

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA  
PRIMER STRATEŠKE POVEZAVE NA TRGU  
INDIJE

NINA LISJAK

MENTOR  
DOC. DR. DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2007



## **POVZETEK**

Povezovanje postaja za veliko podjetij vse bolj privlačno, za nekatera podjetja pa celo nujno za preživetje. Konkurenca doma in v svetu postaja vse hujša in podjetje samo v današnjem času težko preživi. Do takšnih spoznanj je prišlo tudi uspešno slovensko industrijsko podjetje Iskra Avtoelektrika d.d., ki bo predmet projektne naloge. Iskra Avtoelektrika d.d. že vrsto let deluje na evropskem in drugih svetovnih trgih, iz leta v leto podjetje raste, sedaj pa išče najboljše možnosti za vstop na indijski trg. Podjetje želi vstopiti na omenjeni trg s pomočjo partnerja, ki že deluje na programu alternatorjev in zaganjalnikov. Pri vstopu podjetja na novi trg pa je ključnega pomena tudi način povezave s partnerjem.

*Ključne besede:* globalizacija, konkurenca, strateške povezave, Iskra Avtoelektrika, trg Indije

## **ABSTRACT**

Collaboration between companies is becoming more and more attractive, for some companies even necessary. The competition world wide is becoming each day stronger, that is the reason why many companies which don't collaborate with others hardly survive nowadays. The focus of this paper concerns the market entry of a successful Slovene automotive company Iskra Avtoelektrika d.d. on the Indian market. The company is desirous of entering the Indian market with the support of a partner, who already manufactures alternators and starter motors. Beside the entry on a new market with a partner, the chosen type of strategic alliance has also an essential role.

*Key words:* globalization, competition, strategic alliances, Iskra Avtoelektrika, Indian market

UDK 65.011.8:658.14 (497.4:5) (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Strateške povezave</b>	<b>3</b>
2.1	Okolje podjetja in globalizacija tržišč	3
2.2	Namen in cilji strateškega povezovanja podjetij	4
2.3	Notranja in zunanja razmerja podjetja	6
2.3.1	Outsourcing	6
2.3.2	Strateške poslovne povezave	8
2.3.3	Kapitalske povezave	11
<b>3</b>	<b>Predstavitev podjetja Iskra Avtoelektrika d.d.</b>	<b>15</b>
3.1	Predstavitev podjetja	15
3.2	Programi podjetja	15
<b>4</b>	<b>Indija kot potencialni trg</b>	<b>19</b>
4.1	Republika Indija	19
4.2	Glavne značilnosti indijske avtomobilske industrije	19
4.3	Potencialni kupci zaganjalnikov in alternatorjev v Indiji	21
4.4	Proizvajalci alternatorjev in zaganjalnikov na indijskem trgu	22
<b>5</b>	<b>Analiza</b>	<b>25</b>
5.1	Primerjava partnerjev s pomočjo SWOT analize	25
5.2	Rezultati analiz za izbiro partnerja	28
5.3	Optimalni način strateške povezave z izbranim partnerjem	29
<b>6</b>	<b>Sklep</b>	<b>33</b>
	<b>Literatura in viri</b>	<b>37</b>
	<b>Priloge</b>	<b>39</b>



## TABELE

Tabela 4.1 Potencialni kupci zaganjalnikov in alternatorjev v Indiji .....	21
Tabela 4.2 Proizvajalci alternatorjev in zaganjalnikov na indijskem trgu .....	22
Tabela 5.1 SWOT analiza dveh možnosti iz vidika prodaje avtoelektričnih izdelkov in komplementarnosti proizvodnega programa na lokalnem trgu .....	25
Tabela 5.2 SWOT analiza dveh možnosti iz vidika nabave avtoelektričnih izdelkov skupine Iskra Avtoelektrika preko lokalnih partnerjev .....	26
Tabela 5.3 Dodatna primerjava partnerjev iz širšega vidika .....	27
Tabela 5.4 Rezultati SWOT analize iz prodajnega in nabavnega vidika.....	28
Tabela 5.5 Rezultati analize iz širšega vidika.....	29





## 1 UVOD

Globalizacija je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, s katerim se srečujemo v sodobni družbi. Pod tem pojmom razumemo vključevanje gospodarstev v mednarodno menjavo in v mednarodno delitev dela, torej proces mednarodne integracije, ki traja že stoletja in se v različnih časovnih obdobjih odvija z različno intenzivnostjo. Izraz se je začel uporabljati koncem 80. let, danes pa je prisoten povsod, kakor da bi šlo za nov proces mednarodne integracije (Kenda in Bobek 2003, 277).

Nastopati na mednarodnem, še posebej pa na globalnem trgu, pomeni bistveno povečati kompleksnost poslovanja. Zaradi vplivov globalizacije se podjetja vse bolj povezujejo, razlogi so predvsem v ohranjanju oziroma povečanju skupne konkurenčnosti. Podjetje samo zase v današnjem času težko preživi, zato postajajo strateške povezave ne le vse bolj zanimive, ampak za večino podjetij že nuja.

Kot navaja Hrastelj (2001, 195-196) medpodjetniške strateške povezave v najširšem pomenu besede zgodovinsko niso novost. Prvi pionirski primeri zavezništev so se izvajali že v 19. stoletju, in sicer na področju izkoriščanja nafte in rudnin. Posamezna podjetja ali sama niso razpolagala z dovolj kapitala ali pa so ocenjevala, da je tveganje preveliko. Podobno kot velja za skovanko globalizacija, so danes strateške zveze pogosto uporabljan in nenatančno opredeljen pojem. Navedena pojma sta tudi vsebinsko povezana in se dopolnjujeta, saj je danes večina strateških zvez sklenjenih med osebki, ki so v različnih državah.

Projektno nalogo sem pisala na primeru uspešnega slovenskega industrijskega podjetja Iskra Avtoelektrika, ki proizvaja avtoelektrične izdelke. Podjetje že vrsto let deluje na različnih svetovnih trgih, v kratkem pa si prizadeva še vstop na indijski trg. Cilj projektne naloge je ugotoviti možne strateške povezave podjetja Iskra Avtoelektrika na indijskem trgu in, ali se jim sploh izplača širitev na omenjeni trg. Potrebno je bilo analizirati celoten indijski trg alternatorjev in zaganjalnikov ter ugotoviti, s katerim potencialnim partnerjem se je vredno povezati in katero vrsto strateške povezave izbrati. Na osnovi teoretičnih izhodišč in konkretnega primera podjetja Iskra Avtoelektrika sem oblikovala zaključna spoznanja s priporočili.

Projektno nalogo sem skušala razčleniti na čim bolj enostaven in pregleden način. Projektna naloga poleg uvoda obsega še pet poglavij. Najprej sem opredelila strateške povezave. V tem poglavju sem opisala, kako globalizacija in okolje vplivata na sodobna podjetja, podrobneje sem opisala vrste strateških povezav, ki jih imajo na voljo podjetja za rast preko domačih meja ali celo, da ohranijo svoj obstoj. Nadaljevala sem s kratko predstavitevjo podjetja Iskra Avtoelektrika, ki je predmet projektne naloge. V tem poglavju sem predstavila vseh pet programov podjetja, vendar sem se v nadaljevanju projektne naloge osredotočila le na program alternatorjev in zaganjalnikov. Sledilo je

poglavje, ki podrobneje predstavi republiko Indijo, značilnosti njene avtomobilске industrije ter predstavitev potencialnih kupcev in konkurentov na področju alternatorjev in zaganjalnikov. V petem poglavju sem na podlagi slednjih ugotovitev opravila analizo. S pomočjo SWOT analiz po različnih vidikih sem primerjala potencialna partnerja za podjetje Iskra Avtoelektrika in oblikovala rezultate. Ključni je tržni vidik, upoštevati pa je bilo potrebno še kulturni, finančni, kadrovski, razvojno produktni in tehnološki vidik. Sledila je še izbira strateške povezave s partnerjem, pri čemer sem podatke pridobila na podlagi vprašalnika, ki sem ga pripravila za vodilne sodelavce, ki so sodelovali pri pripravi projekta za odločitev. V zadnjem poglavju sem povzela vse najpomembnejše ugotovitve iz obravnavanega problema.

Cilj moje projektne naloge je, da na kar najboljši način opišem za podjetje možne strateške povezave in pa tudi izbor najprimernejšega partnerja, ki že deluje na indijskem trgu.

V projektni nalogi sem analizirala tako primarne kot tudi sekundarne podatke. Primarne podatke sem pridobila z intervjujem in vprašalnikom, ki je bil namenjen vodilnim v podjetju. Večina uporabljenih podatkov pa je sekundarnih, saj sem večino podatkov pridobila iz že znane literature in raznih dokumentov, kjer sem se poleg kvalitativnih in kvantitativnih metod posluževala še metode posploševanja in specializacije, metode klasificiranja, metode študije primera ter analize in sinteze. Vir dokumentacije je tako pisno kot spletno gradivo.

Pri pripravi projektne naloge se nisem srečevala z velikimi nepremostljivimi omejitvami. Na voljo sem imela dovolj strokovne literature, ki mi je lahko nudila teoretično osnovo za obravnavane predlagane teme.

V svoji projektni nalogi sem želela na čim boljši način opisati, kakšne možnosti ima sodobno slovensko podjetje, ki deluje v konkurenčni avtomobilski panogi za vstop na novi, hitro rastoči trg Indije, kot nov izziv in hkrati nujo za izboljšanje konkurenčnega položaja in nadaljnjo rast.

## 2 STRATEŠKE POVEZAVE

### 2.1 Okolje podjetja in globalizacija tržišč

Organizacija preživi in je uspešna, če svojim udeležencem v menjalnih razmerjih nudi več enakih ali drugačnih koristi kot njene tekmice. Vsaka organizacija deluje v okolju, ki pa v današnjem času postaja vedno bolj dinamično in kompleksno (Strebel 1992, 9-22). Organizacija lahko povzroča spremembe ali pa se nanje odziva. Vplivi na organizacijo so lahko zanjo ugodni ali pa neugodni. Razlogi za spreminjanje so lahko zunanji (spreminjajo se interesi konkurentov, dobaviteljev, odjemalcev) ali pa notranji (spremenijo se potrebe sodelavcev, ustvarja se novo znanje itd.). Zaradi vpliva sprememb v okolju na podjetje se mora management stalno prilagajati in odzivati na zaznane spremembe, strateške odločitve pa mora sprejemati hitreje in v vse bolj negotovih razmerah (Biloslavo 2006, 342-343).

Kot poudarja Cateora (1985, 4-5) je prilagajanje razlikam v okolju, ki obstajajo na različnih trgih, ključ za uspešno mednarodno poslovanje. Od razpoložljivih potencialov in sposobnosti podjetja, poslovne filozofije njegovega vodstva in njegovih stališč do poslovanja podjetja na tujih trgih bo torej odvisno, na kakšen način se bo podjetje uspelo prilagajati priložnostim, zahtevam in omejitvam na tujih trgih.

Konkretno obliko vključevanja podjetja na mednarodne trge pa je mogoče doseči samo na osnovi poznavanja okolja, v okviru katerega deluje podjetje, saj je prav okolje v veliki meri tisto, ki določa (pogojuje in omejuje) vrsto in značaj izbranih strategij podjetja (Jurše 1999, 31).

Eden izmed najpomembnejših dejavnikov, s katerim se srečujemo v sodobni družbi, je globalizacija. V osnovi je globalizacija posledica delovanja zakona trga, ki promovira učinkovitost prek konkurence in delitve dela, le da gre v tem primeru za globalni trg, za delitev dela na globalni ravni, s čimer nastajajo nove priložnosti in pa tudi nove pasti za ponudnike in povpraševalce. Globalizacija je tako zgodovinski proces pospešene integracije svetovnega gospodarstva, ki vključuje v ožjem smislu trgovinske in finančne tokove, v širšem pa tudi gibanje ljudi in znanja. V zadnjem desetletju 20. stoletja je troje poglavitnih dejavnikov vplivalo na povečan pretok ljudi, blaga in denarja in s tem na pospešeno mednarodno integracijo: tehnološki napredek, splošno znižanje preprek v mednarodni trgovini, ki je posledica dolgoletnih prizadevanj nadvladanih institucij za liberalizacijo svetovne trgovine in nova organizacija mednarodnih transakcij, ki pomenijo vse bolj neposredno povezavo od proizvodnje preko transporta do potrošnje (Kenda in Bobek 2003, 277-279).

