ni veliko podjetje v smislu določb zakona, ki ureja gospodarske družbe (Ur. l. RS 109/2002).

4.4 Preprečevanje omejevanja konkurence

Tipično dejanje izkrivljanja konkurence je nelojalna konkurenca. Omejevanja konkurence ni mogoče splošno definirati. Omejitve so izjeme, ki jih je treba dovolj natančno definirati, svobodna konkurenca pa je pravilo. Absolutna prepoved kakršnih koli konkurenčnih omejitev na trgu bi onemogočala oblike sodelovanja in povezovanja podjetij.

V EU je bilo področje varstva konkurence urejeno v 85. in 86. členu Rimske pogodbe iz leta 1957, ki sta urejala prepoved omejevalnih sporazumov in prepoved zlorabe prevladujočega položaja. Leta 1997 sta bila preimenovana v 81. in 82. člen Pogodbe o ustanovitvi Evropske skupnosti (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence 2007).

Tretji odstavek 81. člena Pogodbe o ustanovitvi Evropske skupnosti (PES) dovoljuje izjeme od prepovedi sporazumov med podjetji, sklepi podjetniških združenj in usklajenimi ravnanji, ki bi lahko prizadeli trgovino med državami članicami in katerih cilj oziroma posledica je preprečevanje, omejevanje ali izkrivljanje konkurence na skupnem trgu, ki niso združljivi s skupnim trgom po prvem odstavku tega člena. Skupinske izjeme veljajo načeloma za vse vertikalne omejitve, ki se nanašajo na prodajo blaga in storitev.

Nelojalna dejanja podjetij pri aktivnostih na trgu, ki so v nasprotju z dobrimi poslovnimi običaji in s katerimi se povzroča ali se utegne povzročiti škoda drugim udeležencem na trgu, predstavljajo tiste aktivnosti, ki jim podjetja težko konkurirajo, saj njihova vrednost sloni na nelojalnih konkurenčnih dejanjih. Drugi izziv, ki mu je težko konkurirati na trgu, pa so nedovoljeni dampinški ukrepi. Zaradi skupnega trga je postal damping kot način vplivanja na poslovanje znotraj EU občasno orodje nekaterih podjetij. Vse države članice EU so v preteklosti na državni ravni nadzorovale damping postopke – ravno tako Slovenija. Od 1. maja 2004 pa Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence nima več pristojnosti v postopkih v zvezi z dampingom in subvencioniranim uvozom, saj je z dnem vstopa v EU Slovenija prevzela trgovinsko politiko EU, kjer je nadzor nad trgi prevzela Evropska komisija za varstvo konkurence (Ur. l. RS 69/2002).

Slovenija je bila ob priključitvi v EU v položaju, ko razmere na področju zagotavljanja enakih konkurenčnih pogojev na trgu niso bile urejene. Po obdobju rasti in ekonomskega razvoja od leta 1991 naprej, ko se je Slovenija osamosvojila, je bilo treba opredeliti in zaščititi konkurenčno okolje z ustrežno zakonodajo. Slovenija je 30. junija 1999 sprejela Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (Ur. l. RS 56/99). S tem zakonom, prvi odstavek 9. člena, se je na področju konkurenčne zakonodaje Slovenija ustrezno uskladila z zakonodajo EU. Zakon je stopil v veljavo z dnem pristopa Republike Slovenije k EU. Za opravljanje nalog po tem zakonu se ustanovi Urad za varstvo konkurence. Zakon velja za pravne in fizične osebe, ki opravljajo gospodarsko dejavnost, ne glede na njihovo pravno obliko in lastninsko pripadnost. Tu so zajeta tudi podjetniška združenja, ki neposredno ne opravljajo gospodarske dejavnosti, vendar vplivajo ali lahko vplivajo na ravnanje podjetij na trgu. Prepovedani in nični so sporazumi med podjetji o pogojih poslovanja na trgu, katerih cilj ali učinek je preprečevati, ovirati ali izkrivljati konkurenco v Republiki Sloveniji. Zlasti je prepovedano (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence 1999):

- neposredno ali posredno določati nakupne ali prodajne cene ali druge poslovne pogoje,
- omejevati ali nadzirati proizvodnjo, prodajo, tehnični razvoj ali naložbe,
- določati v razmerjih z drugimi sopogodbentiki neenake pogoje za enakovrstne izpolnitve, če je s tem sopogodbentik postavljen v konkurenčno slabši položaj,
- pogojevati sklenitev pogodbe s tem, da sopogodbentiki sprejmejo še dodatne izpolnitve, ki po svoji naravi ali po trgovinskih običajih nimajo zveze s predmetom pogodbe,
- razdeliti trg ali vire nabave med udeležence.

Zakon ureja prepovedane omejitve konkurence ter varstvo in ukrepe, če do takšnih omejitev pride. Vključuje tudi organe, pristojnosti in postopke, ki jih v primeru pritožbe ali opažanj strank izvajajo določeni državni organi.

Predvideva ukrepe na področju omejevanja konkurenčnih sporazumov, ukrepe v zvezi z uporabo in zlorabo prevladujočega položaja, nanaša se na koncentracijo enega ali več podjetij, na omejevanje trga z akti in dejanji in na urad za preprečevanje omejevanja konkurence in postopke odločanja z kazenskimi odločbami.

Sodišče ES je določilo tri načela, s katerimi dovoljuje omejevanje konkurence:

- načelo nujnosti, po katerem mora biti selektivna distribucija nujna zaradi specifičnosti določne vrste proizvodov;
- načelo nediskriminacije, ki narekuje, da morajo biti merila izbire objektivna,
- načelo sorazmernosti, ki pravi, da merila izbire ne smejo biti bolj omejujoča, kot je to nujno potrebno, da bi dosegli opravičljivi cilj.

Sodišče ES je dovolilo selektivno distribucijo v zvezi z dvema skupinama proizvodov; ti sta:

- tehnični proizvodi, ki zaradi svoje kompleksnosti zahtevajo visoko stopnjo poprodajnih storitev (vzdrževanje, servisiranje, informiranje); sem prištevamo tudi avtomobile;
- luksuzni proizvodi, ki slovijo po svoji znamki, so dobro prodajani in zelo dragi.

4.5 Uredba 1400/2002 določa skupinske izjeme

Pravna ureditev z Uredbo kot podzakonskim pravnim aktom, s katerim lahko telesa EU najgloblje posegajo v nacionalne pravne ureditve, že vnaprej dopušča nekatere vrste in tipe omejevalnih sporazumov. Izjeme se lahko nanašajo na posamičen sporazum, sklep ali na posamično ravnanje, lahko pa na določeno kategorijo ali skupino sporazumov, sklepov ali ravnaj.

V avtomobilski panogi obstoječi dogovori med udeleženci na vseh področjih niso v skladu s konkurenčno-pravnimi pravili. Po prvem odstavku 81. člena so dogovori, ki nasprotujejo konkurenčno-pravnim praviloma, prepovedani. Številne pogodbe med udeleženci v avtomobilski panogi, ki spodbujajo konkurenčnost in so v prid potrošniku, vsebujejo klavzule, ki enemu od pogodbenih partnerjev omejujejo svobodno konkurenco. V tretjem odstavku 81. člena se vendarle daje možnost, da se takšne pogodbe, ki zadevajo določeno panogo, izvzamejo z Uredbo o skupinskih izjemah.

V 9. členu (Skupinske izjeme) Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence Vlada Republike Slovenije z uredbo določi, katere skupine sporazumov ustrezajo pogojem iz tretjega odstavka 5. člena Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence. Uredba mora določiti skupine sporazumov, za katere se uporablja, in zlasti določiti:

- omejitve ali pogodbeno določila, ki jih sporazum lahko ali jih ne sme vsebovati,
- pogodbeno določila, ki jih sporazum mora vsebovati,
- druge pogoje, ki morajo biti izpolnjeni.

Uredba ureja zlasti naslednje skupine pogodb (Ur. l. RS 69/2002):

- licenčne pogodbe,
- pogodbe o uporabi drugih pravic industrijske lastnine,
- pogodbe o prenosu znanja in izkušenj (know-how),
- druge pogodbe o prenosu tehnologije,
- pogodbe o razvoju in raziskovanju,
- pogodbe o specializaciji,
- pogodba o distribuciji,
- franšizne pogodbe,
- pogodbe o izključeni pravici nabave,
- pogodbe o skupnih vlaganjih.

Uredba 1400/2002 se aplicira pri pogodbah v avtomobilskem sektorju oziroma se opravi izvzetje pod pogojem, da tržni delež dobavitelja na trgu, kjer prodaja nova motorna vozila ali nadomestne dele za motorna vozila ali opravlja servisne storitve, ne

presega 30 %. Vendar je lahko prag tržnega deleža za pogodbe, sklenjene v kvantitativnem selektivnem distribucijskem sistemu za prodajo novih motornih vozil, 40 %, za pogodbe v sistemu ekskluzivne distribucije velja 30 % prag tržnega deleža. Takšnih pragov tržnega delež se ne uporablja pri pogodbah v sistemu kvalitativnega selektivnega distribuiranja (Lowe 2002, 22).

Zaznati je spodbujanje konkurenčnosti in s tem omogočanje konkretnih prednosti za evropskega potrošnika. Upoštevati je treba posebnosti avtomobilskega sektorja. Komisija EU si je ob snovanju nove uredbe zastavila naslednje cilje:

- poenotiti trg motornih vozil v vseh državah EU,
- odpraviti cenovne razlike po regijah in med državami EU,
- povečati konkurenco pri prodaji in servisiranju.

4.6 Zloraba prevladujočega položaja

V 10. členu tretjega dela Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence je prepovedana zloraba prevladujočega položaja na trgu. S tem je mišljen položaj, ko podjetje glede določenega blaga ali določene storitve nima konkurentov ali ima na trgu le nepomembno konkurenco ali ima v primerjavi s konkurenti občutno boljši položaj glede tržnega deleža, možnosti za financiranje, možnosti za nakup in prodajo ali glede na dejstva, ki drugim podjetjem onemogočajo ali ovirajo vstop na trg (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence 2007).

Podjetje ima prevladujoči položaj na trgu takrat, ko je njegov delež prodaje ali nakupa blaga ali storitev v Republiki Sloveniji večji od 40 %. Dvoje ali več podjetij ima prevladujoč položaj na trgu, če med njimi ni pomembnejše konkurence in je njihov skupni delež prodaje ali nakupa blaga ali storitev večji od 60 %.

Tržni delež je pomembno, ne pa tudi edino merilo za ugotavljanje prevladujočega položaja na trgu. Zakon določa, da je pri ugotavljanju prevladujočega položaja treba upoštevati tudi: stopnjo konkurence na trgu, možnosti financiranja, možnosti za nakup in prodajo, ovire pri vstopu na trg ipd.

Zloraba prevladujočega položaja pomenijo zlasti naslednji primeri (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence 2007):

- posredno ali neposredno pogojevanje nepoštenih prodajnih ali nakupnih cen na drugih nepoštenih pogojih,
- neupravičeno zniževanje ali zviševanje cen,
- omejevanje proizvodnje, trgov ali tehničnega napredka,
- uporaba neenakih pogojev za primerljive posle z drugimi poslovnimi partnerji, kar te partnerje postavlja ali sili v konkurenčno slabši položaj,
- pogojevanje sklepanja pogodb s sprejemom dodatnih obveznosti, ki po svoji naravi in glede na trgovinske običaje niso povezani z vsebino teh pogodb.

4.7 Koncentracija podjetij

Koncentracija pomeni tržna ravnanja, ki prinašajo trajno spremembo v strukturi udeleženih podjetij. V teoriji konkurence je odprava tržnih struktur, ki ogrožajo konkurenco, zlasti kontrola združitvev in odpiranje trga, ena temeljnih predpostavk konkurence.

O koncentraciji nas obveščajo podatki tržnega deleža, značilnosti podjetij, ki se koncentrirajo, omejitve vstopa na trg in morebitna konkurenca na trgu. Tržni delež je najpomembnejši kazalec moči podjetij, a ga je treba opazovati na kompleksen način, saj sam kot tak ne more dokazati dejanske tržne moči. Zelo veliki tržni deleži so lahko močni pokazatelji prevladujočega tržnega položaja, a če je na trgu dovolj tekmecev, tudi visok tržni delež ne pomeni nujno tudi tržne prevlade. Koncentracijo morajo udeleženci priglasiti Uradu najpozneje en teden po sklenitvi pogodbe ali objaviti javne ponudbe ali pridobitvi kontrolnega interesa. Rok za priglasitev začne teči s prvim od teh dogodkov.

Po Zakonu o preprečevanju omejevanja konkurence gre za koncentracijo podjetij v primerih (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence 2007):

- združitve dveh predhodno neodvisnih podjetij,
- ko ena ali več oseb, ki že nadzorujejo najmanj eno podjetje, ali ko eno ali več podjetij bodisi z nakupom vrednostnih papirjev ali premoženja, s pogodbo ali na kakršen koli drugačen način pridobi neposreden ali posreden nadzor drugega podjetja ali delov enega ali več podjetij,
- ko dve podjetji ali več podjetij ustvari skupno podjetje, ki naj bi bilo samostojen gospodarski subjekt z daljšim trajanjem.

V omenjenem zakonu nadzor nad podjetjem predstavljajo pravice, pogodbe ali druga sredstva, ki ločeno ali skupno in ob upoštevanju ustreznih dejstev ali predpisov omogočajo izvajanje odločilnega vpliva na določeno podjetje, in sicer:

- lastništvo celotnega kapitala ali kapitalskega deleža,
- lastništvo ali pravico do kakršne koli uporabe celotnega premoženja ali dela premoženja določenega podjetja,
- pravica ali pogodba, ki zagotavlja odločilen vpliv na glasovanje ali sklepe organov podjetja.

Nadzor pridobijo osebe ali podjetja, ki so upravičeni na podlagi pogodb in poslov iz prejšnjega odstavka ali imajo kljub temu, da nimajo pravic na podlagi teh poslov, pravico do njihovega uveljavljanja na podlagi pravic, ki iz njih izhajajo.

Koncentracijo morajo po 12. členu četrtega dela o koncentraciji kapitala Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence udeleženci priglasiti uradu: ²

² Urad je pri izvajanju svojih nalog neodvisen in samostojen, vodi ga direktor, ki za njegovo dejavnost odgovarja njegov; ta izdaja akte, za katere je urad pristojen. Urad izvaja nadzor nad uporabo določb zakona, spremlja in analizira razmere na trgu, kolikor so pomembne za razvijanje poštene in svobodne konkurence, vodi postopke in izdaja odločbe v skladu z zakonom in daje Državnemu zboru in Vladi mnenje o splošnih vprašanjih iz svoje pristojnosti.

- če je skupni letni promet v transakciji udeleženih podjetij ali z njimi kako drugače povezanih podjetij v posameznem od zadnjih dveh let na slovenskem trgu pred obdavčitvijo presegel 8 milijard tolarjev oz. 33,3 milijone evrov,
- če so v transakciji udeležena podjetja ali z njimi kako drugače povezana podjetja skupaj ustvarila za več kot 40 % prodaj, nakupov ali drugih transakcij na znatnem delu slovenskega trga s proizvodi ali storitvami, ki so predmet transakcije, ali z njihovimi nadomestnimi izdelki z enakimi lastnostmi.

