

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

2012

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

BLAŽ INTIHAR

BLAŽ INTIHAR

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

GLOBALIZACIJA V SVETOVNI AVTOMOBILSKI
INDUSTRIJI – ŠTUDIJA PRIMERA

Blaž Intihar

Koper, 2012

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

Danes je vse več podjetij, ki želijo poslovati globalno. Zavedati se je treba, da je globalizacija dolgoročen in kompleksen proces, na katerega se mora podjetje temeljito pripraviti. Preučiti mora svoje notranje zmožnosti, zunanji trg, svoje prednosti in slabosti ter nevarnosti in priložnosti. Le najboljša podjetja lahko dolgoročno uspejo tudi v tujini. Avtomobilska industrija je panoga, v kateri vlada velika konkurenca in kjer se morajo proizvajalci nenehno prilagajati kupcem. To zahteva zelo velika sredstva za razvoj, novo tehnologijo in trženje. Podjetje Hyundai se je temu zelo dobro prilagodilo, na kar kaže splošno višje zadovoljstvo kupcev ob izboljšani kakovosti in objektivne prodajne številke v zadnjih letih.

Ključne besede: globalizacija, diferenciacija, avtomobilska industrija, podjetje Hyundai, strategija

SUMMARY

Today, more and more companies thrive to function globally. It's important to know that globalisation is a long-term, complex process, which requires the company to prepare thoroughly. It needs to examine its internal capabilities, the foreign market, its strengths and weaknesses and the dangers and opportunities. Only the best companies have a shot at long term success on foreign markets. The strong competition in the automotive industry requires the manufacturers to constantly adapt to the buyers. This demands very large funds for development, new technologies and marketing. Hyundai has adapted to the market very well, which is implied by the overall higher satisfaction of their buyers with the increased quality of the product and the objective sales figures over the last few years.

Keywords: globalisation, differentiation, automotive industry, Hyundai, strategy

UDK: 005.44:629.33(043.2).

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Globalizacija.....	1
2.1	Globalizacijski razvojni trendi.....	4
2.2	Vpliv globalizacije na poslovanje podjetij	6
3	Mednarodno poslovanje	7
3.1	Dejavniki za mednarodno poslovanje.....	8
3.2	Konkurenčnost v mednarodnem poslovanju	9
3.3	Načini vstopa na tuje trge	12
3.3.1	Izvozne oblike	13
3.3.2	Pogodbene oblike.....	14
3.3.3	Investicijske oblike	15
4	Globalizacija v svetovni avtomobilski industriji.....	17
4.1	Značilnosti globalizacije v svetovni avtomobilski industriji.....	18
5	Raziskovanje globalnih trendov v svetovni avtomobilski industriji	20
5.1	Diferenciacija izdelkov	20
5.2	Razvoj novih tehnologij.....	22
5.3	Povezovanje med proizvajalci	23
6	Preučevanje strategije globalizacije in internacionalizacije družbe Hyundai	25
6.1	Predstavitev podjetja.....	25
6.1.1	Zgodovina podjetja	25
6.1.2	Koncern Hyundai-Kia.....	27
6.1.3	Podjetje danes	28
6.2	Strategija internacionalizacije družbe Hyundai	30
6.2.1	Analiza zunanjega okolja	31
6.2.2	Analiza notranjega okolja	32
6.2.3	SWOT analiza.....	32
6.2.4	Pozicioniranje	33
6.2.5	Temeljna strategija podjetja	34
6.3	Primerjava globalne strategije družb Hyundai in Renault.....	34
6.4	Ocena strategije internacionalizacije preučevane družbe	37
6.4.1	Ugotovitve.....	38
7	Sklep.....	39
	Literatura.....	41

PONAZORILA

Slika 1: Gibanje svetovnega uvoza in izvoza v obdobju med 2000 in 2011.....	2
Slika 2: Lestvica konkurenčnosti v letu 2012	4
Slika 3 Razsežnosti mednarodnega poslovanja in mednarodnega marketinga.....	7
Slika 4: Hyundai Pony, prvi korejski avtomobil	25
Slika 5: Novi Hyundai i30.....	26
Slika 6: Nekateri izmed novejših modelov Hyundai, prodaja na indijskem tržišču	27
Slika 7: Gibanje tečajev delnic podjetij Hyundai Motors Co in Kia Motors Co na korejski borzi v letih od 1999 do 2012 - zaključni tečaj vsako leto na dan 1.1.	28
Slika 8: Proizvodnja osebnih vozil Hyundai po letih 2007-2010.....	29
Slika 9: Gibanje vrednosti blagovne znamke Hyundai	30
Slika 10: Regionalna prodaja podjetja Renault	35
Slika 11: Internacionalizacija skupine Renault v obdobju od 2004 do jun. 2012.....	36
Slika 12: Hyundajeva vizija 2020	37
Preglednica 1: Svetovna proizvodnja vozil v letu 2010.....	29

KRAJŠAVE

BDP	Bruto družbeni proizvod
BMW	Bayerische Motoren Werke
DS	Different spirit
EON	Energy On-line
EU	Evropska unija
GM	General motors
IMD	International Institute for Management Development
IT	Informacijska tehnologija
OICA	The International Organisation of Motor Vehicle Manufacturers
PSA	Peugeot Societe Anonyme
R&D	Research and development
R&R	Raziskave in razvoj
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
ZDA	Združene države amerike

1 UVOD

V diplomski nalogi bom preučil prednosti in pasti globalizacije in globalnega pozicioniranja v avtomobilski industriji. Obravnaval bom podjetje Hyundai, saj je v zadnjih letih z rastjo prodajnih števil dokazalo, da se odlično znajde na globalnem trgu. Zanimalo me je, s kakšno strategijo jim je to uspelo in kam vodi nadaljnji razvoj podjetja.

Zavedati se moramo, da biti uspešen proizvajalec v času globalne finančne in gospodarske krize seveda ni lahko, sploh pa ne na tako zahtevnem in visoko konkurenčnem tržišču kot sta Evropa in ZDA.

Vsako podjetje si prizadeva za nadaljnjo stabilno rast, razvoj, povečanje konkurenčnosti in doseganje uspešnosti v svojem poslovanju. Velika podjetja v mednarodnem poslovanju so bolj vplivna, imajo večjo poslovno, denarno, kadrovsko, raziskovalno-razvojno, tehnološko in pogajalsko moč ter tudi vpliv. (Ruzzier in Kesič 2011, 45)

2 GLOBALIZACIJA

S pojmom globalizacija dandanes označujemo veliko različnih procesov, predvsem na ekonomskem področju. Podjetja želijo svojo poslovno mrežo pripeljati do vsakega potencialnega kupca ter si tako maksimirati svoj poslovni izid in dobiček. Na globalizacijo lahko gledamo s pozitivnega stališča, saj naj bi v svojem najglobljem smislu povezovala različne države, podjetja in ne nazadnje ljudi. Pretok informacij naj bi bil hitrejši in boljši, prav tako pretok ljudi in kapitala. Na žalost pa ima pojem globalizacija tudi negativen prizvok, saj multinacionalke svojo velikost pogosto izkoriščajo predvsem sebi v prid, saj povečanje dobička pač ne gre vedno skupaj z varstvom človekovih pravic in narave.

Kadič (2008) globalizacijo opisuje kot proces, ki vodi k večji medsebojni odvisnosti in vzajemnem zavedanju med ekonomskimi, socialnimi in političnimi dejavniki sveta, v katerem živimo.

Ruzzier in Kesič (2011, 19) globalizacijo prepoznavata kot večdimenzionalen, kompleksen in večplasten pojav, ki zaznamuje svetovno gospodarstvo že nekaj desetletij. V nadaljevanju avtorja ugotavljata, da gre za svetovni razvojni trend in procese, ki močno spreminjajo strukturo in podobo svetovnega gospodarskega prostora.

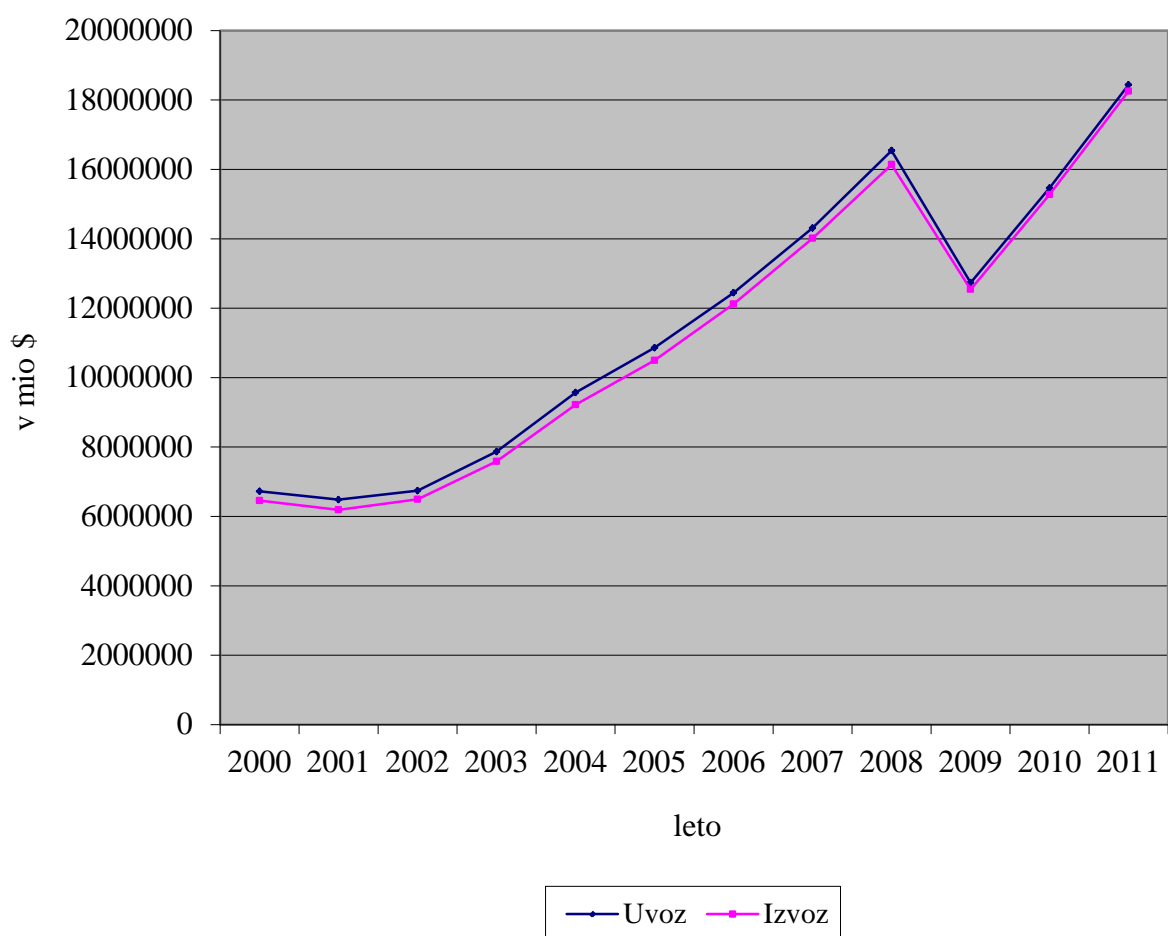
V sodobnem svetu poznamo več različnih oblik globalizacije, nekateri avtorji govorijo celo o različnih globalizacijah.

Globalizacija lahko vključuje politične, sociološke, kulturne, ekonomske, finančne, tehnološke, invencijske, inovacijske in informacijske prvine (Ruzzier in Kesič 2011, 19).

Za diplomsko nalogo je najpomembnejša ekonomska globalizacija, saj preučujem in raziskujem zблиževanje in povezovanje enega največjih industrijskih sektorjev na svetu.

Za ekonomsko globalizacijo ni enotne definicije. Najenostavneje bi jo opredelili kot vedno večjo soodvisnost in povezanost med gospodarstvi različnih držav in regij sveta, ki delujejo, kot da je cel svet velik skupen trg (Savšek 2007, 6).

Gibanje svetovnega uvoza in izvoza, ki sta temeljna kazalnika procesov globalizacije, med drugim spremlja tudi svetovna trgovinska organizacija. Na njenih spletnih straneh lahko najdemo kar nekaj statističnih podatkov.



Slika 1: Gibanje svetovnega uvoza in izvoza v obdobju med 2000 in 2011

Vir: World trade Organisation 2012

Kot prikazuje graf, sta se svetovni izvoz in uvoz v enajstih letih več kot podvojila, kar kaže na izjemno globalno usmerjenost podjetij v današnjem času.

Rant (2004) vidi ekonomsko globalizacijo kot tisto, katera se manifestira s povečanim obsegom svetovne trgovine, neposrednih tujih naložb, skupnih vlaganj in pogodbenih odnosov, z delitvijo posameznih faz proizvodnega procesa med različne države ter s povečano mobilnostjo delovne sile, predvsem visoko strokovne. Podatki kažejo, da je po drugi svetovni vojni rast svetovne trgovine večkratno preseгла rast BDP-ja.

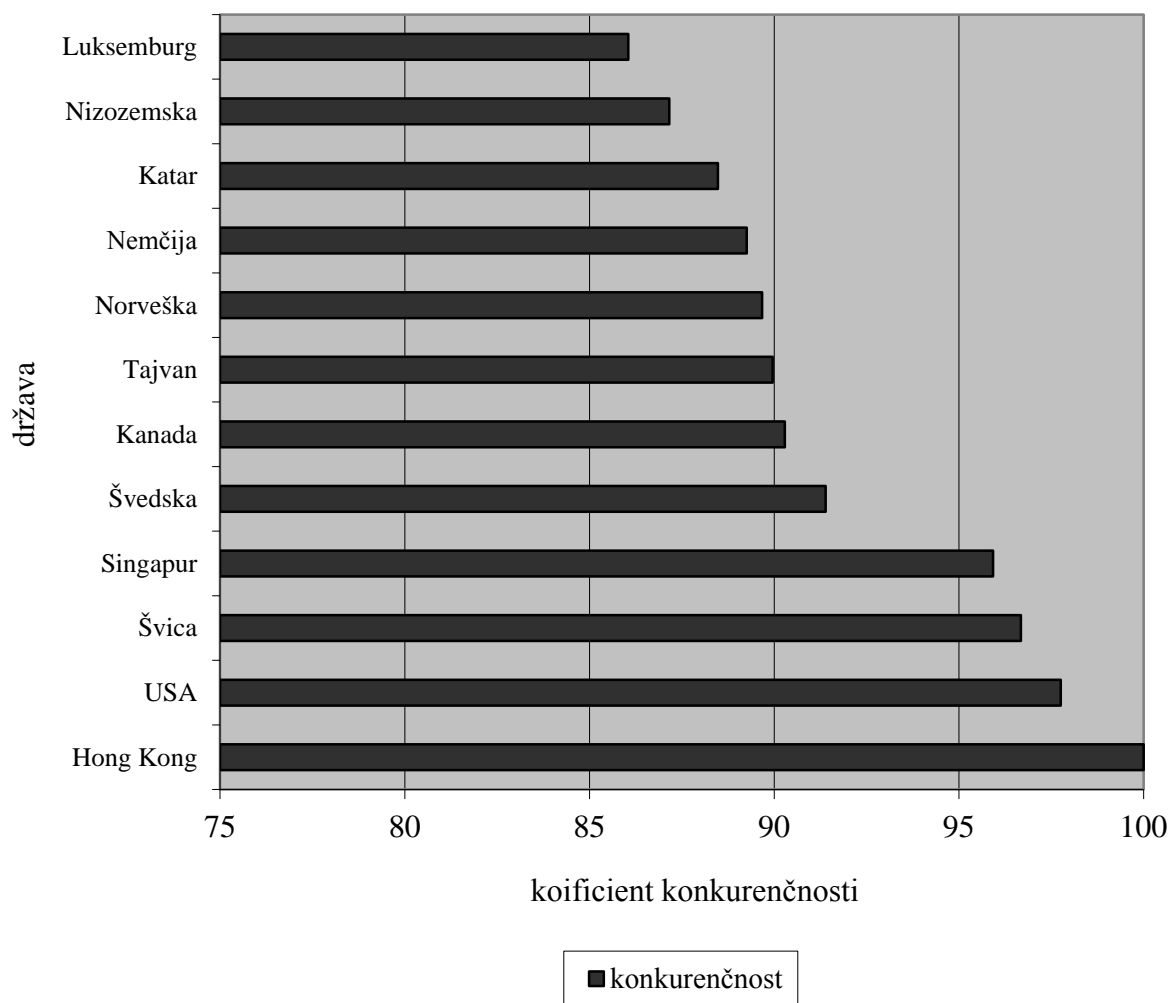
Seveda se je globalizacija pričela že dolgo časa nazaj. Strokovnjaki njenega natančnega začetka pravzaprav ne morejo natančno doreči, saj gre za prožen proces, katerega si lahko razlagamo zelo na široko.