Globalizacija nudi organizacijam vrsto novih priložnosti tako v nabavi kakor tudi v prodaji, obenem pa prinaša nove nevarnosti. Nastopati na mednarodnem, še posebej pa na globalnem trgu, pomeni bistveno povečati kompleksnost poslovanja. Zato je

primerno, da management presodi, ali prednosti, ki jih prinaša, presegajo povečanje stroškov poslovanja in nove izzive, ki se pojavijo pred organizacijo. Obenem pa je potrebno upoštevati, ali lahko organizacija sploh obstane v daljšem obdobju, ne da bi se širila na tuje trge – pri tem imamo v mislih prodajni in nabavni trg. Z vidika prodajnega trženja lahko z izkoriščanjem ekonomije obsega in ekonomije razpona na globalnem trgu dosežemo precej nižje stroške, kot jih imajo organizacije, ki poslujejo zgolj na domačem trgu. To pa lahko predstavlja pomembno konkurenčno prednost (Biloslavo 2006, 192).

Globalno podjetje usmerja svoje izdelke v zadovoljevanje potreb potrošnikov na globalnih trgih, deluje z globalno strategijo in z globalnimi konkurenti tekmuje za pridobitev lojalnih kupcev. Globalna korporacija deluje z odločno stalnostjo in zato z nižjimi relativnimi stroški, kot da bi bil cel svet eno, v glavnem enako območje; dejansko izdeluje in prodaja enake stvari na enak način povsod po svetu. Uspešna globalna korporacija pa se ne odreka prilagajanju zahtevam trgov, ki se razlikujejo v preferencah glede izdelkov, vzorcev potrošnje, nakupnih preferenc, institucionalnih in pravnih ureditev, temveč te razlike sprejme in se jim nenaklonjeno prilagaja na različne načine, da bi jih končno preprečila in preoblikovala (Jurše 1999, 29-31).

## **2.2 Namen in cilji strateškega povezovanja podjetij**

V današnjem globalnem tržnem poslovanju vse bolj pridobivajo na pomembnosti strateške povezave<sup>1</sup>, saj je konkurenca vse hujša in podjetje samo težko preživi. Podjetja se v tem, vse bolj nepredvidljivem okolju, povezujejo predvsem zaradi povečane skupne konkurenčnosti ter krepitev razvojnih zmožnosti (Dubrovski 2004, 81).

Glavne skupine ciljev procesa strateškega poslovnega in kapitalskega povezovanja (Dubrovski 2004, 164-165):

### *Tržni cilji:*

- povezana podjetja povečajo tržne možnosti in sposobnosti,
- podjetjem je omogočen lažji in hitrejši vstop na tuji, lokalni trg, kar je lahko samo po sebi pomembna konkurenčna prednost, še posebej, če se izpelje ob nižjih stroških in simultano,
- skupaj lažje zadovoljujejo vse bolj zahtevne ekološke zahteve,

---

<sup>1</sup> Strateške zveze so sicer najpogosteje uporabljen pojem. Poleg njega se uporabljajo še drugi, npr. partnerstva, mednarodna družabništva, alianse, konvencije, konference, projekti, mednarodna kooperativna tveganja, koalicije, mreže itd.

- pomembno je premagovanje ovir ali izkoriščanje prednosti zaradi trgovinskih, političnih in ekonomskih integracij,
- podjetjem se večja konkurenčnost ter lažje branijo obstoječi položaj,
- skupna uporaba blagovnih znamk,
- podjetja osvajajo nove položaje in tržne niše na novo nastalih trgih,
- podjetja lažje ohranjajo obstoječe tržne deleže ter prevzemajo deleže tržnih vodij,
- podjetja širijo ponudbe z dodajanjem programov.

*Tehnološko - razvojni cilji:*

- podjetja združujejo, oziroma si delijo naraščajoče stroške raziskav in razvoja in vlaganja v tehnologijo,
- potrebno je hitro prilagajanje splošnemu in tehnološkemu napredku ter inovacijam,
- postavljanje globalnih standardov,
- skrajšanje časa uvajanja novega izdelka,
- podjetja združujejo in si izmenjujejo informacije, izkušnje in razvojno znanje,
- povezana podjetja združujejo del znanj, ekspertiz, veščin, zmožnosti itd. ali znanj v najširšem pomenu besede.

*Zmanjšanje tveganja ter povečanje notranje moči:*

- podjetja si s povezavo delijo in razpršijo tveganja,
- boljša obramba šibkih podjetij pred tveganimi ali nezaželenimi prevzemi,
- povečevanje notranje moči z učenjem od drugih podjetij,
- pospešitev rasti z zgodnjimi povezavami,
- podjetja dosegajo finančne sinergije in davčne ugodnosti z maksimiranjem dobička,
- oblikovanje političnih mrež za institucionalno uvajanje inovacij.

*Doseganje ekonomije obsega in racionalizacije poslovanja:*

- ekonomija obsega ter izmenjava in dopolnjevanje zmogljivosti,
- povezana podjetja lahko na organiziran način olajšajo zmanjševanje prevelikih zmogljivosti (kar je danes pereče pri številnih izdelčnih in storitvenih skupinah),
- ekonomija namena,
- splošna stroškovna racionalizacija,
- dislokacija posameznih poslovnih funkcij,
- podjetja lahko z združevanjem kritičnih virov dosegajo sinergije vsaj na nekaterih izmed usklajevanih področij,

- končni nagib povezanih podjetij je doseganje zavezniške rente, kar ima podlago v ekonomiji obsega, torišča, timskega sodelovanja, skupnega učenja itd..

### 2.3 Notranja in zunanja razmerja podjetja

Zavezništva so po svoji osnovi razmerja, v katerih lahko podjetja vplivajo drugo na drugega, ker imajo v ta namen primeren vir moči. Zato zavezništvo opredeljujejo predvsem viri moči, na katerih to temelji. Formalno je najbolj trajen vir moči lastništvo ali druga oblika razpolaganja. Manj trajen vir je pogodba, ki zavezuje dva ali več udeležencev. Najmanj trajni pa so interesi udeležencev v zavezništvu, saj so ti nestalni, težko jih je prepoznati in opredeliti. Obenem pa so interesi najpomembnejša vez in gibalo v vsakem zavezništvu. Lastništvo je posledica interesov, pogodba pa zapisani interesi. Zavezništva temeljijo bolj na delovanju v isti smeri zaradi enakih ali podobnih interesov, katerih skupni namen je prej v odpravljanju morebitnih ovir v istosmernem delovanju, kot pa doseganje neke nove skupne vrednosti (Dubrovski 2004, 95).

Notranja razmerja odražajo predvsem razmerje med vršnim managementom in managementom programskih enot (lahko pa je tudi razmerje med managementom osrednjega podjetja in managementom hčerinskih podjetij) (Biloslavo 2006, 227).

Pri zunanjih razmerjih postaja vse bolj vidno, kako se tradicionalno pojmovanje konkurenčnega odnosa umika sodobnemu konceptu iskanja novih koristi. Med zunanja razmerja, ki se v zadnjem obdobju najpogosteje omenjajo, sodijo outsourcing, strateške povezave in omrežja.

Za uspešnost strateške zveze so torej potrebni trije ključni (Kotler 2004, 109):

- strateška skladnost partnerjev,
- osredotočenost na dolgi rok,
- fleksibilnost.

#### 2.3.1 Outsourcing

Outsourcing lahko opredelimo kot oddajanje ali izdvajanje izbrane poslovne funkcije ali dejavnosti, ki jo za podjetje izvaja nek zunanji izvajalec. Strateški outsourcing pa je tedaj, ko je oddana poslovna funkcija za podjetje strateškega pomena (Dubrovski 2004, 104-105). Outsourcing se je uveljavil zlasti po delu Hamela in Prahalada (1994, 127) o temeljnih zmožnostih organizacije. Po njuni hipotezi se je za uspešnost organizacije, ki razpolaga z omejenimi sredstvi, potrebno osredotočiti na izvajanje samo tistih dejavnosti znotraj verige vrednosti, ki jih lahko sama organizacija izvaja boljše kot konkurenca. Pri tem velja, da organizacija upošteva pri izbiri zunanjega izvajalca dva kriterija (Johnson 2005, 426):

- dejavnost, ki jo izvaja zunanji izvajalec prinaša organizaciji večjo korist, kot bi jo, če bi to izvajala organizacija sama;

- dejavnost, ki se prepušča zunanjim izvajalcem ne predstavlja temeljne zmožnosti organizacije.

Outsourcing je lahko samostojna pogodbeno metoda ali del strateške zveze. Outsourcing kot samostojno pogodbeno metodo vse manj srečujemo, saj je povezana s številnimi strateškimi tveganji, ki se kažejo predvsem v izgubi veččin na različnih področjih ter izgube nadzora nad dobaviteljem.

Tri glavne skupine razlogov za outsourcing:

- podjetje zmanjša skupne stroške,
- poveča se kakovost izdelka ali dejavnosti,
- podjetje se lahko osredotoči na tista področja, na katerih je najboljše ali pa so ta strateškega pomena.

Seveda pa obstajajo še mnogi drugi razlogi za outsourcing, kot so: bolj poenotena kakovost, cenejša delovna sila, povečana fleksibilnost itd. (Dubrovski 2004, 106, 110-111).

Outsourcing uvrščamo med klasične oblike strateških povezav, in sicer med pogodbeno razmerja, kamor poleg outsourcinga sodijo še licenčne pogodbe, franšizne pogodbe ter pravica do distribucije. Na kratko bom opisala licenčne ter franšizne pogodbe, saj se v mednarodnem poslovanju pogosto pojavljajo.

#### *Licenciranje*

Licenciranje je oblika proizvodnje v tujini po zastopniku. Pri licenčni proizvodnji v tujini, ki temelji na licenčni pogodbi, zagotavlja tuje podjetje (dajalec licence) lokalnemu podjetju (prejemnik licence) določene elemente proizvodnega procesa, kot so načrti, patenti, blagovne znamke, in/ali knowhow<sup>2</sup>, prejemnik licence pa sprejema obveznost, da bo proizvajal in tržil izdelek v svoji državi. Za licenčno proizvodnjo v tujini kot obliko vstopa na tuje trge je torej značilno, da podjetje vstopa na določen trg brez neposrednih proizvodnih naložb v izbrani državi (Jurše 1999, 266-267).

Licenčno poslovanje je prvi korak k zahtevnejšim oblikam mednarodnega poslovanja. To je popularna oblika vstopa na tuji trg, ker zanj ni potreben velik gotovinski vložek, ker podjetje svoje stroške za raziskave in razvoj dodatno proda, ker

---

<sup>2</sup> Pod izrazom knowhow se razumejo znanja in izkušnje, pridobljene ne samo za praktično uporabo določene tehnologije, temveč tudi za industrijsko, komercialno, administrativno in finančno izkoriščanje v podjetju (Devetak, 1980).

lahko vpliva na lokacijo proizvodnje, ne da bi pri tem prevzelo tveganja lastniške, upravljalne ali investicijske narave (Kenda 2001, 183).

#### *Mednarodni franchising*

Mednarodni franchising je oblika licenčnega sodelovanja, pri katerem eno podjetje (franchisor) daje neodvisnemu podjetju ali osebi (franchisant) licenco poslovnega sistema in tudi pravico do izkoriščanja industrijske lastnine. V bistvu daje franchisor licenco načina organiziranja, vodenja in izvajanja poslovanja pod lastnim blagovnim imenom in podjetniško identiteto. Kot povračilo prejme franchisor od prejemnika franchise pristojbino, tekoče rojalitete in druga pogodbeno dogovorjena nadomestila. Mednarodni franchising omogoča podjetju hitro ekspanzijo poslovnih aktivnosti na tuje trge ob relativno skromnih kapitalnih naložbah (Jurše 1999, 271-274).

Franchisni odnos nastane, kadar so partnerji pripravljene prevzeti distribucijo nekega proizvoda ali storitve po navodilih franchisorja in zato vložiti kapital. Od licence se razlikuje po tem, da dovoljuje večji nadzor franchisorja nad franchisejem, hkrati pa mu zagotavlja bistveno večjo podporo (Kenda 2001, 186).