Koncentracijo v smislu 13 člena Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence Urad presoja predvsem po tem, ali obstajajo nevarnosti ustvarjanja oziroma krepitve prevladujočega položaja, kar bi lahko povzročilo izločitev ali bistveno zmanjšanje učinkovite konkurence. Nevarnost je treba presojati ob upoštevanju naslednjih konkurenčnih dejavnikov (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence 2007):

- izbire, ki jo imajo na voljo dobavitelji in uporabniki,
- tržnih položajev prizadetih podjetij,
- dostopa, ki ga imajo do virov ponudbe oziroma trga,
- strukturnih deležev,
- konkurenčnega položaja na trgu,
- ovir pri dostopu na trg konkurenčnih podjetij,
- finančnih zmožnosti prizadetih podjetij,
- mednarodne konkurenčnosti podjetij, ki jih presojujejo,
- naraščanja ponudbe povpraševanja po blagu sli storitvi, ki jih pokriva koncentracija.

Smisel določitve ekonomskih pogojev za obvezno priglasitev koncentracije je v tem, da se iz presoje izločijo primeri, ki po objektivnih merilih ne morejo ogroziti konkurence. S tem se vzpostavlja neizpodbitna domneva, da manjše koncentracije ne zmanjšujejo ali onemogočajo učinkovite konkurence. Pred presojo koncentracije je treba ugotoviti, ali udeleženke koncentracije in z njimi povezana podjetja po izvedeni koncentraciji presegajo določen skupni letni promet oziroma tržni delež.

4.7.1 Distribucijske poti

Pogodba o distribuciji motornih vozil sodi med tako imenovane vertikalne sporazume, ki sicer omejevalno lahko vplivajo na konkurenco, vendar v določenih okoliščinah njihovi pozitivni vplivi prevladajo nad negativnimi in so tako (lahko) izvzeti iz prepovedi omejevanja konkurence. Pravni okvir distribucije vozil je z novimi pravili urejen do leta 2010. Ta pravila predstavljajo pomemben korak v načinu distribuiranja, ki je bil prej strogo definiran in omejen s predpisi proizvajalcev

V skladu z Uredbo Sveta o izvajanju pravil o konkurenci iz 81. in 82. člena Pogodbe o ustanovitvi Evropske skupnosti št. 1/2003 ES z dne 16. 12. 2002 (Ur. l. EU L 336, z dne 4. 1. 2003) vodi postopke o kršitvah določb te uredbe.

avtomobilov, sedaj pa teži k bolj uravnoteženemu in fleksibilnemu načinu, katerega cilj je prosta konkurenca (Avto svet 2003, 5).

Uredba 1400/2002 proizvajalca ne obvezuje, da uporablja enak sistem distribucije za celotno območje države članice. Teoretično ima lahko proizvajalec ali predstavnik znamke v eni državi članici sistem izključne distribucije na območju, in sistem izbirne distribucije na območju druge države članice. Tak dobavitelj pa ne more preprečiti pretoka vozil iz enega območja v drugo, še posebej ne zato, ker Uredba dobaviteljem ne dovoljuje prepovedi trgovcem, z izključnimi prodajnimi območji, prodajo neodvisnim preprodajalcem oz. podjetjem, ki niso članice proizvajalčeve mreže. To pomeni, da proizvajalec ali uvoznik ne more preprečiti distributerjem enega območja prodaje vozil neposredno potrošnikom drugega območja ali neodvisnim preprodajalcem. Preprodajalci lahko nato, seveda po lastni odločitvi, preprodajajo vozila v drugo območje in tudi v vsa druga območja EU. Distributerjem na drugem območju ni mogoče preprečiti prodaje vozil neodvisnim preprodajalcem na prvo območje ali celo vsakemu drugemu potrošniku na tem območju, ki želi od njih kupiti (Avto svet 2003, 9).

S 1. oktobrom 2005 so lahko koncesionarji v sistemu selektivne distribucije odprli prodajne salone ali distribucijske točke v drugih delih njihove države ali v drugih članicah EU. S prenehanjem veljavnosti tako imenovane lokacijske klavzule³ je bila ukinjena teritorialna zaščita za koncesionarje v selektivnem sistemu prodaje. Za primer navajam francoskega koncesionarja, ki proda precej vozil španskim kupcem in lahko odpre prodajno ali distribucijsko enoto v Španiji. Glede širjenja koncesionarjev preko meja matične države na podlagi dela Uredbe, ki je stopila v veljavo 1. oktobra 2005, obstajata dve možnosti. Koncesionar lahko odpre podružnico za dobavo vozil, kjer nova vozila samo predaja končnim strankam, vse ostale aktivnosti od priprave vozila do priprave dokumentacije pa opravlja v obstoječi koncesiji. Lahko pa se odloči za odprtje podružnice za prodajo novih vozil. V tem primeru podružnica izvaja vse prodajne aktivnosti, ki so v skladu z merili, ki jih predpiše predstavnik znamke in jih izvaja v imenu matičnega koncesionarja in na njegov račun (Avto svet 2003, 15).

Proizvajalec nima prostih rok pri izbiri distribucijskih sistemov. Izjema od prvega odstavka 81. člena PES se nanaša na tri segmente v distribuciji motornih vozil: na prodajo novih motornih vozil, na segment servisiranja in vzdrževanja vozila ter na segment prodaje nadomestnih delov za motorna vozila.

³ Proizvajalec lahko preveri, kje nek trgovec odpira prodajna mesta in mesta za izpostave. Glede na vrsto proizvajalčeve omejitve prodajnega območja zagotavlja, da noben konkurenčni trgovec ne bo odprl prodajnih mest in izpostav v bližini sedeža podjetja. S tem se omeji konkurenca med trgovci, ki prodajajo avtomobile iste blagovne znamke. Nova uredba prepoveduje lokacijske klavzule v primeru selektivne prodaje, pri kateri lahko trgovcu predpiše, da lahko prodaja samo končnim porabnikom in drugim članom lastne prodajne mreže, ne pa neodvisnim preprodajalcem (Avto svet 2003).

Evropska komisija je v izhodišču poudarila, da se proizvajalec mora odločiti za ekskluzivni ali selektivni distribucijski sistem na podlagi doseženih pragov tržnega deleža na relativnih trgih.

4.7.2 Organiziranje prodajno servisne mreže

Distribucijske pogodbe med koncesionarji in predstavniki znamk avtomobilov so lahko:

- običajne, kjer se prodajalec oz. principal zaveže dodeliti distributerju pravice prodaje svojega proizvoda na določenem teritoriju;
- samostojne – enake kot običajne, s tem da lahko principal prevzame prodajo na teritoriju za lasten račun brez odgovornosti do distributerja;
- ekskluzivne – enake kot običajne, a principal ne sme konkurirati distributerju na teritoriju; prepove dobavitelju, da proda blago ali storitev na določenem teritoriju zaradi specifične uporabe ali nadaljnje prodaje;
- selektivne – enake kot običajne, vendar z oblikovanim razločevalnim sistemom; prodaja blaga le določenim subjektom ali prek določenih subjektov; oblikovanje mreže sopogodbениkov na podlagi določenih meril. Dobavitelj se zaveže, da bo prodajal le distributerjem, izbranim na podlagi določenih meril. Distributerji se zavežejo, da ne bodo prodajali nepooblaščenim distributerjem ali serviserjem. Selektivna količinska pogodba se uporabi, ko dobavitelj uporabi merila za selekcijo tako, da omeji število distributerjev ali serviserjev, kvantitativna pa takrat, ko dobavitelj uporabi kvalitativna merila za izbiro distributerjev ali serviserjev glede na naravo blaga ali storitve.

4.7.3 Ekskluzivna ali selektivna distribucija

Obveznosti iz *ekskluzivne* dobave pomenijo vsako obligacijo, neposredno ali posredno, ki obvezuje dobavitelja, da proda pogodbeno dobrino ali storitev enemu samemu kupcu znotraj skupnega trga z namenom specifične uporabe ali za nadaljnjo prodajo (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence 2007).

Pogodbe o ekskluzivnem zastopanju oz. prodaji sodijo v skupino vertikalnih sporazumov med podjetji. Sporazumi med podjetji, ki imajo učinek na trgu Republike Slovenije, v skladu z določili Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence ne smejo omejevati konkurence. Po zakonu se za omejevalne sporazume štejejo sporazumi med podjetji o pogojih poslovanja na trgu, katerih cilj ali učinek je preprečevati, ovirati ali izkrivljati konkurenco v Republiki Sloveniji. Zakon dopušča nekatere sporazume, glede katerih so sicer podani vsi elementi generalne klavzule.

Proizvajalec lahko s svojim prodajalcem ali uvoznikom sklene ekskluzivno pogodbo, ki omejuje prosto konkurenco, ker je prodajalcu dodeljeno izključno prodajno področje. Takšen vertikalni sporazum je zaradi narave proizvoda in položaja obeh strank dovoljen po tretjem odstavku 81. člena PES. Prav tako lahko proizvajalec na določenem področju organizira ekskluziven distribucijski sistem v trgovini z novimi

vozili, če tržni delež proizvajalca na relevantnem trgu ne presega 30 odstotkov. Pod tem pogojem velja skupinska izjema po prvem odstavku 3. člena Uredbe 1400/2002.

Posamezen distributer dobi točno določeno prodajno območje ali skupino potencialnih strank. Prodajalec na točno določenem območju aktivno prodaja motorna vozila, izven tega območja pa lahko prodaja le s pasivnimi metodami, in to le neodvisnim preprodajalcem. Distributer sam se lahko odloči, ali bo na določenem območju odprl še dodatne prodajne obrate. Pri neposredni prodaji proizvajalca končnemu porabniku v ekskluzivno pogodbeno področje, ki je z novo Uredbo dovoljena, je oškodovani distributer, ki posluje v tem distribucijskem sistemu, upravičen do nadomestila od proizvajalca (Ministrstvo za gospodarstvo 2007).

Selektivni distribucijski sistem s kvalitativnimi in kvantitativnimi merili je sistem, ki ga organizira proizvajalec na določenem območju na podlagi Uredbe. Izvedljiv je, če s prodajo novih avtomobilov na relevantnem trgu ne presega 40 odstotkov tržnega deleža (Uredba 1400/2002). V selektivnem sistemu lahko proizvajalec avtomobilov prodajalcu vozil prepíše lokacijo glavnega prodajnega obrata, toda ne dejavnosti in ne širitve na tej lokaciji ne more omejevati ali pogojevati.

Selektivni način distribucije je v avtomobilskem sektorju najpogostejši, saj proizvajalcem v tej industriji omogoča, da učinkovito narekujejo prodajalcem, komu in kje naj prodajajo, poleg tega pa na ta način tudi najlaže nadzorujejo usposobljenost prodajnega in servisnega osebja, ki skrbi za ugled avtomobilske znamke pri potrošnikih (Bedrač 2004, 4).

Prodajno območje v selektivnem distribucijskem sistemu obsega celotno območje EU, dodelitev pogodbenih območij kot zavarovanih distribucijskih območij ne obstaja. V prodajnem sistemu preko osebnih pošilk, preko osebne elektronske pošte ali z obiskom potencialnih kupcev lahko trgovec proda vozilo vsaki stranki, ki prihaja iz držav članic EU. Aktivno posegati pa ne sme na področje, kjer je urejen ekskluzivni distribucijski sistem. V tak prodajni sistem lahko posamezen trgovec poseže le s pasivnimi oblikami prodaje. To je prodaja, ko stranka samovoljno obiše prodajni salon ali vzpostavi stik s takim prodajalcem iz lastnega interesa in zanimanja ter na tej osnovi avtomobil tudi naroči.

Selektivno-kvantitativna merila so merila izbire, ki proizvajalcu omogočijo, da na podlagi kvantitativno izbranih trgovcev neposredno omeji število sopogodbenikov. Le nekateri kvantitativni standardi so: določeno število skupnih trgovcev, določeno število vozil na zalogi, določeno letno število prevzetih vozil, ni pa nujno, da so tudi prodana, določeni najnižji osebni dohodki prodajalcev.

Trgovec pridobi licenco za prodajo avtomobilov, če izpolnjuje določene *selektivno-kvalitativne* izbirne standarde, kot so: usposobljenost prodajnega osebja, zahteve glede razstavnega prostora, zahteve glede ločenega razstavnega prostora, ki je namenjen določeni znamki avtomobila, dolžnost ponujati celotno paleto vozil določene blagovne znamke ter dolžnost ponujanja testnih vozil ...

V primeru selektivne distribucije je sicer mogoče od koncesionarja zahtevati, da je 30 %⁴ skupnega števila kupljenih motornih vozil določene proizvajalčeve znamke, vendar mu je treba prepustiti možnost nabave vozil od drugih predstavnikov znamk. Uredba ne krije nakupa koncesionarjeve obveznosti v skupni višini 30 % nakupa motornih vozil, sicer bi to predstavljalo omejevanje navzkrižne dobave oz. od drugih članov pooblaščenega mreže, ki predstavlja bistveno omejitev konkurenčnosti v skladu s členom 4 (1)(c) Uredbe 1400/2002.

4.8 Prodaja različnih blagovnih znamk

Uredba ne določa, kakšne zahteve lahko predstavnik znamke postavi koncesionarju, ki prodaja vozila različnih blagovnih znamk. To bi bilo nemogoče že samo zaradi različnih okoliščin, ki se pri tem pojavljajo, poleg tega pa tak pristop ne bi upošteval različnih značilnosti koncesionarja, še posebej v smislu njegove lokacije in velikosti prodajne mreže.

Zahteva, ki je za določenega koncesionarja, ki želi trgovati z vozili različnih znamk, sprejemljiva, bi morda predstavljala nedovoljeno konkurenčno prepoved za drugega trgovca. Predstavnik znamke lahko od koncesionarja zahteva, da prostor opremi na določen način, naj si bo to s parkirnim prostorom, sanitarijami za stranke, pohištvo ..., vendar pa jih ne more omejiti na določeno znamko vozila. Prav tako bodo morali predstavniki znamk omiliti zahteve glede celostne podobe, če bi s tem lahko povzročili ovire koncesionarju, ki želi prodajati tudi znamke konkurenčnih proizvajalcev. Koncesionar, ki ima omejen razstavni prostor, bo le s težavo prodajal vozila drugih znamk, razen če se sprostijo številne zahteve, kar bi sicer otežilo prodajo različnih znamk zaradi praktičnih ali stroškovnih razlogov, seveda ob upoštevanju specifik koncesionarja. Mogoče je treba omiliti zahtevo po sprejemnem pultu za posamezno znamko, zahtevo po razstavnem prostoru, ki naj bi bila na voljo za posamezno znamko, če na primer prostorske razmere ali drugi praktični razlogi po nepotrebnem otežujejo poslovanje.

Cilj Uredbe 1400/2002 je povečati konkurenčnost med znamkami motornih vozil različnih predstavnikov znamk.⁵ Na splošno mora biti proizvajalcem prepuščena izbira odnosa, ki ga bodo vzpostavili med znamkami svojih vozil, zato Uredba njim prepušča odločitev, da njihovih znamk vozil ni dovoljeno prodajati skupaj v istem razstavnem prostoru. Vendar pa predstavnik znamke ne more zahtevati, da se njegove znamke ne prodajajo v istem razstavnem prostoru z znamkami drugih predstavnikov znamk.