Kadič (2008) pravi, da ne obstaja nek splošen konsenz, ali se je proces globalizacije začel z Magellanom, Jamesom Wattom, Nixonom, s Kissingerjem, Thatcherjevo ali z Reaganom. Tudi sam izraz »globalisation« se po ugotovitvah različnih strokovnjakov v svojem današnjem prepoznavnem pomenu prvič zasledi v akademski uporabi šele okoli l. 1960, in sicer kot nasprotje lastnemu, precej starejšemu pomenu globalnega kot nečesa sferičnega, totalnega, univerzalnega.

Ruzzier in Kesič (2011, 20) temu nasprotujeta in pravita, da se je globalizacija kot fenomen pojavila že v 16. stoletju sočasno z razvojem kapitalizma in industrializacije. Torej je globalizacija stvar preteklih petih stoletij. Po letu 1870 se je oblikovala množica značilnosti družbe, ki je za prihodnost napovedovala internacionalizacijo. Na tej točki naj bi globalizacija vodila v razvoj mnogih drugih mednarodnih standardov in povezav.

Globalizacija je torej večplasten pojem, katerega si tako rekoč vsak razlaga po svoje. Generalno gledano, gre za splet mednarodnih procesov, ki je močen razvoj doživel v postindustrijski družbi. Danes so z globalizacijo prežete vse pore našega življenja, zato se moramo nanjo odzivati hitro in premišljeno, saj nam lahko prinaša veliko prednosti pa tudi slabosti. Dejstvo je, da se moramo vsakodnevno prilagajati trendom, če želimo uspeti v mednarodnem okolju.

Eden temeljnih kazalnikov globalizacije je tudi konkurenčnost držav. Ta kaže moč in zaupanje v gospodarstvo, privlačnost države za tuje investicije in podobno. Načeloma velja, da bolj kot je gospodarstvo globalizirano in odprto, bolj je konkurenčno.



Slika 2: Lestvica konkurenčnosti v letu 2012

Vir: IMD 2012

Kot lahko vidimo na lestvici konkurenčnosti, v letu 2012 prednjači azijski Hong Kong, sledijo mu Združene države Amerike, Švica, Singapur in ostali. To naj bi bila torej najbolj odprta, razvita in privlačna gospodarstva, katera naj bi bila glavni vzrok sodobne globalizacije v svetu.

2.1 Globalizacijski razvojni trendi

Da lahko natančno opredelimo razvojne trende globalizacije, moramo natančno poznati potrebe potencialnih kupcev v prihodnosti, kar pa ni tako enostavno. Svet postaja vse manjši, pretok informacij je vse hitrejši in potrebe ljudi so iz dneva v dan večje. Temu sledijo tudi splošni trendi v globalizaciji. Vsakodnevno se odpirajo nove priložnosti za internacionalizacijo podjetij, vse več je novih inovativnih tržnih poti in potrebe lastnikov kapitala rastejo. Trendi pa morajo temu slediti.

Najbolj značilni in tradicionalni poslovni aktivnosti v mednarodnem poslovanju sta izvoz in uvoz blaga ter storitev. Z intenziviranjem širšega pomena internacionalizacije celovitega poslovanja pa se v zadnjih letih krepijo tudi druge poslovne aktivnosti v mednarodnem poslovanju, kot so neposredne tuje investicije, različne pogodbene oblike mednarodnega poslovanja in tudi širitev raziskovalno-razvojnih, proizvodnih, kreativnih, oblikovnih, skladiščnih, distribucijsko-logističnih in tudi drugih poslovnih aktivnosti v mednarodni tržni prostor (Kesič 2009).

Ruzzier in Kesič (2011, 22) opisujeta več vzvodov delovanja globalizacije:

- tržni vidik delovanja in poslovanja,
- konkurenčni vidik delovanja in poslovanja,
- stroškovni vidik delovanja in poslovanja,
- finančni vidik delovanja in poslovanja ter
- ekološki vidik delovanja in poslovanja.

Vprašanje je, kdo bo v prihodnje znal storitev ali izdelek narediti boljše, hitreje in predvsem ceneje. Dejstvo je, da se te tri lastnosti med seboj največkrat izključujejo. Trenutni trendi kažejo v smer kvalitetnejše zahodne civilizacije ter hitrejše in cenejše vzhodne. Kitajska želi postati prva svetovna gospodarska velesila, kar ji trenutno dobro uspeva. Kitajsko gospodarstvo je osnovano na poceni delovni sili, ki je nekaj, kar Evropa in ZDA, vsaj trenutno, nista sposobni in ne moreta ponuditi.

Na svetovnem trgu se namreč krepi ponudba izdelkov, ki prihajajo v vedno večjih količinah iz držav s hitro rastočim gospodarstvom, kot so Brazilija, Indija, Kitajska, Južna Koreja in Turčija. Tu tudi nastajajo nova svetovna multinacionalna podjetja, ki imajo ambicije stopiti med vodilna v svojih industrijskih segmentih (Kesič 2009).

Spremembe v 21. stoletju se odvijajo hitreje kot kdajkoli prej, za kar se lahko zahvalimo informacijski dobi. Izdelek, narejen kjerkoli na svetu, lahko svojega kupca na drugem koncu sveta doseže v doglednem času – nekaj ur ali dni. Vse to ima svoje prednosti in slabosti. Konkurenca se povečuje, cene padajo, kar na drugi strani pripelje do okoljskih problemov in onesnaževanja ter ponekod izkoriščanja in tudi zatiranja ljudi v želji po cenejših izdelkih.

Globalizacijski razvojni trendi vodijo v integracijo vseh ključnih in odločilnih dejavnikov konkuriranja. Globalizacijski proces tako od podjetij in držav zahteva prizadevanje za doseganje globalne konkurenčnosti delovanja in poslovanja na strani povečevanja prihodkov (prodaje), povečevanja tržnih deležev, razvoja novih tehnologij, izdelkov in storitev ter racionalizacije stroškovnega vidika poslovanja (Ruzzier in Kesič 2011, 22).

Globalizacija trgov, proizvodov in organizacij, spremenjen način dodajanja nove vrednosti, elektronsko poslovanje, zmanjšan prag velikosti podjetja in kapitala, ki je potreben za vstop na svetovno tržišče, ter deregulacija sistemov so samo nekatere značilnosti sodobnega

poslovanja. Dinamika sprememb se ne zmanjšuje, temveč raste. V prvih petih letih novega tisočletja se bomo soočili z večjim številom sprememb, kot smo jih doživeli v celotnih devetdesetih letih skupaj (Semolič 2001).

Nadaljeval se bo trend svetovne delitve dela, in sicer med dvema poloma. Prvi bo obsegal izdelke, storitve in tehnologije, ki bodo globalni in bodo predstavljali najvišji kakovostni razred na svojem področju, na drugem pa bodo izdelki, storitve in procesi, ki bodo namenjeni lokalnim ali regionalnim trgov. Podjetja bodo morala sprejeti strateško odločitev, h kateremu tržnemu polu bodo usmerjena (Semolič 2001).

2.2 Vpliv globalizacije na poslovanje podjetij

Globalizacija ima danes ogromen vpliv na poslovanje podjetij. Od vodilnih v podjetjih zahteva hitro in premišljeno ukrepanje in prilagajanje potrebam kupcev.

Ruzzier in Kesič (2011, 23) med drugim izpostavljata, da si morajo podjetja z globalizacijo prizadevati za stalni tehnološki razvoj in inoviranje, pospešen razvoj področja telekomunikacij, poenotenje globalnih marketinških strategij, na drugi strani pa seveda čutijo stalen in trajen pritisk na zniževanje cen izdelkov, storitev, surovin in sestavin.

Hrastelj (2001, 15) pravi, da se ponudniki vedno bolj osredotočajo na kupce, porabnike in stranke, ki so končni rabsodniki uspešnosti poskusov, projektov in primerov.

To seveda pomeni, da morajo podjetja bolj kot kdajkoli prej upoštevati želje kupcev v lokalnih okoljih, če želijo globalno uspeti. Prav prilagajanje lokalnim kupcem je eden od najodločilnejših faktorjev za uspeh. Tako Hrastelj (2001, 15) nadaljuje, da v medsebojna razmerja prodajalcev in kupcev vstopajo iz ozadij vplivne neekonomske razsežnosti, kot so sociološke, kulturološke, etične, ekološke in druge. S skupnim izrazom jih poimenujemo mehke razsežnosti, ki v sožitju s tradicionalnimi in kot njihova nadgradnja vplivajo na odločitve strank.

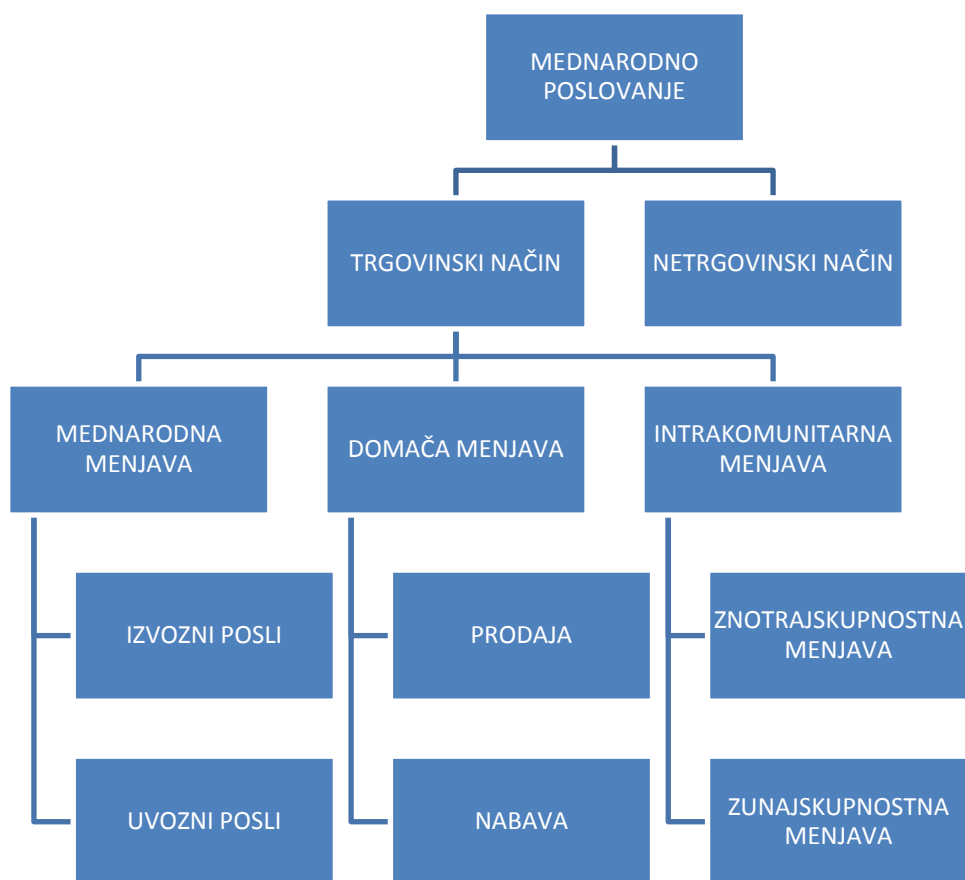
Živimo v globalni vasi, kar za nas kot podjetje pomeni na eni strani več konkurence, na drugi pa več potencialnih kupcev. Za dolgoročen obstoj podjetja je pomembno optimalno in pravočasno ukrepanje vodilnih v podjetju, preučevanje konkurence in stalno raziskovanje potreb kupcev.

3 MEDNARODNO POSLOVANJE

Mednarodno poslovanje različni avtorji opisujejo nekoliko drugače, pa vendar na tem področju obstaja nek konsenz, da gre za poslovno aktivnost podjetij iz dveh ali več različnih držav, kjer prihaja do trgovinskih ali netrgovinskih sodelovanj ali izmenjav.

Mednarodno poslovanje so vse poslovne aktivnosti in transakcije, ki potekajo preko meja domače, nacionalne države in njenega poslovnega okolja. Cilji mednarodnega poslovanja so zadovoljevanje svetovnih potrošnikov, podjetij in tudi posameznih držav (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 6).

Hrastelj (1990, 18) v svoji knjigi Mednarodno poslovanje ali poslovanje na tujem pojav opisuje kot širši pojem. Pomeni izvajanje tudi drugih nalog organizacije, npr. proizvodnih nalog zunaj države, kjer ima ta sedež. Mednarodno poslovanje je najširši naziv, ki obsega tako trgovinske kot tudi netrgovinske načine poslovanja s tujino, celo tiste, ki jih ne registrirajo nacionalne statistike držav, v katerih so organizacije nosilci teh dejavnosti, na primer licenčni



Slika 3 Razsežnosti mednarodnega poslovanja in mednarodnega marketinga

Vir: Dubrovski 2006, 17

mednarodno menjavo, domačo menjavo in intrakomunitarno menjavo. Pri slednjem gre za to, da nek produkt sicer prestopi državno mejo, ne pa tudi carinske, kot je najbolj pogost pojav pri menjavi v EU.

Dubrovski (2006, 15) mednarodno poslovanje opisuje še bolj natančno, in sicer kot najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije (opravila), ki na trgovinski način (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovinski način (npr. proizvodnja v tujini, kapitalska udeležba v tujem podjetju) zajemajo dve ali več držav.

3.1 Dejavniki za mednarodno poslovanje

Podjetja se v današnjih časih vedno pogosteje odločajo za mednarodno poslovanje, za kar imajo veliko razlogov. Konkurenca med podjetji je vse večja in na trgu imamo vse bolj zaostreno stanje, saj so kupci vse zahtevnejši, podjetja pa prisiljena tem zahtevam slediti.

Jordanov (2009) internacionalizacijo poslovanja prepoznava kot zahteven proces, ki ga spremlja veliko pasti. Vendar je nagrada za uspešen prodor na tuj trg velika in je vredno poizkusiti. Najpogostejši razlog za širitev poslovanja v tujino je širjenje prodaje in s tem ohranjanje visoke stopnje rasti podjetja. Nastop na več trgih izboljša »ekonomijo velikega obsega«, s tem pa podjetje zniža stroške (na primer za raziskave in razvoj) na enoto proizvoda. Naslednja privlačna nagrada za uspešno internacionalizacijo je dostop do idej, znanj in priložnosti, ki sicer niso dostopne na domačem trgu. Kot mednarodni igralec podjetje pridobi boljši pogajalski položaj pri nastopu do lokalnih oblasti. Z uspešno širitvijo na mednarodne trge pa se porazdelijo tudi tveganja poslovanja.