#### **2.3.2 Strateške poslovne povezave**

Strateške povezave so povezave, katerih lastnost pomeni doseganje ali vzdrževanje strateških prednosti za podjetje in doseganja po pomembnosti najvišjih ciljev. Strateška povezava vsebuje skupen razvoj, dolgoročnost sodelovanja ter delitev tveganja in izidov povezanih partnerjev (Dubrovski 2004, 120).

Po delu Hrastelja (2001, 198-199) so strateške zveze kompleksna, odprta in skupna izpeljava postopkov, ki izpolnjujejo posamične strateške smotre, cilje in naloge najmanj dveh strank, in to bolje, kot bi jih vsaka stranka izpeljala zase.

Strateške zveze torej lahko opredelimo kot zvezo med podjetji, pogosto prejšnjimi tekmeči, v katerih združene moči partnerjev omogočajo ustvarjanje boljšega položaja na globalnih trgih. Opredelimo jih lahko tudi kot obliko povezav dveh ali več samostojnih podjetij, ki usklajujejo svoje vire in prednosti v skupne ciljne namene (Makovec in Hrastelj 2003, 171).

S sklepanjem strateških zvez lahko nastanejo štiri potencialne prednosti: to so lahko dober način vstopa na tuji trg (lahkotnost vstopa ob morebitni ostri konkurenci in vladni regulativi tuje države), delitev tveganj (ta se kaže v zmanjšani medsebojni konkurenci in sodelovanju), delitev znanja in ekspertiz ter sinergija oz. primerjalne prednosti (Griffin in Pustay 1999, 453-458).

Strateške nekapitalske zveze se od kapitalskih ločijo po tem, da obstaja možnost izbire partnerja in na splošno zanje velja večja fleksibilnost. V strateški poslovni povezavi partnerja ohranita samostojnost, v kapitalski povezavi pa je samostojnosti zelo malo ali pa je sploh ni. Nekapitalska partnerstva v bilancah podjetij običajno ni videti, kapitalske



povezave pa so razvidne v računovodskih izkazih povezanih podjetij (Dubrovski 2004, 122).

Keegan in Schlegelmilch (2001, 374) definirata strateške nekapitalske zveze kot obliko kooperacije, pri katerih:

- partnerji ostanejo neodvisni tudi po vstopu v zvezo,
- partnerji si delijo dobiček, ustvarjene prednosti, kontrolo in tveganja,
- vstopajo v partnerstvo s tehnologijo, izdelki in drugimi viri podjetja.

Strateške zveze prav gotovo narekujejo pogoji dinamičnih globalnih trgov, še posebej hiter in zahteven tehnološki razvoj. Pri tej obliki vstopa na tuje trge podjetja dajo na voljo le nekatere izmed svojih virov, pri drugih pa ohranjajo avtonomijo. Strateške zveze predstavljajo široko paleto različnih formalnih in institucionalnih oblik sodelovanja, največkrat se oblikujejo kot pogodbene kooperativne oblike.

Viri in prednosti, ki se povezujejo ali sinergično uporabljajo, so tako knowhow, proizvodnja, trženjsko znanje ali katerekoli druge posebne veščine in znanje, ki jih je razvilo podjetje. Glavna pogoja uspešnega in učinkovitega delovanja takšnih zvez sta temeljito medsebojno poznavanje partnerjev in njihovih podjetniških kultur ter enotnosti ciljev takšnih zvez. Skupna vizija, cilji, jasna razmejitev sodelovanja in konkurence, doseganje dogovorov o ključnih vprašanjih so izhodišča za učinkovito delovanje takšnih zvez. Zato je smiselno, da so takšna zavezništva dolgoročna in da partnerji na trgu učinkovito pozicionirajo čim več skupnih sinergičnih učinkov (Makovec in Hrastelj, 2003, 171).

Med klasične oblike strateških povezav sodijo skupne naložbe, izmenjava lastninskih deležev, neformalno interesno sodelovanje in pogodbeno razmerja, kamor sodijo licenčne pogodbe, franšizne pogodbe, pravica do distribucije in outsourcing.

Vrste strateških povezav (Dubrovski 2004, 123-137):

*Glede na poslovno dejavnost:*

- povezave, ki temeljijo na tehnološkem sodelovanju (izmenjava, dopolnjevanje ali pridobivanje tehnologije in tehnoloških znanj),
- povezave, ki temeljijo na proizvodnem sodelovanju (združitve proizvodnih zmogljivosti, njihova specializacija in ponovna razdelitev),
- povezave, ki temeljijo na projektnem sodelovanju (nanašajo se na različna področja in dejavnosti),
- povezave, ki temeljijo na razvojnem sodelovanju (usmeritev v skupni razvoj novih proizvodov ali procesov, kot posledica globalizacijskih procesov, povečanih stroškov raziskave in razvoja ter potrebe po standardizaciji),
- povezave, ki temeljijo na izmenjavi in prenosu znanja,

## *Strateške povezave*

- povezave, ki temeljijo na tržnem sodelovanju (skupno trženje, priključeno trženje, skupne tržne poti, ustvarjanje sestavljene blagovne znamke in partnersko tržno oglaševanje).

### *Glede na smer povezave:*

- vertikalne (povezovanje vzdolž verige vrednosti z dobavitelji oz. odjemalci),
- horizontalne (povezave med konkurenti),
- diagonalne (povezovanje različnih organizacij v konglomerate ali konzorcije),
- transsektorske (sodelovanje podjetij iz več panog za doseg skupnega cilja).

### *Glede na kapitalsko udeležbo:*

- kapitalne povezave (skupne naložbe - prostovoljna udeležba v kapitalu in porazdelitev tveganja izgube kapitala zaradi lažjega doseganja nekega skupnega smotra),
- nekapitalne povezave (strateške povezave so običajno nekapitalne),
- manjšinska kapitalna udeležba (lastništvo v partnerskem podjetju je manjše od 50%).

### *Glede na konkurenčni odnos:*

- povezave med konkurenti (gre za kompetitivne zveze, to so povezave med istovrstnimi proizvajalci),
- povezave med nekonkurenti (kooperativne zveze).

### *Glede na naravnost:*

- ofenzivne povezave (cilj je povečati konkurenčnost),
- defenzivne povezave (cilj je ohraniti konkurenčnost).

### *Glede na skladnost sredstev udeležencev:*

- povezave z dodajanjem enakih oziroma sorodnih sredstev ali zmožnosti (pravimo jim tudi simetrične povezave),
- povezave s kombiniranjem različnih sredstev ali zmožnosti (nesimetrične povezave),
- mešane povezave.

### *Glede na povezovalni prostor:*

- nacionalne povezave,
- regionalne povezave,

- transnacionalne povezave.

*Glede na formalnost:*

- formalne povezave (sodelovanje je opredeljeno s pogodbo),
- neformalne povezave (skupno delo dveh ali več podjetij, vendar brez posebnih zavezujočih pogodb).

*Glede na vrsto temeljne dejavnosti:*

- proizvodne povezave (sodelovanje podjetij na področju zahtevne proizvodnje),
- storitvene povezave (podjetja ponujajo nove, izboljšane ali razširjene storitve za nove odjemalce, trge in regije ter za posameznega odjemalca).

### **2.3.3 Kapitalske povezave**

V primeru kapitalskih povezav pride pri sodelujočih podjetjih do kapitalskih, lastninskih ter statusnih sprememb.

Kapitalske povezave lahko delimo v (Dubrovski 2004, 138-142):

*Združitve*, ki se naprej delijo na:

- pripojitve (angl. acquisitions): eno ali več podjetij se pripoji k drugemu, nanj prenese vse svoje premoženje, obveznosti in odnose z okoljem, hkrati pa preneha obstajati kot samostojna pravna oseba. Pripajajoče podjetje ohrani svoj obstoj, vendar v povečanem obsegu,
- spojitve (angl. mergers): dve ali več podjetij se združi in tako nastane novo podjetje, prejšnji podjetji pa prenehata obstajati.

*Prevzemi* (angl. takeover): prevzemna družba pridobi v prevzeti družbi kontrolni delež lastništva, pri čemer obe družbi obstajata v nespremenjenem obsegu še naprej.

*Skupne naložbe* (angl. joint venture): so dogovor dveh ali več podjetij o skupni ustanovitvi nove družbe, medtem ko same v nespremenjenem obsegu delujejo naprej. Skupne naložbe so zlasti pomembne v primeru vstopanja na tuje trge, še zlasti, če podjetju primanjkuje sredstev za samostojni vstop, obstaja velika fizična, jezikovna ali/in kulturna razlika med tujim trgom in državo, iz katere izhaja podjetje, obstaja zahteva s strani tuje države o lokalni kapitalski participaciji oziroma imajo te določene ugodnosti.

Pri vstopu na tuje tržišče imamo več možnosti (Dubrovski 2004, 143):

- *vstop na tuji trg s pomočjo partnerja*: sem sodijo že prej omenjene skupne naložbe (angl. joint venture) ter kapitalske združitve in prevzemi (nakup podjetja ali dela podjetja),

- *samostojni vstop na tuji trg*: podjetje se lahko odloči za izgradnjo novih proizvodnih, trgovskih ali poslovnih obratov v tuji državi (angl. greenfield naložbe) ali pa za nakup obstoječega realnega premoženja v tuji državi (angl. brownfield naložbe).

*Strategija »zelene površine«* (angl. greenfield) pomeni nakup ali najem zemljišča, na katerem zgradi naložbenik povsem na novo najprej objekt, ga nato opremi, končno pa vanj uvede proizvodnjo ali dejavnost v celoti po lastni zamisli. Pri tem praviloma najodgovornejše managerje oz. kadre s posebnim znanjem prenese iz svojega podjetniškega sistema, lokalno najame delavce ter začenja z dejavnostjo povsem na novo (Kenda 2001, 209).

Prednosti te oblike se kažejo predvsem v tem, da ima podjetje možnost za izbor najprimernejše lokacije, na kateri lahko naložbenik zgradi moderen in sodobno opremljen objekt, poslovanje podjetja se začenja neobremenjeno, brez hipotek ali dolgov preteklega podjetja ter brez obvez za vzdrževanje zastarele opreme. Kot prednost bi poudarila še to, da se podjetje lahko prilagaja novemu kulturnemu okolju postopno, po lastni želji in presoji, in ne nenadno kot pri nakupu obstoječe dejavnosti.

Strategija »zelene površine« ima tudi slabosti, te pa se kažejo v tem, da lahko do uspešne izvedbe in začetka delovanja podjetja traja dlje časa kot pri drugih načinih, zemljišča na zaželeni lokaciji ni ali pa jih je težko pridobiti, v času gradnje se vlagatelj sooča s številnimi lokalnimi predpisi, sam mora nadzorovati gradnjo z daljave, kar podraži gradnjo. Pri tej strategiji je potrebno najemati lokalno delovno silo, jo preučiti na nove standarde (ki veljajo za vlagatelja), kar spet podraži naložbo, običajno na tujega vlagatelja – graditelja objekta gledajo kot na tujca, kot na tuje podjetje, lahko celo neprijazno (Kenda 2001, 209-210).

*Nakup podjetja v tuji deželi* (angl. brownfield strategy) pomeni prevzem nekega obstoječega objekta oz. podjetja, vključno z vsemi njegovimi posebnimi pravicami in hipotekami. Temeljni motiv je preprost, z nakupom pridobi kupec neposredno nadzor nad podjetjem, to je nad zaposlenimi delavci in upravitelji, nad tehnologijo, blagovno znamko in distribucijsko mrežo. Prednost te strategije predstavlja čas, kajti takoj po nakupu je možno obstoječe podjetje integrirati v sistem, v primeru uspešne odločitve nova družba takoj zagotavlja donose. Za razliko od »greenfield« nakupa pri tej obliki ne nastajajo nove proizvodne ali prodajne zmogljivosti, kar je v mednarodnem merilu v času neizrabljenih kapacitet posebej pomembno.

Razlog za nakup podjetja v tujini je prav ocena, da gre za najprimernejšo obliko vstopa na tuj trg, neredko tudi zaradi tega, da podjetje prevzame kontrolo nad

proizvodnimi ali distribucijskimi zmogljivostmi. Po prevzemu lahko obstoječe zmogljivosti širi ali krči ali pa jih celo povsem ukine.

Poglavitna slabost te strategije je prav ta, da investitor podeduje hkrati z nakupom tržno zanimivih vrednot še vsa bremena in slabosti, zaradi katerih je podjetje naprodaj (Kenda 2001, 210-211).



### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D.**

#### **3.1 Predstavitev podjetja**

##### Sedež podjetja:

Iskra Avtoelektrika d.d.

Polje 15

5290 Šempeter pri Gorici

Iskra Avtoelektrika je bila ustanovljena leta 1960, ko je stekla prva proizvodnja avtoelektričnih izdelkov. Sledila so leta hitre rasti, ob rahlo naraščajočih potrebah domače avtomobilske industrije in ob uveljavljanju na tujih trgih. Pospešeno rast prodaje in proizvodnje je spremljal razvoj drugih dejavnosti. Tako družba danes v celoti in samostojno obvladuje vse stopnje poslovnega procesa od trženja, razvoja do proizvodnje. Lastne razvojne zmogljivosti so jim omogočile hitro dopolnjevanje in izpopolnjevanje proizvodnih programov. Iz skromnega izbora avtoelektričnih izdelkov se je razvil širok program, s katerim v celoti pokriva potrebe kupcev po zaganjalnikih in alternatorjih. S programom enosmernih elektromotorjev in impulznih krmilnikov se je Iskra Avtoelektrika vključila v povsem novo tržno področje mobilne hidravlike ter drugih elektromotornih pogonskih sistemov. Lastno tehnološko znanje pa jim omogoča nastop na trgu z različnimi komponentami, izdelanimi po izbranih tehnologijah ter z orodji in posebnimi napravami.

Izguba tradicionalnih trgov ob osamosvojitvi Slovenije je v Iskri Avtoelektrika povzročila veliko krizo. Hotenje za preživetje je ustvarilo jasno vizijo, iz katere so bile oblikovane strateške programske opredelitve in odločna izvozna naravnost. Danes se večina prodaje realizira na evropskih in drugih svetovnih trgih.

Iskra Avtoelektrika je danes eno večjih industrijskih podjetij v Sloveniji; je v vrhu največjih slovenskih izvoznikov in se vse bolj uveljavlja v svetu. Z visoko ravnijo strokovnosti poskuša zadovoljiti in preseči zahteve kupcev, z odprtostjo pa omogočiti dober servis in partnerske odnose z njimi.

Prizadevanja Iskre Avtoelektrike so osredotočena v uresničevanju vizije in strateških ciljev; služiti ljudem po vsem svetu s človeku prijazno, naravi neškodljivo in družbi prijetno tehnologijo, ob premagovanju vseh omejitev (Iskra Avtoelektrika. 2006).

#### **3.2 Programi podjetja**

*SPE AVTOELEKTRIKA*

Programi: - zaganjalniki

- alternatorji

Značilnost trga je v vse večji globalizaciji industrije, vse večji konkurenci in združevanju svetovnih proizvajalcev vozil in motorjev z notranjim zgorevanjem. Posledično se odvija tudi globalizacija proizvajalcev komponent, zmanjševanje števila dobaviteljev in vse večje povezovanje v dobaviteljske verige. Panoga beleži hiter inovativni napredek in zaradi nizke stopnje rasti trga tudi močan cenovni pritisk. Nevarnost vstopa novih tekmecev je manjša, saj visoke zahteve po kakovosti in inovativnosti proizvodov, visoke investicije, visoke zahteve za proizvodne procese in zahteve za doseganje kritičnih proizvodnih volumnov in cenovne konkurenčnosti, onemogočajo pojav novih tekmecev. Tekmovalnost med tekmeci je velika, saj je panoga zrela z zmernimi stopnjami rasti. Pritisk substitutov je kratkoročno zanemarljiv. Dolgoročno pa se obeta prehod na integrirani zaganjalnik – generator, v avtomobilski industriji po letu 2008, na ostalih področjih pa še kasneje ter vse večje uvajanje hibridnih in električnih pogonov vozil in novih virov energije. Pogajalska moč odjemalcev je velika. Vzroki so v močni povezavi tekmecev z odjemalci in stalnemu zniževanju cen končnih proizvodov ter velikostnem potencialu tekmecev. Pogajalska moč dobaviteljev je prav tako velika, saj zaradi velikosti potreb Iskre Avtoelektrike ne morejo izkoristiti pogajalskih izhodišč v enaki meri kot Iskrini veliki tekmeci.

#### *SPE POGONSKI SISTEMI*

Delovanje pogonskih sistemov je znotraj široke panoge elektromotornih pogonov v glavnem osredotočeno na tržna področja končnih aplikacij: električni viličarji, oprema komercialnih vozil (dvižne rampe, snežni plugi, vitli, itd.), čistilne naprave, marinske aplikacije, delovne platforme in ostala električna vozila (letališka tehnika, golf vozički). Značilnost programa pogonskih sistemov je hiter prehod na nove rešitve električnih pogonov, predvsem z uporabe elektronsko komutiranih motorjev in AC indukcijskih motorjev, ki nadomeščajo sedanje kolektorske enosmerne motorje, predvsem na področju vozniških aplikacij. Program pogonskih sistemov je v primerjavi s področjem avtoelektrike podvržen manjšim pritiskom tekmecev, kar pomeni, da je vstop v področje lažji. Prednost Iskre Avtoelektrike na programu pogonskih sistemov je ponudba motorjev in krmilnikov, torej ponudba sistemskih rešitev. Podjetje trži neposredno končnim uporabnikom, kot tudi posredno proizvajalcem hidravličnih in mehanskih sklopov.

#### *SPE SESTAVNI DELI*

Poleg proizvodnje delov za lastne potrebe v podjetju proizvajajo še hladno kovane jeklene dele, dele iz termo in duroplastov ter aluminijaste tlačne ulitke za zunanje odjemalce. V programu delov je pomembna tudi proizvodnja statorjev zaganjalnikov, ki poteka za znanega odjemalca. Na proizvodnem programu delov je velik pritisk odjemalcev na zniževanje prodajnih cen. Zato je potrebno pridobiti naročila za čim večje



količine, zagotoviti visok izkoristek proizvodnih zmogljivosti in nuditi odjemalcem dele z višjo stopnjo obdelave oz. končno obdelane dele. Tudi tu imajo položaj dobavitelja na drugi oz. celo tretji ravni. Pogosto odjemalci uveljavljajo politiko edinega dobavitelja, zato je povprečno obdobje trajanja projekta daljše in možnost menjave dobavitelja manjša, saj zamenjava dobavitelja zahteva čas, velike investicijske stroške v orodja ter daljši čas vzgajanja novega dobavitelja. Uspešnost ponudbe programa delov je vezana na hitro in učinkovito podporo orodjarstva, zato so v letu 2005 pripojili družbo Orodjarna k SPE sestavni deli. Povezave s proizvajalci komplementarnih in dopolnilnih tehnologij so želene tudi na programu delov.

#### *SPE MEHATRONIKA*

V zadnjih letih se je v tehniki uveljavil pojem mehatronika, ki predstavlja predvsem proizvode s področja akumulatorjev in senzorjev ter zahteva obvladovanje različnih znanj: elektrotehnike, strojništva, kibernetike, elektronike in računalništva. V Iskri Avtoelektriki so kot program mehatronike določili motorje za volanske sisteme in druge aktuatorje ter senzorje, ki so in bodo namenjeni za vgradnjo v avtomobilski industriji. Ob proizvodnji elektromotorjev za EHPS volanske sisteme in elektronsko kumutiranih motorjev so razvili še elektronsko kumutirane motorje za sodobne EPS volanske sisteme. Položaj podjetja v tej panogi je na drugi ravni dobaviteljev oz. tako imenovani »Second Tier Supplier«, saj dobavljajo proizvode proizvajalcu volanskih sistemov. Panoga je razvojno in investicijsko zelo intenzivna, zato je nevarnost novih tekmecev manjša. Tudi v tej panogi je pomembno obvladovati sistem, torej aktuator in elektronski krmilnik. Pogajalska moč dobaviteljev je velika, ker so le ti proizvajalci surovin in delov masovne proizvodnje.

#### *SPE TRADING*

Osnovni namen trgovine je trženje osnovnih programov v drugi vgradnji ter komplementarnih in dopolnilnih programov. V odvisnih družbah v tujini pa trgovina nudi še podporo trženju prve vgradnje, logistične storitve s skladiščenjem in distribucijo ter izvajanjem poprodajnih aktivnosti. V zadnjih letih so v podjetju konsolidirali logistično oskrbo z lastnim upravljanjem skladišč. Nevarnost novih tekmecev je velika predvsem na področju prodaje druge vgradnje za osebna vozila, kjer proizvajalci iz držav z nizkimi stroški dela ponujajo proizvode po nizkih cenah. Uspešnost tržnega nastopa v trgovini je v veliki meri odvisna od širine ponudbe, zato je potrebno osnovni program, ki izhaja iz Iskre Avtoelektrike, nenehno dopolnjevati s komplementarnimi in dopolnilnimi programi trgovskega blaga ter zagotavljati kakovost tudi teh programov in s tem uveljavljanje blagovne znamke Iskra.



## **4 INDIJA KOT POTENCIALNI TRG**

### **4.1 Republika Indija**

Indijska civilizacija je ena najstarejših v zgodovini človeštva, po mnenju strokovnjakov naj bi nastala pred približno 5000 leti. Indijsko ozemlje je bilo v zgodovini velikokrat ogroženo, saj je doživljalo vpade različnih plemen, pomembno vlogo pa so odigrali tudi Evropejci, ki so v 15. stoletju kot trgovci začeli vstopati na indijska tla. V 19. stoletju je Velika Britanija kolonizirala celotno indijsko ozemlje. Po dolgoletnem odporu, ki sta ga vodila Gandhi in kasneje Nehru, si je Indija leta 1947 končno priborila neodvisnost. Da je bila Indija kolonija Velike Britanije je še danes vidno, saj je angleški jezik še vedno najpomembnejši pri nacionalni, politični in trgovski komunikaciji, poleg tega pa indijski pravni sistem še vedno temelji na angleškem skupnem pravu.

Republika Indija, danes največja parlamentarna demokracija na svetu, ki je umeščena v Južno Azijo in obsega večino indijske podceline, je druga najbolj naseljena država na svetu z več kot milijardo prebivalcev (1.095.351.995), ki govorijo preko sto različnih jezikov. Republika Indija je po površini sedma največja država na svetu, skupna površina te države meri 3.287.590 km<sup>2</sup>, gostota naselitve prebivalstva pa je 319,3/km<sup>2</sup> (The World Factbook. 2006).

Indija meji na Bangladeš, Mjanmar, Kitajsko, Butan, Nepal in Pakistan, z juga pa jo obliva Indijski ocean, preko katerega je povezana z bližnjima Šrilanko in Maldivi. Glavno mesto Republike Indije je New Delhi, največje mesto je Mumbai, sledi pa Kalkuta ob reki Ganges. Indija je upravno razdeljena na 28 zveznih držav, 7 zveznih ozemelj, glavno mesto Delhi pa ima poseben status. Kljub temu, da je Indija država v razvoju, je v zadnjih desetih letih indijsko gospodarstvo močno napredovalo in je tako danes postalo četrto največje gospodarstvo na svetu, merjeno po paritetni kupni moči, s skupnim bruto domačim proizvodom 785,468 milijonov USD, BDP/prebivalca pa znaša 720 USD (The World Bank Group. 2007). Poleg tega je Indija pomembnejši izvoznik finančnih, raziskovalnih in tehnoloških storitev. Najpomembnejši trgovinski partnerji Indije so Združene države Amerike, Kitajska, Anglija, Singapur, Hong Kong, sledijo še Združeni Arabski Emirati, Švica ter Belgija (Wikimedia Inc.. 2006).

### **4.2 Glavne značilnosti indijske avtomobilske industrije**

Indija je ena od držav z najnižjim številom vozil glede na število prebivalcev, in sicer okoli šest vozil na tisoč prebivalcev. Od leta 1996 je 22 milijard USD namenjenih za program razvoja nacionalnih avtocest, ki bi med drugim povezale Indijo s sosednjim Mjanmarom ter kasneje še z ostalimi azijskimi državami (Davies 2004, 143).

V prihodnosti se prav zaradi tega pričakuje rast števila prevoznih sredstev. Domača prodaja avtomobilov je okoli 24 milijard USD, z izvozom preko 4 milijarde USD v času od aprila 2005 do marca 2006.