⁴ v skladu s členom 1(1)(B) Uredbe 1400/2002 mora ta vrednost temeljiti na skupnem koncesionarjevem nakupu pogodbenega blaga in nadomestkov na zadevnem trgu. Če na primer prodaja lahka dostavna vozila in težke tovornjake, se prag 30 % računa za vsako izmed kategorij vozil posebej, saj kot izdelka pripadata različnim trgovom.

⁵ da bi bili zajeti v uredbo, obveznosti prodaje ene same znamke določenega proizvajalca ne sme presegati 30 % vseh vozil, ki jih določen trgovec kupi in proda. Ta določila veljajo tudi za ekskluzivne pogodbe s koncesionarji.

Predstavniki znamke lahko koncesionarju naloži obveznost, da mora biti 30 % vozil, njegove znamke, koncesionar pa lahko izbere ali jih bo kupil od drugih trgovcev, trgovcev na debelo ali od predstavnika znamke. Prav tako ima na izbiro kupiti 70 % vseh vozil od predstavnikov drugih znamk. Če mu različni predstavniki znamk naložijo enako obveznost 30 % nakupa, lahko sprejme v prodajo vozila največ treh proizvajalcev. Koncesionar lahko zato na primer prodaja vozila znamke dobavitelja A, vozila znamke dobavitelja B ter znamko dobavitelja C. Prav tako je mogoče, da mali dobavitelji ali proizvajalci, ki so novi na trgu, koncesionarju ne naložijo 30 % obveznosti, zato lahko koncesionar prodaja znamke več kot treh proizvajalcev (Avto svet 2003, 14).

4.9 Tržni delež

Pri prodaji motornih vozil se tržni delež ugotovi na osnovi števila prodanih vozil, ki jih je proizvajalec prodal določenemu trgovcu na določenem prodajnem trgu, in drugega prodanega blaga, ki ga kupci na osnovi njihovih lastnosti, cene in uporabnosti smatrajo za zamenljivega ali nadomestljivega, v določenem obdobju.

Ob prekoračitvi tržnega deleža, tj. števila prodanih vozil na določenem prodajnem področju (30 oz. 40 odstotkov) za manj kot pet odstotkov, skupinske izjeme veljajo še dve leti. Če pa tržni delež doseže vrednost več kot 35 oz. 45 odstotkov, izjeme na tem področju veljajo še eno leto od leta, ko je bil tržni prag prekoračen. Uredba ob omenjenih preseganjih tržnih pragov preprečuje prekoračitev veljavnosti skupinskih izjem, ki bi bila skupno daljša kot dve leti (drugi odstavek 8. člena Uredbe 1400/2002).

To za trgovino z vozili pomeni, da noben proizvajalec/uvoznik v posamezni državi EU ta čas ne prekoračuje 40 odstotkov tržnega deleža. Glede na to se lahko izbira med selektivnim prodajnim sistemom s kvalitativno in kvantitativno selekcijo. Če posamezen proizvajalec/uvoznik v posamezni državi prekorači tržni delež 30 odstotkov, ekskluzivni prodajni sistem ni možen (Avto svet 2003, 5).

5 ANALIZA AVTOMOBILSKE PANOGE PO UVEDBI UREDBE 1400/2002

Uredba Evropski komisiji predpisuje redno kontrolo glede konkurence na področju prodaje avtomobilov in nadomestnih delov ter na področju servisiranja in vzdrževanja motornih vozil. Komisija je dolžna nadzorovati tudi strukturo in stopnjo koncentracije prodajnih salonov in servisnih delavnic. Najpozneje do 31. maja 2008 mora Evropska komisija izdati poročilo o delovanju nove Uredbe ob upoštevanju uporabe tretjega odstavka 81. člena PES. Na podlagi tega bodo narejeni novi koraki v smeri morebitnega preoblikovanja določil v avtomobilskem sektorju (11. člen Uredbe 1400/2002).

Po uvedbi uredbe se je avtomobilska panoga na celotnem evropskem trgu prilagodila, reorganizirala in spremenila način poslovanja. Ob proučevanju posledic Uredbe je mogoče podati oceno za prihodnost. Rezultati še niso popolnoma znani, saj se podjetja še vedno spreminjajo in bodo končni rezultati znani šele, ko bo prenehala veljati uredba, torej leta 2010. Zaznati je različne težnje poslovanja glede velikosti in razvoja avtomobilskega trga.

Vsi udeleženci poslovnih razmerij v avtomobilski panogi pa morajo že sedaj biti previdni pri investicijskih naložbah, ker se lahko zgodi, da bo po 1. juniju 2010 obveljal popolnoma prost konkurenčni boj na tržišču z avtomobili in bodo tako za vse prodajne salone in servisne delavnice prenehali delovati vsi zaščitni ukrepi, ki jih sedaj omejuje uredba.

Po ocenah evropskega združenja avtomobilskih dobaviteljev (CLEPA) je avtomobilska in avtomobilska dobaviteljska industrija še vedno industrija rasti – vsekakor pa težišča njene rasti niso več v Evropi in severni Ameriki. Kljub temu se bodo gradili novi obrati v Evropi, še bolj pa v vzhodni Evropi in Aziji. Stroškovni pritiski so veliki in za ohranitev položaja tako v proizvodnji kakor tudi v razvoju so potrebne hitre prilagoditve spremenjenim potrebam proizvajalcev vozil in sistemskim dobaviteljem ob medsebojnem razvojnem sodelovanju (ACS 2007). Nova pravila prinašajo z liberalizacijo posla določena tveganja, vendar hkrati odpirajo tudi nove možnosti, ki jih do sedaj ni bilo.

V sodobnem poslovanju se glede na dinamične spremembe v okolju spreminjajo tudi podjetja kot celote, bodisi da bi se obvarovala pred pojavi latentne ali celo akutne krize, ali pa da bi se lahko v takšnem turbulentnem okolju kar najbolje znašla. Zato vedno bolj in na vedno bolj inovativen način iščejo takšne organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočile ohranjanje ali povečanje konkurenčnih prednosti na današnjem globalnem trgu (Dubrovski 2004a, 181).

Vsekakor pa velja, da se lahko podjetje odloča o sodelovanju, kapitalskem ali nekapitalskem, glede na vsebinski značaj in pomen poslovnega sodelovanja. Prostovoljne zveze prodajalcev novih vozil si tako zagotavljajo širšo, kapitalsko močnejšo bazo in lahko v prihodnosti udarno nastopijo proti proizvajalcem. Število trgovcev se bo zmanjšalo tudi zaradi visokih stroškov izpolnjevanja izbirnih standardov proizvajalcev. V avtomobilski industriji, ki predstavlja eno izmed tipičnih gospodarskih panog z globalno tržno perspektivo, je nastalo veliko število strateških zvez in

kooperacij. Zaradi okolja, v katerem slovenski trgovci in proizvajalci sestavnih delov avtomobilov delujejo, zaradi njihove majhnosti, šibkosti in zaradi pomanjkanja virov je smiselno razmišljati o strategijah povezovanja, še posebej na področju trženjskih strateških zvez in kooperacij v obliki grozda. Te nudijo parterjem številne prednosti in možnosti na konkurenčnem področju dejavnosti, kot so odlično, trženjsko usmerjeno, strateško načrtovanje. Organizacija in procesi proizvodnje v avtomobilski panogi so se v zadnjih letih močno spremenili. Pomemben del proizvodnje vozil predstavljajo raziskave in razvoj, na podlagi katerih podjetje nenehno izboljšuje svoje izdelke. Dobavitelji namreč konstantno iščejo nove tržne niše ter posredno prevzemajo del razvoja in raziskav za sestavne dele pri novih vozilih. Tako se za razliko od preteklosti stroški in sam razvoj iz domene proizvajalca prenaša na dobavitelje delov in opreme. Trend za prihodnost je še večji prenos razvoja in raziskav na breme dobaviteljev. Neprestana skrb za optimalen proces proizvodnje in izdelavo kakovostnih izdelkov so tudi v proizvodnji avtomobilov prispevali k večji konkurenci in posledično h konkurenčnemu pristopu med proizvajalci različnih blagovnih znamk, vse pa v korist potrošnika. Trgovci so se odločili za selektiven način distribucije, marže se pri prodaji novih vozil znižujejo.

Naloga managementa je budno spremljati dogajanja v okolju in podjetje sproti prilagajati (aktivno ali reaktivno, evolucijsko ali revolucijsko) spremembam v okolju. Sodobna poslovna praksa je glede na dogajanja v okolju razvila vrsto novejših pristopov, kako v turbulentnem, kompleksnem in kaotičnem okolju preživeti in uspeti. Gre torej za nujnost in stalnost tristopenjskega ukrepanja (Dubrovski 2004a, 186):

- spremljanje dogajanja in sprememb v okolju,
- prenašanje sedanjih in bodočih značilnosti okolja v podjetje in
- izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

Management podjetja ima na voljo najrazličnejše analize notranjega in zunanjega okolja. S SWOT analizo (začetnice angleške besede strengths, weaknesses, opportunities in threats) razčlenimo in prikažemo prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje v določenem podjetju. Bistvo analize je v tem, da ovrednotimo in temeljno analiziramo staje na tržišču ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje (Devetak 2000, 152). Obstoječe ključne zmožnosti omogočajo organizaciji, podjetju, izbiro priložnosti na tržišču oz. nasploh v menjalnih razmerah z vplivnimi udeleženci. So povezane sestavine politike, ki jih je organizacija ustvarila v procesih učenja (Tavčar 2002, 77).

Končni rezultat analize je v veliki meri odvisen od strokovnosti, poznavanja problematike in objektivne analitike in se v veliki meri skriva v velikem vplivu vodstva podjetja.

Tabela 5.1 SWOT analiza na ravni povprečnega slovenskega avtomobilskega trgovca

NOTRANJE OKOLJE	PREDNOSTI	SLABOSTI
	<ul style="list-style-type: none"> - stroškovna prednost - zavzetost delavcev po osebnem napredovanju - zavzetost delavcev po izobraževanju - kvaliteta storitve - dolgoletne izkušnje pri prodaji vozil - strokovno podkovan kader v komuniciranju s strankami - po standardih proizvajalcev urejeni saloni 	<ul style="list-style-type: none"> - neustrezna finančna struktura in viri - pomanjkanja sodobnih informacijskih tehnologij - neustrezen način stimuliranja delavcev - pomanjkanje sredstev za oglaševanje in pospeševanje prodaje
ZUNANJE OKOLJE	NEVARNOSTI	IZZIVI
	<ul style="list-style-type: none"> - nizka rast in kupna moč odjemalcev - večja pogajalska moč odjemalcev in dobaviteljev - vstop novih konkurentov - neugodne socialne in demografske spremembe - okoljski zakoni - negativen ekonomski cikel - možnost nekontrolirane, proste preprodaje vozil glede na cene v EU 	<ul style="list-style-type: none"> - novi izdelki in tržne niše (prodaja več blagovnih znamk) - ugodne demografske in socialne spremembe - možnosti strateških povezav - vstop na trg EU, potek lokacijske klavzule (1.10.2005) - vključevanje v podjetniške mreže - možnost poslovanja znotraj EU - enaki konkurenčni pogoji znotraj prodajne mreže in na celotnem trgu

Vir: lastna analiza

Na podlagi SWOT analize, ki jo podjetje izvaja v vsakdanjem poslovanju, mora poslovanje prilagoditi rezultatom analize v smislu postavljanja trženjske strategije. Odločitve so zajele področja vseh struktur v podjetjih. Managerji v avtomobilski panogi so se znašli pred pomembno odločitvijo: ali ostati opazovalci globalnega dogajanja ali sooblikovati dogodke prihodnosti. Podjetje se lahko združi z mrežo trgovcev, lahko pa se odločijo za samostojno pot in se na določenih področjih specializira, razširi svojo ponudbo in si v ta namen pridobijo dodatna investicijska sredstva. Lahko se odloči za zmanjšanje stroškov in posledično zmanjša število zaposlenih, lahko se odloči tudi za menjavo lokacije ali za širjenje dejavnosti na nove lokacije. Vsi proizvajalci so se odločili za selektivno distribucijo, marže pri prodaji novih vozil so se znižale, odpravljena je tudi lokacijska klavzula. Evropski trg namenja več pozornosti poprodajnim aktivnostim in novim storitvam. Zaslužek se seli iz segmenta novih avtomobilov v segment poprodaje, servisiranja in prodaje rabljenih avtomobilov. Evropski in danes tudi že slovenski trg prodaja vozila po sistemu prodaje več blagovnih znamk na enem mestu, v istem salonu. Poudarek je na strokovno usposobljenem osebju, še posebej na tistem, ki ima neposreden stik s potencialnimi kupci. Prodajalci morajo vložiti dodatna sredstva za oblikovanje celostne podobe, ki bo prepoznavna, v javnosti nastopati enovito in odlično. Zaposlene je treba podpreti tehnološko in informacijsko, da bodo kupce čim hitreje prepoznali in pritegnili k nakupu novega avtomobila. Ker

ekskluzivne prodaje ni več, ustaljene prodajne mreže padajo in konkurenca postaja neizprosna. Nikakor pa ne smemo pozabiti na stranko, ki že danes čuti pripadnost podjetju in bi jo mogoče z drastičnimi spremembami v poslovanju izgubili. Potrebna je velika mera podjetnosti, inovativnosti, pripravljenosti do uvajanja novosti.

Managerske odločitve se nanašajo na odločitve o vodenju poslovanja in odločitve o vodenju ljudi k izidom poslovanja (Kralj 2003, 323).

Uredba je posledično privedla postopek *prenove* mnogih podjetij v avtomobilski panogi, ta pa prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, ki podjetju kot celoti zagotavljajo na osnovi izboljšane učinkovitosti in uspešnosti poslovanja doseganje višje stopnje razvoja (Dubrovski 2004a, 200). Razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki vedno pomeni porušitev obstoječih ravnovesij in vzpostavitve novih, kar naj bi prineslo večjo učinkovitost in uspešnost podjetja. Če se podjetje prilagaja okoljskim spremembam načrtovano, tekoče, pravočasno in pravilno, lahko govorimo o postopnih ali evolucijskih spremembah. O revolucijskih spremembah pa govorimo, ko mora podjetje hitro, korenito in dramatično spremeniti poslovanje.

Metode evolucijskega spreminjanja sestavljajo vsi tisti povezani ukrepi, ki tekoče, dnevno zagotavljajo spreminjanje v okviru postavljenega poslovanja in vizije podjetja, dolgoročnih ciljev in temeljne strategije ter s tem stalno in postopno večajo uspešnost in učinkovitost. Med metode revolucijskega spreminjanja pa je mogoče uvrstiti prestrukturiranje in reinženiring. Metodi se razlikujeta v tem, da se slednje v danem okolju pojavljajo zelo pogosto, potekajo z večjo intenzivnostjo v krajšem časovnem obdobju in zahtevajo tako materialne (prodaja objektov, izstop iz kapitalskih in poslovnih zvez, prodaja objektov t. i. družbenega standarda, zmanjšanje sredstev za neposlovna sredstva, prodaja nepremičnin in povratni najem ipd.) kot nematerialne (odpuščanje zaposlenih, zamenjava in odhod strokovnjakov, prodaja patenta ali blagovne znamke, izguba informacijskih virov, razpad poslovnih mrež ali utečenih povezav z odjemalci) žrtve (Dubrovski 2004a, 199). V avtomobilski panogi, zlasti med trgovci avtomobilov, je zaznati množičen pojav prestrukturiranja podjetij. Management podjetja izvede postopke prestrukturiranja zlasti v primeru zdravljenja krize, preprečevanja krize, razvoja podjetja in pri poslovnih in kapitalskih povezavah. V podjetju je mogoče opredeliti naslednje strukture: finančne, tehnološke, organizacijske, računovodske, demografske in mentalne.