Delaney (2010) kot glavne dejavnike za mednarodno poslovanje navaja naslednjih 10 razlogov:

- povečevanje prodaje in dobička,
- boljše unovčenje naših temeljnih prednosti (core competences),
- povečevanje proizvodnje,
- povečanje lokalne konkurenčnosti in utiranje poti do večjih, bolj donosnih strank,
- povečevanje števila zaposlenih, zviševanje produktivnosti,
- boljša prepoznavnost pri potencialnih vlagateljih,
- manjša navezanost na lokalna sezonska nihanja in iskanje novih tržišč, kjer bi lahko prodali našo preseženo proizvodnjo,
- nižji stroški proizvodnje skozi globalno zunanje izvajanje (outsourcing) in
- boljši izkoristek davčnih ugodnosti.

Dubrovski (2006, 91) je pri razlogih za mednarodno poslovanje še natančnejši, saj opisuje kar nekaj vzrokov:

- povečanje prihodkov (premajhna absorpcijska moč domačega trga),
- večja izkoriščenost poslovnih oz. proizvodnih zmogljivosti in s tem znižanje stroškov na enoto izdelka (iskanje prednosti, ki izvirajo iz bolj zasedenih zmogljivosti),
- povečanje ali vzdrževanje obsega zaposlitve,
- znižanje stroškov na enoto izdelka,
- skrajšanje amortizacijske dobe stroškov raziskav in razvoja (R&D stroški),
- podaljšanje življenjskega cikla izdelkov (odmaknitev faze odmiranja izdelka),
- izmenjava zasičenih in ekspanzivnih trgov (kombiniranje krivulj ponudbe in povpraševanja po posameznih trgih),
- porazdelitev in razpršitev tveganja (odprava nevarne odvisnosti od enega ali nekaj partnerjev),
- pridobljena znanja in izkušnje iz drugih okolij,
- odprava sezonskih vplivov, ki so značilni za domači trg,
- ogroženost tržnega položaja zaradi vstopa tujih konkurentov na domači trg,
- izboljšanje konkurenčne sposobnosti (mednarodni konkurenti in kupci zahtevajo nenehno izboljševanje konkurenčnosti),
- iskanje strateškega partnerja in vključevanje v mrežne povezave (reševanje obstoječih problemov in izkoriščanje novih tržnih priložnosti),
- iskanje ugodnih nabavnih virov,
- iskanje priložnosti za prenos poslovnih funkcij (npr. proizvodnje, logistike, IT),
- inovacije poslovnega sistema (mednarodno okolje zahteva in omogoča več inovacij),
- sledenje ključnim odjemalcem v tujino ter
- razvoj in rast (temeljni ali končni vzrok).

Vidimo torej, da za internacionalizacijo obstaja veliko različnih razlogov, glavna med njimi sta seveda rast in razvoj podjetja. V času po letu 2008, ko je veliko držav zapadlo v recesijo, je rast podjetij postala ključen problem. Nekatera podjetja so se je lotila z zniževanjem stroškov, krčenjem proizvodnje in se tako kratkoročno izognila slabšim poslovnim izidom. Podjetja na drugi strani pa so čas recesije začela prepoznavati kot čas priložnosti za vstop na tuje trge, povečevala so naložbe v razvoj in trženje, kar se jim sedaj močno obrestuje.

Dubrovski (2006, 92) med razlogi za internacionalizacijo v avtomobilski industriji še posebej izpostavlja razlog sledenja ključnim odjemalcem v tujino, saj pravi, da je ravno ta motiv pogost vzrok za vstop dobaviteljev komponent na tuje trge, na katere vstopajo najprej avtomobilski proizvajalci oziroma konstruktorji.

3.2 Konkurenčnost v mednarodnem poslovanju

Dubrovski (2006, 99) konkurenco opisuje kot označbo za poslovno ravnanje med soponudniki na trgu oz. kot označbo za tržno tekmovanje med več ponudniki, zato jo moramo razumeti kot

prizadevanje dveh ali več oseb ali podjetij, da dosežejo istočasno na istem ali podobnem področju isti, vendar številčno omejen cilj.

Konkurenca v mednarodnem poslovanju je z leti postala vse bolj zaostrena, saj podjetja ves čas iščejo nove priložnosti na globalnem trgu, ki se v globalnem smislu manjša, število konkurentov pa se ves čas povečuje in dejstvo je, da bomo v prihodnje priča vse številčnejšim konfliktom tako na političnem kot tudi gospodarskem področju.

Dubrovski (2006, 100) nazorno opisuje konkurenčnost v mednarodnem poslovanju, saj jo deli na tri ravni:

- konkurenčnost mednarodnega gospodarstva (države izvora);
- konkurenčnost podjetja med podjetji v istem narodnem gospodarstvu (domača konkurenčnost) ali izven njega (mednarodna konkurenčnost);
- konkurenčnost izdelka (storitve).

Konkurenčnost v mednarodnem poslovanju je za uspeh podjetja zelo pomembna. Odločilnega pomena je že priprava na mednarodno poslovanje in ocenjevanje naših konkurenčnih prednosti pred ostalimi globalnimi tekmeci. Za ta namen največkrat uporabljamo SWOT analizo, s katero natančneje preletimo naše prednosti in tudi slabosti pred ostalimi tekmeci. Tako naj bi bili veliko bolj pripravljeni na možne negativne posledice v mednarodni trgovini.

Pomembno je, da si podjetje neprestano prizadeva za izboljševanje svoje konkurenčnosti, saj je le tako lahko uspešno na dolgi rok.

K ohranjanju konkurenčnosti svojih podjetij pa velikokrat prispevajo tudi države same, predvsem z lobiranjem pri mednarodnih poslih ali raznimi spodbudami za podjetja, ki imajo svoj mednarodni potencial.

Riley (2012) na spletni strani navaja nekaj odločilnih konkurenčnih predpostavk, po katerih naj bi vsako podjetje ocenjevalo svoje konkurenčne prednosti:

- cena glede na konkurente,
- produktivnost na delavca,
- stroški na enoto,
- stanje tehnologije,
- naložbe v investicije,
- tehnologija,
- kakovost,
- zanesljivost,
- čas dobave,
- podjetništvo,
- menjalni tečaj,

- relativna inflacija,
- davčne stopnje,
- obrestne mere in
- povečevanje konkurenčnosti.

Predpostavk za ocenjevanje konkurenčnosti je torej veliko in prav vsaka izmed njih je lahko odločilnega pomena za uspeh v mednarodnem poslovanju. Vodilni kadri v podjetjih morajo biti na tem področju izredno dobro izobraženi, kar bi lahko bila tudi dodatna predpostavka za uspeh. Prav izobraženost in rokovanje s podatki, ki jih imamo na voljo, lahko podjetje na mednarodnem trgu naredijo uspešno.

Nadalje lahko na isti spletni strani (Riley 2012) zasledimo možne načine za povečanje konkurenčnosti posameznih podjetij:

- racionalizacija proizvodnje – odprava visokih stroškov,
- preselitev v mesta, kjer so stroški dela nižji,
- izboljššan proces inovacij,
- inovacije izdelkov,
- vključitev najnovejše tehnologije v naložbe,
- nabava v tujini, kjer je to ugodnejše,
- iskanje novih tržnih priložnosti,
- izboljšanje odnosov z dobavitelji in s strankami ter
- poziv državnim organom za izboljšanje mednarodne konkurenčnosti.

Poleg vseh naštetih razlogov bi kot ključna načina za povečanje konkurenčnosti dodal še izobraževanje zaposlenih in dolgoročno zadovoljstvo vseh delavcev v podjetju. Menim, da lahko z izobraženimi, hitro prilagodljivimi in lojalnimi kadri v svojem podjetju močno vplivamo na dolgoročno uspešnost in konkurenčnost podjetja. Slednja morajo veliko svojih sredstev vložiti v dobro notranjo organizacijo, med seboj uskladiti različne oddelke, da vsak lahko opravi svoj del naloge, npr. vodilni kadri morajo proizvodnjo racionalizirati, razvojni oddelek mora biti vedno na lovu za novimi izboljšavami in inovacijami, nabavni oddelek mora poskrbeti za najugodnejšo nabavo itn.

Seveda pa v mednarodnem poslovanju podjetja ne morejo biti prepuščena sama sebi, saj s svojimi zakoni in uredbami vmes posegajo tudi države. Prav je, da je do neke mere trg urejen in nadziran, saj lahko tako države po eni strani zaščitijo svoja podjetja in interese pred drugimi, po drugi pa lahko pritegnejo ostala podjetja za vstop na njihov trg.

Riley (2012) naloge državnih organov opredeljuje takole:

- spodbujanje R & R (npr. preko davčnih olajšav),
- izboljšanje gospodarske infrastrukture,
- spodbujanje konkurence med podjetji,

- delovanje makroekonomskih politik, ugodnih za širjenje dejavnosti,
- zmanjšanje obrestnih mer za spodbujanje naložb,
- znižanje davčnih stopenj za spodbujanje podjetništva in naložb,
- zmanjšanje birokracije,
- spodbujanje izmenjave idej in najboljše prakse,
- zmanjšanje protekcionistične ovire za spodbujanje konkurence in
- spodbujanje naložb v človeški kapital.

Dejstvo je, da nekatere države vodijo zelo zaščitniško politiko do svojih podjetij, druge pa pri tem niso tako uspešne. Trendi v svetu kažejo, da se morajo države vse bolj odpirati, če želijo prodajati svoje izdelke drugje in pritegniti zunanje investicije.

3.3 Načini vstopa na tuje trge

Podjetja se za vstop na tuje trge odločajo zaradi različnih dejavnikov, prav tako pa se morajo pred vsakim vstopom opredeliti, kako bodo na tuji trg sploh vstopila. Pri tem morajo pretehtati veliko različnih dejstev, kakšen bi bil najprimernejši način vstopa glede na njihove potrebe.

Ruzzier in Kesič (2011, 55) ločita notranje in zunanje dejavnike:

- notranji dejavniki so: velikost in pomen podjetja, izkušnje iz mednarodnega poslovanja, izdelek/storitev in njegova prilagoditev trgu(om) in potrebam lokalnega segmenta,
- zunanji dejavniki so: sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom, deželno tveganje, velikost in rast trga, neposredne in posredne trgovinske omejitve, intenzivnost konkurence, dostopnost distribucijskih in tržnih poti.

Resna podjetja tem dejavnikom posvetijo ogromno pozornosti, saj je od njih odvisna uspešnost vstopa. Prav je, da podjetje najprej spozna naravo poslovanja v nekem okolju, preden se odloči za vstop, saj lahko nasilno uvajanje sprememb in svojega načina poslovanja izzove konflikte s strani lokalnega prebivalstva in podjetij države, kamor podjetje vstopa.

Ruzzier in Kesič (2011, 53-54) opozarjata, da se je potrebno zavedati, da podjetja z vstopom v mednarodno poslovno okolje vstopajo v drugačna poslovna, finančna, zakonodajna, pravno-regulatorna, kulturna, managerska, tržna in sprememb polna okolja, kar daje poslovanju v mednarodnem okolju drugačno konotacijo, težo, zahtevnost in pomen.

Vstop na tuje trge je poln izzivov in vprašanj, na katera se pred vstopom težko povsem natančno odgovori. Razmere v državah se danes spreminjajo z veliko hitrostjo in vse več je dejavnikov, na katere podjetja nimajo vpliva. Gre za različna politična in sociološka tveganja, na katera podjetja sicer okvirno lahko računajo, ne morejo pa se nanje povsem zanašati. Zato

je pomembno, da jih podjetje kot lokalno okolje dobro preuči tako po notranjih kot tudi zunanjih dejavnikih.

Jordanov (2009) pravi, da se ob načrtovanju vstopa na tuj trg podjetnik odloča med več možnimi alternativami. Te praviloma ločimo po stopnji angažiranosti lastniškega kapitala. Med vstopne, ki so manj tvegane, sodijo: izvoz, prodaja licence, franšiza in pogodbeni proizvodnja ali servisiranje. Bolj tvegani načini vstopa na tuj trg so: ustanovitev novih podjetij, mešana podjetja, združitve, nakupi in prevzemi podjetij. Vsi ti načini zahtevajo tudi višje vloške lastniškega kapitala.

3.3.1 Izvozne oblike

V današnjem mednarodnem poslovanju imajo podjetja največ opravka prav z izvoznimi oblikami zaradi njihove preprostosti, hitrosti in hitrega odziva odjemalcev.

Izvozni načini vstopa so zaradi svoje enostavnosti, majhnega tveganja in potrebnih virov najpogostejši način vstopa malih podjetij. Sem štejemo domače nakupe, *piggybacking*, uvozno/izvozne hiše, agente in distributerje. Zaradi svoje preprostosti so izvozni načini vstopa in delovanja med najpogostejšimi tudi v praksi (Hočevar 2011).

Ruzzier, Kesič in Mevlja (2008 16-17) ločijo tri glavne izvozne oblike vstopa na tuje trge.

Prvi je *posredni izvoz*, predvsem zaradi občasnosti, neznanja ali drugih razlogov. Poznamo naslednje načine:

- oprtni prevoz – oblika vstopa na tuji trg s pomočjo že uveljavljenega podjetja, ki želi svoje poslovanje še razširiti na izbranem tujem trgu in zato prevzame prodajo in trženje izdelkov drugega podjetja,
- komisionar – lahko je nakupni ali prodajni; sklepa posle v svojem imenu, vendar na račun drugega podjetja,
- posli a conto meta – vmesna oblika med posli za svoj račun in komisionarskimi posli (posle posredujeta dva komisionarja, eden za uvoznika, drugi za izvoznika),
- izvozni trgovec/posrednik – kupuje in prodaja izdelke v svojem imenu in za svoj račun,
- izvozne trgovske družbe – trgovske družbe s tradicijo trgovanja na določenih področjih ter
- izvozna združenja in konzorciji – specializirana združenja na posameznih dejavnostih, ki lahko posredujejo na določenem področju delovanja.

Posredni izvoz je torej temeljna, najenostavnejša oblika vstopa na tuje trge.

Isti avtorji (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 17) opisujejo še drugi najbolj pogost način izvoza, uporabljen predvsem pri uspešnejših in bolj internacionaliziranih podjetjih, to je *neposredna oblika izvoza*. Pri tem načinu ima izvozno podjetje močan, neposreden stik s trgov, na drugi

strani pa slabši nadzor nad ceno. Pri neposrednem izvozu lahko podjetja nastopajo tudi s pomočjo zastopnika. To je najpogostejša oblika neposrednega vstopa in nastopa na tujem trgu. Pogosto gre za ekskluziven odnos, kar pomeni, da je podjetje v neki državi vezano le na svojega zastopnika, kar mu omogoča monopolno prodajno pravico na izbranem trgu.

Dubrovski (2006, 189) pravi, da neposredni izvoz predstavlja zrelejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa, ki ima za razliko od posrednega izvoza naslednje prednosti:

- neposreden stik s tujimi odjemalci,
- zagotovljen dotok vnaprejšnjih in povratnih informacij,
- izgradnja lastnega omrežja v tujini in nadzor nad njim,
- izvajanje lastnih strategij in
- krepitev lastnega *imidža*.

Tretji način izvoznih oblik mednarodnega poslovanja, katerega opisujejo Ruzzier, Kesič in Mevlja (2008, 17), je kooperativni izvoz, ki pogosto vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji. Običajno gre za izvozno-marketinške družbe, ki vodijo celotno izvedbo izvoznih in marketinških aktivnosti ter različne posle v mednarodnem poslovanju za izbrana podjetja.