Indijska industrija avtomobilskih sestavnih delov je na robu fenomenalne rasti. Po poročilu podjetja McKinsey & Company ima do leta 2015 sedanja, 10 milijard USD vredna industrija, ki ima izvoz vreden 1,8 milijarde USD, možnost rasti do 33–40 milijard USD (vključno z 20-25 milijard USD izvoza).

Indijski proizvajalci avtomobilskih sestavnih delov se po kvaliteti in obsegu sami primerjajo z globalnimi proizvajalci avtomobilskih sestavnih delov. Sedem indijskih proizvajalcev avtomobilskih sestavnih delov je bilo v zadnjih dveh letih nagrajeno z Demingovo nagrado za poslovno odličnost.

*Glavne ugodnosti, ki bi jih podjetje Iskra Avtoelektrika pridobilo ob vstopu na trg Indije:*

- vstop podjetja na velik in hitro rastoči indijski trg,
- razširitev odnosov z obstoječimi globalnimi kupci izdelkov podjetja, ki so že v Indiji (npr. Podjetja John Deere, New Holland in Same Deutz se že nahajajo v Indiji. Izdelke, ki tem podjetjem Iskra Avtoelektrika že prodaja v Evropi bi jim lahko dobavljala tudi v Indijo preko joint venture proizvodnje ali licenčnega partnerja),
- postopno pridobivanje novih, tudi lokalnih kupcev na trgu Indije,
- povečanje tržnega deleža na globalnem nivoju in s tem moči na trgu. Doseganje ekonomije obsega preko večjih proizvedenih in prodanih količin,
- povečanje razpoznavnosti blagovne znamke na globalnem nivoju,
- uvajanje nizko cenovnih dobaviteljev komponent iz Indije za potrebe skupine Iskra Avtoelektrika in s tem izboljšanje konkurenčnosti in dobičkonosnosti skupine,
- izkoriščanje nizko cenovnega proizvodnega potenciala podsestavov v joint venture podjetju ali pri licenčnemu partnerju za potrebe skupine Iskra Avtoelektrika,
- možnost ustanovitve konkurenčnega oddelka za razvoj novih proizvodov,
- možnost selitve drugih poslovnih funkcij v Indijo (outsourcing), kot npr. računovodstvo, raziskave in razvoj, tehnološke študije in investicijske elaborate.

### 4.3 Potencialni kupci zaganjalnikov in alternatorjev v Indiji

Podatke v tabeli sem pridobila iz internega gradiva podjetja Panalfa in temeljijo na statističnih podatkih proizvodnje avtomobilskega sektorja Indije.

**Tabela 4.1** Potencialni kupci zaganjalnikov in alternatorjev v Indiji

Št.	Proizvajalec	Prodajne količine vozil v kosih vključno z izvozom v letu 2006
<b>A</b>	<b>Avtomobili</b>	<b>1,052,287</b>
1	Maruti Suzuki	489,892
2	Hyundai	257,793
3	Tata	169,484
4	Ford	42,972
5	Honda	40,920
6	GM	11,667
7	HM	14,807
8	Toyota	9,660
9	Škoda	10,082
10	Fiat	1,245
11	Daimler	1,765
<b>B</b>	<b>Kombinirana vozila</b>	<b>266,522</b>
1	M&M	86,489
2	Maruti	71,927
3	Tata	39,783
4	Toyota	36,688
5	Ostali	31,635
<b>C</b>	<b>Trikolesna transportna vozila z diesel motorji</b>	<b>437,072</b>
1	Baiai	252,006
2	Piaggio	110,289
3	Ostali	74,777
<b>D</b>	<b>Traktorji, tovornjaki in avtobusi</b>	<b>391,264</b>
1	Tata	218,609
2	Ashok Leyland	55,145
3	Eicher	20,602
4	John Deere	20,040
5	New Holland	13,000
6	Same Deutz	2,998
7	Ostali	60,870

Vir: Panalfa 2006.

V tabeli 4.1 so prikazani vsi proizvajalci vozil v Indiji, ki so hkrati potencialni kupci izdelkov podjetja Iskra Avtoelektrika na indijskem trgu. To so proizvajalci avtomobilov, kombiniranih vozil, trikolesnih transportnih vozil z diesel motorji ter traktorji, tovornjaki in avtobusi. Prodajne količine vozil so v kosih in zajemajo obdobje enega leta (leto 2006).

V nadaljevanju bodo podrobneje obravnavane možne strateške povezave podjetja Iskra Avtoelektrika na področju alternatorjev in zaganjalnikov.

#### 4.4 Proizvajalci alternatorjev in zaganjalnikov na indijskem trgu

Tabela 4.2 Proizvajalci alternatorjev in zaganjalnikov na indijskem trgu

Št.	Proizvajalec	Lokacija	Strateška povezava s tujim partnerjem	Proizvaja za tržni segment
1	LUCAS TVS	Chennai	Lucas, Mitsubishi Electric	A, B, C, D
2	MICO BOSCH	Bangalore	Bosch	A, B, C
3	DENSO INDIA	Noida	Denso	A, B
4	AUTO IGNITION (AUTO-LEK)	Faridabad	/ (prejšnji Prestolite)	B, D
5	REMY ELECTRICALS	Pondicherry	Remy	E

Vir: Panalfa 2006.

Tržni segment: A; avtomobili  
B; kombinirana vozila  
C; trikolesna transportna vozila z diesel motorji  
D; traktorji, tovornjaki in avtobusi  
E; gradbeni stroji

##### *Lucas TVS*

Podjetje Lucas TVS je bilo ustanovljeno leta 1961 kot joint venture podjetij Lucas Industries plc. iz Velike Britanije in TV Sundaram Iyengar & Sons (TVS) iz Indije. Podjetje TVS je s svojimi petindvajsetimi proizvodnimi podjetji in s prihodki od prodaje,

ki znašajo več kot 1,3 milijarde USD eno izmed dvajsetih največjih industrijskih hiš v Indiji. Prihodki od prodaje podjetja Lucas TVS z vsemi skupnimi podjetji med leti 2003 in 2004 so znašali 233 milijonov USD. Z združitvijo podjetij Lucas UK in TVS je nastalo podjetje Lucas TVS, ki je danes eno od vodilnih podjetij v avtomobilski industriji. Lucas TVS proizvaja dele za celotno avtomobilsko industrijo, posega v segmente, kot so avtomobili, komercialna vozila, traktorji, dvokolesniki in podobno. Podjetje ima pet divizij, vendar je Iskra Avtoelektrika zainteresirana pri tem podjetju predvsem za divizijo avtoelektrike, in sicer za alternatorje in zaganjalnike (Lucas-TVS. 2004).

#### *Mico Bosch*

V Indiji nemško podjetje Bosch predstavljajo štiri podružnice. Za Iskra Avtoelektriko je pomembna le podružnica Motor Industries Company Limited – MICO.

Podjetje Mico, ustanovljeno leta 1951, je največje indijsko nemško podjetje in hkrati največji proizvajalec sistemov za vbrizgavanje goriva za dizel motorje v državi. Mico je v bistvu Boschevo podjetje s sto odstotnim tujim kapitalom iz Nemčije. Podjetje Mico je skupaj z Boschem razvilo oddelek za raziskave in razvoj in pa tudi proizvodne zmognosti, katere so pripomogle k zgraditvi močne baze kupcev in ustvariti vodstvo na trgu zaradi visoke kakovosti tehnologije in svojih proizvodov. Z rastjo indijskega gospodarstva želi nemško podjetje Bosch preko svoje podružnice v Indiji povečati investicije na področju raziskav in razvoja ter povečati svoje programske (software) razvojno središče dejavnosti. Podjetje načrtuje, poleg raziskovalno razvojne dejavnosti, tudi povečanje svojih programskih enot v Indiji (Bosch Group. 2006).

#### *Denso India*

Denso Corporation je eno vodilnih japonskih dobaviteljev napredne avtomobilске tehnologije, sistemov in delov za vse večje svetovne proizvajalce avtomobilov.

Denso Indija je bilo ustanovljeno leta 1984 in je v večinski lasti (52,9%) japonskega podjetja Denso. Podjetje Denso India proizvaja in prodaja električne avtomobilске dele, električne ventilatorje, ventilatorje, magnete in motorje za vetrobranske brisalce (Denso Corporation. 2006).

#### *Auto Ignition Limited (Auto-Lek)*

Auto-Lek je eden večjih proizvajalcev alternatorjev in zaganjalnikov v Indiji. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1971, ko je stekla prva proizvodnja avtoelektričnih izdelkov. Je eden večjih neodvisnih proizvajalcev avtoelektričnih izdelkov v Indiji, ki dobavlja svoje proizvode proizvajalcem traktorjev, tovornjakov, avtobusov in komercialnih vozil. Podjetje se lahko pohvali z odličnimi poprodajnimi storitvami preko mreže distributerjev in 550 trgovcev v Indiji. Glavni kupci njihovih proizvodov so podjetja Mahindra & Mahindra, Tata Motors, Eicher, Escorts, H.M.T, Tafe, John Deere,

Force Motors in še mnogi drugi. Letna prodaja podjetja znaša 35 milijonov USD (Auto Ignition. 2006).

#### *Remy Electricals India*

Podjetje Remy Electricals India Limited, bivši Delco Remy Electricals India oz. Sahney Paris Rhone Ltd. je bilo ustanovljeno leta 1979 s francosko tehnologijo za proizvodnjo električnih izdelkov za proizvajalce originalne avtomobilske opreme. Izdelki podjetja vključujejo program alternatorjev, zaganjalnikov in generatorjev (Remy International. 2005).

Preko proučevanja indijskega trga in možnih povezav se je pojavilo podjetje Panalfa, ki že deluje na trgu avtomobilskih delov, vendar ne na zaganjalnikih in alternatorjih. Podjetje Panalfa želi razširiti svoj proizvodni program na zaganjalnike in alternatorje in je izrazilo namero, da to naredi skupaj z Iskro Avtoelektriko.

#### *Panalfa*

Podjetje Panalfa Investments je bilo ustanovljeno leta 1994 kot holding, z namenom, da pomaga strateško vzdrževati kapital v različnih joint venture podjetjih. Leta 1996 sta podjetji Daewoo Motors India in Dongwon Metal iz Koreje ustanovili joint venture podjetje z nazivom Panalfa Dongwon India P. Ltd. Slednje podjetje je bilo ustanovljeno z namenom proizvodnje izpušnih sistemov za General Motors in Daewoo Motors in India. Glavni kupci proizvodov podjetja Panalfa so General Motors, Daewoo Motors in Hindustan Motors (Panalfa. 2006).

Vsi navedeni proizvajalci alternatorjev in zaganjalnikov v tabeli 4.2 že imajo kakšnega strateškega partnerja razen podjetja Auto-Lek.

Edino primerno za izbor je torej podjetje Auto Ignition (Auto-Lek), saj je čisto lokalno podjetje in nima tujih partnerjev oz. ni strateško povezano z nobenim od tujih proizvajalcev enakih ali podobnih proizvodov. Druga možnost pa bi bila, da Iskra Avtoelektrika pridobi partnerja, s katerim bi začela partnerstvo z greenfield projektom, za to pa bi ustrezalo podjetje Panalfa.

Možne strateške usmeritve so naslednje:

- Prva možnost je podjetje Auto Ignition (Auto-Lek) kot že uveljavljen proizvajalec in dobavitelj na indijskem trgu in je istočasno vodilni oz. prvi dobavitelj proizvajalcem traktorjev in gradbene mehanizacije ter industrijskih motorjev.
- Druga možnost je strateška povezava s podjetjem Panalfa, ki že proizvaja avtomobilske komponente, vendar ne alternatorjev in zaganjalnikov.



## 5 ANALIZA

### 5.1 Primerjava partnerjev s pomočjo SWOT analize

Na podlagi odgovorov, ki sem jih pridobila od vodilnih sodelavcev, ki so sodelovali pri pripravi projekta za odločitev, sem opravila SWOT analizi za primerjavo podjetij Auto-Lek in Panalfa iz dveh vidikov, in sicer iz prodajnega in nabavnega. Intervju sem opravila v mesecu marcu z vodjo marketinga, direktorjem prodaje in članom uprave.