Prestrukturiranje se vedno začne pri programsko-tržnih strukturah, sledijo razvojno prestrukturiranje, proizvodno prestrukturiranje, kadrovske in organizacijske prestrukturiranje, finančno prestrukturiranje, informacijsko prestrukturiranje in lastninsko prestrukturiranje.

Primer odziva na uredbo so aktivnosti podjetja ACH, d. d., ki je že pred začetkom veljave Uredbe registriralo dve maloprodajni družbi, in sicer AC – Triglav Avto, d. o. o. in AC – Intercar Avto, d. o. o., na kateri je preneslo maloprodajno multibrand funkcijo. Obstoječe družbe, ki so do oktobra 2003 opravljale funkcijo generalnega ali ekskluzivnega uvoznika posameznih znamk vozil (AC – Intercar, Avto Triglav, AC –

Mobil, AC – Konim), pa so se začele ukvarjati z nalogami distributerjev, kot to predpisuje Uredba ter standardi posameznih proizvajalcev zastopanih znamk.

5.1 Analiza trga v Sloveniji

Slovenija je s 1. majem 2005 stopila v Evropsko unijo in tako postala del njenega notranjega trga. Dolgoletna prilagajanja slovenske zakonodaje s pravnim redom Evropske unije so bila za ta korak potrebna. Slovenija se je zavezala, da bo svojo zakonodajo tudi na področju konkurence uskladila z evropsko zakonodajo. Nova ureditev je vsekakor vplivala na slovenski avtomobilski trg. Število trgovcev se ne bo bistveno spremenilo, pač pa se bo spremenila lastniška struktura. Veliki in kapitalsko močnejši trgovci bodo obvladovali trg in tudi manjše trgovce, ki se bodo spremenili v njim podrejene trgovce ali agente.

Večina podjetij v avtomobilski dejavnosti v Sloveniji spada v skupino trgovskih podjetij. Trgovska podjetja zaradi funkcije poslovanja postajajo vedno večja in se strukturno širijo v kompleksne organizacije. Poslujejo po načelih produktivnosti dela, ekonomičnosti poslovanja, rentabilnosti uporabljenih sredstev, etike, lojalnosti konkuriranja in drugih. Na podjetje vplivajo zunanji dejavniki, kot so splošna gospodarska rast, ukrepi ekonomske politiki (davki, obrestne mere, ukrepi zaščite trgov) in notranji dejavniki, ki so lokacija, skladišča, strokovnost zaposlenih, lastništvo in drugi. Podjetja so obdržala, razvila, razširila svojo ponudbo ter prevzela dodatne naloge (prostorska, časovna, količinska, kakovostna, svetovalna, informacijska, kreditna), brez katerih si danes ne moremo predstavljati trgovskega podjetja na konkurenčnem trgu.

Čeprav je Slovenija majhna in nima pomembne vloge v industriji motornih vozil, je za slovensko gospodarstvo avtomobilska proizvodnja strateškega pomena. V Sloveniji je prisotno eno podjetje za proizvodnjo osebnih vozil, in sicer novomeški Revoz. Vendar pa kar nekaj podjetij sodeluje kot dobavitelj ali poddobavitelj z različnimi evropskimi proizvajalci vozil. V preteklosti tako intenzivnega sodelovanja ni bilo, slovenska podjetja pa so si na podlagi nizkih celotnih stroškov in kakovosti izborila svoj prostor na trgu. Danes slovenska podjetja niso konkurenčna zaradi ugodne, nižje cene izdelkov, ampak zaradi kakovosti izdelkov in to je glavni atribut za prihodnost na trgu.

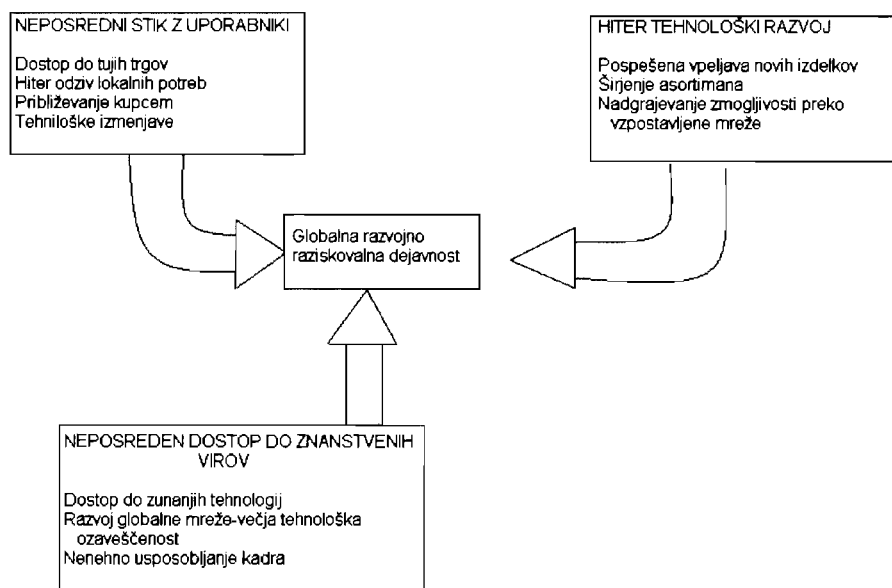
Eno izmed mnogih slovenskih avtomobilskih industrijskih podjetij, ki se ukvarja s proizvodnjo sestavnih delov je podjetje Hidria AET. Podjetje v Tolminu proizvaja nove sisteme za hladen zagon dizelskih motorjev, ki jih bo dobavljalo največjemu evropskemu in svetovnemu proizvajalcu teh motorjev – korporaciji PSA Peugeot Citroen. Pogodba je vredna 30 milijonov evrov. Hidriini sistemi, ki bodo vgrajeni v skoraj vsa vozila omenjenih blagovnih znamk, pa bodo skladni z novimi, strožjimi emisijskimi standardi Evro 5, ki bodo kmalu v veljavi. Sicer je Hidria AET s 337 zaposlenimi doslej izdelala že več kot 20 milijonov čepnih svečk, pred dvema letoma je preseгла 20 milijonov evrov prodaje, leta 2010 naj bi to številko podvojila. Svoje izdelke izvaža v 40 držav, glavni trg s četrtinskim deležem je Francija. Podjetje išče vse storitve v Sloveniji, v tujini nabavlja le specialne materiale tako da ima za en evro uvoza kar štiri evre izvoza. Živko Kos, direktor družbe, se ne boji prihodnosti, saj ogromno

denarja vlaga v izobraževanje zaposlenih in v štipendiranje. Podjetje Hidria Automotive postavlja t. i. avtomobilski inštitut, edinstven v Sloveniji, vreden šest milijonov evrov, kjer bodo zaposlili vsaj petdeset visoko izobraženih inženirjev in vsaj deset doktorjev znanosti (Valič 2007, 38).

5.2 Povezovanje podjetij in večanje konkurenčnosti

Glede na dinamičnost okolja se spreminjajo tudi podjetja kot celote, bodisi da bi se obvarovala pred pojavi latentne ali akutne krize, ali da bi se v tako turbulentnem okolju kar najbolje znašla. Osnovni namen prestrukturiranja podjetij je izdelati izdelek ali storitev s čim višjo dodano vrednostjo. Področje prestrukturiranja se izvaja v procesih povezovanja in medsebojne odvisnosti področja razvoja, tehnologije in proizvodnje, cilji pa so predvsem usmerjenost vseh aktivnosti k potrošniku, skrajšanje notranjih in zunanjih časov v procesih, simultani inženiring (vzporedno razvijanje novih izdelkov), omejevanje in izločitev aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti izdelka, integriranost področij in procesov, relativno znižanje stroškov ter povečanje produktivnosti in fleksibilnosti z uporabo sodobnih metod. Sodobno podjetje vsebuje značilnosti agilnega, vitkega, dinamičnega, virtualnega, mrežnega, modularnega, adaptivnega, inteligentnega in učečega se podjetja.

Slika 5.1 Smernice pospeševalne razvojne dejavnosti v globalizaciji

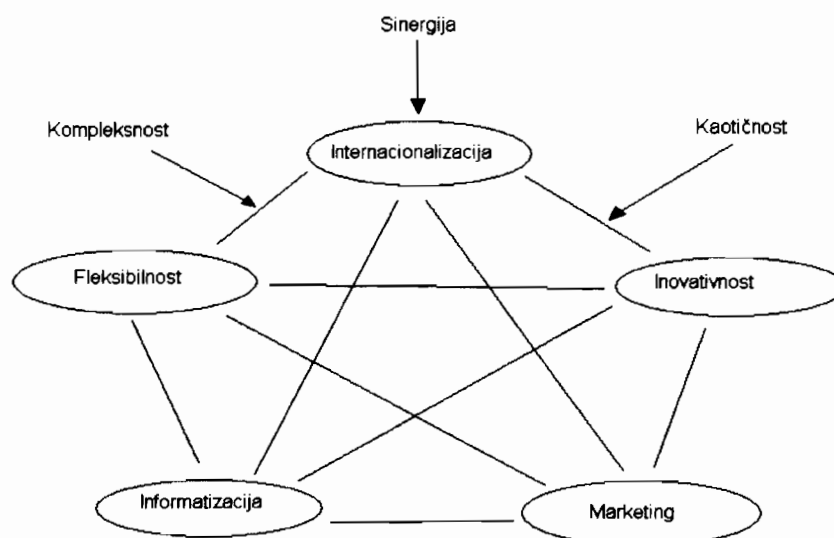


Vir: Landmann in soavtorji 2001, 112.

Na sliki 5.1 so prikazane pospeševalne smernice, ki jih morajo sodobna podjetja upoštevati, da zadovoljijo zahteve opredeljenih ciljev in naloge razvoja podjetja. Nujno je vzpostaviti globalno razvojno raziskovalno mrežo, saj ima podjetje tako lažji dostop do novih znanj iz raziskovalnih izsledkov številnih univerz, inštitutov ter tekmecev. Sledenje novim trendom vsekakor olajša hiter razvoj informacijske tehnologije.

Spreminja se geografsko pozicioniranje proizvodnje, saj se je velik del proizvodnje avtomobilov v zadnjih letih preselil iz osrednje Evrope v jugovzhodno Evropo, v določenih primerih celo na Bližnji vzhod. V srednji Evropi ostajajo proizvodnje avtomobilov večinoma cenovno dražjih vozil, ki imajo dovolj sredstev, zaradi zagotavljanja kakovosti in specifičnosti proizvodnje. Za ohranjanje delovnih mest in proizvodnje ter spremljajočih dejavnosti se združujejo z različnimi lokalnimi skupnostmi in posredno ustanavljajo različna univerzitetno-raziskovalna središča.

Slika 5.2 Značilnosti skupnega trenda v sodobnem makro okolju

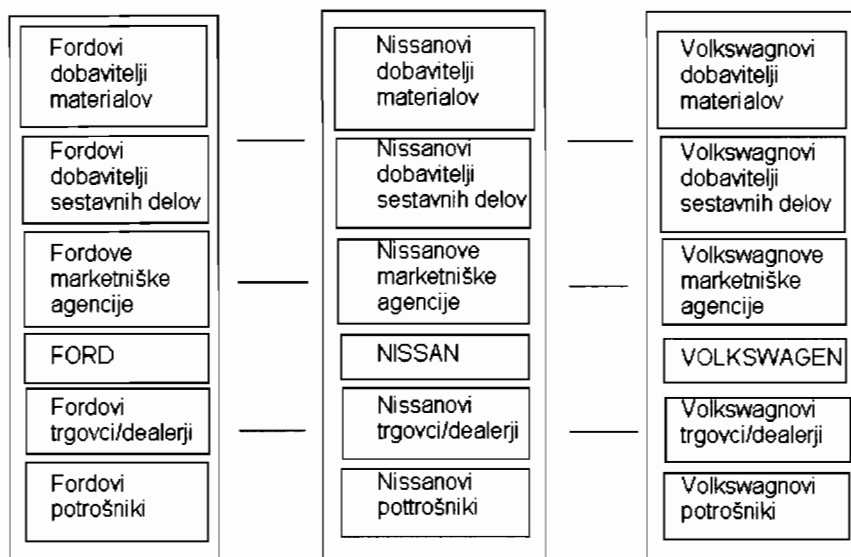


Vir: Dubrovski 2004, 16.

Na sliki 5.2 je prikazano današnje poslovno življenje, ki ima značilnosti makro trenda, zajema kompleksnost, odprtost, medsebojno povezanost in dinamičnost, ki so posledica internacionalizacije ali globalizacije, fleksibilnosti, inovativnosti, informatizacije in marketinga. Te značilnosti posegajo na vsa področja družbenih, podjetniških ali individualnih aktivnosti. V poslovni praksi se je razvila vrsta pristopov, kako v danem okolju preživeti in uspeti. Govorimo o nujnosti in stalnosti tristopenjskega ukrepanja, spremljanja dogajanja in sprememb v okolju, prenašanja sedanjih in bodočih značilnosti okolja v podjetje ter izvajanja sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

Na sliki 5.3 je predstavljeno konkuriranje med mrežami – npr. Ford in njegovi partnerji konkurirajo z Nissanom in njegovimi partnerji ter VW in njegovimi partnerji (Hunt in Morgan 1994 v Dubrovski 2004, 89). Tako dejansko pride do koncentriranih potencialov oz. koncentriranih industrijskih in storitvenih panog.

Slika 5.3 Konkuriranje med skupinami povezanih podjetij



Vir: Dubrovski 2004, 88.

Študija strukture povprečnega osebnega avtomobila po vsebovanih materialih, ki so jo pred časom opravili pri družbi Mercedes-Benz, navaja, da bo leta 2005 avtomobil vseboval le še 58 % jekla in železa (leta 1967 76 %), povečal pa se bo delež plastike, in sicer z 2 % na 16 %, in barvnih kovin s 6 % na 12 %. Občuten je trend padanja materialov jekla in železa, ki bo v naslednjih letih še izrazitejši. Vse večji pomen dobivajo novejši kompozitni materiali, tehnični tekstil itn., ki so v proizvodnji lahko cenejši in natančnejši (Dubrovski 2004, 86).

Za presojo nekega sodelovanja, ali gre za strateško partnerstvo ali le za klasične enkratne transakcije, je pomembno razčleniti vsebino ne pa njegove oblike. Dolgoročna pogodba o strateškem sodelovanju ni nujno tudi strateška poslovna povezava, manjka ji močna medsebojna soodvisnost, soustvarjanje vrednosti in sodelovanje v razvojno raziskovalnih aktivnostih. Udarnost podjetij lahko ponudijo tudi kooperacije v obliki grozdov podjetij: prostovoljne zveze trgovcev, ki svoj avtomobilski aranžma povezujejo v enem ali več poslovnih področjih in ga s tem postavijo na širšo, kapitalsko močnejšo zvezo.