Ruzzier in Kesič (2011, 57) kot prednosti korporativnega izvoza prepoznavata celovitost nastopa, izkušnje, delitev stroškov, kot slabost pa pogosto različnost poslovnih interesov sodelujočih.

3.3.2 Pogodbene oblike

Druga, bolj zapletena, oblika vstopa na tuje trge so pogodbene oblike. Kot pove že samo ime, delujejo na principu pogodb med dvema ali več različnimi podjetji iz dveh ali več različnih držav. Najbolj znane so sigurno licence, skupna vlaganja, strateške zveze itn. Še posebej v avtomobilski industriji lahko največkrat govorimo o pogodbenih oblikah, saj podjetja v veliki meri poslujejo na teh osnovah, še posebej skupnih vlaganjih in strateških zvezah.

Hočevar (2011) med pogodbene načine vstopa šteje dolgoročna nekapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in entiteto na tujem ciljnim trgu, ki vključuje prenos tehnologije ali človeških znanj med podjetjema (franšizing, licenciranje, strateške zveze, podpogodbena proizvodnja, managerske pogodbe in pogodbe na ključ).

Ruzzier, Kesič in Mevlja (2008, 18-19) kot najbolj pogoste oblike pogodbenih vstopov na tuje trge navajajo naslednje:

- pogodbena proizvodnja – razmerje, kjer dajalec pogodbe stopa v poslovni odnos (proizvodnja) s kooperantom na tujem trgu, medtem ko vse ostale oblike vodi on sam,

- licenčno poslovanje – sporazumi med dajalcem licence in prejemnikom za odstop pravic in znanja, ki ima določeno vrednost pod določenimi pogoji. Licenca je dovoljenje, ki ga da nosilec določene pravice industrijske lastnine drugi osebi za opravljanje določenih dejavnosti ali tudi uporabo *know-howa*,
- franšizing – je sistem trženja blaga, storitev ali tehnologije, ki je zasnovan na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji,
- skupna vlaganja – kot oblika vstopa na tuje trge so lahko pogodbeno skupna vlaganja in lastniška skupna vlaganja in
- strateške zveze/strateška zaveznitva/zaveze – so podjetja, ki s sodelovanjem na globalnih trgih dosegajo skupne cilje. So nekapitalska oblika skupnih vlaganj.

Ruzzier in Kesič (2011, 58) kot glavne vzvode za odločitev o izbiri pogodbenih oblik vstopov na tuje trge prepoznavata naslednje: biti bližje kupcem, zniževanje stroškov proizvodnje, skrajšanje tržnih poti, zniževanje transportnih stroškov, izogibanje omejitvam vstopa na tuje trge (carinske, necarinske, regulativa), biti prisoten na trgu kot domači proizvajalec ali ponudnik ter možnost uveljavljanja raznih oblik pospeševanja lokalne proizvodnje (subvencije, različne spodbude za tuja vlaganja).

3.3.3 Investicijske oblike

Investicijske oblike vstopa na tuje trge se v zadnjem času vse bolj uveljavljajo, saj je veliko govora o tujih investicijah po posameznih državah, trenutno se zaradi že znanih razlogov proizvodnja seli predvsem na vzhod. Tam zahodna podjetja investirajo v izgradnjo novih tovarn, saj računajo na to, da jim bo to kratkoročno prineslo neko konkurenčno prednost.

Hočevar (2011) pravi, da gre pri investicijskih načinih za neposredne investicije in lastništvo določenih objektov v tuji državi. Ti načini vstopa zahtevajo veliko mednarodnega znanja, spretnosti in velike investicije v kratkem časovnem obdobju.

Nemalokrat podjetja naletijo prav na odpor lokalnih podjetij in prebivalcev, saj največkrat vsiljujejo svoj način ureditve poslovanja na območje, kjer ljudje tega niso navajeni. Tako lahko v zadnjem času večkrat zasledimo poročanja o raznih sindikalnih konfliktih z vodstvi podjetij oziroma podružnic.

Ruzzier in Kesič (2011, 60) navajata, da investicijski načini vstopa na tuje trge vsebujejo neposredne investicije in lastništvo določenih objektov v ciljni tuji državi. Slednji lahko služijo proizvodnji, prodaji ali samo hranjenju proizvodov.

Seveda se investicijski način kaže v več različnih oblikah. V avtomobilski industriji največkrat govorimo o proizvodnih enotah v tujih državah in ostalih investicijskih naložbah avtomobilskih velikanov.

Ruzzier, Kesič in Mevlja (2008, 19-20) pod tem pojmom prepoznajo prodajne zastopnike, rezidenčne prodajne zastopnike, prodajne podružnice, lastne proizvodne enote na vstopnem trgu, lastne razvojne enote na vstopnem trgu, sestavljavnice, skladišča, regionalne centre, začetne investicijske naložbe in prevzeme.

4 GLOBALIZACIJA V SVETOVNI AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

Dejstvo je, da globalizacija vse bolj vpliva in oblikuje tudi avtomobilsko industrijo, kakršno poznamo danes. Podjetja se med seboj povezujejo, ustvarjajo se nova strateška zaveznitva, življenjski cikel posameznih izdelkov ima vse krajšo dobo, proizvajalci nas zasipavajo z vsakodnevnimi novostmi in inovacijami in podobno. Vse to pa korenito vpliva na razvoj globalizacije in globalne vasi, kot jo poznamo danes.

Svetovno avtomobilsko industrijo okvirno delimo na tri večja področja.

Prva je ameriška avtomobilska industrija, kjer v glavnem govorimo o podjetjih General Motors (GM), Ford in Chrysler. To industrijo je finančna kriza v preteklih letih, po letu 2008, močno prizadela. Dejstvo je, da so bila podjetja že skorajda pred stečajem, a so se zaradi izdatne pomoči države in veliko reorganizacijo poslovanja zaenkrat rešila iz kočljive situacije. V General Motorsu je prišlo do prisilne poravnave, del Chryslerja pa je takrat kupil italijanski Fiat.

Nadaljujem z azijsko avtomobilsko industrijo, pod katero prepoznamo pri nas vse bolj uveljavljene znamke, kot so Hyundai, Kia, Nissan, Honda, Mazda, Mitshubishi in že nekaj časa tudi največji svetovni proizvajalec Toyota. V veliki meri gre za znamke, ki želijo prodreti v Evropo z različnimi pristopi, kot so kvaliteta izdelkov, raznolikost izdelkov, ugodne cene in gverilsko oglaševanje svojih izdelkov. Azijska avtomobilska industrija je trenutno v velikem vzponu predvsem zaradi cenejše delovne sile, inovacij in vse kvalitetnejših izdelkov.

Evropa je s svojo avtomobilsko industrijo zaradi kupne moči in zaostrene konkurence gotovo cilj vseh velikih svetovnih avtomobilskih proizvajalcev. Tukajšnjo avtomobilsko industrijo sestavljajo francoski Renault, Citroen in Peugeot, italijanski Fiat, nemški koncern Volkswagen z znamkami Volkswagen, Audi, BMW, Seat, Škoda, poleg tega pa lahko v Evropi najdemo še sedeže nekaj manjših premijskih znamk, od Ferrarijev, Lamborghinijev, Porshejev, Aston Martinov in ostalih.

Sturgeon idr. (2009) navaja podatek, da se je globalna proizvodnja vozil več kot podvojila od leta 1975, od 33.000.000 do skoraj 73.000.000 v letu 2007. Odprtje novih trgov na Kitajskem in v Indiji je ključno pripomoglo k rasti. Medtem ko je sedem držav predstavljalo približno 80 odstotkov svetovne proizvodnje leta 1975, je enajst držav predstavljalo enak delež v letu 2005.

Savšek (2010) avtomobilsko industrijo opisuje kot vodilno visokotehnološko panogo v svetu, ki ustvari skoraj desetino svetovnega bruto domačega proizvoda (BDP). Vsako sedmo delovno mesto je neposredno ali posredno povezano s proizvodnjo vozil. Vsako leto je izdelanih 60 milijonov novih vozil, danes pa jih je na cestah več kot milijarda. Avtomobilska industrija predstavlja motor razvoja Evropske unije (EU). EU je največji proizvajalec vozil na

svetu, skoraj tretjina teh pa je narejenih v Uniji. Avtomobilska industrija v EU je največji naložbenik v privatnem sektorju, 70 odstotkov intelektualne lastnine je povezane z raziskavami in razvojem na področju proizvodnje vozil.

4.1 Značilnosti globalizacije v svetovni avtomobilski industriji

Dejstvo je, da se morajo vodilni svetovni proizvajalci danes s svetlobno hitrostjo prilagajati spremembam v okolju in seveda zahtevam kupcev in trendom v panogi.

Sturgeon in Florida (2000) sta značilnosti in vplive globalizacije v avtomobilski industriji strnila v nekaj ključnih točk:

- spremenila se je »gospodarska geografija« v državah;
- ustvarjanje novih izzivov in priložnosti za podjetja;
- globalizacija ima pomembno vlogo pri spreminjanju strukture industrije in
- ima številne učinke na količino in kakovost delovnih mest.

V smislu pojma »gospodarska geografija« gre predvsem za nastajanje novih tovarn in obratov v državah s cenejšo delovno silo. Podjetja so v glavnem svoje obrate selila na vzhod, saj jim je to v dobri meri znižalo stroške izdelave vozil. Kitajska, Brazilija, Indija so le nekatere izmed držav, kamor so se preselili proizvodni obrati velikih avtomobilskih proizvajalcev. V veliki meri pa avtomobilska industrija še zmeraj ostaja močno skoncentrirana v Evropi, na Japonskem in v ZDA, kjer poteka predvsem razvoj novih tehnologij.

Avtomobilski proizvajalci se morajo bolj kot kadarkoli prej prilagajati lokalnim kupcem, obenem pa morajo delovati globalno. Praviloma se usmerjajo v proizvodnjo v državah oziroma območjih, kjer pričakujejo, da bodo določeno vozilo tudi prodajali. Večina proizvajalcev ustvari za svoje avtomobile neke skupne platforme, na katerih potem gradijo različne modele za različne trge. Pri Renaultu bi za primer lahko dal modela clio in thalia, slednja sta namenjena predvsem za turški trg. Skupno platformo sta imela tudi npr. mitsubishi colt in smart forfour, prvi narejen predvsem z namenom vstopa japonskega proizvajalca na evropski trg, drugi pa z namenom razvoja večjega avtomobila. Vse skupaj je seveda prineslo nižje stroške proizvodnje. Dejstvo je, da je takega povezovanja različnih proizvajalcev vse več. Podjetja vse pogosteje prepoznavajo prednosti takšnega globalnega udejstvovanja in svojo konkurenco vidijo kot priložnost za njihov lasten napredek.

Struktura industrije se spreminja predvsem v smislu vse močnejših in večjih dobaviteljev samim avtomobilskim proizvajalcem. Dobavitelji razvijajo različne module, katere nato dobavljajo avtomobilskim tovarnam za več različnih modelov in ne samo to, dobavljajo več različnim tovarnam. Tako so se začeli pojavljati globalni avtomobilski dobavitelji, ki zagotavljajo hiter razvoj novih komponent, in ne več mali, lokalni proizvajalci, ki so sicer bolj prilagodljivi, po drugi strani pa tudi dražji, praviloma manj vlagajo v razvoj, ne morejo

konkurirati na globalni ravni, za konec pa njihova kvaliteta ni primerljiva s proizvajalci istih komponent ostalih dobaviteljev po svetu.

Globalizacija v svetovni avtomobilski industriji vsekakor močno vpliva na količino in kakovost delovnih mest. S tem, ko so veliki proizvajalci velik del proizvodnje preselili k dobaviteljem, so tja odšli tudi delavci, ki so tam praviloma manj plačani. Podjetja zapirajo nekatere obrate po Evropi in jih selijo tja, kjer je cenejša delovna sila in nižji stroški. To seveda vpliva na količino delovnih mest v Evropi. Ker pa se praviloma manj plačana delovna mesta ukinjajo, v strukturi zaposlenih prihaja do višje kakovosti zaposlenih, ki so v podjetjih ostali. Gre predvsem za vodilne kadre, kadre s področja razvoja in podobno.

5 RAZISKOVANJE GLOBALNIH TRENDOV V SVETOVNI AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

Avtomobilski proizvajalci v želji zasledovati svojo konkurenco ali biti celo korak pred njo, razvijajo nove trende na tem področju. Zaradi naraščajočih cen nafte na svetovnih trgih se proizvajalci osredotočajo na razvoj novih tehnologij z nižjo porabo goriva in razvoj avtomobilov na alternativne pogone, kot so na primer električni, hibridni, vodikov itn. Kupci zahtevajo vozila, ki so prijazna do okolja, vozila, ki bodo varnejša, se bodo prilagajala njihovim potrebam, zaradi prenasičenosti prometa v mestih pa pričakujejo manjša in posledično tudi cenejša vozila.

Na drugi strani avtomobilski velikani iščejo načine, kako bi se lahko kar najbolj prilagodili končnim kupcem. Iščejo nove načine za nižanje stroškov proizvodnje, odkrivajo nove potencialne trge ter nove, boljše in cenejše dobavitelje. Podjetja se želijo čim bolj povezati med seboj, skupaj razvijati nove tehnologije in tako skupaj postati močnejši.

Globalni trendi v avtomobilski industriji se lahko še najbolj vidijo na velikih avtomobilskih sejnih po svetu, kot so frankfurtski, ženevski, pariški, detroitski itn. Kot sem že izpostavil, se v zadnjih letih trendi najbolj nagibajo k prijaznosti do okolja skozi ves življenjski cikel vozila.

5.1 Diferenciacija izdelkov

V mednarodnem poslovanju je potrebno poznati tudi pomen standardizacije in diferenciacije izdelkov, kar je neposredno povezano s poslovnimi cilji in strategijami posameznih svetovnih podjetij. Standardizacija je običajno povezana s stroškovno učinkovitostjo podjetja, diferenciacija (razlikovanje) pa je posledica spodbujanja razlik v porabniških sistemih kupcev, na katere vpliva več različnih faktorjev, kot so kulturne razlike, oblike uravnavanja in slogovne značilnosti kupcev (Ruzzier in Kesič 2011, 127).

Vsako podjetje mora zasledovati svojo strategijo in vizijo razvoja, ki je vnaprej določena in potrjena s strani vodilnih kadrov v podjetju. Da si podjetje zagotovi svoj lasten dolgoročni razvoj, uspešno poslovanje in si zagotovi, da ne bi samo zasledovalo drugih podjetij, mora razviti paleto svojih produktov, ki se od konkurence razlikujejo. Lahko gre za diferenciacijo bodisi izdelkov, produktov, lastnosti izdelkov, oglaševanja, podobe podjetja itn.

Štibelj (2006, 5) pravi, da gre pri diferenciaciji izdelka za modifikacijo proizvoda v želji, narediti ga privlačnejšega za izbrani trg. To vključuje diferenciacijo v primerjavi z izdelki konkurentov kot tudi diferenciacijo znotraj podjetja z izdelki, ki jih podjetje že ponuja. Spremembe so navadno majhne, od sprememb v embalaži do sprememb oglaševalskih sloganov. Tako se včasih sama fizična podoba izdelka sploh ne spremeni.

Gre torej za preprosto željo podjetja biti drugačen od konkurence in stati za svojo vizijo podjetja. Največkrat prav diferenciacija preprečuje padec cen zaradi cenovne konkurence ostalih ponudnikov podobnih produktov na trgu.