Obe podjetji sem dodatno primerjala še iz širšega vidika, kamor sodijo finančni, kadrovski, kulturni, razvojno produktni in tehnološki vidik. Rezultati obeh SWOT analiz in dodatne primerjave iz širšega vidika bodo na koncu pokazali, katero od podjetij je bolj primerno za sodelovanje z Iskro Avtoelektriko.

**Tabela 5.1** SWOT analiza dveh možnosti iz vidika prodaje avtoelektričnih izdelkov in komplementarnosti proizvodnega programa na lokalnem trgu

	AUTO-LEK	PANALFA
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"><li>- začetek prodaje na novem trgu,</li><li>- relativno nizke vstopne investicije,</li><li>- dobro poznavanje trga in izdelkov avtoelektrike,</li><li>- hiter vstop na trg z Iskrinimi izdelki,</li><li>- dopolnitev proizvodnega programa s sodobnimi Iskrinimi izdelki,</li><li>- hitra lokalizacija novih izdelkov z lokalnimi stroški,</li><li>- podjetje je že na trgu vodilni dobavitelj za proizvodnjo traktorjev, gradbene mehanizacije,</li><li>- že urejena dobaviteljska veriga,</li><li>- že urejeno trženje in poprodajne aktivnosti,</li><li>- hitra širitev prodaje na lokalnem trgu z omejenim asortimanom IAE</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- večji vpliv na partnerja,</li><li>- možnost ustanovitve »joint venture« podjetja z večinskim deležem,</li><li>- na dolgi rok plasma širšega proizvodnega programa Iskre Avtoelektrike</li></ul>

SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- partner že neodvisno deluje na lokalnem trgu,</li> <li>- težko spremenljiva miselnost že ustaljenega delovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- partner še ne deluje na trgu avtoelektrike,</li> <li>- začeti na novo, greenfield,</li> <li>- dolgotrajen postopek vstopanja na trg,</li> <li>- veliko tveganje, negotov uspeh,</li> <li>- velike vstopne investicije</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zadovoljiti globalne kupce iz lokalne proizvodnje,</li> <li>- širitev prodajnega programa z izdelki partnerja,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dolgoročno bi Iskra Avtoelektrika lahko plasirala širši proizvodni program s svojo blagovno znamko</li> </ul>
NEVARNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- partnerjevo delovanje mimo dogovorov,</li> <li>- slabo obvladovanje močnega lokalnega partnerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tveganje vstopa na lokalni trg</li> </ul>

**Tabela 5.2** SWOT analiza dveh možnosti iz vidika nabave avtoelektričnih izdelkov skupine Iskra Avtoelektrika preko lokalnih partnerjev

	AUTO-LEK	PANALFA
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- že ustaljena nabavna veriga,</li> <li>- možni hitri rezultati,</li> <li>- zelo dobro poznavanje nabavnih komponent za avtoelektrične izdelke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neobremenjen pristop do dobaviteljev,</li> <li>- možen širši izbor</li> </ul>
SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nevarnost slabe kakovosti dobav,</li> <li>- razvade dobaviteljev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- partner nima ustrezne dobavne verige,</li> <li>- nepoznavanje specifik avtoelektrike</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iskra Avtoelektrika z nabavo preko Avto-Leka hitreje pride do cenejših dobrih dobaviteljev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pridobitev novih dobaviteljev</li> </ul>
NEVARNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riziko odvisnosti od partnerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riziko kakovosti komponent</li> </ul>

Preko intervjujev sem prišla do ugotovitev, da je Auto-Lek solidno podjetje v pogledu urejenosti, organiziranosti in kakovosti izdelkov. Stroški proizvodnje so primerljivo nižji pri Auto-Leku.

Auto-Lek potrebuje pomoč v obliki licence in knowhova za nove izdelke, ki jih potrebuje za indijski trg.

Podjetje Panalfa potrebuje podporo Iskre Avtoelektrike na področjih:

- tehnologije za razvoj alternatorjev in zaganjalnikov,
- pomoč ključnega strokovnega osebja Iskre Avtoelektrike pri izobraževanju,
- podporo pri selekciji in izboru (tovarne) tovarniške opreme in strojev,
- pomoč pri načrtovanju in urejanju tovarne,
- pomoč pri vstopu v poslovanje s podjetji John Deere India in Same Deutz Indija, zlasti v začetnih letih.

**Tabela 5.3** Dodatna primerjava partnerjev iz širšega vidika.

VIDIKI	AUTO-LEK	PANALFA
FINANČNI VIDIK	Podjetje ima že utečene posle, financiranje že deluje z optimalnimi stroški.	Potrebno financiranje zagonskih stroškov in stroškov rasti.
KADROVSKI VIDIK	Podjetje že ima kritično maso tehničnih in drugih kadrov specializiranih za avtoelektriko.	Podjetje nima specializiranih kadrov, potrebno bi bilo veliko tehnične asistencije in učenja.
KULTURNI VIDIK	Podjetje je že utečeno, ima že izoblikovano svojo podjetniško kulturo, ki jo je težko spreminjati.	Podjetje začenja znova, možnost prilagoditve podjetniške kulture po meri Iskre Avtoelektrike.
RAZVOJNO PRODUKTNI VIDIK	Podjetje že ima širok portfelj izdelkov avtoelektrike, potrebna bi bila samo razširitev.	Podjetje začenja znova.
TEHNOLOŠKI VIDIK	Podjetje obvladuje tehnološko znanje, potrebne so le korekcije.	Tehnološko izdelkov ne pozna.

## 5.2 Rezultati analiz za izbiro partnerja

**Tabela 5.4** Rezultati SWOT analize iz prodajnega in nabavnega vidika

	PRODAJNI VIDIK		NABAVNI VIDIK	
	AUTO-LEK	PANALFA	AUTO-LEK	PANALFA
PREDNOSTI	+++	++	++++	+
SLABOSTI	++	++++	+	+++
PRILOŽNOSTI	+++	+++	+++	+
NEVARNOSTI	++	++++	+	++

+ majhen vpliv

+++++ odločilen vpliv

### *Opis rezultatov SWOT analiz*

Pri SWOT analizi iz vidika prodaje lahko razberemo, da ima podjetje Auto-Lek pomembne prednosti, saj že proizvaja alternatorje in zaganjalnike, kar za Panalfa ne moremo trditi. Slabosti ima podjetje Auto-Lek manj kot Panalfa. Slabosti, povezane s slednjim podjetjem, so predvsem finančne narave, ki so povezane tudi z velikim tveganjem in negotovostjo uspeha. Priložnosti se pri obeh podjetjih navezujejo predvsem na širjenje proizvodnega programa podjetja Iskra Avtoelektrika. Nevarnosti so zopet večje pri podjetju Panalfa, saj je tveganje vstopa na lokalni trg ena od negativnih plati, s katerimi bi se srečala Iskra Avtoelektrika ob sodelovanju s tem podjetjem.

SWOT analiza iz nabavnega vidika je ravno tako kot SWOT analiza iz prodajnega vidika pokazala več prednosti za podjetje Auto-Lek, predvsem zaradi poznavanja dobaviteljske verige za avtoelektrične izdelke. Slabosti ima podjetje Panalfa več, saj ne pozna specifik avtoelektrike in nima ustrezne dobaviteljske verige, kar bi za Iskra Avtoelektriko pomenilo dodatne stroške izobraževanja tamkajšnjih inženirjev in iskanje novih, ustreznih dobaviteljev, kar pa zahteva ogromno časa. Priložnosti v okolju so pri Auto-Leku boljše, saj podjetje že ima svoje dobavitelje, podjetje Panalfa pa dobaviteljev za program alternatorjev in zaganjalnikov še nima, saj tega programa še ni uvedlo. Tudi nevarnosti so v primeru sodelovanja s podjetjem Auto-Lek manjše kot s podjetjem Panalfa.

**Tabela 5.5** Rezultati analize iz širšega vidika

VIDIK	AUTO-LEK	PANALFA
FINANČNI VIDIK	++++	+
KADROVSKI VIDIK	++++	+
KULTURNI VIDIK	+	++++
RAZVOJNO	+++	+
PRODUKTNI VIDIK		
TEHNOLOŠKI VIDIK	+++	+

+ majhen vpliv

++++ odločilen vpliv

#### *Opis rezultatov analize iz širšega vidika*

Iz analize širšega vidika je razvidno, da je podjetje Auto-Lek kot potencialni partner v bistveni prednosti pred podjetjem Panalfa.

Iz finančnega vidika je podjetje Auto-Lek v prednosti, saj zaradi že utečenih poslov niso potrebna tako velika finančna vlaganja, kot bi bila potrebna pri podjetju Panalfa. Podjetje Auto-Lek že ima prave kadre, specializirane za avtoelektriko, kar za podjetje Panalfa ne moremo reči. Edina prednost podjetja Panalfa je v podjetniški kulturi, saj je leta še neizoblikovana, tako bi lahko podjetje Iskra Avtoelektrika kulturo prilagodilo po svoji meri. Glede razvojno produktnega vidika je podjetje Auto-Lek zopet v boljšem položaju, saj že ima širok portfelj izdelkov avtoelektrike, potrebne bi bile le še razširitve. Podjetje Panalfa začena znova, zato iz tega vidika ne more imeti nikakršnih prednosti. Iz tehnološkega vidika je Auto-Lek v prednosti pred podjetjem Panalfa, ker že ima vse potrebno tehnološko znanje na področju avtoelektrike, potrebni bi bili le še popravki. Podjetje Panalfa pa kot sem že omenila, tehnološkega znanja nima, saj še ne proizvaja in zato tudi ne pozna izdelkov avtoelektrike.

### **5.3 Optimalni način strateške povezave z izbranim partnerjem**

SWOT analiza, omejena na vidik prodaje in nabave, ter širša primerjava partnerjev je pokazala, da ima več prednosti podjetje Auto-Lek.

Vse analize kažejo, da strateška povezava v obliki skupne naložbe zaradi zasičenosti in nizkih cen na trgu Indije, ozkega asortimana novih izdelkov ter tveganja uspeha prodaje na omenjenem trgu ne pride v poštev.

Za potrebe priprave odločitev o načinih in globini sodelovanja s partnerjem Auto-Lek sem za vodilne sodelavce, ki delajo na projektu pripravila dodatna vprašanja. Vprašanja in povzetek odgovorov so v prilogi.

*Priporočeni načini in globina strateške povezave Iskre Avtoelektrike s podjetjem Auto-Lek iz Indije:*

- Nabava komponent od podjetja Auto-Lek in njegove dobaviteljske verige za potrebe skupine Iskra Avtoelektrika. S tem bi Iskra Avtoelektrika znižala stroške nabave, saj so cene komponent zaradi nizkih stroškov dela občutno nižje od cen na evropskem trgu.
- Poglobljeno sodelovanje z outsourcingom zahtevnejših podsestavov in starejših ter za Iskra Avtoelektriko manj rentabilnih izdelkov. Tako bi Iskra Avtoelektrika ostala konkurenčna in bi zadržala kupce in tržne deleže tudi na starejših izdelkih.
- Možnost razširitve prodajnega programa Iskre Avtoelektrike s cenejšimi izdelki partnerja iz Indije za nizko cenovne izdelke za industrijske kupce. S tem bi Iskra Avtoelektrika povečala prodajo in tržne deleže pri industrijskih kupcih.
- Nabava izdelkov podjetja Auto-Lek (alternatorjev in zaganjalnikov) za dopolnitev portfelja izdelkov Iskre Avtoelektrike za drugo vgradnjo. S širšim prodajnim asortimanom bi se povečala prodaja, razširil krog kupcev, povečali bi se tržni deleži in prispevek za pokritje stroškov distribucijske mreže.

Za vse zgoraj naštete možnosti bi bilo potrebno usposobiti ekipo strokovnjakov za vzgojo dobaviteljev in zagotavljanje kakovosti nabavljenih komponent in izdelkov.