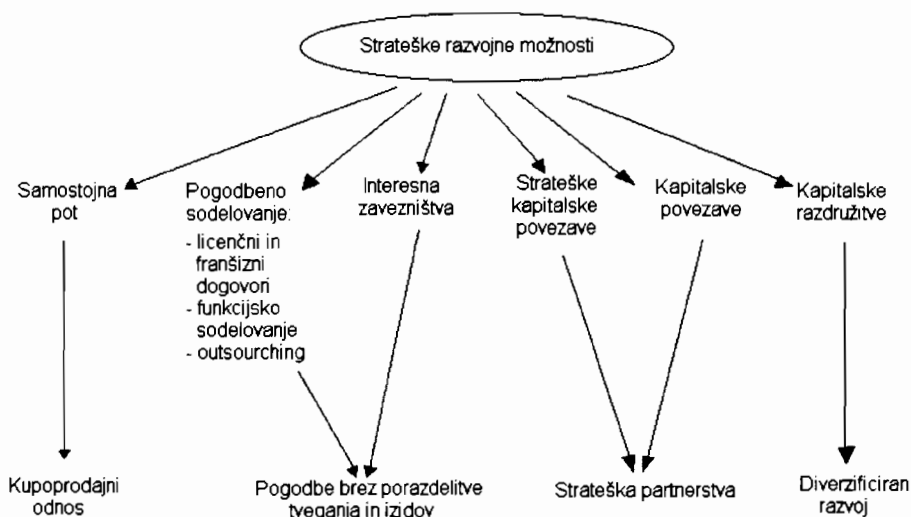
Proizvajalci gledajo na razvoj kooperacij z mešanimi občutki. Po eni strani so trgovske skupine investicijsko močnejše kot posamezna podjetja, po drugi stani imajo trgovske skupine močnejšo pozicijo proti industriji. Čim več vozil se prevzame, toliko ugodnejši so pogoji za trgovce. Tovrstne kooperacije prinašajo večji obseg dohodka, saj prinaša v prodaji velikostno pogojene cenovne prednosti, lažja je specializacija za določene skupine, v upravi nastajajo stroškovne sinergije zaradi centralizacije funkcij in olajšave pri pripravi predstavitev vozil, da se lahko v celoti predstavi produktna paleta proizvajalca ali uvoznika.

5.3 Značilnosti sodobnih partnerstev

Strategija in operativna učinkovitost sta dva pojma, ki ju danes uporabljajo sodobna partnerstva. V turbulentnem okolju ni več mogoče načrtovati smeri podjetja prepodrobno na dolgi rok, vendar obstajajo težnje doseganja operativne učinkovitosti. Vodi jih trenutno in pričakovano razmerje ter vzajemno, pravočasno in primerno ukrepanje. Oblika njihovega sodelovanja jih ohranja oz. povečuje konkurenčnost danes, za doseganje skupne večje dodane vrednosti jutri. Sodelovanje je lahko pogodbeno, interesno ali kapitalsko.

Oblike, ki jih ima podjetje na voljo pri svojih strateških usmeritvah, so prikazane na sliki 5.4.

Slika 5.4 Strateške razvojne možnosti



Vir: Dubrovski 2004, 96.

Samostojna pot – danes je zaradi učinka globalizacije razvojna usmeritev vse manj pogosta. Podjetja, ki so izbrala to pot razvoja in delovanja, so vključena v različne odnose z okoljem, ki temeljijo na kupoprodajnih razmerjih.

Zaveznitva imajo značaj partnerstva, ki temelji na delovanju v isti smeri zaradi enakih ali podobnih interesov, katerih namen je odpravljanje morebitnih ovir v tem istosmernem delovanju in ne doseganje neke nove skupne vrednosti oz. sinergijskega učinka. Običajno je relativno kratkotrajno, saj obstaja le, dokler obstajajo skupni interesi povezanih družb. Oblikuje se le na določenem področju povezanih podjetij. Lahko so notranja ali zunanja, v njih lahko vstopa posameznik ali podjetje. Zaveznitvo lahko temelji na lastninskih, pogodbenih ali interesnih povezavah. Lastninske povezave praviloma vodijo k doseganju sinergijskega učinka. Pogodbene povezave v smislu partnerstva so odvisne od vsebine pogodb.

Licenčno in franšizno sodelovanje – nekateri uvrščajo med strateške povezave tudi licenčno in franšizno sodelovanje, vendar pa je ta odnos bolj podoben kupoprodajnemu,

saj nima posebnih razvojnih obogatitev, ki bi izvirale iz sinergije med obema parterjema.

Partnerstvo je prilagojeno poslovno razmerje, ki temelji na medsebojnem zaupanju, odprtosti, skupnem tveganju in skupnih koristih, ki povečajo konkurenčno prednost z boljšo poslovno uspešnostjo, kot bi jo podjetje doseglo samo. Značilno je kooperativno vedenje, kar pomeni istosmernost interesov in medsebojno prilagajanje in usklajevanje med povezanimi podjetji.

Outsourcing ali iskanje zunanjih virov je način izvajanja posamezne poslovne funkcije, ki jo za naročnika izvaja zunanji izvajalec v zunanji oskrbi (kooperant, podizvajalec, pogodbeni izvajalec ali subkontraktor), ker jo opravi kakovostnejše, hitreje ali ceneje.

Kapitalske in ne-kapitalske povezave so lahko strateškega pomena ali tudi ne.

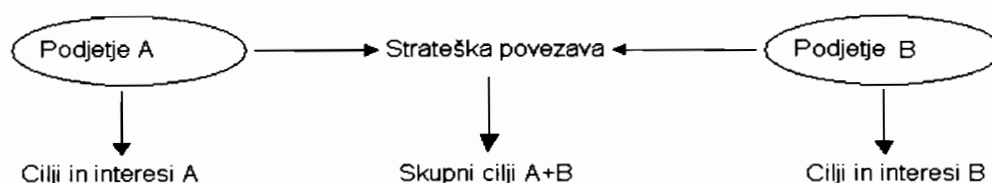
Kapitalske razdružitve nastanejo v primeru, ko v enotnem podjetju pride do razhajanj v smereh razvoja.

6 OPREDELITEV STRATEŠKEGA PARTNERSTVA

Pojem strateškosti v povezovanju lahko opredelimo s pomenom, ki ga ima povezovanje oz. sklepanje partnerstev za obstoj in razvoj podjetja. Strateške povezave so lahko takšne, katerih značaj pomeni doseganje ali vzdrževanje strateških prednosti za podjetje in doseganje po pomembnosti najvišjih ciljev. Poslovne povezave niso vse strateške, čeprav lahko gre v posameznih primerih za poglobljeno sodelovanje, vendar na področju, ki za podjetje nima strateškega pomena, ampak je bolj izvedbene, taktične ali funkcijske narave. Strateške zveze, ki temeljijo na proizvodnem sodelovanju, se v glavnem nanašajo na združitev proizvodnih zmogljivosti, specializacijo proizvodnih dejavnosti in njihovo ponovno razdelitev. Glede na raznovrstnost definicij po posameznih avtorjih, je vendarle mogoče iz njih izveči določeno rdečo nit oz. skupne vsebinske elemente, po katerih se strateške zveze razlikujejo od drugih načinov poslovanja (Dubrovski 2004, 101–120):

- doseganje konkurenčnih prednosti na enem ali več strateških področjih,
- sinergijski učinek ($2+2=5$),
- kooperativna povezanost dveh ali več sicer samostojnih podjetij,
- doseganje posameznih ciljev udeležencev in skupnega cilja.

Slika 6.1 Strateško partnerstvo za doseg lasnih ciljev in skupnega cilja.



Vir: Dubrovski 2004, 121.

6.1 Strateška kapitalna povezava

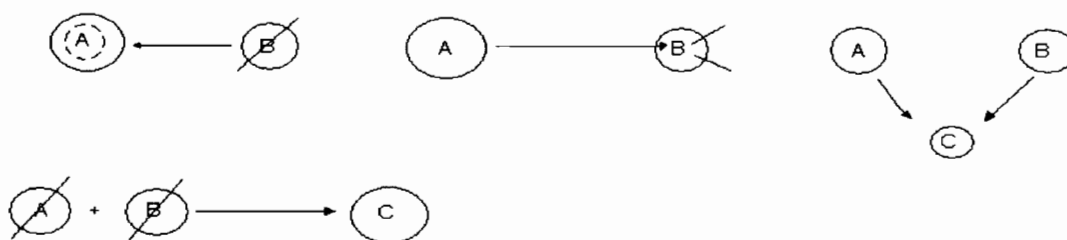
Strateška kapitalna povezava je najpogostejša oblika strateških povezovanj v globalnem okolju. Gre za prostovoljno sodelovanje. Sestavni del sodelovanj je delitev kapitala (sredstev) in porazdelitev tveganja (izgube kapitala). S koncentracijo virov jim je omogočena dolgoročna učinkovitost sodelovanja. Slabost nastopi, ko se kapital ne oplaja več. Potrebne so nove investicije v prodajo ali razvoj.

Vrste kapitalnih povezav so lahko:

- *združitev*, ki se deli na *pripojitev*, ko se eno podjetje pripoji k drugemu, nanj prenese vse svoje premoženje in obveznosti ter odnose z okoljem in samostojna pravna oseba preneha obstajati, in *spojitev*, ko se dve podjetji združita s prenosom premoženja na takšen način, da nastane novo podjetje in prejšnji prenehata obstajati;

- *prevzem* – ko eno podjetje pridobi v drugem podjetju t. i. kontrolni delež lastništva, pri čemer obe družbi obstajata v nespremenjenem obsegu, verjetno se bo spremenila poslovna politika, pričakovati je prestrukturiranje na več področjih, vse z namenom povečanja sedaj skupne konkurenčnosti;
- *skupna vlaganja* – ko so inštrument vstopa večnacionalnih združenj na lokalne trge, nacionalna podjetja pa ne prevzemajo vseh tveganj, ki bi izhajala iz samostojnega vstopa na relativno nepoznan nov trg.

Slika 6.2 Združitev s pripojitvijo ali spojitvijo (levo zgoraj in spodaj), prevzem in skupne naložbe



Vir: Dubrovski 2004, 139–140.

V avtomobilski industriji prihaja do vse več prevzemov med družbami. Prevzem je lahko le prehodna faza pripojitvi, s čimer bo v drugi fazi prevzeta družba prenehala obstajati, zato »se pripojitev in prevzem bolj ali manj prekrivata, saj oba predstavljata odnos med ekonomsko močnejšim in šibkejšim partnerjem, pri čemer ekonomsko močnejše absorbira ekonomsko šibkejšo podjetje.« (Tekavec in Pučnik 2002 v Dubrovski 2004, 37). Za manjše delničarje je včasih sovražni prevzem, ko prevzemnik oz. ponudnik ponudi v odkup delnice ciljne družbe brez kakršnegakoli predhodnega opozorila in sporazuma z upravo ciljne družbe, celo ugodnejši. Takšnih je bilo v letu 1999 le pet odstotkov. V mednarodnem poslovanju prevladujejo prevzemi pred kapitalnimi združitvami, saj jih je več kot 97 odstotkov.

6.2 Strateške poslovne povezave

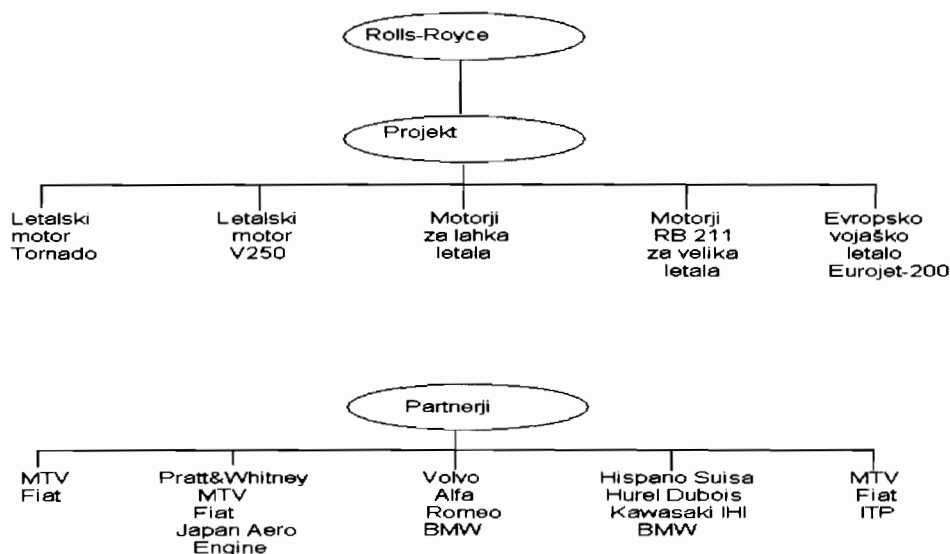
Strateške poslovne povezave kapitalskih transakcij med seboj ne opravljajo, zato partnerji lažje vstopajo in izstopajo iz zveze. Najbolj pogosto partnerstvo je med velikimi in malimi podjetji, ko se velikim podjetjem ne izplača vzdrževati določenih funkcij ali plačevati določenih kadrov, ki jih potrebujejo na dolgi rok v enakem obsegu, vendar morajo izvajati. Tako multinacionalna podjetja ob istočasnem znižanju stroškov povečujejo storilnost (racionalizacija poslovanja) in lažje vstopajo na nove in nepoznane mednarodne, lokalne ali regionalne trge.

Glede na delitvena merila poznamo različne strateške poslovne zveze:

- *na tehnološkem razvoju temelječe zveze* zajemajo izmenjavo, dopolnjevanje ali pridobivanje tehnologije in tehnoloških znanj in veščin;

- na proizvodnem sodelovanju temelječa zveza zajema združitev proizvodnih zmogljivosti, specializacijo proizvodnih dejavnosti in njihovo ponovno razdelitev;
- na projektnem sodelovanju temelječa zveza vključuje tudi skupne naložbe in je ustvarjene za izvedbo določenega projekta, katerega trajanje je odvisno od skupnega cilja.

Slika 6.3 Projektne poslovne povezave družbe Rolls-Royce iz leta 1990



Vir: Dubrovski 2004, 126.

- na razvojnem sodelovanju temelječe zveze – njihov cilj temelji na dogovorih o raziskavah in razvoju, izmenjavi tehnologije, poddobaviteljstvu, delitvi proizvodnje in dobaviteljskih virov, neposrednih naložbah, skupnih naložbah v tehnološke centre, sodelovanju kot licence, skupnih raziskovalnih programih, izmenjavi različnih datotek;
- na izmenjavi in prenosu znanj in veščin temelječe zveze imajo za cilj izmenjavo znanj in veščin, vključujejo pa podjetja, inštitute, univerze ali druga razvojno-raziskovalna središča;
- na marketinškem sodelovanju temelječe zveze imajo cilj konkurenčnosti s strategijami skupnega marketinga ali priključnega marketinga, krepitev distribucijskih poti med konkurenti je dokaj pogosta povezava v avtomobilski industriji (DaimlerChrysler in Mitsubishi v ZDA).