Dashöfer (2011) opozarja, da morajo biti podjetja pri diferenciaciji izredno previdna, saj je uspešnost odvisna od več dejavnikov, na katere se bodo podjetja osredotočala:

- pomembnost: razlikovalna lastnost, mora imeti visoko dodano vrednost za dovolj veliko število potrošnikov,
- razlikovanje: razlikovalna lastnost mora biti jasno drugačna od vseh konkurenčnih izdelkov na trgu,
- superiornost: razlikovalna lastnost mora zadovoljevati potrebo veliko učinkoviteje kot drugi obstoječi načini,
- posnemanje: dobro je, da je razlikovalna lastnost težko posnemati konkurentom,
- strošek: potrošniki si morajo privoščiti to našo razlikovalno lastnost in
- dobičkonosnost: prinašati nam mora dobiček.

Torej ni rečeno, da bo podjetju prav vsaka diferenciacija prinašala uspeh, lahko se zgodi ravno nasprotno. V avtomobilski industriji se proizvajalci velikokrat poigravajo z različnimi modernističnimi oblikami svojih izdelkov, kar pa se nemalokrat izkaže za napako. Tako lahko navedem kot primer renault megane druge generacije, renault vel satis ter renault avantime. Vsi modeli s precej modernistično obliko odrezanega zadnjega dela so obetali veliko, vendar je bil odgovor trga več kot jasen – skromne prodajne številke so pokazale, da je šlo podjetje pri diferenciaciji izdelka predaleč. Podobno se je zgodilo pri fiat multipli, kjer je inovativna oblika s tremi sedeži spredaj sicer nakazovala novo inovacijo in odlično diferenciacijo od drugih modelov, vendar se vse skupaj s prodajo nikakor ni izšlo.

Sitar (2001) pomenljivo pravi, da so manjši in večji avtomobili pomanjšan ali povečan izhodiščni model, ki že v osnovi ponuja vrhunske zmogljivosti: precej večjo hitrost od najvišje dovoljene ter skoraj največje možno udobje, tehnično kakovost in estetsko privlačnost. Toda nekaj je treba ponuditi tudi tistim, ki so pripravljeni za malenkostno prednost, četudi le v zvenu tržne znamke, plačati več: največje, najboljše opremljene in seveda tudi najdražje avtomobile, ki se razglašajo za prestižne.

Podjetje mora torej samo presoditi, do kam lahko gre z diferenciacijo s temeljito raziskavo trga, želj in pričakovanj kupcev, saj se v nasprotnem primeru lahko zgodi, da si naredi več škode kot koristi.

Seveda pa prihaja velikokrat tudi do nekakšne navidezne diferenciacije, ko podjetje ponuja toliko različnih izvedb enega in istega avtomobila, da se kupec lahko kaj hitro zmede in se, seveda v prepričanju, da je avtomobil pisan na njegovo kožo, odloči za nakup.

Sitar (2001) navaja tak primer: izbran avtomobil je mogoče kupiti z različnimi motorji, na primer s tremi bencinskimi in z dvema dizelskima: torej 5 verzij določenega avtomobila. Obstaja več vrst: v kratki ali dolgi limuzinski izvedbi, kot športni kabriolet, enoprostorec in poltovorno vozilo: $5 \times 5 = 25$ izpeljank. Na razpolago je več nivojev opremljenosti (osnovna, izpopolnjena, prestižna, »po naročilu«, frizirana): $25 \times 5 = 125$ kombinacij. Izbirati je mogoče med denimo desetimi barvami: $125 \times 10 = 1250$ novih izpeljank – v bistvu istega avtomobila. Da bi bil učinek navideznega premagovanja enoličnosti še večji, je pri drugih proizvajalcih mogoče kupiti vozilo, sestavljeno iz številnih istih sklopov, le v drugačni kombinaciji in oblikovalski obdelavi.

Pri vsem skupaj gre torej za vprašanje, ali diferenciramo izdelek z namenom, da se bomo prilagodili kupcu, ali pa le prodajamo en in isti izdelek z več različnimi modulami in komponentami, ki so pri vseh avtomobilih isti. S slednjo možnostjo pridemo do diferenciacije na precej enostaven, poceni in gotov način.

5.2 Razvoj novih tehnologij

Podjetja pospešeno razvijajo nove tehnologije, s katerimi bi prepričali kupce, naj kupijo ravno njihov izdelek. Podjetje mora del svojih sredstev vlagati v nadaljnji razvoj, če želi priti ali ostaniti korak pred konkurenco. Nikoli v zgodovini se niso tehnologije razvijale tako hitro kot v današnjih časih, za kar se gre zahvaliti izdatnim naporom in sredstvom v razvojne oddelke podjetij, že razvitim visokim tehnologijam in vrhunsko izobraženim strokovnjakom.

Sitar (2001) slikovito opisuje razvoj avtomobilske industrije; hitrost 100 kilometrov na uro iz leta 1950 je primerljiva z 200 kilometri na uro na avtocestah v letu 2000. Pri tem je še najmanj sprememb doživel sam pogonski agregat, zato pa so vpeljali vrsto novosti za dvig njegove specifične moči že pri manjših delovnih prostorninah in ob skromnejši porabi goriva. Vrsta pomožnih naprav, predvsem z elektronskim prikazovanjem in vodenjem, je stopnjevala zanesljivost vozil in varnost ter udobnost vožnje.

Nekateri so mnenja, da smo v avtomobilski industriji z razvojem izdelkov, kot jih v veliki meri poznamo danes, prišli več ali manj do konca, do preloma, kjer se bodo morali proizvajalci odločiti, v kakšno smer bo šel globalni transport. Nekateri stavijo na elektriko, drugi na vodik, tretji na sončno energijo itn. Dejstvo je, da se bodo morali proizvajalci glede tega s časom poenotiti – kot vedno bodo nekateri s svojimi naprednimi tehnologijami zmagovalci, drugi pa poraženci. Trenutno še nobena nova tehnologija ni napredovala do te mere, da bi resno ogrozila bencinski ali dizelski pogon, razlogi pa so v prvi vrsti cena novih tehnologij, doseg alternativnih avtomobilov, udobje v vožnji ter okoljska sprejemljivost.

Sitar (2001) pravi, da so na tej razvojni stopnji avtomobili z Ottovim motorjem in individualnim upravljanjem nedvomno dosegli vrhunec. Tehnični razvoj se bo zanesljivo nadaljeval v smeri drugačnega pogona in avtomatiziranega upravljanja.

Svetovna avtomobilska industrija je danes soočena s številnimi izzivi, zato je primorana razvijati nove tehnologije in rešitve, s katerimi bi prepričala nove kupce za nakup njihovih avtomobilov. Izpostavil bi tri ključne dejavnike za razvoj novih industrij na tem področju.

Prvi razlog je sigurno okoljska ozaveščenost kupcev, saj se je le-ta v zadnjih letih močno dvignila. Kupci želijo okoljsko čim bolj sprejemljive avtomobile, ki zelo malo onesnažujejo okolje. V ta namen številni veliki svetovni avtomobilski proizvajalci razvijajo nove načine pogonov. Seveda je trenutno najbolj v ospredju električni. V zadnjih letih je bila rdeča nit več avtomobilističnih sejmov prav okoljska osveščenost.

Naslednji izziv za avtomobilске gigante je transport v večjih urbanih središčih. Dejstvo je, da se mesta dandanes širijo hitreje kot kadarkoli prej. Mali mestni avtomobili so preplavili tržišče in zamenjali velike, drage in potratne. Proizvajalci zato svoj razvoj usmerjajo na majhne, lahke in varčne avtomobile, saj je splošno znano dejstvo, da ljudje, sploh v Sloveniji, avtomobil uporabljajo sami in se le redko v njem pelje več kot ena ali dve osebi.

Tretji najpomembnejši dejavnik za razvoj novih tehnologij je vsekakor varnost udeležencev v cestnem prometu. Vsak kupec novega avtomobila zahteva najvišjo možno varnost; na tem področju se razvoj nikoli ne ustavi. Sloves najbolj varnih avtomobilov gre švedskemu Volvu, kjer ogromno sredstev namenjajo prav temu razvoju.

Sitar (2001) je mnenja, da avtomobilska trgovina dobro pozna svoje kupce in odlično obvladuje trg. Izboljšave vpeljuje skrbno pretehtano in tako spretno lovi ravnotežje med naučeno konservativnostjo kupcev ter lastno spodbudo seganja po novih modelih. Naftno-avtomobilsko-cestni lobi je ob informacijskem najmočnejši v svetovnem gospodarstvu in zato lahko vpliva tudi na področja, kjer se kaže tako eksplozivna rast avtomobilizma, da se pojavljajo že skrb vzbujajoči učinki.

Ta rast se prav zaradi naraščajoče okoljske ozaveščenosti v zadnjih letih ustavlja, oziroma je začela pri večini velikih evropskih proizvajalcev padati, predvsem po letu 2008.

5.3 Povezovanje med proizvajalci

Nobena skrivnost ni, da se danes proizvajalci trudijo za vsesplošno nižanje stroškov v podjetjih, kar največkrat pripelje do samega povezovanja med proizvajalci. Podjetja so se v grobem smislu specializirala za tisto, kar delajo najboljše v okolju, v katerem imajo največjo veljavo.

To se seveda izredno dobro vidi prav v avtomobilski industriji, kjer so stroški razvoja novih tehnologij izredno visoki, vsaka možna napaka pa lahko podjetje ogromno stane. Tako sta se povezala koncerna Renault in Nissan, kjer je bil Nissan tik pred propadom, Renault mu je pomagal z izdatno finančno pomočjo in zgodila se je zgodba o uspehu. Renault je v svoja

vozila začel vgrajevati japonsko tehnologijo, predvsem odlična Nissanova podvozja, po katerih slovi znamka, Nissan pa je v svoja vozila začel vgrajevati Renaultove motorje. Rodilo se je kar nekaj izredno uspešnih modelov z visoko ravniyo kakovosti, kar je bil seveda plod skupnega razvoja inženirjev obeh tovarn.

Sitar (2001) je mnenja, da zaradi združevanja avtomobilske industrije in proizvajalcev posameznih sklopov ter računalniškega načrtovanja in izdelovanja z roboti postajajo avtomobili različnih znamk vse bolj podobni, hkrati pa narašča obseg ponudbe na vsej cenovni paleti. Z enoletno plačo si v razvitih državah vsakdo lahko kupi avtomobil »po meri«.

V avtomobilski industriji se povezovanje med proizvajalci največkrat kaže v skupnih vlaganjih v tovarne, v razvoj novih komponent ali izmenjave že obstoječih, kar pripelje do hitrejšega prilagajanja potrebam in željam kupcev ter seveda nižjih stroškov proizvajalcev.

Sitar (2001) kritično gleda na povezovanje proizvajalcev in pravi: »Svetovno povezovanje proizvajalcev avtomobilov in avtomobilskih delov je stopnjevalo enoličnost njihovih izdelkov. Za navidezno popestritev, oglaševano kot zadoščanje željam posameznega kupca, je avtomobilska industrija poskrbela nadvse premišljeno in spretno.«

Vprašati se je potrebno, ali smo že dosegli stopnjo razvoja, kjer lahko dejansko pride do preobrata in preskoka na nove tehnologije, ali pa bodo na trgu izdelki, ki so med seboj vedno bolj podobni prav zaradi povezovanja med proizvajalci.

Hrastelj (2001, 216-217) pri tem opozarja na nekatera vprašanja, ki si jih morajo zastaviti podjetja, preden se podajo v strateška zavezništva:

- Ali imajo zavezniki enako strateško vizijo razvoja v okolju?
- Ali so družabniki in njihove strategije združljivi?
- Ali je zavezništvo strateško pomembno za obe stranki?
- Ali so stranke med seboj odvisne pri doseganju svojih individualnih ciljev?
- Ali so skupne dejavnosti pripomogle k dodani vrednosti za oba?
- Ali bodo trgi (vključno s kupci, tekmeci, z vladami) zavezništva sprejeli?

Torej je pri vseh zavezništvih kar nekaj tveganj, s katerimi se morajo soočiti podjetja, preden se podajo v njih. Pri vsem tem mora biti visoka stopnja zaupanja med podjetji, kar je glavni dejavnik za skupen dolgoročen uspeh. Najbolj znani neuspešni združitvi v zgodovini avtomobilizma sta prav gotovo propadli zavezništvi BMW-Rover in Daimler-Chrysler.

6 PREUČEVANJE STRATEGIJE GLOBALIZACIJE INTERNACIONALIZACIJE DRUŽBE HYUNDAI

Hyundai v zadnjem času v evropskem prostoru nadaljuje ofenzivo z novimi modeli, višjo kakovostjo svojih izdelkov in močnim trženjem. Prizadeva si postati eden najmočnejših proizvajalcev avtomobilov tudi na evropskem trgu.

Dobre prodajne številke kažejo, da globalizacija in internacionalizacija podjetju nista tuji in da so kupcem izdelki všeč. Preučil bom poslovanje podjetja, strategijo globalizacije in raziskal, zakaj v tem recesijskem času podjetju prodaja raste, medtem ko večini drugih proizvajalcev upada.

6.1 Predstavitev podjetja

6.1.1 Zgodovina podjetja

Če povzamem Hyundai (2012), je bilo podjetje Hyundai ustanovljeno aprila leta 1946, vendar se je zaradi težkih časov za korejsko gospodarstvo (razdelitev severne in južne Koreje 1952-1953) s proizvodnjo avtomobilov začelo ukvarjati šele dobrih dvajset let pozneje, točneje 1967.

Leta 1968 je podjetje Hyundai skupaj s podjetjem Ford podpisalo pogodbo, v kateri sta se dogovorila, da Hyundai za južnokorejsko tržišče izdeluje dva Fordova modela. To povezovanje med proizvajalcema je seveda Hyundaiu močno koristilo, saj si je nabral uporabne izkušnje, kako sploh izdelovati sodoben avtomobil.

Šestdeseta leta so bila precej burna, polna novih izzivov in sprememb v svetu tako gospodarskih kot tudi družbeno političnih. Po tem, ko se je podjetje naučilo in pridobilo vsa potrebna znanja za izdelavo lastnega avtomobila, so začeli delati na tem projektu. Leta 1976 je na tržišče pripeljal njihov prvi avtomobil, plod lastnega znanja, in sicer je bil to model Pony.



Slika 4: Hyundai Pony, prvi korejski avtomobil

Vir: Autocade 2012

V osemdesetih letih se je podjetje hitro razvijalo, na trg so poslali tudi dva nova modela. Leta 1989 se je podjetje predstavilo z avtomobilom, ki je bil sad popolnoma lastnih tehnologij, z modelom Sonata, ki je bil v grobem mišljen kot avtomobil za ameriški trg.

Leta 1991 so predstavili model lantra, leta 1995 pa prvo generacijo modela accent, v istem obdobju pa tudi naslednje generacije sonate. Leta 1997 je Hyundai predstavil tudi mali mestni avtomobil atos.

Leta 1998 je Hyundai odkupil precejšen delež takrat propadajočega proizvajalca Kia, leta 1999 se je zamenjalo vodstvo podjetja, ki si je za glavno nalogo izbralo opustitev nekaterih modelov, predvsem pa izboljšanje kakovosti svojih produktov.

V letih po letu 2000 je Hyundai predstavil kar nekaj novih uspešnih modelov, kot so getz, sonata, coupe, santa fe in tucson.

Danes je proizvodnja podjetja osnovana na malčkih EON, i10, i20, malo večjem i30, karavanskem i40, športnem veloster ter genesis coupe, genesis in limuzini equus. Modeli se prodajajo pod različnimi imeni na različnih trgih, kar samo potrjuje, kako dobro se prilagajajo lokalnemu okolju. Najbolj prodajan model je Hyundai i30.