- Izbor izdelkov in prodaja licence in knowhova podjetju Auto-Lek, ki jih bo proizvajal in tržil na trgu Indije, v zameno za ustrezne rojalitete, z možnostjo buy back<sup>3</sup> za potrebe skupine Iskra Avtoelektrika. S tem bi Iskra Avtoelektrika pridobila alternativne vire za stroškovno učinkovito proizvodnjo podsestavov po lastni tehnični dokumentaciji, tudi za potrebe globalne proizvodne mreže skupine Iskra Avtoelektrika.
- Selektivni outsourcing aplikativnega razvoja izdelkov partnerju zaradi omejenih kapacitet in visokih stroškov v Sloveniji. Partner iz Indije ima usposobljeno ekipo inženirjev, tudi sicer bi z lahkoto pridobili dodatne inženirje, ki bi v

---

<sup>3</sup> Buy back je oblika vezanega posla, pri katerem prodajalec opreme ali tehnologije soglašata, da bo kot delno ali celotno plačilo za vrednost dobave prejel proizvode, ki bodo rezultat proizvodnje na temelju dobavljene opreme in/ali tehnologije. Ta posel izvaja na dobaviteljevi strani praviloma več partnerjev (glavni dobavitelj in poddobavitelji); nosilec posla pa je lahko glavni dobavitelj ali skupina dobaviteljev (Kenda 2001, 239).

začetku razvijali nove aplikacije izdelkov in jih s tem usposobili za kasnejši, tudi bazični razvoj.

- Eventuelni skupni nastop obeh podjetij na tretjih trgih z izdelki obeh partnerjev. Tu gre predvsem za manjše hitro rastoče nizko cenovne trge (npr. Južna Afrika, Vietnam), ki za samo Iskro Avtoelektriko še niso zanimivi.

Iz načinov in globine povezave je razvidno, da ne gre za običajen kupoprodajni odnos, temveč za tipične elemente strateške povezave. S tem bi se podjetje Auto-Lek strateško vključilo v globalno delovanje skupine Iskre Avtoelektrike, vendar brez kapitalske povezave. Za vsako strateško povezavo je značilna soodvisnost partnerjev, dolgoročno sodelovanje, skupen razvoj in nenazadnje tudi delitev tveganja in izidov. V tem primeru bi se Iskra Avtoelektrika izognila tvegani kapitalski naložbi in bi istočasno pridobila znatne koristi, ki jih običajno omogočajo strateške ali celo kapitalske povezave.





## 6 SKLEP

Vloga strateških povezav je v zadnjem desetletju nedvomno pridobila na pomembnosti, saj je vedno več dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in celo obstoj podjetij. Eden izmed teh dejavnikov je globalizacija, zaradi katere se vse bolj spreminjajo načini poslovanja. Velja predvsem poudariti, da se podjetja zaradi tega ne omejujejo zgolj na domačem trgu, ampak se širijo tudi preko državnih meja. Drugi dejavnik, ki tudi močno vpliva na širjenje podjetij na tuje trge, je vse močnejša svetovna konkurenca. Zlasti za slovensko gospodarstvo, ki je v svetovnem merilu majhno, je pomembno, da podjetja sodelujejo oz. se strateško povezujejo s tujimi podjetji, saj je to danes ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja ali pa si s tem celo za nekaj časa zagotovijo svoj obstoj.

V projektni nalogi sem proučila, kakšne možnosti ima slovensko industrijsko podjetje, ki deluje v konkurenčni avtomobilski panogi za vstop na tuj trg. V tem primeru gre za indijski trg, ki postaja zadnje čase vse bolj pomemben, saj je po velikosti že četrto največje gospodarstvo na svetu. Najprej je bilo potrebno proučiti vse ugodnosti, ki bi jih podjetje pridobilo z vstopom na indijski trg in, ali te sploh presegajo vsa tveganja povezana z vstopom na tuj trg. Sledila je raziskava trga, pri kateri je bilo potrebno pridobiti podatke o proizvajalcih vozil na indijskem trgu, ki so hkrati potencialni kupci avtoelektričnih izdelkov ter proizvajalce alternatorjev in zaganjalnikov v Indiji. Zaradi obsežnosti vseh programov podjetja sem se omejila le na enega, in sicer na program alternatorjev in zaganjalnikov. S pomočjo literature sem podrobneje opisala vse vrste strateškega povezovanja, ki bi za podjetje prišle v poštev za vstop na omenjeni trg, pri sami odločitvi o načinu in globini povezave pa so mi bili v veliko pomoč odgovori na vprašalnik.

V projektni nalogi sem najprej v teoretičnem delu opisala okolje podjetja in kako globalizacija vpliva na sodobno podjetje. V nadaljevanju sem opisala cilje in namene strateških povezav ter podrobneje opisala možne načine strateškega sodelovanja podjetij, ki sem jih v podpoglavja razčlenila na outsourcing, strateške poslovne povezave in kapitalske povezave. V praktičnem delu projektne naloge sem najprej na kratko predstavila podjetje, ki je predmet te naloge, ter vse programe podjetja. V naslednjem poglavju sem predstavila republiko Indijo, značilnosti njene avtomobilske industrije, glavne konkurente, ki delujejo v tej državi, ter morebitne kupce. Sledilo je poglavje, v katerem sem s pomočjo SWOT analiz primerjala dve podjetji, ki sta prišli v ožji izbor za sodelovanje s podjetjem, ki je predmet te naloge. Na koncu je bilo potrebno le še izbrati optimalen način strateške povezave z izbranim partnerjem.

Za doseg ciljev projektne naloge so mi bili v veliko pomoč intervjuji in odgovori na vprašalnik vodilnih sodelavcev podjetja za pripravo projekta. Na podlagi intervjuja sem

opravila SWOT analizi iz vidika prodaje in nabave ter dodatno primerjavo iz širšega vidika. Pri oblikovanju priporočenih načinov sodelovanja in globine strateške povezave pa sem podatke pridobila z vprašalnikom.

Iskra Avtoelektrika d.d. je uspešno slovensko podjetje, ki proizvaja avtoelektrične izdelke za globalne kupce. Po osamosvojitvi je Iskra Avtoelektrika izgubila večji del svojih kupcev iz bivše Jugoslavije, zato se je morala osredotočiti na izvoz na tuje trge. Še pomembneje pa je bilo slediti kupcem v tujini in vse močnejši svetovni konkurenci v avtomobilski industriji. Iskra Avtoelektrika ima proizvodne obrate na Kitajskem, v Braziliji, Iranu, Rusiji, Belorusiji in Bosni in Hercegovini, svoje proizvode prodaja na evropskem, ameriškem in azijskem trgu, nabavo delov in materialov pa ravno tako vrši na nizko cenovnih trgih. Tako je danes Iskra Avtoelektrika v vrhu večjih slovenskih izvoznikov in se vse bolj uveljavlja v svetu. Kot sem že omenila, se podjetja vse bolj strateško povezujejo, saj v današnjem globalnem gospodarstvu sama težko preživijo. Tudi Iskra Avtoelektrika že veliko let sodeluje s tujimi podjetji, sedaj pa se podjetju odpira možnost za vstop na indijski trg. Možnih potencialnih partnerjev iz Indije je bilo več, vendar se je po vseh obsežnih analizah in razmišljanjih izbor zožil na samo dve podjetji, ki sta primerni za sodelovanje z Iskro Avtoelektriko. Dodatne analize med tema dvema podjetjema pa so jasno pokazale, katero izmed njiju je bolj ustrezno. Podjetje Panalfa ne pride v poštev za izbor, saj so analize pokazale več slabosti kot prednosti. Od vseh slabosti pri podjetju Panalfa bi poudarila predvsem to, da podjetje še ne deluje na programu alternatorjev in zaganjalnikov, kar pomeni, da bi Iskra Avtoelektrika morala nameniti velika finančna sredstva za odprtje proizvodnje za ta program, kar posledično zahteva še ustrezen kader, znanja, novo dobaviteljsko verigo ter nove kupce, kar bi upočasnilo vstop na indijski trg. Podjetje Auto-Lek pa se je izkazalo za primernega potencialnega partnerja Iskre Avtoelektrike. Na pozitivno odločitev za sodelovanje s podjetjem Auto-Lek je vplivalo predvsem to, da je podjetje že utečeno in pozna specifične avtoelektrične, zato velika finančna vlaganja niso potrebna. Podjetje že ima usposobljene kadre, potrebna znanja, svojo dobaviteljsko verigo ter kupce, nima pa sodobnih zaganjalnikov za diesel motorje. Po izbiri partnerja je sledila še izbira vrste sodelovanja med podjetjema. Kapitalno sodelovanje ne pride v poštev, predvsem zaradi zasičenosti indijskega trga in nizkih prodajnih cen na lokalnem trgu, kar pomeni tveganje uspešnega poslovanja, ustrezala pa bi outsourcing in nekapitalsko sodelovanje. Proizvodni outsourcing za starejše izdelke skupine Iskra Avtoelektrika bi se vršil v Indiji, Auto-Lek pa potrebuje licenco in knowhow za sodobne izdelke, ki jih še nima. Iskra Avtoelektrika bi lahko tudi razširila svoj prodajni program s cenejšimi izdelki partnerja iz Indije za nizko cenovne izdelke za industrijske kupce. Podjetji bi ustanovili tudi skupno nabavno pisarno, optimirali procese aplikativnega razvoja izdelkov, v prihodnosti pa bi bil mogoč

tudi skupni nastop na tretjih trgih. Obe podjetji bosta strateško sodelovali in tako skupaj dosegali večje koristi, kot bi jih sami zase.

Proučevano podjetje s tem širi obzorja poslovanja in pogloblja podporo svojim globalnim odjemalcem na trgu Indije, ki poleg Kitajske postaja ključni trg bodočnosti.



## LITERATURA IN VIRI

### *Literatura*

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management sprememb*. Koper: Fakulteta za management.
- Cateora, Philip R. 1985. *Strategic International Marketing*. Dow Jones-Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Davies, Paul. 2004. *What's this India Business?: Offshoring, outsourcing and the global services revolution*. London: Nicholas Brealey International.
- Devetak, Gabrijel. 1980. *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Griffin, Ricky in Michael Pustay. 1999. *International Business: A Managerial Perspective*. Addison-Wesley.
- Hamel, Gary in C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes in Richard Whittington. 2005. *Exploring corporate strategy*. 17. izdaja. Harlow: Financial times.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Keegan, Warren J. in Bodo B. Schlegelmilch. 2001. *Global Marketing Management, A European Perspective*. London: Prentice Hall.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kenda, Vladimir in Vito Bobek. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 2004. *Marketing management*. Kraj: Pearson Education: Prentice Hall.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Strebel, Paul. 1992. *Breakpoints: how managers exploit radical business change*. Boston: Harvard Business School Press.

### *Viri*

- Auto Ignition Ltd. 2006. <http://www.autolek.com/index.htm>.
- Bosch Group. *Bosch India*. 2006. <http://www.boschindia.com/content/language1/html/867.htm>.

- Cia. *The World Factbook*. 2006. <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/in.html#Econ>.
- Denso Corporation. 2006. [http://www.globaldenso.com/en/aboutdenso/globalnetwork/asia\\_oceania/](http://www.globaldenso.com/en/aboutdenso/globalnetwork/asia_oceania/).
- Iskra Avtoelektrika d.d.. *Predstavitev družbe*. 2006. <http://www.iskra-ae.com/slo/index.php>.
- Lucas – TVS. 2004. <http://www.lucas-tvs.com/>.
- Panalfa. 2006. *Company Profile*. Interno gradivo, Panalfa.
- Panalfa. 2006. *Starter Motors & Alternators Project*. Interno gradivo, Panalfa.
- Remy International Inc.. 2005. <http://www.remyinc.com/>.
- Skupina Iskra Avtoelektrika. 2006. *Letno poročilo 2005*. Šempeter pri Gorici.
- The World Bank Group. India. 2007. <http://devdata.worldbank.org/data-query/>.
- Uprava družbe. 2006. *Strateški načrt 2006-2009 skupine Iskra Avtoelektrika*. Interno gradivo, Iskra Avtoelektrika.
- U.S. Department of State. *India*. 2006. <http://www.state.gov>.
- Wikimedia Foundation, Inc.. *India*. 2006. <http://en.wikipedia.org/wiki/India>.

## **PRILOGE**

- Priloga 1** Dodatna vprašanja in povzetek odgovorov o načinu in globini povezave
- Priloga 2** Proizvajalci avtoelektričnih izdelkov v Indiji
- Priloga 3** Ciljni kupci avtoelektričnih izdelkov v Indiji
- Priloga 4** Kupci avtoelektričnih izdelkov podjetja Auto-Lek v svetu





## Priloga 1

### *DODATNA VPRAŠANJA IN POVZETEK ODGOVOROV O NAČINU IN GLOBINI STRATEŠKE POVEZAVE*

Za potrebe analize in odločitve o globini in vrsti strateške povezave s potencialnim partnerjem podjetja Auto-Lek iz Indije vas kot poznavalca prosim, da mi odgovorite na naslednja vprašanja.