6.3 Podporno okolje podjetjem

Država je uspešna takrat, ko odpravlja ovire in izboljšuje pogoje za nastajanja novih in ohranjanje obstoječih podjetij v širšem ali vsaj enakem obsegu. Podjetniško podporno okolje, ki ga nudi država, zajema državne institucije, regionalne in lokalne institucije,

zbornice, javne zavode in agencije in javne sklade. Ministrstvo za gospodarstvo je oblikovalo program spodbud za povezovanje podjetij, nakar so bile pobude prepuščene podjetjem, ki so kandidirala za državne finančne spodbude na razpisih za skupne projekte in pilotne projekte oblikovanja grozdov. Poleg tega želi Ministrstvo za gospodarstvo v okviru politike spodbujanja razvoja grozdov spodbujati še večje vključevanje grozdov v svetovne tokove oziroma spodbujati proces njihove internacionalizacije.

Inovacijsko podporno okolje izhaja iz podjetniških inkubatorjev, tehnoloških parkov, Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Inštituta za inovativnost in tehnologijo, vključuje Inovacijski reletni center, Službo za tehnološki razvoj, Tehnološko agencijo Slovenije in Ti povej.

Finančno podporno okolje zajema javne vire financiranja, zasebne vire financiranja in vire financiranja iz pomoči Evropske unije.

V nadaljevanju sem podrobneje prikazala le dva, sicer najbolj zanimiva podporna programa slovenski avtomobilski panogi.

6.3.1 Grozd ACS

Spodbujanje sodelovanja in vključevanja podjetij v grozde je eden od makroekonomskih ukrepov industrijske politike v državi. Industrijska politika aktivno podpira iniciative vključevanja v grozde, spreminja poslovna okolja, ki so vpletena v procese, kot tudi zunanje vire, ki se sicer le posredno dotikajo poslovnih procesov. Z grozdom podjetja učinkoviteje sledijo trendom in dogajanjem na trgu, razvijajo celovite izdelke, povečujejo učinkovitost in kakovost slovenskih dobaviteljev ter razširjajo sodelovanje s podjetji, ki imajo dostop do proizvajalcev vozil ali do drugih dobaviteljev. Poleg tega grozd omogoča podjetjem tudi dostop do znanja, tehnologij in informacij.

Slovenski avtomobilski grozd ACS je gospodarsko interesno združenje slovenskih dobaviteljev avtomobilski industriji in proizvajalcev motornih vozil. Svoje člane podpira pri vključevanju v svetovno industrijo motornih vozil s skupno promocijo in z izdelki višje tehnološke zahtevnosti. V ta namen pospešuje učinkovitost poslovanja članov z ustreznimi raziskavami in povezovanjem s strokovnimi razvojnimi in znanstvenimi institucijami doma in v tujini (ACS 2007).

Slovenski avtomobilski grozd (ACS 2007):

- razvija in vzdržuje komunikacije med člani, ki proizvajajo komponente, module in sisteme za prvo vgradnjo osebnih, gospodarskih in specialnih motornih vozil ter za poprodajne aktivnosti,
- spodbuja raziskave in razvoj kompleksnejših izdelkov in sistemov z višjo dodano vrednostjo,
- povezuje tudi člane, ki so pomembni dobavitelji strojev, orodij, izvajalci raziskovalnih, razvojnih, proizvodnih, logističnih in drugih storitev avtomobilski dobaviteljski in avtomobilski industriji nasploh,

- pospešuje skupno delovanje članov za izboljšanje njihovih izdelkov in za izboljšanje poslovanja na področjih razvoja, proizvodnje in kakovosti ter za doseganje poslovne odličnosti,
- zbira informacije o dogajanjih v industriji motornih vozil in v dobaviteljski avtomobilski dejavnosti ter jih posreduje članom,
- vzpostavlja, razvija in vzdržuje informacijsko, izobraževalno, raziskovalno, razvojno in drugo infrastrukturo za potrebe članov,
- zastopa interese članov in promovira njihovo dejavnost doma in v tujini, še posebej pri proizvajalcih motornih vozil,
- sprejema sistemska, pravna in ekonomska vprašanja dejavnosti ter predlaga ustrezne ukrepe za izboljšanje ekonomskega okolja ter za prilagajanje članov stalnim razvojnim izzivom avtomobilske industrije.

Osnovni motivi za sodelovanje podjetij v grozdih so torej znižanje transakcijskih stroškov, možnosti razvoja novih znanj, veščin, spretnosti in tehnologije ter zmanjšanje vstopnih ovir na novih trgih, kar z drugimi besedami pomeni lažji prodor na tuje trge. Grozd neformalno povezanih podjetij, njihovih podpornih institucij in poddobaviteljev se izogne problemu nefleksibilnosti formalnih povezav in vodenja. Po tej plati predstavlja čvrsto obliko organiziranosti, katere prednosti sta učinkovitost in fleksibilnost. Aktivnosti grozda so: promocija, identifikacija razvojno-raziskovalnih projektov in dobaviteljske verige, skupna razvojno-raziskovalna in kakovostna infrastruktura, usposabljanje in izobraževanje, kakovost in poslovna odličnost ter informatika.

ACS je aktivni član v združenju evropskih proizvajalcev komponent (CLEPA) in v evropski mreži avtomobilskih kompetenc, kjer je zadolžen za oceno in izbiro tehnologij, ki bodo služile oblikovanju skupne tehnološke platforme.

6.3.2 Finančno podporno okolje

Pri uspešnem oziroma neuspešnem poslovanju podjetja ima veliko vlogo tudi izbira optimalne strukture kapitala. Ali je izbira strukture kapitala ustrezna, nam povesta dva dejavnika. Prvi dejavnik so zastavljeni cilji, ki se izoblikujejo in spreminjajo na podlagi interesov lastnika, dolžnikov, menedžerjev in zaposlenih v podjetju, kar pomeni maksimiranje tržne vrednosti podjetja v ceni delnic ali vrednosti deleža. Drugi dejavnik pa je finančni, pod katerim razumemo predvsem dostop do različnih finančnih virov ter poslovno in finančno tveganje podjetja.

Podjetje lahko svoje poslovanje financira s sredstvi, ki jih v grobem razdelimo v dve skupini:

- *lastniški kapital* – to so lastna sredstva podjetja, zadržani dobiček, zasebne naložbe, zaprta prodaja, javna prodaja, odprodaja dela ali celotnega posla; sem lahko uvrstimo tudi financiranje s tveganim kapitalom, za katerega se največkrat odločijo bogati posamezniki ali pa institucionalna združenja, kot so skladi tveganega kapitala;

Opredelitev strateškega partnerstva

- *dolžniški kapital* – pod formalni dolžniški kapital razumemo finančna sredstva bank ali nebančnih finančnih institucij ter sredstva ministrstev in državnih skladov, sredstva občin in občinskih skladov ter zakup – leasing. Ta sredstva lahko razdelimo na kratkoročna, srednjeročna in dolgoročna. Pod neformalni dolžniški kapital pa razumemo finančna sredstva družine, prijateljev in znancev ter poslovnih partnerjev, kreditne kartice in sivi trg.

Malim in srednje velikim podjetjem so v Republiki Sloveniji na voljo številni javni in zasebni viri financiranja.

Med *javne vire financiranja* štejemo Slovenski podjetniški sklad (www.podjetniski_sklad.si), ki je nacionalna finančna institucija Republike Slovenije, ustanovljena z namenom olajšanja dostopa podjetjem do virov financiranja razvojnih naložb podjetij. Zagotavlja:

- storitve in začetni kapital za hitrejšo nastajanje in zagon novih podjetij;
- zagotavlja ugodnejše vire financiranja za razvojne naložbe podjetij s subvencijami, ugodnimi kreditnimi viri in garancijami za najete kredite;
- spodbuja zasebna vlaganja in financiranje podjetniških projektov v vseh fazah razvoja z lastniškim kapitalom, z zagotavljanjem ugodnih kreditnih virov in garancij za investiranje.

Za izvajanje naštetih nalog lahko vlada pooblasti tudi druge finančne institucije. Ostali javni viri financiranja so še regionalne garancijske sheme, razpisi Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, Javni sklad za regionalni razvoj in ohranitev poseljenosti slovenskega podeželja, Ekološki sklad Republike Slovenije in razpisi lokalnih skupnosti.

Skladi tveganega kapitala so oblika spodbujanja podjetništva, ki podjetjem poleg lastniškega in dolžniškega kapitala ponuja nove možnosti. Podjetjem zmanjšuje tveganje, saj banka vloži sredstva v projekt kot kapitalski vložek, čez čas pa svoj delež proda zainteresiranim kupcem. Skladi vlagajo v podjetja oziroma projekte z velikim potencialom rasti – najmanj 20 odstotkov letno. Podjetje mora poslovati na svetovnem trgu. Trenutno so dejavni naslednji skladi: Prophetes, KD Group, Proteza Venture, Sklad tveganega kapitala Nove Ljubljanske banke.

Evropska komisija je podala svoj predlog novega finančnega okvira. Sedemletna obdobja, pri katerih je doseženo soglasje glede širših prednosti področja za celotno obdobje, omogoča EU ustrezno načrtovati porabo denarja v višini 864,4 milijarde evrov. V okviru pogajanj o finančni perspektivi 2007–2013 se morajo do predloga komisije najprej opredeliti države članice v okviru Sveta EU, nato sledijo pogajanja z Evropskim parlamentom. Končno so sredstva razdeljena s podpisom tako imenovanega medinstitucionalnega dogovora med Svetom, Parlamentom in Komisijo EU (Urad vlade Republike Slovenije b. l.).

6.4 Analiza stanja udeležencev v avtomobilski industriji

Prihodek od prodaje v trgovini na drobno je bil v aprilu 2007 za 4,2 % višji kot v aprilu prejšnje leto (v prodajalnah z živili, s pijačami in tobakom je bil nižji za 7,7 %, v prodajalnah z neživili pa višji za 16,3 %). Prihodek od prodaje v trgovini z motornimi vozili in od vzdrževanja teh vozil ter v trgovini z motornimi gorivi na drobno je bil aprila 2007 za 12,3 % višji kot aprila 2006 (prihodek od prodaje motornih goriv na drobno je bil za 1,7 % nižji, prihodek od drugih dejavnosti pa je bil višji, in sicer prihodek od vzdrževanja in popravil motornih vozil za 14,6 %, prihodek od prodaje motornih vozil, motornih koles, rezervnih delov in opreme pa za 20 %) (SURS 2007).

Tabela 6.1 Indeksi obsega prihodka v trgovini na drobno po dejavnostih, Slovenija, april 2007

Dejavnosti / indeks za dve obdobji april 2007/april 2006 in obdobje april 2007/marec 2007	IV 2007 ¹⁾ IV 2006	IV 2007 ²⁾ III 2007
Trgovina na drobno	104,2	96,3
Trgovina z živili, pijačami, tobakom	92,3	91,1
Trgovina z ne živili	116,3	101,4
Trgovina z motornimi vozili in vzdrževanje le-teh ter trgovina z motornimi gorivi na drobno	112,3	103,1
Motorna vozila, motorna kolesa, rezervni deli in oprema	120,0	104,7
Vzdrževanje in popravilo motornih vozil	114,6	104,0
Motorna goriva na drobno	98,3	101,6
Skupaj trgovina na drobno, trgovina z motornimi vozili in vzdrževanje le-teh ter trgovina z motornimi gorivi na drobno	106,1	98,8

1) Podatki so prilagojeni številu delovnih dni.
2) Podatki so desezonirani.

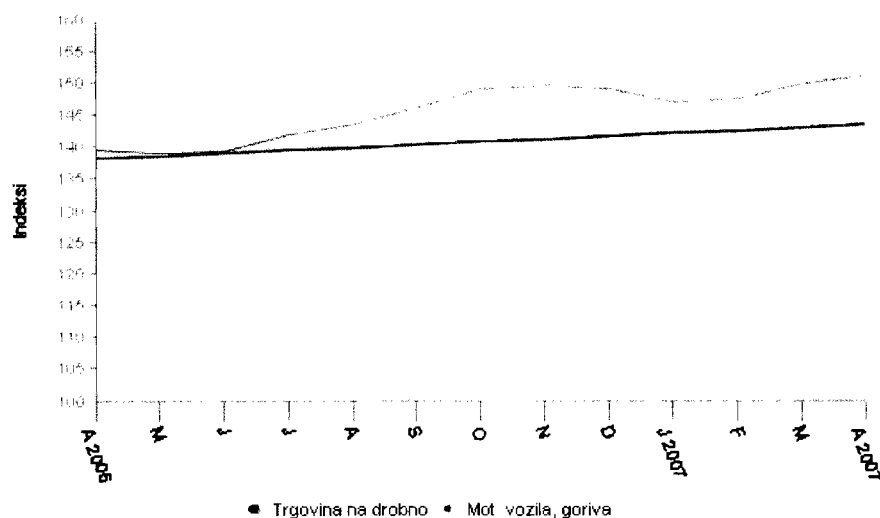
Vir: SURS 2007.

Na sliki 6.4 je prikazan trend obsega prihodka od prodaje v trgovini na drobno in od prodaje motornih vozil in njihovega vzdrževanja ter od prodaje v trgovini z motornimi gorivi na drobno v Sloveniji, in sicer za obdobja april 2006 – april 2007 (\emptyset 2000=100). Indeks obsega prihodka od prodaje v trgovini na drobno in od prodaje motornih vozil ter goriv kaže v daljšem obdobju stalno povečevanje obsega teh dejavnosti v Sloveniji.

Aprila 2007 se je glede na april 2006 povečalo število prvič registriranih cestnih motornih vozil, med njimi tudi število prvič registriranih osebnih avtomobilov (za 13,3 % oz. za 11,8 %).

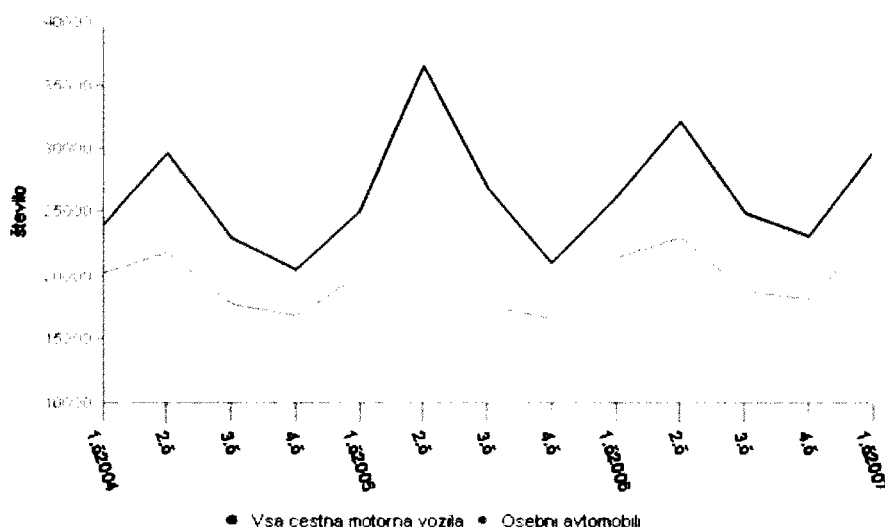
Prihodek od prodaje v trgovini z motornimi vozili in od njihovega vzdrževanja ter od prodaje motornih goriv na drobno je bil v aprilu 2007 za 3,1 % višji kot v marcu 2007 (najbolj se je povišal prihodek od prodaje motornih vozil, motornih koles, rezervnih delov in opreme, in sicer za 4,7 %; prihodek od prodaje motornih goriv na drobno se je povišal za 1,6 %, prihodek od vzdrževanja in popravil motornih vozil pa za 4 %).