Slika 5: Novi Hyundai i30

Vir: Avtoarena 2012

Seveda se prodaja različnih modelov po različnih delih sveta med seboj razlikuje. Obstajajo kulturološke značilnosti, na katere morajo biti globalni proizvajalci še kako pozorni. Gre za to, da si nekateri svoj ugled na nekem območju šele ustvarjajo, medtem ko so lahko na nekem drugem trdno prisotni že desetletja. Nastop na trgu mora biti preišljen in postopen.



Slika 6: Nekateri izmed novejših modelov Hyundai, prodaja na indijskem tržišču

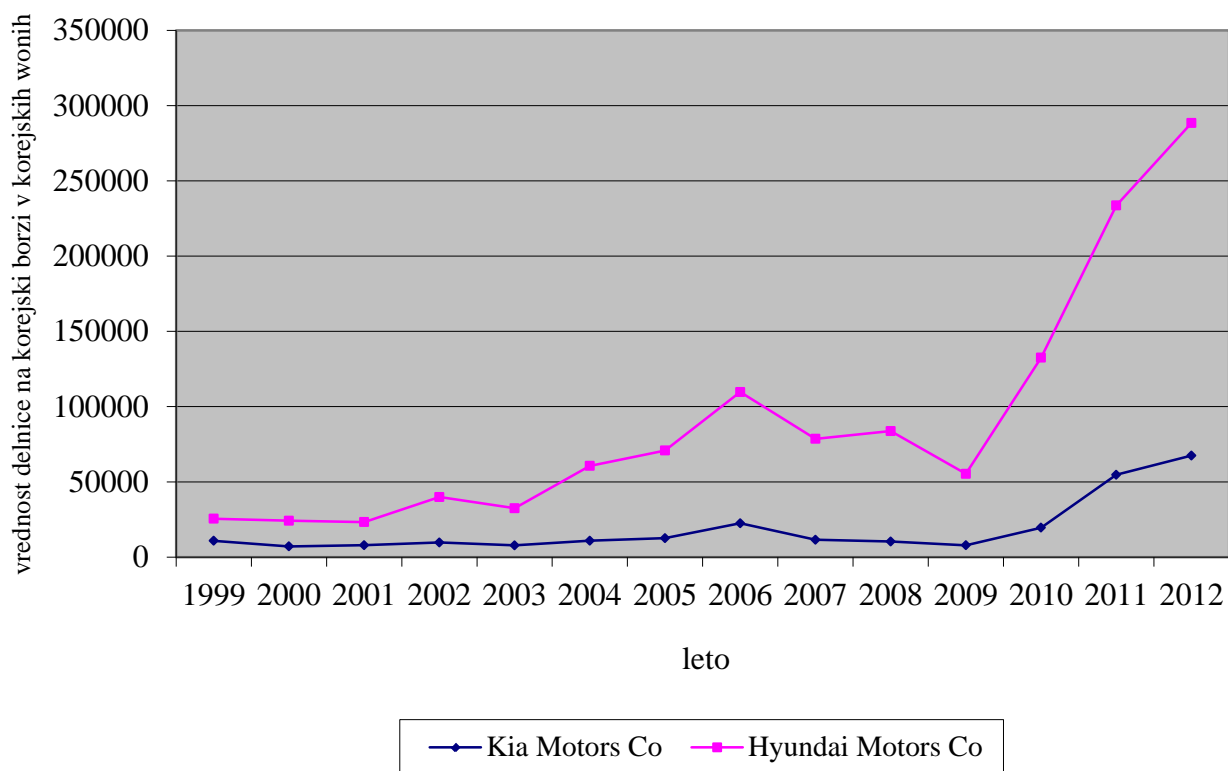
Vir: Priceindia 2011

6.1.2 Koncern Hyundai-Kia

Kia je postala del koncerna Hyundai v letu 1999, saj je bila takrat v zelo slabem stanju. Danes podjetje Hyundai blagovno znamko Kia razvija kot bolj mladostniško, cenejšo in bolj športno znamko, za razliko od vse bolj ekskluzivnega Hyundai.

Koncern Kia je bil leta 1999 tik pred bankrotom, kar kaže tudi gibanje delnic, dolgo časa je trajalo, da so vlagatelji spet dobili zaupanje vanj. Obe podjetji tako Hyundai kot Kia sta od združitve do leta 2006 glede na rast delnic doživljala počasno rast, po letu 2006 sta malenkost nazadovali, njuna vrednost je padla predvsem zaradi začetkov gospodarske krize in negotovih napovedi za prihodnost.

Po letu 2009 sta podjetji začeli doživljati strm vzpon in rast vrednosti podjetja, predvsem zaradi ofenzive novih, tehnološko naprednih modelov, celovite ekonomske politike in skupnega nastopa na trgu. Obe sta, vsako posebej, začeli iskati svoje tržne segmente kupcev in sta jih, kot kažejo poslovni rezultati, tudi našli.



Slika 7: Gibanje tečajev delnic podjetij Hyundai Motors Co in Kia Motors Co na korejski borzi v letih od 1999 do 2012 - zaključni tečaj vsako leto na dan 1.1.

Vir: Prirejeno po Reuters 2012a in Reuters 2012b

Presenetljiv je podatek, da se je v desetih letih vrednost delnice podjetja Hyundai Motors Co povečala za neverjetnih 1505 %, kar pomeni petnajstkrat višjo vrednost podjetja v pičlih trinajstih letih. Podjetje Kia Motors Co je svojo vrednost v istem času povečalo za več kot petkrat.

6.1.3 Podjetje danes

Danes je podjetje Hyundai Motor Company eden najbolj prepoznavnih avtomobilskih proizvajalcev v globalnem smislu.

Longar (2005, 27) pravi, da je danes Hyundai s spoštljivimi tržnimi deleži prisoten praktično na vseh svetovnih trgih, saj svoja vozila izvaža v 190 držav. Njegova razvojna politika in strateška usmeritev je globalizacija, kar pomeni: razmišljaj globalno, deluj lokalno. Cilj in vizija podjetja je postati eden izmed prvih petih proizvajalcev vozil na svetu tako količinsko kot tudi vrednostno.

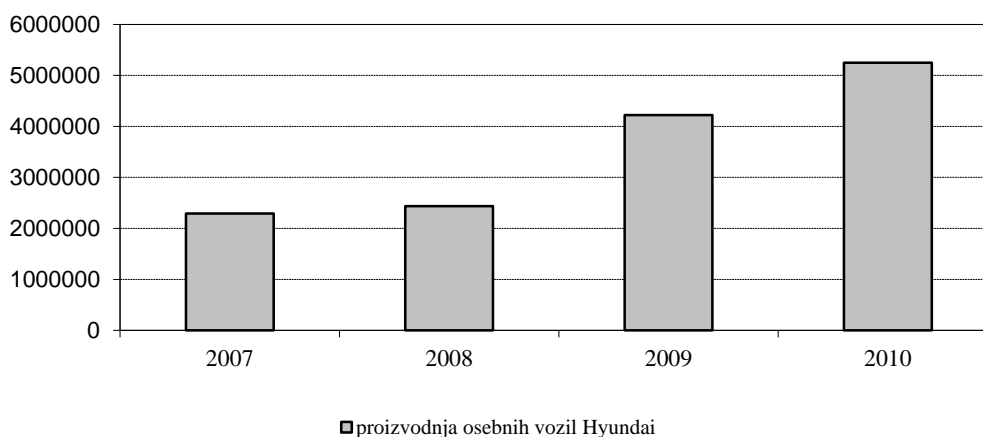
V letu 2010 je bilo podjetje na četrtem mestu po številu prodanih vozil v svetu, kar prikazuje spodnja preglednica;

Preglednica 1: Svetovna proizvodnja vozil v letu 2010

Proizvajalec	Avtomobili	Transportna vozila	Skupaj
Toyota	7.267.535	1.289.816	8.557.351
G. M.	6.266.959	2.209.233	8.476.192
Volkswagen	7.120.532	220.533	7.341.065
Hyundai	5.247.339	517.579	5.764.918
Ford	2.958.507	2.029.524	4.988.031
Nissan	3.142.126	840.036	3.982.162
Honda	3.592.113	50.944	3.643.057
PSA	3.114.810	390.714	3.605.524
Suzuki	2.503.436	389.509	2.892.945
Renault	2.395.876	320.410	2.716.286
Fiat	1.781.385	628.636	2.410.021

Vir: OICA 2010

Da pa se proizvodnja osebnih avtomobilov Hyundai ves čas povečuje, kaže tudi spodnja preglednica:



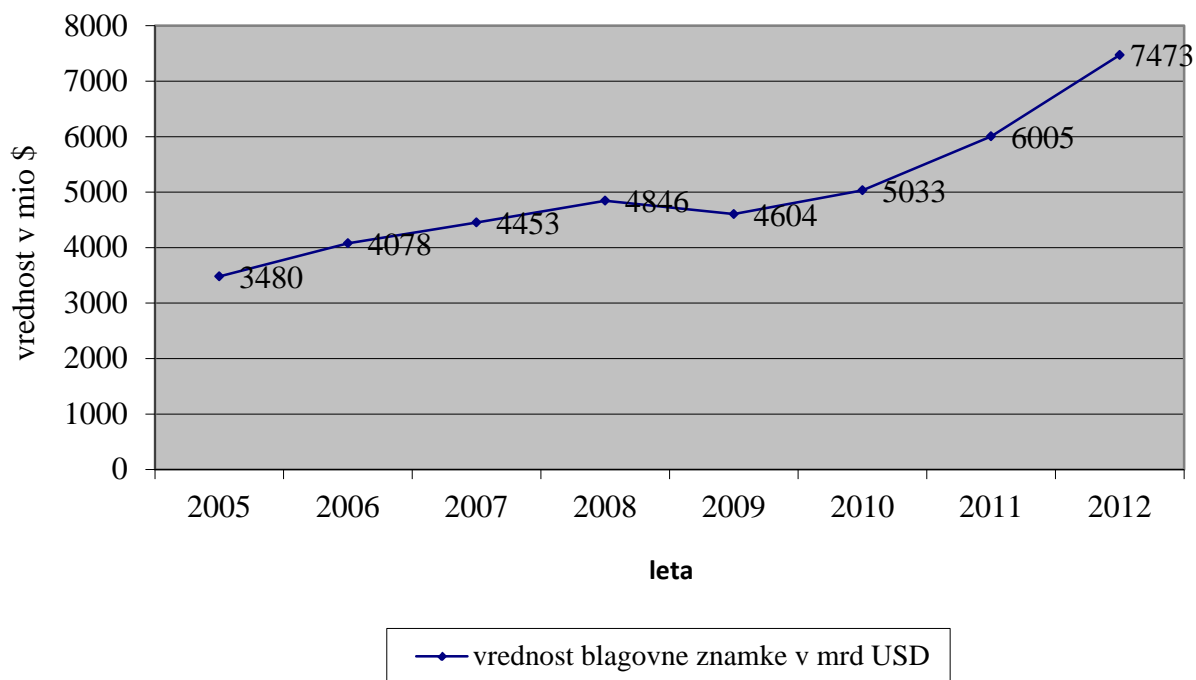
Slika 8: Proizvodnja osebnih vozil Hyundai po letih 2007-2010

Vir: OICA 2010

Presenetljivo je, da je Hyundai z izredno uspešno prodajno strategijo leto pa začetku svetovne gospodarske krize svojo prodajo skorajda podvojil, kar govori v prid nenehnimboljšavam kakovosti in uspešnem trženju svojih izdelkov.

Dejstvo je, da je blagovna znamka vozil Hyundai danes ena najbolj prepoznavnih na svetu. Po raziskavah hiše Interbrand (2012) se v letu 2012 uvršča na 53. mesto v svetu med vsemi vodilnimi blagovnimi/korporativnimi znamkami, pred njim so od avtomobilskih znamk le

Toyota na 10., Mercedes-Benz na 11., BMW na 12., Honda na 21., Volkswagen na 39. in Ford na 45. mestu. Vrednost blagovne znamke Hyundai je samo v zadnjem letu zrasla za neverjetnih 24 %. Za njo so se po omenjenem seznamu uvrstila nekatera izjemno ugledna podjetja, kot so Audi, Porsche, Nissan, Kia, Ferrari in ostali.



Slika 9: Gibanje vrednosti blagovne znamke Hyundai

Vir: Interbrand 2012

Kako hitro je uspelo podjetje Hyundai svojo blagovno znamko pozicionirati visoko na trgu glede na doseženo tržno vrednost, prikazuje zgornji graf. Izračun kaže, da se je vrednost blagovne znamke od leta 2005 do 2012 več kot podvojila.

6.2 Strategija internacionalizacije družbe Hyundai

Podjetje Hyundai ne bi bilo globalno uspešno brez natančno izdelane vizije oziroma strategije internacionalizacije, ki bi jo zasledovalo na dolgi rok.

Hrastelj (1990, 28) skupne značilnosti notranje in zunanje trgovine prepoznava v tem, da pomenita obe številne menjalne posle izdelkov in storitev, ki jih posreduje tuje ali domače podjetje. Pri tem pa je pri vseh poslih podobna tehnika glede pridobitve, sklepanja in izpeljave poslov, podobna tehnika obračunavanja in plačevanja, prav tako pa so podobne dopolnilne dejavnosti, ki so vezane na izpeljavo poslov.

Celovite strategije podjetja pa ni brez petih temeljnih elementov, katere opisuje Dubrovski (2004, 16):

- internacionalizacija,
- fleksibilnost,
- inovativnost
- informatizacija in
- marketing.

Vse našteje postavke skupaj lahko pripeljejo podjetje do zelenih ciljev, samo če jih dosledno upošteva. Na primeru podjetja Hyundai je šlo za izredno hitro internacionalizacijo, saj je bil eden najhitreje rastočih svetovnih avtomobilskih proizvajalcev, po nekaterih podatkih celo najhitreje rastoče avtomobilsko podjetje v letu 2009. S svojo fleksibilnostjo in prilagodljivostjo vse višjim zahtevam kupcev glede okoljske sprejemljivosti, oblikovanja in tehnologij je dokazal, da lahko doseže, če ne celo preseže, vodilne svetovne znamke na tem področju. Velik poudarek je podjetje Hyundai dalo tudi inovativnosti, saj je naredilo velik korak naprej pri izboljšavah svojih izdelkov. Podjetje se je tudi dobro informatiziralo, saj brez tega ne bi postalo globalno podjetje, uspešno na dolgi rok. Hyundai vlaga tudi relativno visoka sredstva v marketing, saj z globalno prepoznavnimi slogani krepi svoje dobro ime. Velik del marketinških sredstev podjetje nameni tudi sponzorstvom.

Pri odločitvi za internacionalizacijo mora biti podjetje nadvse previdno in prej narediti kar nekaj temeljnih raziskav. Dubrovski (2006, 260) meni, da mora vsako podjetje, preden se odloči izdelek globalno tržiti, narediti naslednje analize:

- analiza zunanjega okolja,
- analiza notranjega okolja,
- SWOT analiza, benchmarking,
- pozicioniranje,
- cilji,
- temeljna strategija, ki zajema urejenost in dejavnost organizacije ter tržne strategije in
- strateški poslovni načrt, v katerem so opredeljene naloge, cilji, nosilci in roki.