*1. Kakšna je pozicija Auto-Leka na indijskem trgu na programu alternatorjev in zaganjalnikov kot celote in po posameznih tržnih segmentih (osebni avtomobili, komercialna vozila, traktorji in gradbeni stroji, trikolesna vozila z diesel motorji).*

Auto-Lek ima na indijskem trgu na programu alternatorjev in zaganjalnikov pomembno vlogo, vendar različne tržne deleže na posameznih tržnih segmentih;

- velik tržni delež (do 35%) ima na segmentu traktorjev in gradbenih strojev ter industrijskih diesel motorjev,
- manjši tržni delež (do 15%) ima na segmentu lahkih komercialnih vozil in na segmentu trikolesnih vozil z diesel motorji,
- na segmentih osebnih vozil in težkih komercialnih vozil ima le minimalni tržni delež,
- Auto-Lek dokaj uspešno deluje na trgu druge vgradnje, kopije izdelkov velikih svetovnih proizvajalcev tudi izvaža.

*2. Primerjava portfelja izdelkov (alternatorjev in zaganjalnikov) med Iskro Avtoelektriko in Auto-Lekom po tržnih segmentih za industrijske kupce in drugo vgradnjo.*

Auto-Lek v primerjavi z Iskro Avtoelektriko proizvaja za industrijske kupce preizkušene, vendar zastarele izdelke predvsem za traktorje in druge industrijske diesel motorje. V portfelju izdelkov podjetju Auto-Lek v primerjavi z Iskro Avtoelektriko manjkajo sodobni zaganjalniki z reduktorji (moči od 1,2 KW do 4 KW) za komercialna vozila in osebna vozila z diesel motorji ter nova generacija alternatorjev. Na področju druge vgradnje ima Auto-Lek v portfelju širšo paleto izdelkov od katerih bi jih nekaj preko lastne mreže tržila tudi Iskra Avtoelektrika.

*3. Sposobnosti dobaviteljske verige Auto-Leka v smislu kakovosti, kapacitet in stroškov.*

Auto-Lek ima stroškovno učinkovito dobaviteljsko verigo za komponente, vendar na nizkem tehnološkem nivoju in omejenimi kapacitetami.



*4. Učinkovitost procesov izdelave podsestavov in končnih izdelkov v Auto-Leku (stroški, kakovost, fleksibilnost, kapacitete).*

Auto-Lek ima stroškovno učinkovite procese izdelave podsestavov in končnih izdelkov. Zadovoljiva je tudi kakovost in fleksibilnost zaradi uporabe enostavnih tehnoloških procesov, z dodajanjem strojev in možnostjo povečanja kapacitet, vendar le za proizvodnjo klasičnih (zastarelih) podsestavov in izdelkov.

*5. Razvojne sposobnosti Auto-Leka, razumevanje sodobnih izdelkov, možnosti izvajanja meritev in preizkusov.*

V pogledu razvojnih sposobnosti je Auto-Lek dovolj dober za razvoj novih aplikacij iz obstoječih družin izdelkov. Inženirji razumejo principe in zahteve sodobnih izdelkov, usposobljeni in opremljeni so tudi za izvajanje večine potrebnih meritev in preizkusov.

*6. Sposobnosti hitrega osvajanja podsestavov po dokumentaciji Iskre Avtoelektrike in zagotavljanja proizvodnih zmogljivosti.*

Auto-Lekovi inženirji so sposobni relativno hitrega osvajanja podsestavov po dokumentaciji Iskre Avtoelektrike, nekoliko počasnejši so pri zagotavljanju potrebnih proizvodnih zmogljivosti.

*7. Sposobnosti komuniciranja na tehničnem, logističnem, komercialnem nivoju med Iskro Avtoelektriko in Auto-Lekom.*

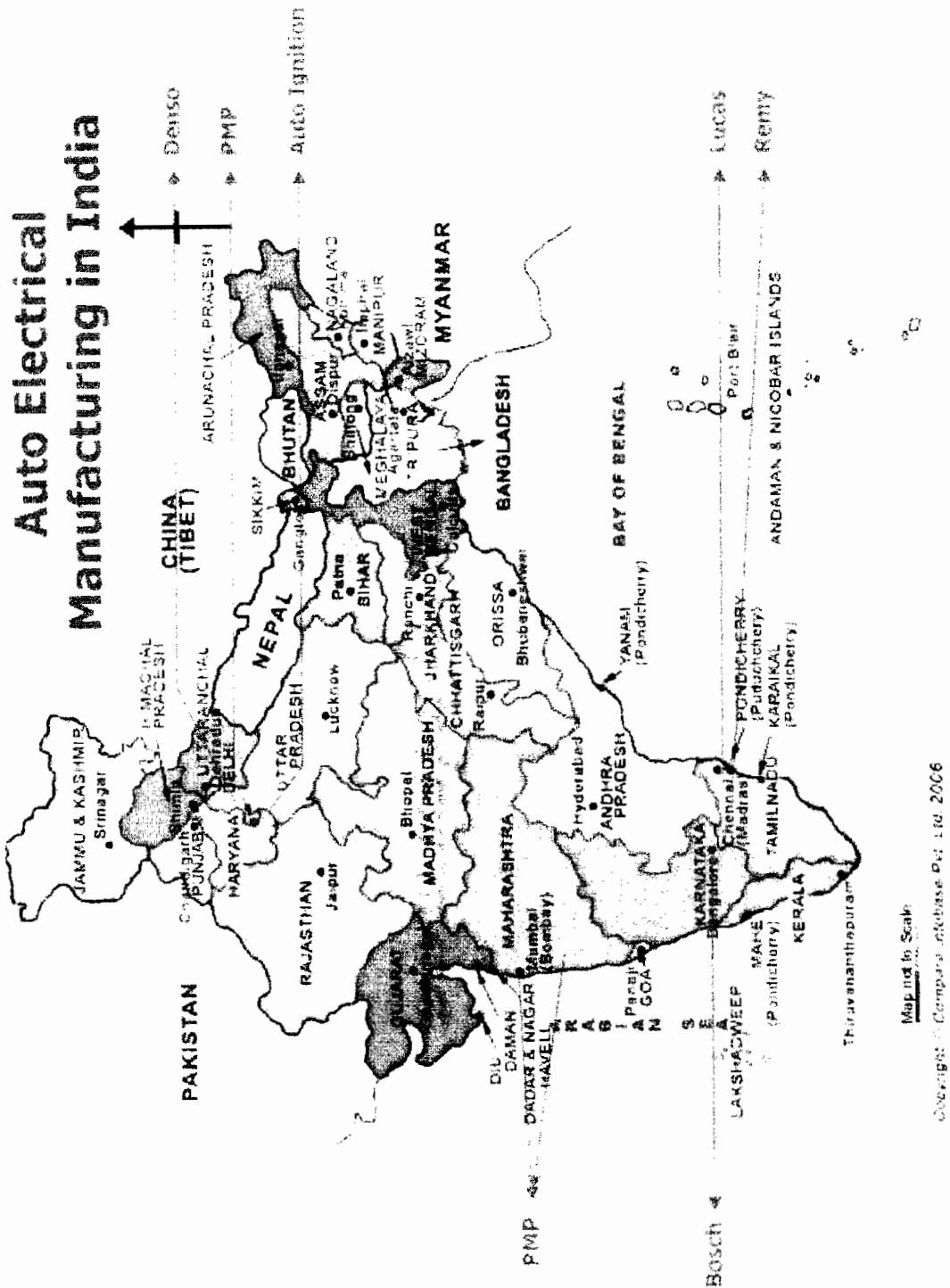
Pri komuniciranju na tehničnem, logističnem in komercialnem nivoju med Iskro Avtoelektriko in Auto-Lekom ni nikakršnih težav.

*8. Kompatibilnost in zaupanje managementa na najvišjem nivoju.*

Po zaključeni fazi spoznavanja med podjetjema tudi v pogledu zaupanja in kompatibilnosti managementa ni pričakovati večjih težav.

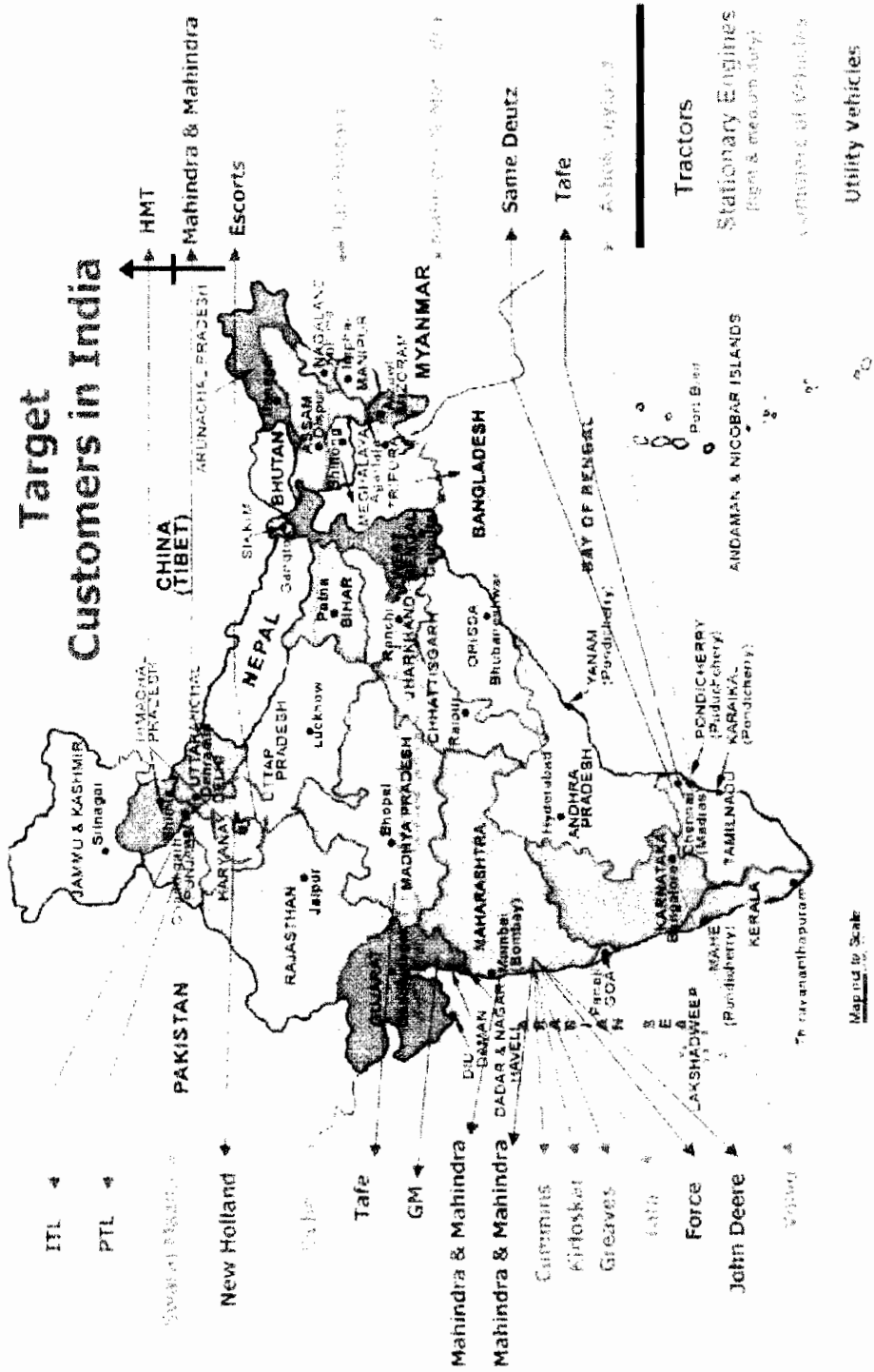


Priloga 2 Proizvajalci avtoelektričnih izdelkov v Indiji





Priloga 3 Ciljni kupci avtoelektričnih izdelkov v Indiji







**Priloga 4** Kupci avtoelektričnih izdelkov podjetja Auto-Lek v svetu

NORTH AMERICA

UK & EUROPE

SOUTH AFRICA

LATIN AMERICA

AUSTRALIA

MIDDLE EAST