Slika 6.4 Prihodki od prodaje v trgovini na drobno od prodaje motornih vozil, vzdrževanje le-teh in od prodaje goriv



Vir: SURS 2007.

Slika 6.5 Prvič registrirana cestna motorna vozila in med temi prvič registrirani osebni avtomobili, Slovenija, 1. četrletje 2004 – 1. četrletje 2007



Vir: SURS 2007a.

Iz tabele v prilogi 1 je razvidno povečanje prodaje avtomobilov po blagovnih znamkah v obdobju junij 2006 in junij 2007. Prodaja se je povečala za več kot 900 avtomobilov v času enega leta. Sklepamo lahko, da se je kupna moč odjemalcev povečala, kar je le delno mogoče, oziroma da so trgovci ponudili ugodnejše pogoje nakupa novih avtomobilov.

Podjetje Porsche je od leta 2005 pa do leta 2007 postopoma dokupovalo deleže podjetja Volkswagen in postalo njegov največji lastnik. Volkswagen pa že združuje

številne blagovne znamke, kot so VW, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Bugatti in Lamborghini. Leta 2006 je podjetje proizvedlo 5,7 milijona osebnih avtomobilov, zaposlovalo 329 tisoč ljudi (pet odstotkov manj kot v letu 2005), ustvarilo več kot 120 milijard dolarjev prihodkov (11 odstotkov več kot leta 2005) in povečalo letni dobiček na več kot 3,6 milijarde dolarjev. Če seštejemo tržno vrednost Porscheja (ki pomeni tri odstotke celotne vrednosti proizvajalcev osebnih avtomobilov) s tržno vrednostjo Volkswagna (sedem odstotkov celotne vrednosti), je na lestvici podjetij po vrednosti njihove tržne kapitalizacije skočilo z desetega na drugo mesto pred DaimlerChrysler (devet odstotkov celotne vrednosti), Hondo (osem odstotkov), Nissan (osem odstotkov), BMW (šest odstotkov) in Renault (pet odstotkov). Primer Porscheja še enkrat dokazuje, kako pomembno vlogo igrajo prevzemi in združitve v hitri rasti in zasedanju vodilnih mest v avtomobilski panogi.

Konec leta 2006 je bilo samostojnih le 44 proizvajalcev avtomobilov. Največja podjetja med katerimi je Toyota, kar pomeni s tržno vrednostjo 177 milijarde dolarjev 27 odstotkov celotne tržne kapitalizacije panoge. Toyota je danes na najboljši poti, da dolgoročno ostane vodilni panožni globalist, saj je podjetje v zadnjih petih letih visoko dobičkonosno in z visoko povprečno stopnjo rasti (sedem odstotkov skupne letne rasti prihodkov, ki so leta 2005 dosegali že 173 milijard dolarjev). Toyoti je leta 2007 uspelo tudi na ameriškem trgu, ki sta ga po tradiciji vodila Ford in GM, prevzeti tržno vodstvo. Januarja 2007 je prodala na ameriški trg 175.850 osebnih avtomobilov, prodaja pa še narašča.

Med vodilnimi proizvajalci osebnih avtomobilov ni nekaterih znanih in tradicionalnih imen avtomobilske panoge. General Motors (GM) je bil leta 2005 po vrednosti prihodkov še vedno največji v panogi, ima pa nezdravo strukturo financiranja, nizko stopnjo rasti prihodkov in razmeroma nizko tržno vrednost (17 milijard dolarjev), kar je konec leta 2006 pomenilo, da zaseda deveto mesto v panogi. Še nižjo tržno vrednost je imel Ford s 14 milijardami dolarjev kljub velikemu obsegu ustvarjenega letnega prihodka (177 milijard dolarjev). Tako kot GM ima tudi Ford nezdravo strukturo financiranja in nizko stopnjo rasti prihodkov.

Prenizka rast zasleduje že nekaj let tudi proizvajalce Mitsubishi, Fiat, Daihatsu in Mazda. Tudi DaimlerChrysler, ki je po tržni vrednosti na drugem mestu panoge, dosega prenizko stopnjo rasti (le dva odstotka povprečne letne stopnje rasti prihodkov v zadnjih petih letih), hkrati pa ima zelo nezdravo strukturo financiranja, zaradi česar brez temeljitega prestrukturiranja v prihodnjih letih ne more prevzemati drugih velikih podjetij, kar je predpogoj za vstop v elitno skupino bodočih panožnih globalistov. V začetku leta 2007 so izvedli projekt ponovne razdružitve podjetja. Podjetje Peugeot, Kia in Hyundai sicer hitro rastejo, vendar imajo premalo kritične mase in preveč nezdravo strukturo financiranja, da bi jih lahko šteli med bodoče panožne globaliste. Vsa navedena podjetja so kljub uspešni zgodovini delovanja v avtomobilski panogi in kljub uveljavljenim blagovnim znamkam uvrščena med tarče prevzemov, ki bodo intenzivno potekali v prihodnjih desetih letih.

Velike aktivnosti na področju strateškega sodelovanja so se odvijale med italijanskim podjetjem Fiat Group Automobiles in Tata Motors iz Indije. Tata Motors je največje avtomobilsko podjetje v Indiji, ki je v letu 2005–2006 fakturiralo za 5,5 milijarde dolarjev, posluje v 54 državah s 96 podjetji v šestih različnih poslovnih sektorjih. Fiat Group Automobiles je podpisal sporazum o skupni strategiji med dvema podjetjema z obveznostjo razširitve sodelovanja na trgu in specifičnem segmentu. Segment je pick-up, ki izhaja iz nove generacije Tata, ki ga bodo tržili tako v latinski Ameriki kot tudi na evropskem trgu preko podjetja Fiat Grupe Automobiles. To bo blagovni znamki Fiat omogočilo prodor s segmentom pick-up. Raziskovalni center je enovito podjetje z dvema industrijskima proizvodnoma, FIAT in Tata, sedež pa ima v Indiji (Maresa 2007, 49).

6.5 Prihodnost v avtomobilski panogi

Projekcija v prihodnjih desetih letih kaže na intenziven proces koncentracije panoge, oblikovanje vodilnih panožnih globalistov in začetek novih medsebojnih odnosov. Na podlagi analize najrazličnejše literature lahko predvidevamo, da bo faza drobnogleda v koncentracijskem procesu panoge, ko imajo vodilni trije proizvajalci skupaj še vedno manj kot 70 odstotkov svetovnega tržnega deleža, trajala še približno od pet do deset let, in da bo Toyoti, Porscheju in Hondi v tem času uspelo prevzeti nekatera velika imena, kot so Ford, Volkswagen, GM, DaimlerChrysler, Peugeot, Fiat, Mazda, Mitsubishi in Kia. Po letu 2012 (oziroma 2017) si bodo vodilna podjetja v panogi med seboj razdelila svetovni trg avtomobilov po cenovnih razredih, tako da bo imela Toyota vodilni položaj v srednjem cenovnem razredu, Honda v nižjem in Porsche v visokem cenovnem razredu. Bojevala se bodo s kompleksnostjo širokega segmenta izdelkov in neobvladljivosti globalne organizacije, zaznamovane s številnimi proizvodnimi šoki. Nevarnost preži, da bodo postala vse bolj toga pri inovativnosti in vse bolj odvisna od manjših, panožnih in inovativnejših strateških partnerjev (Vizjak 2007, 21).

Posebna pozornost je v avtomobilski industriji namenjena okoljskim standardom. Njihov cilj je znižanje meje izpustov na 120 gramov ogljikovega dioksida na kilometer, to pa je zahteven cilj, ki bo proizvajalce v avtomobilski industriji stal več milijard evrov. Avtomobilski proizvajalci so se sami zavezali, da bodo avtomobilske izpuste do leta 2008 znižali na 140 gramov na kilometer. BMW pri številnih športnih in zmogljivih avtomobilih pa te vrednosti ne more doseči. Povprečen skupni cilj vseh proizvajalcev je izpust 140 gramov na kilometer, ne bi pa bilo pošteno enačiti avtomobilov iz različnih kategorij, saj bi tako spregledali segmente majhnih, srednje velikih in velikih avtomobilov, ki jih je proizvajalec razvijal skozi stoletja. Tako naj bi BMW do leta 2008 dosegel mejo 140 gramov z več kot tretjino novih avtomobilov te družbe.

Alternativa je vedno dobrodošla, saj bo prej ali slej zmanjkalo fosilnih goriv in proizvajalci avtomobilov bodo morali izdelovati avtomobile, ki jih bodo poganjala alternativna goriva.

Honda že več let razvija hibridno tehnologijo. Model CIVIC Hybride je navzven praktično enak običajnemu modelu, razlika je le v podrobnostih, ki znižujejo zračni

upor (drugačna platišča, aerodinamična obloga podvozja), in po pnevmatikah z manjšim kotalnim uporom, ki pripomorejo k nižji porabi goriva. Ta znaša v povprečju 4,6 litra bencina na sto kilometrov. To omogoča usklajeno delovanje novega 1,3-litrskega bencinskega motorja s tristopenjskim sistemom prilagodljivega delovanja ventilov in brez krtačnega elektromotorja. Omogoča nizko porabo goriva in kljub temu povsem solidne zmogljivosti, v boju za ekološko ozaveščene slovenske kupce tekmuje le s Toyota Prius.

Alternativa so še pogon na zrak, pogon na alkohol, elektriko, biodizel, vodik, etanol in sončna energija.

6.6 Analiza gibanja cen avtomobilov v Sloveniji

V Sloveniji je zaslediti trend padanja cen novih avtomobilov. K temu pripomorejo predvsem nepooblašчени trgovci, pri katerih so avtomobili cenejši tudi do 20 odstotkov. Takšno konkuriranje ima posledično uničevalni učinek na pooblaščenega prodajalca, ki jih pravno tudi proizvajalec ne more ščititi. Tak nepooblaščen trgovec lahko ponuja od 5–20 odstotkov nižje cene avtomobilov kot pooblaščen trgovec, saj posluje z minimalnimi zaslužki, kupuje avtomobile kar pri proizvajalcu v EU, ki mu omogoča nizke cene kljub majhnim količinam, stroškov s trženjem, gradnjo mreže, zalogo vozil, šolanjem osebja in vzdrževanjem salonom pa nima. Kot nepooblaščenemu trgovcu mu ni treba upoštevati precej zahtevnih in dragih standardov, ki jih pooblaščen mreži določa proizvajalec. Torej mu tudi ni treba dosegati standardov kakovosti. Pooblaščen distributerji in trgovci so tako v slabšem položaju, saj morajo po predpisih proizvajalcev poskrbeti za kakovostne poprodajne storitve, mobilno garancijo, dela v garancijskih in zunaj garancijskih rokih ter z oglaševanjem gradijo ugled določene blagovne znamke na trgu. Navedeno pa povečuje stroške in s tem posledično tudi ceno avtomobila. Proizvajalec jih pred konkurenco nepooblaščenih trgovcev ne more več uradno zaščititi, saj zakon o skupinskih izjemah omejevanja konkurence ne dovoljuje.

Razlike v cenah v primerjavi s cenami pri pooblaščenih trgovcih so opazne predvsem pri Fordovih avtomobilih, za katere ima nepooblaščen distributer Moto Černe pripravljen cenik, iz katerega izhajajo razlike v ceni tudi do 20 odstotkov ceneje kot pri pooblaščenem prodajalcu. Družba Summit Motors, Fordov distributer odgovarja na vprašanje, kako je to mogoče, tako, da navaja možno utajo davka pri nepooblaščenem prodajalcu oziroma na razliko v opremi avtomobila.

Po mnenju Mirka Fifolta, sekretarja sekcije za osebna motorna vozila na Gospodarski zbornici Slovenije, pa v prihodnje ni pričakovati bistveno večje prodaje, seveda če na trg ne bo vplival kakšen zunanji dejavnik v obliki vnaprej napovedanih podražitev avtomobilov, ki bi jih povzročila kakšna dodatna obdavčitev. Na tovrstne spremembe so slovenski kupci občutljivi in mogoče bi bilo zaznati tudi do 10 odstotkov povečanje prodaje v času pred uvedbo spremembe, po podražitvi pa seveda močen padec prodaje.

Več sprememb pa je mogoče pričakovati na področju financiranja nakupa vozil. Zaznati je tudi dejavnik v obliki popustov, s katerimi si znamke prizadevajo pridobiti

Opredelitev strateškega partnerstva

kupce. Čeprav večina avtomobilskih znamk na celotnem območju EU uporablja enako ali vsaj podobno cenovno politiko, se sistemi popustov v posameznih državah razlikujejo. Popusti so bolj značilni za države, kjer avtomobilski trg še raste in so potenciali prodaje še veliki. Za slovenski trg to sicer ne drži več, vendar je po drugi strani zelo majhen, zato se morajo znamke za vsakega kupca še toliko bolj boriti oz. mu ponujati večje popuste kot v državah z večjim avtomobilskim trgom. To je za kupce vsekakor dobro, za prodajalce avtomobilov pa ne. Vsekakor je v višjih cenovnih razredih nekaj več rezerv kot v nižjih. Na slovenskem trgu so v zadnjih letih najbolj prodajana vozila kombinacija terenskega in osebnege vozila, katerih prodaja se je v primerjavi s prejšnjim letom povečala za 700 vozil.

7 SKLEP

V diplomski nalogi sem predstavila in analizirala vpliv Uredbe o skupinskih izjemah 1400/2002 na avtomobilsko dejavnost. Na začetku je opisan pomen avtomobilске industrije v razvitih evropskih državah. Nova Uredba namreč spreminja vlogo in položaj avtomobilskih zastopnikov ter distributerjev in prodajalcev na drobno v državah Evropske unije. Preko različnih oblik povezovanj podjetij se vpliv avtomobilске panoge širi tudi izven meja Evropske unije. Avtomobilska industrija je imela privilegiran položaj na račun potrošnikov. Komisija se je odločila, da še naprej štiti avtomobilski sektor, vendar z ustreznimi dopolnili in spremembami, ki naj bi zagotovile večjo konkurenco, in je tako leta 2002 sprejela Uredbo o skupinskih izjemah 1400/2002. V letu 2010, ko naj bi ta uredba prenehala veljati, bo vidno, ali so se v danem časovnem obdobju v avtomobilski panogi pripravili za delovanje v razmerah proste konkurence. Uredba o skupinskih izjemah naj bi povečala konkurenco, tako pri prodaji novih avtomobilov, kot tudi na področju poprodajnih storitev.

V drugem poglavju sem podrobno predstavila in analizirala vpliv konkurence znotraj Evropske unije. Zajema kronološki pregled predpisov, direktiv in zakonov vse do Uredbe 1400/2002 oziroma Monitijeve regulative, ki sem jo v tretjem poglavju podrobno predstavila. Uredba zajema področje prodaje avtomobilov ter poprodajnih storitev, a sem se omejila le na prodajo novih avtomobilov, sicer bi bila podana analiza preobsežna in ne dovolj specifična. Trgovci so se odločili za selektivni način distribucije, marže se pri prodaji novih vozil znižujejo. Odpravljena je lokacijska klavzula, ki je konkurenčnost v avtomobilski panogi še dodatno povečala in odprla evropski prostor vsem evropskim distributerjem in trgovcem.