6.2.1 Analiza zunanjega okolja

Da bi lahko ugotovili perspektivnost nekega programa (izdelka, storitve), je treba ugotoviti gibanje v značilnostih okolja, s katerim je program povezan. V tej fazi pa ne gre zgolj za ugotavljanje obstoječih kazalcev, temveč mora biti pozornost usmerjena k bodočim oz. razvojnim vidikom. Za to pa običajno ne zadostuje uporaba statističnih kazalcev, temveč je treba proučiti pričakovane trende na osnovi t.i. mehkih formacij (razgovori s panožnimi strokovnjaki, z drugimi direktorji, analiza povezanosti trendov ipd.) ter oceniti tržne in prodajne potenciale (Dubrovski 2006, 255-256).

S področja poslovanja podjetja Hyundai so morali globalno oceniti, na katere trge se usmeriti; najprej je bil to ameriški trg, trenutno pa so se osredotočili na ofenzivni nastop na evropskem trgu, kjer jim tržni delež zelo hitro raste.

Podjetje, ki deluje v avtomobilski industriji, se mora še toliko bolj zavedati konkurenčnosti na trgu ter slabosti in prednosti svojih tekmecev. Upoštevati mora tudi možne družbenopolitične trende na trgu, kamor namerava vstopiti. Gre torej za celovito analizo hitro spreminjajočega se okolja, kar pa je lahko izredno zahtevno.

6.2.2 Analiza notranjega okolja

Prejšnji fazi sledi analiza notranjih materialnih in nematerialnih sredstev v podjetju, ki pa se lahko pravzaprav izvaja istočasno z analizo zunanjega okolja. S tem postopkom želimo ugotoviti zmožnosti podjetja kot celote in posameznih funkcij, da še naprej konkurira na določenem posameznem ali globalnem trgu (Dubrovski 2006, 259).

Preden se je podjetje Hyundai začelo širiti, je moralo najprej pridobiti lastno znanje in tehnologijo. Na začetku jim je glavni vir predstavljalo podjetje Ford, s katerim so proizvajali njihov model, kasneje pa so začeli proizvajati lastne avtomobile. Znanje in tehnologije so vseskozi nadgrajevali, okoli leta 2010 pa dosegli velik preskok h kvaliteti izdelave ter k novim tehnologijam in drugim inovacijam. V podjetju so prepričani, da lahko z lastnim znanjem konkurirajo največjim svetovnim proizvajalcem avtomobilov.

6.2.3 SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja primerjavo lastnega podjetja, njegovih delov, procesov ali izdelkov s konkurenti ali z drugačno primerljivo osnovo. Na osnovi tako ugotovljene skladnosti je mogoče pozicionirati sedanji položaj lastnega podjetja ali izdelka med konkurenčnimi ali sorodnimi. Odločitve v zvezi s konkurenčnim pozicioniranjem tvorijo jedro marketinške strategije podjetja (Dubrovski 2006, 259).

Omenjena analiza je torej najboljši in najpreglednejši način, v katerem mora podjetje ugotoviti, v kakšno okolje vstopa, kakšne so prednosti in kakšne slabosti. Na osnovi preučevanega podjetja predstavljam SWOT analizo za primer podjetja Hyundai in njegove globalizacije:

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• odlična kvaliteta izdelkov,• dobro prodajno osebje,	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• relativno še neuveljavljena in podcenjena blagovna znamka ter
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • nove tehnologije, • privlačno oblikovanje in izgled ter • visoki vložki v trženje. 	<ul style="list-style-type: none"> • majhen tržni delež v Evropi • tradicionalno neuveljavljena tržna znamka
Priložnosti: <ul style="list-style-type: none"> • možnost širjenja prodajne mreže, • cenovna konkurenca in • rast trga. 	Nevarnosti: <ul style="list-style-type: none"> • družbeno politični položaj, • višanje cen surovin, • globalna recesija in • novi, še cenejši izdelki na trgu (Indija, Kitajska). • cenovna konkurenca, • devizni tečajji, • cene surovin.

6.2.4 Pozicioniranje

Analizi okolja sledi pozicioniranje lastnih izdelkov. Dubrovski (2006, 259) pravi, da odločitve v zvezi s konkurenčnim pozicioniranjem tvorijo jedro marketinške strategije podjetja.

Hyundai želi svoje izdelke pozicionirati med tradicionalno zanesljive in kvalitetne nemške avtomobilistične znamke. Po raziskavah vodilnih hiš na tem področju, kot je J.D. Power, se podjetje Hyundai po zanesljivosti uvršča malo pod vrh avtomobilističnih znamk.

Podjetje se kupcem predstavlja kot dinamična znamka, kar kaže s številnimi sponzorstvi in akcijami v športu. Bil je tudi glavni pokrovitelj transporta na svetovnih nogometnih prvenstvih 2002, 2006 in 2010 v Južni Afriki. Predstavlja se torej kot globalna, hitro razvijajoča, kvalitetna in zanesljiva blagovna znamka.

6.2.5 Temeljna strategija podjetja

V temeljni strategiji podjetja moramo natančno načrtovati strategijo razvoja vstopa na tuje trge, s katerimi izdelki bomo tja vstopili, kako in predvsem zakaj. V tem delu je nujna tudi zagotovitev sredstev za razvoj, zelo pomembna pa je seveda tudi tržna strategija in načrtovanje naših marketinških aktivnosti.

Svetovni potrošniki ne kupujejo skupka fizičnih komponent izdelka, ampak predvsem njegovo uporabnost, praktičnost, funkcionalnost, zadovoljevanje svojih potreb in predvsem iščejo možnost za kakovostno reševanje svojih težav. Zato v sodobnem svetu vedno bolj govorimo o pomenu kakovostne in konkurenčne ponudbe, ki jo potrošnikom lahko ponudijo posamezni izdelki in storitve na svetovnem trgu (Ruzzier in Kesič 2011, 121).

Zavedanje podjetja, da se osredotoča na svoje prednosti in jih zna predstaviti bodočim kupcem, je izrednega pomena. Prav zato je pri temeljni strategiji podjetja tako pomembna prav tržna strategija; od nje je odvisna višina prihodkov in posledično tudi oblikovanje bodoče strategije podjetja.

Greimel (2010) povzema besede vodstva Hyundai, kjer opisujejo novo strategijo podjetja, ki so jo opisali kot »modern premium«, kar naj bi v grobem prevodu pomenilo moderen luksuz. Slogan naj bi povzemal njihovo več kot desetletno zavzemanje za odlično kakovost avtomobilov; v preteklih letih so se z nižjimi cenami uvrščali med proizvajalce ekonomičnih avtomobilov srednjega razreda, sedaj pa se želijo uvrstiti med premium znamke. Vodilni mož koncerna je prepričan, da so njihovi izdelki boljši od njihovega ugleda in zato bo strategija v prihodnjih letih temeljila predvsem na višanju ugleda znamke.

6.3 Primerjava globalne strategije družb Hyundai in Renault

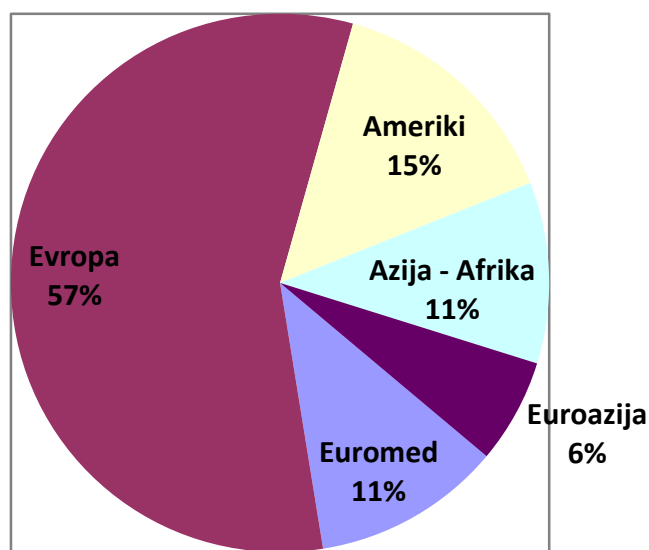
Hyundai v zadnjem času veliko dela na pozicioniranju svojih izdelkov med premijske znamke po kvaliteti in močnem trženju.

Renault se skuša s svojim koncernom Renault-Nissan nekoliko drugače uveljaviti. Z nakupom znamke Dacia je dokazal, da lahko vstopi tudi na trg nizkocenovnih avtomobilov za revnejše trge. Dacia je nemudoma doživela ogromen uspeh povsod, kjer je bila poslana na trg. Z nakupom podjetja Nissan je želel Renault prodreti tudi na trg večjih, robustnejših terenskih vozil ali SUV-ov, kjer se je Nissan nato uveljavil predvsem z izjemno prodajanim modelom qashqai in ostalimi kasnejšimi modeli, kot je juke. Renault kot znamka je na trg poslala kar nekaj premijskih modelov, kot sta bila vel satis in avantime, vendar uspeha od prodaje teh modelov ni bilo, saj v očeh kupcev Renault velja kot ekonomični srednjerazredni avtomobil. Zadnje čase se govori o novi znamki, pod katero naj bi se prodajali Renaultovi premijski avtomobili, in sicer naj bi bila to Initaile Paris. Le ta naj bi bila plod sodelovanja Renaulta in Mercedes-Benz. Leta 2011 je Renault obudil včasih izjemno znano znamko vozil Alpine,

pod katero naj bi proizvajali predvsem hitre in športne avtomobile, ki jih sedaj večinoma prodajajo pod oznako Renault Sport, ki ima izredno visoko pozicionirano blagovno znamko.

Danes je znamka Renault globalno uveljavljena, prodaja se v 118 državah, v letu 2011 je skupna prodaja znašala več kot 2,7 mio vozil. Ima več kot 18.000 prodajnih mest, njeni največji trgi pa so Francija, Brazilija, Nemčija, Rusija in Turčija. Danes je v Renaultu zaposlenih 128.322 ljudi (Renault 2012).

Renault je globalno usmerjeno podjetje, ki se zelo trudi vstopati tudi na trge izven Evrope, njihovo prodajo v letu 2011 pa nam prikazuje spodnji graf.

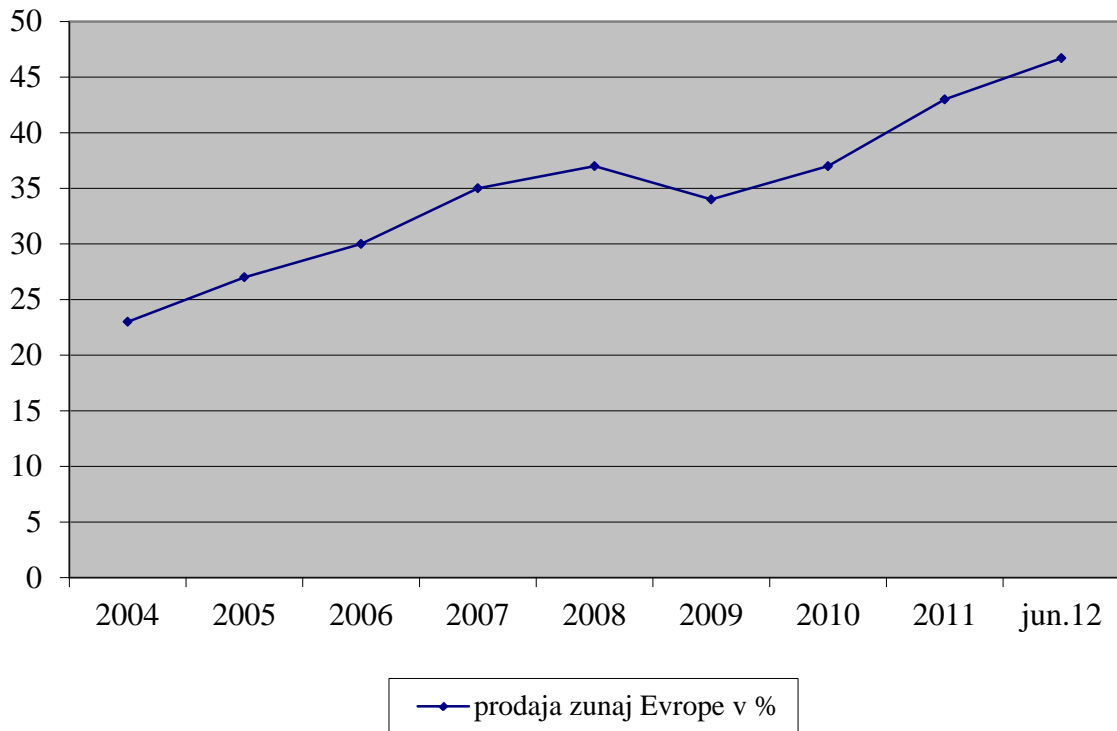


Slika 10: Regionalna prodaja podjetja Renault

Vir: Renault 2012

Seveda Renault še vedno največ svojih vozil tradicionalno proda v Evropi, sledita obe Ameriki, kjer se je prodaja v letu 2011 močno povečala, sploh na hitro rastočih trgih, kot so Brazilija, Mehika in Argentina. Sledijo trgi pod skupnim imenom »Euromed«, tja spadajo trgi, kot so Alžirija, Maroko, Romunija in peti najpomembnejši trg za Renault, Turčija. Sledijo trgi Azije in Afrike, kjer prodaja izredno hitro raste. Iran, Kitajska, Indija in Južna Koreja so trgi, na katere se skupina Renault najbolj osredotoča. Velja omeniti, da se je samo na kitajskem trgu prodaja povišala za neverjetnih 65 %. Tudi v Rusiji se je prodaja v letu 2011 povišala za več kot 60 %, zahvaljujoč predvsem modelom Dacia (Renault 2012).

Globalizacijsko strategijo skupine Renault prikazuje spodnji graf, kjer lahko vidimo opazne globalizacijske trende v preteklosti.



Slika 11: Internacionalizacija skupine Renault v obdobju od 2004 do jun. 2012

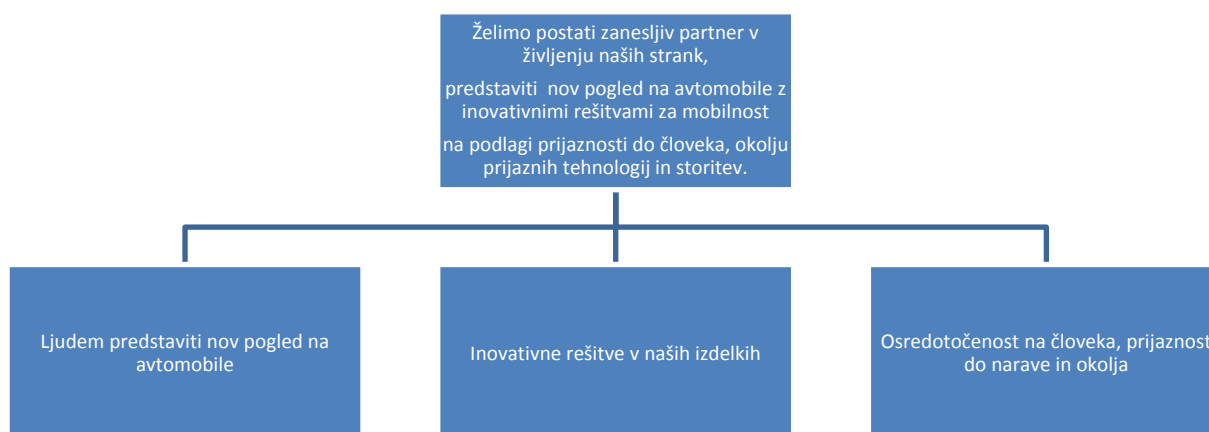
Vir: Renault 2012

Renault (2012) si je v letu 2010 zadal šestletno strategijo, v kateri so glavni cilji sledeči:

- izboljšanje inovacijske prednosti,
- krepitev ponudbe izdelkov,
- krepitev ugleda blagovne znamke Renault,
- zagotavljanje odličnosti distribucijske mreže v odnosih s strankami,
- nadzor investicije, raziskav in razvoja,
- nižanje stroškov ter,
- ohranjanje pozicije v Evropi in nadaljevanje rasti na mednarodni ravni.

V svoji strategiji ima skupina Renault tudi kontinuirano izboljševanje kakovosti izdelkov.

Osnovna strategija podjetja Hyundai 2020 je nekoliko bolj preprosta in izgleda takole:



Slika 12: Hyundaieva vizija 2020

Vir: Hyundai 2012

Podjetje Renault gleda na svojo vizijo bolj kratkoročno. Vidi se, da je globalna finančna kriza pustila močen pečat v Evropi; podjetje se med drugim osredotoča na nižanje stroškov, reorganizacijo proizvodnje in podobno, medtem ko Hyundai na prihodnost gleda veliko bolj vizionarsko, vidi se, da v podjetju ni najti večjih težav in da pričakuje visoko ter hitro rast tudi v prihodnje.

Strategiji podjetij se torej zelo razlikujeta. Hyundai želi z eno znamko prodreti na trg in jo vse bolj uveljaviti, kar zahteva veliko več truda, dela in seveda sredstev.

Medtem pa se želi Renault približati kupcem z različnimi znamkami avtomobilov, saj se zaveda, da je potrebnega preveč časa in denarja, preden se lahko globalna znamka spremeni v očeh kupcev. Tako se prilagaja tistim z najnižjo kupno močjo (Dacia), ki se odlično prodajajo sploh v časih vsesplošne ekonomske krize, in tudi tistim z višjo kupno močjo z velikim številom različnih modelov ter znamkami Nissan, Alpine, Renault Sport in podobno.

Ironično gre koncern Renault bolj v smeri azijskih avtomobilskih proizvajalcev, kjer so znane znamke uveljavile vsaj še eno prestižno znamko, kot npr. Toyota – Lexus, Nissan – Infiniti, pa tudi npr. evropski Citroen – DS.

6.4 Ocena strategije internacionalizacije preučevane družbe

Ocenjujem, da si je podjetje Hyundai zadalo zelo težko nalogo pozicioniranja svoje znamke avtomobilov, saj si želi praktično čez noč dvigniti ugled, ceno in seveda kvaliteto.

Ne pravim, da je to nemogoče, več kot desetletno izboljševanje kvalitete je pripeljalo do ciljev, da danes Hyundai sodi med najkvalitetnejše in najzanesljivejše avtomobile na trgu, kar upravičujejo dolge garancije proizvajalca na svoje izdelke.

Večja težava podjetja bo pri postopnem dvigu cen svojih izdelkov, do česar, če želi priti do višjega ugleda, mora slej kot prej priti. Vprašanje je samo, koliko bodo potencialni kupci pripravljeni plačati za avto. Če bo uspelo podjetju ceno svojih izdelkov upravičiti pri kupcih, so seveda na dobri poti, vendar pa se moramo zavedati in vprašati, ali je to smiselno, sploh v času svetovne gospodarske krize. Dober način za višji ugled je seveda izdatno vlaganje v marketing izdelkov, kot Hyundai počne že sedaj.

Podjetje ima dobro načrtano strategijo, dobro se zaveda, kje si želi biti na dolgi rok, vprašanje pa je, koliko lahko trg prenese. Dejstvo je, da trenutno raste samo prodaja premijskih znamk, kar je voda na mlin strategiji Hyundai, vendar vprašanje, koliko časa še. Podjetje ima potencial in sredstva, da uresniči cilje, z dobrim trženjem in globalnim gledanjem na svet so na odlični poti, da se uvrstijo še višje, torej med vodilne tri proizvajalce avtomobilov na svetu.

6.4.1 Ugotovitve

Podjetje Hyundai si je zadalo težko nalogo globalizacije in vsesplošnega dviga ugleda podjetja v kriznih časih, predvsem po letu 2008. Podjetju tržni delež vseeno že nekaj časa raste, kar kaže, da so izbrali pravo strategijo internacionalizacije in so na pravi poti.

Kakovost izdelka oziroma storitve je pomemben in ključen pogoj konkurenčne prednosti v mednarodnem poslovanju (Ruzzier in Kesič 2011, 125).

Prav v kakovost je pred širšo globalizacijo obravnavano podjetje največ vložilo. To se je izkazalo za dobro naložbo, saj je ugled v očeh kupcev vse višji, kar dokazujejo tudi neodvisne raziskave.

Kakovost izdelka je tudi v tesni povezavi s ceno, saj velja načelo, da je visoka kakovost izdelka praviloma neposredno povezana z višjo ceno, saj je le v izjemnih primerih na svetovnem trgu mogoče najti visoko kvalitetne izdelke, ki imajo nizko ceno. Zagotavljanje ustrezno visoke kakovosti izdelkov je namreč tesno povezano in soodvisno z vlaganji v razvoj, proizvodnjo in nadzor kakovosti izdelkov (Ruzzier in Kesič 2011, 125-126).

Hyundai trenutno želi ravno to, visoko kakovost izdelka za nizko ceno, saj se vseeno zaveda, da trenutno na trgu ne more postaviti cen, kakršne imajo tradicionalne premijske znamke, saj ve, da njihovih izdelkov ne bi skorajda nihče kupil. Tako morajo cene dvigati počasi, skupaj z ugledom, kar je pa zelo zahtevna naloga.

7 SKLEP

Treba se je zavedati, da je avtomobilska industrija zelo zahtevna, težka in rivalska gospodarska panoga, v kateri lahko preživiš le, če relativno velika sredstva vlagáš v razvoj, nove tehnologije, kakovost in trženje. To nekaterim uspeva bolj kot drugim. Vsi proizvajalci želijo svojo prodajo širiti globalno na razvijajoče trge, kot so azijski, afriški in južnoameriški, pa vendar jim ostaja kot glavni cilj in za globalni ugled še vedno uspeh na relativno zahtevnem in visoko konkurenčnem evropskem tržišču. Lahko bi povzel, da če ti uspe na avtomobilskem trgu v Evropi, ti bo tudi drugje po svetu.

Podjetju Hyundai je z globalno zelo odmevno trženjsko strategijo in dvigom kakovosti uspelo tudi na evropskem tržišču, kar pomeni dolgoročen uspeh tudi na drugih svetovnih trgih.

Če poudarim ključne ugotovitve raziskave v nekaj naslednjih točkah:

- vsi globalni proizvajalci v avtomobilski industriji se morajo usmeriti na več različnih trgov, saj je to odločilnega pomena za dolgoročni uspeh podjetja,
- podjetje Hyundai Motor Co. se je pravočasno pripravilo na krizo, saj že deset let neprekinjeno dviguje kakovost svojih produktov. Podjetje je dokazalo, da je v času svetovne gospodarske krize potrebno vlagati predvsem v razvoj, kvaliteto in trženje,
- nekateri evropski proizvajalci niso bili pripravljeni na globalizacijo, svoje je doprinesla še globalna recesija in zato danes toliko težav v poslovanju prav v tej industriji,
- podjetje Renault se je odzvalo na globalne zahteve še pravočasno in šele v zadnjih dveh ali treh letih začelo gledati na posel bolj globalno in se širiti na druge, izvenevropske trge,
- za Hyundaiev uspeh je bil odločilen prav dvig kakovosti in celovit pristop k trženju,
- avtomobilski proizvajalci se morajo neprestano razvijati, se pozicionirati na trgu in prepoznavati nove priložnosti v globalnem smislu. Zato tudi toliko različnih ustanovljenih znamk (premijske, nizkocenovne),
- globalna finančna kriza je lahko velika priložnost za prodor na tuje trge, če si na njo pripravljen in slabosti konkurentov izkoristiš v svoj prid.

Proizvajalci se morajo zavedati, da je avtomobilska industrija na pragu zasuka v popolnoma novo smer, s tem mislim na nove pogonske tehnologije, ki se že počasi uveljavljajo na bolj razvitih trgih. Iz tega izziva bomo čez nekaj let prepoznali tiste prave zmagovalce in ostale sledilce. Pred proizvajalci so res težki časi, prodaja globalno gledano upada, razen izjemnih rasti prodaje avtomobilov na nekaterih hitro rastočih svetovnih trgih (Brazilija, Indija, Kitajska, Rusija), hkrati pa morajo še izdatna sredstva vlagati v nove tehnologije in trženje, zato si končnega rezultata prodaje čez nekaj let ne upa napovedovati skorajda nihče.

LITERATURA

- Autocade. 2012. *Hyundai Pony MK I*. [Http://autocade.net/index.php/Hyundai_Pony_Mk_I](http://autocade.net/index.php/Hyundai_Pony_Mk_I) (15.10.2012).
- Avtoarena. 2012. *V Parizu bo tudi trivratni Hyundai i30*. [Http://avtoarena.si/hyundai/novosti/v-parizu-bo-tudi-trivratni-hyundai-i30/](http://avtoarena.si/hyundai/novosti/v-parizu-bo-tudi-trivratni-hyundai-i30/) (15.10.2012).
- Dashöfer, Verlag. 2011. *Diferenciacija – bodite drugačni, če želite da vas opazijo!* [Http://www.dashofer.si/?cid=24401](http://www.dashofer.si/?cid=24401) (10.10.1012).
- Delaney, Laurel. 2010. *Ten reasons why going global is advantagous to your company*. [Http://borderbuster.blogspot.com/2010/02/ten-reasons-why-going-global-is.html](http://borderbuster.blogspot.com/2010/02/ten-reasons-why-going-global-is.html) (18.7.2012).
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške povezave in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za mangement Koper.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Greimel, Hans. 2010. *Hyundai plans new brand strategy*. [Http://www.autonews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20101206/RETAIL03/312069982](http://www.autonews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20101206/RETAIL03/312069982) (12.10.2012).
- Hočevnar, Mihaela. 2011. *Internacionalizacija majhnega podjetja*. [Http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/internacionalizacija-majhnega-podjetja](http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/internacionalizacija-majhnega-podjetja) (1.8.2012).
- Hrastelj, Tone. 1990. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
- Hyundai. 2012. *Corporate philosophy framework*. [Http://worldwide.hyundai.com/WW/Corporate/CorporateInformation/CorporatePhilosophy/index.html](http://worldwide.hyundai.com/WW/Corporate/CorporateInformation/CorporatePhilosophy/index.html) (15.10.2012).
- IMD. 2012. *The world competitiveness scoreboard 2012*. [Http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf](http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf) (15.10.2012).
- Interbrand. 2012. *Hyundai*. [Http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Hyundai](http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Hyundai) (15.10.2012).
- Jordanov, Dejan. 2009. *Iskanje poti na tuje trge*. [Http://www.poslovnibazar.si/?mod=articles&article=2147](http://www.poslovnibazar.si/?mod=articles&article=2147) (1.8.2012).
- Kadič, Edvard. 2008. *Globalizacija – pogled na družbeno tančico, katere niti so vedno bolj prepletene*. [Http://edvardkadic.blog.siol.net/2008/08/04/globalizacija-edvard-kadic/](http://edvardkadic.blog.siol.net/2008/08/04/globalizacija-edvard-kadic/) (10.7.2012).
- Kesič, Dragan. 2009. *Pomen mednarodnega poslovanja*. [Http://www.ibsprocevalec.si/component/content/article/37-junij/111-dr-dragan-kesi-pomen-mednarodnega-poslovanja](http://www.ibsprocevalec.si/component/content/article/37-junij/111-dr-dragan-kesi-pomen-mednarodnega-poslovanja). (14.7.2012).
- Longar, Katja. 2005. *Koncept ekonomske dodane vrednosti in njen izračun za podjetje Hyundai avto trade d.o.o*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- OICA. 2010 *Production statistics*. [Http://oica.net/category/production-statistics/](http://oica.net/category/production-statistics/) (1.6.2012).

- Priceindia. 2011. *Hyundai price list*. [Http://www.priceindia.org/auto/car/hyundai/hyundai-price-list/](http://www.priceindia.org/auto/car/hyundai/hyundai-price-list/) (15.10.2012).
- Rant, Majda. 2004. *Merjenje ekonomske globalizacije – novi pogledi na statistiko*. [Http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CE8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.stat.si%2Fradenci%2Freferat%2Ffrant.doc&ei=U_PeT4nXMIL14QTp8b27Cg&usg=AFQjCNH5Nrhtw6ZYFACoNY5gDQXMii8lew&sig2=OdC0_o56VZgrHtp9lieUIw](http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CE8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.stat.si%2Fradenci%2Freferat%2Ffrant.doc&ei=U_PeT4nXMIL14QTp8b27Cg&usg=AFQjCNH5Nrhtw6ZYFACoNY5gDQXMii8lew&sig2=OdC0_o56VZgrHtp9lieUIw) (14.7.2012).
- Renault. 2012. *Sales in 2011*. [Http://www.renault.com/en/groupe/renault-dans-le-monde/pages/ventes.aspx](http://www.renault.com/en/groupe/renault-dans-le-monde/pages/ventes.aspx) (15.10.2012).
- Reuters. 2012a. *Chart: Hyundai Motor Co (005380.KS)*. [Http://uk.reuters.com/business/quotes/chart?symbol=005380.KS](http://uk.reuters.com/business/quotes/chart?symbol=005380.KS) (14.10.2012).
- Reuters. 2012b. *Chart: Kia Motors Corp (000270.KS)*. [Http://uk.reuters.com/business/quotes/overview?symbol=000270.KS](http://uk.reuters.com/business/quotes/overview?symbol=000270.KS) (14.10.2012).
- Riley, Jim. 2012. *Global business – competitiveness*. [Http://tutor2u.net/business/strategy/global-business-competitiveness.html](http://tutor2u.net/business/strategy/global-business-competitiveness.html) (25.7.2012).
- Ruzzier, Mitja, Dragan Kesič in Bojan Mevlja, 2008. *Mednarodno poslovanje*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Savšek, Mirjam. 2007. *Vpliv globalizacije na logistične storitve*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Semolič, Brane. 2001. *Svetovni razvojni trendi*. [Http://www.toolscluster.net/sog.php?page=shtree&tree=tcs&id=tcs000300&pnum=0](http://www.toolscluster.net/sog.php?page=shtree&tree=tcs&id=tcs000300&pnum=0) (18.7.2012).
- Sitar, Sandi. 2001. *Stoletje avtomobilov*. [Http://www.playboy.si/branje/clanki/stoletje-avtomobilov/1/](http://www.playboy.si/branje/clanki/stoletje-avtomobilov/1/) (18.8.2012).
- Sturgeon, Timothy J., O. Memedovic, J. V. Biesebroek in G. Gereffi. 2009. *Globalisation in the automotive industry: main features and trends*.
- Savšek, Tomaž. 2010. *Smernice razvoja v avtomobilski industriji*. [Http://kultura.novomesto.si/si/revija-rast/?id=7645](http://kultura.novomesto.si/si/revija-rast/?id=7645) (13.8.2012).
- Sturgeon, Timothy J. in R. Florida. 2000. *Globalization and jobs in the automotive industry*. [Http://web.mit.edu/ipc/publications/pdf/00-012.pdf](http://web.mit.edu/ipc/publications/pdf/00-012.pdf) (24.4.2012).
- Štibelj, Tomaž. 2006. *Izbira vrste inovacije v podjetju Savetech d.o.o. s pomočjo teorije iger*. Diplomski naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- World trade organisation. 2012. *Statistical program*. [Http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBStatProgramHome.aspx?Language=E](http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBStatProgramHome.aspx?Language=E) (15.10.2012).