V četrtem poglavju sem analizirala pomen Uredbe v avtomobilski panogi, tako v EU, kot tudi na slovenskem trgu. Na skupnem evropskem trgu je uredba stopila v veljavo 1. oktobra 2002. Slovenija je uvedla Uredbo v fazi priključitve k EU na podlagi predloga sekcije za motorna vozila na Gospodarski zbornici Slovenije, ki je ob tem uspela sprejetje uredbe uveljaviti z dvanajstmesečnim moratorijem. Tako je uredba v Sloveniji stopila v veljavo s 1. oktobrom 2003 (Ur. l. RS 69/02). Velja do leta 2010, od tu dalje pa velja popolnoma prost konkurenčni boj, kar pomeni, da bodo odpadli vsi zaščitni mehanizmi za trgovino ali delavnice.

V petem poglavju je podana SWOT analiza za povprečne prodajalce avtomobilov v danem okolju. Trgovina z avtomobili je zaradi Uredbe v zadnjih letih doživela korenite spremembe. Koncesionarji se soočajo z bojznijo, da se bo njihov položaj po poteku uredbe lahko poslabšal, saj so uskladitve s standardi, ki jih je narekoval proizvajalec, za prodajalca pomenile precejšnjo finančno obremenitev, poleg tega se lahko v določeni meri počutijo ogrožene, saj so skoraj vsi proizvajalci izbrali selektivni sistem distribuiranja, kar pomeni, da koncesionarjevo področje prodaje ni več zaupano v ekskluzivno. Posledično to pomeni vstop potencialnih novih konkurentov, ki bi jim zmanjševali tržni delež na njihovem tako rekoč domačem trgu. Privedla je tudi do prenove mnogih podjetij v avtomobilski panogi, ta pa prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, ki podjetju kot celoti na osnovi izboljšane

učinkovitosti in uspešnosti poslovanja zagotavljajo doseganje višje stopnje razvoja (Dubrovski 2004a, 200). Razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki vedno pomeni porušenje obstoječih ravnovesij in vzpostavitev novih, kar naj bi prineslo večjo učinkovitost in uspešnost podjetja. Trend v avtomobilski panogi je sklepanje množičnih zavezništev, ker posamezno podjetje tako najde optimalnega partnerja za posamezno področje delovanja. Takšen način omogoča optimalno kombiniranje notranjih virov z zunanjimi in uresničevanje strategije za spopadanje z zunanjo konkurenco. Sodelovanje na izbranem posameznem področju je vsekakor enostavnejše in zato bolj obvladljivo kot sodelovanje na vseh področjih, kjer so partnerska podjetja aktivna. Menim, da je ravno zaradi tega strateško zavezništvo mnogo boljše izbira kakor združitev ali prevzem. Edina omejitev in možnost prekinitve pogodbe je neizpolnjevanje kriterijev in katerega izmed členov pogodbe, ki pa ne smejo biti v nasprotju z Zakonom o preprečevanju omejevanja konkurence niti z obravnavano Uredbo. Na podlagi navedenih možnosti organizacije poslovanja so se prodajalci vozil odločili za obliko, ki jim najbolj ustreza v njihovem trenutnem načinu organiziranosti.

V šestem poglavju sem predstavila strateška partnerstva, ki so se množično pojavila v avtomobilski panogi kot odziv na Uredbo. Globalizacija svetovnega gospodarstva močno vpliva na avtomobilsko panogo. Konkurenčni boj med avtomobilskimi proizvajalci se zaostre in jih sili v stalno izboljševanje razumevanja avtomobilskih kupcev in njihovih potreb. Istočasno postaja kupec vse zahtevnejši in bolje informiran, zato so proizvajalci prisiljeni v združevanje moči. Strateška zavezništva so nastala kot odgovor na vse bolj kompleksna okolja ter zapleteno poslovanje na globalnem trgu. Sodelovanje podjetjem omogoča, da se osredotočajo na področja dela, pri katerih imajo konkurenčno prednost, istočasno pa sodelovanje z drugimi podjetji uporabljajo za tržni boj na drugih področjih. Tega se zavedajo tudi proizvajalci avtomobilov, ki iščejo raznovrstne načine zniževanja stroškov, da bi povečali svoje konkurenčne prednosti. Življenjski cikel avtomobilov postaja vse krajši in vse dražji. Povečuje se odvisnost od dobaviteljev in posledično proizvajalci sklepajo tesna strateška zavezništva, s katerimi dobavitelji prevzamejo del razvojnih stroškov in poslovnih tveganj. Za slovenska podjetja je značilno povezovanje v grozde, kjer s povezovanjem spodbujajo dvig konkurenčnosti celotnega gospodarstva.

Pri naporih in aktivnostih, ki jih podjetja vlagajo v to, da bi dosegala ustrezno učinkovitost poslovanja in konkurenčne sposobnosti v mednarodnem smislu, država z ustrezno aktivno industrijsko, finančno in razvojno politiko igra pomembno vlogo. Gre za instrumente in ukrepe, ki so usmerjeni v strukturne spremembe posameznih področij, tudi v avtomobilski panogi. Za majhne in odprte ekonomije sta na znanju in inovacijah temelječa industrija ob stalnem povečanju stopnje produktivnosti ključna elementa za zagotavljanje nadaljnjega gospodarskega razvoja. Povezovanje v grozde omogoča, da se podjetja specializirajo, v medsebojnem sodelovanju pa nastajata edinstveno znanje in inovacije, ki predstavljajo osnovo dolgoročnih konkurenčnih prednosti na globalnem trgu.

Preko izbranih metod in razpoložljivih gradiva oziroma virov sem prišla do zaključka, da lahko zakonodaja (davčna, okoljska) zelo vpliva na cene artiklov, namenjenih potrošniku. Uredba spreminja odnos med proizvajalci, koncesionarji, proizvajalci nadomestnih delov, neodvisnimi serviserji in potrošniki. Tako bo dosežena harmonizacija cen v EU, koncesionarji pa bodo bolj neodvisni od proizvajalcev. Po lastni analizi literature in virov sem prišla do sklepa, da ima Uredba tako negativne kot pozitivne vplive na organizacijo in uspešnost poslovanja podjetij v avtomobilski panogi. Prepričana sem, da bodo do sedaj uveljavljene strukture tudi v bodoče igrale prevladujočo vlogo. In sicer zato, ker nudijo najboljše in najbolj kakovostno storitev v skladu z izobraževalnimi programi, ki jim jih predpisujejo proizvajalci. To velja tako v odnosu med pooblaščenim partnerjem in končno stranko kot tudi v odnosu med uvoznikom in pooblaščenim partnerjem. Liberalizacija na področju poprodajnih storitev za stranke pomeni zlasti večjo izbiro, ki pa ni nujno najbolj strokovna. Zato bodo morale pooblaščen mreže še bolj kot doslej stalno izboljševati in izpopolnjevati svojo storilnost na vseh področjih. Zaslužek trgovcev se seli iz segmenta prodaje novih avtomobilov v segment poprodajnih aktivnosti, servisa in prodaje rabljenih vozil. Poudarek je na strokovno usposobljenem osebju, še posebej tistem, ki je v stalnem stiku s potencialnimi kupci novih avtomobilov. Podjetja vlagajo v prepoznavnost celostne podobe več znamkarske blagovne prodaje, v prepoznavnost in odličnost.

Prodajalcem in proizvajalcem avtomobilske panoge bi svetovala, naj se obrnejo na podporno okolje, ki ga sestavljajo številne institucije in druge pravne osebe v Sloveniji in EU, saj nudijo različne oblike strokovne in finančne pomoči. Storitve lahko uporabijo v korist svojega poslovanja, še zlasti tiste, ki niso povezane z visokimi stroški, a vseeno prispevajo k razvoju njihovega podjetja in povečajo kakovost njihove podjetniške odločitve. Tako se lahko izognejo tudi oviram in težavam, ki bi jih po samostojni poti le težka reševali.

LITERATURA

- ACS – Slovenski avtomobilski grozd. 2007. *Gospodarsko interesno združenje*. [Http://www.acs-giz.si/slo/domov.asp](http://www.acs-giz.si/slo/domov.asp) (julij 2007).
- Avto svet, d. o. o. 2003. *Prihodnost avtomobilske branže*. Ljubljana: samozaložba.
- Bedrač, Janja. 2004. Reforma distribucije motornih vozil v EU. *Evro PP* 23 (2): I–X.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004a. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Evropska komisija. 2006. *Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation No. 1400/2002, Final report to EC DG Competition*. http://ec.europa.eu/comm/competition/sectors/motor_vehicles/documents/block_exemption_final.pdf (junij 2007).
- Fifolt, Mirko. 2006. S popusti do večje prodaje. *Glas gospodarstva*, junij, 51.
- Johnson, Thomas H. in Andreas Bröms. 2000. *Profit beyond measure: extraordinary results through attention to work and people*. New York: Free Press.
- Kenda, Vladimir in Vito Bobek. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Landmann, Ralf in soavtorji. 2001. *The future of the automotive industry: challenges and concepts for the 21st century*. [Http://www.sae.org/technical/books/R-291](http://www.sae.org/technical/books/R-291) (julij 2007).
- Lowe, Philip. 2002. *Distribuzione e servizi di assistenza degli autoveicoli nell'Unione Europea*. Bruselj: Commissione Europea.
- Maresa, Ferrua. 2007. Insieme per vincere. *Notiziario dell'autoriparatore FLAR* 2007, 49.
- Ministrstvo za gospodarstvo. 2007. *Splošno – trgovina: vprašanja*. [Http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/880-107/](http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/880-107/) (junij 2007).
- Škrjanec, Samo. 2005. Preživeti in uspeti v tehnološko zahtevni dejavnosti. *Finance*, 14. februar, 8.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Urad Vlade RS za komuniciranje. B. l. *Pogajanja o finančni perspektivi 2007–20013*. [Http://evropa.gov.si/proraun/financa-perspektiva/pogajanja](http://evropa.gov.si/proraun/financa-perspektiva/pogajanja) (julij 2007).
- Vizjak, Andrej. 2007. Prihodnost podjetij v avtomobilski panogi. *Manager*, 4. april, 20–21.
- Valič, Judita. 2007. Hidria – znanje za razvoj. *Dobro jutro*, 110 (2. junij), 38.

VIRI

- Evropska komisija. 2001. Opinion of the economic and social committee on the »Evaluation report on motor-vehicle distribution and sales and after-sales service in accordance with Regulation (EC) No 1475/95«. Official journal of the European Communities, C 211 (7. avgust): 138–149. [Http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2001:221:SOM:en:HTML](http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2001:221:SOM:en:HTML) (junij 2007).
- Evropska komisija. 2000. *Report on the evaluation of regulation (EC) No. 1475/95 on the application of Article 85(3) of the treaty to certain categories of motor vehicle distribution and servicing agreements.* Bruselj: [Http://ec.europa.eu/comm/competition/car_sector/distribution/#reg_1475_95](http://ec.europa.eu/comm/competition/car_sector/distribution/#reg_1475_95) (junij 2007).
- Evropska komisija. 2002. *Commission regulation (EC) No. 1400/2002 of 31. Julij 2002 on the application of article 81(3) of the treaty to categories of vertical agreements and concerted practices in the motor vehicle sector.* [Http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2002/l_203/l_20320020801en00300041.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2002/l_203/l_20320020801en00300041.pdf) (junij 2007).
- Pogodbe za skupine vertikalnih sporazumov in usklajenih ravnanj. 1999. *Uradni list EU L*, 336 (29. dec.).
- SURS. 2007. *Trgovina na drobno, trgovina z motornimi vozili in vzdrževanje le-teh ter trgovina z motornimi gorivi na drobno, Slovenija, april 2007 – začasni podatki.* [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=992](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=992) (april 2007).
- SURS. 2007a. *Transport, Slovenija, april 2007.* [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=953](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=953) (april 2007).
- Štajher, Borut. 2007. Statistika prodaje vozil v Sloveniji, po znamkah (junij 2007 / junij 2006). *Ljubljanske novice*, 19. julij 2007. [Http://www.ljnovice.com/default.asp?podrocje=56&menu=51](http://www.ljnovice.com/default.asp?podrocje=56&menu=51) (julij 2007).
- Uredba 1400/2002. 2002. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 69/2002.
- Uredba o skupinskih izjemah. 2002. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 69/2002.
- Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o skupinskih izjemah. 2002. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 109/2002.
- Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence. 1999. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 56/99, 37/2007 in 40/2007. [Http://www.uvk.gov.si/fileadmin/uvk.gov.si/pageuploads/ZPOmK__neuradno_precisceno_besedilo_-_ZPOmK-B_.pdf](http://www.uvk.gov.si/fileadmin/uvk.gov.si/pageuploads/ZPOmK__neuradno_precisceno_besedilo_-_ZPOmK-B_.pdf) (junij 2007).

PRILOGA

Priloga 1 Statistika prodaje vozil v Sloveniji po znamkah (junij 2007 – junij 2006)



**STATISTIKA PRODAJE VOZIL V SLOVENIJI PO ZNAMKAH
(JUNIJ 2007 / JUNIJ 2006)**

Znamka	jun. 2006	jun. 2007	januar–junij 2006	januar–junij 2007
Renault	1193	1199	7566	7325
Volkswagen	615	705	3768	4084
Opel	459	679	2974	3202
Citroen	407	456	2490	2962
Peugeot	377	439	2314	2560
Ford	298	368	1595	1722
Fiat	276	507	1395	1719
Toyota	217	285	1445	1757
Hyundai	213	163	1520	1321
Skoda	176	196	876	1339
Chevrolet	142	116	872	587
Seat	121	122	824	774
Audi	116	135	772	811
Honda	111	159	617	657
Mazda	89	93	553	538
Mercedes	85	105	517	579
Nissan	79	102	541	570
Bmw	70	110	572	597
Suzuki	60	54	359	361
Kia	49	99	389	520
Dacia	30	39	131	173
Mitsubishi	22	48	181	277
Alfa Romeo	20	24	117	120
Volvo	19	23	104	191
Subaru	9	3	66	42
Land rover	8	10	39	75
Ssangyong	8	7	67	54
Jaguar	5	2	15	20
Mini	5	7	23	28
Porsche	5	8	29	45
Jeep	4	3	20	13
Chrysler	3	3	25	16
Lancia	3	5	18	16
Lexus	3	4	15	14
Smart	3	5	20	21
Saab	2	3	22	9
Dodge	1	3	1	13
Hummer	1	0	6	2
Lotus	1	0	1	0
Aston Martin	0	1	1	3
Austin	0	0	1	0
Bentley	0	0	0	1
Cadillac	0	0	1	0
Corvette	0	0	2	0

Priloga 1

Daihatsu	0	1	0	12
Ferrari	0	0	4	3
Isuzu	0	0	1	0
Lada	0	0	2	0
Lamborghini	0	0	1	0
Maserati	0	2	2	3
Morgan	0	0	0	1
Skupaj	5305	6293	32874	35137

Vir: Štajher 2007.