

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

STRATEGIJA IN ORGANIZIRANOST
MEDNARODNEGA PODJETJA

ALEŠA MOKOREL SICHERL

MENTOR
DOC. DR. ROBERTO BILOSLAVO

KOPER, 2007

POVZETEK

Mednarodna podjetja delujejo v zelo dinamičnih okoljih, kjer zaostrene konkurenčne razmere in hitrost tehnološkega razvoja silijo poslovneže k pridobivanju novih znanj in veščin, potrebnih za mednarodno rast in razvoj podjetij. Proces globalizacije je nesporno v veliki meri vplival na razvoj in rast mednarodnih podjetij. V globalnem okolju deluje tudi mednarodno podjetje Carlson Wagonlit Travel, ki se ukvarja z organiziranjem poslovnih potovanj po vsem svetu. Deluje v več kot 150 državah in ima preko 22 tisoč zaposlenih. Vizija, cilji in strategija so usmerjena v celostno obravnavo poslovnih potovanj, predvsem v zagotavljanje najboljših možnosti za potnike, in sicer na mestu in takrat, ko jih ti potrebujejo.

Ključne besede: mednarodno podjetje, strategija podjetja, globalizacija, poslovna potovanja

ABSTRACT

International companies operate in very dynamic environments, where fierce competitive circumstances and rapid technological development compel business people to acquire new knowledge, necessary for international growth and development of companies. Globalization process undisputedly greatly influences development and growth of international corporations. The international company Carlson Wagonlit Travel, which deals with organizing business travels all over the world, also operates in a global environment. It is active in more than 150 countries, and employs over 22 thousand people. Their vision, goals and strategy are directed at comprehensive treatment of business travels; in particular with regard to ensuring the best possibilities for travellers where and when they need them.

Key words: international company, company strategy, globalization, business travels

UDK: 658.14:339.923:330.34(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Mednarodna podjetja in njihove strategije	3
2.1	Opredelitev mednarodnih podjetij	3
2.2	Vidiki mednarodnega poslovanja	3
2.3	Organiziranost mednarodnih podjetij	6
2.4	Opredelitev strategij	8
2.5	Vrste strategij.....	9
2.6	Strategije za mednarodni trg.....	10
2.6.1	Multidomača strategija	10
2.6.2	Internacionalna strategija.....	11
2.6.3	Globalna strategija.....	11
2.6.4	Transnacionalna strategija	11
3	Proces globalizacije in mednarodna podjetja	13
3.1	Opredelitev globalizacije.....	13
3.2	Vpliv globalizacije na poslovanje mednarodnih podjetij	15
3.3	Globalizacija in storitve.....	16
4	Mednarodno podjetje Carlson Wagonlit Travel	21
4.1	Predstavitev podjetja.....	21
4.2	Zgodovinski oris	22
4.3	Organizacijski vidik.....	24
4.4	Vizija, cilji in strategija podjetja.....	25
4.4.1	Individualni pristop	26
4.4.2	Proaktivni partner	26
4.4.3	Prilagodljivost.....	26
4.5	Prihod podjetja CWT na slovenski trg	27
5	Vpliv globalizacije na poslovanje CWT	31
5.1	Liberalizacija zračnega transporta	31
5.2	Nastanek nizkocenovnih prevoznikov	32
5.3	Tržni segment poslovnih potovanj v povezavi z liberalizacijo zračnega prostora	34
5.4	Liberalizacija mednarodnih storitev	36

5.5	Odzivi podjetja Carlson Wagonlit Travel.....	37
6	Prihodnost mednarodnih podjetij in podjetja CWT.....	39
6.1	Uvajanje novosti in prilagajanje razmeram.....	39
6.2	Prihodnost podjetja CWT	40
6.3	Zunanji vplivni dejavniki za organiziranje.....	41
6.4	Notranji vplivni dejavniki za organiziranje.....	41
6.5	Načrtovanje strategij mednarodnega podjetja CWT	43
7	Zaključek.....	45
	Literatura in viri.....	47

SLIKE

Slika 2.1 Glavne odločitve v mednarodnem trženju.....	4
Slika 4.1 Poslovna potovanja prebivalcev Slovenije, v drugem četrtletju 2006	28
Slika 4.2 Delež storitev podjetja CWT Adriatic v Sloveniji za obdobje 1999–2006.....	29
Slika 5.1 Delež poslovnežev, ki potujejo v poslovnem razredu (angleški trg)	35

TABELE

Tabela 2.1 Stopnje mednarodnega razvoja.....	7
Tabela 2.2 Možne oblike strategij	10

1 UVOD

V današnjem času dobiva vse večje razsežnosti proces globalizacije, ki vpliva na svetovno gospodarstvo, države, kakor tudi na ljudi. Seveda v znatni meri vpliva tako na mednarodna kot na domača podjetja. Proces ekonomske globalizacije vključuje rast mednarodnih podjetij, krepitev in pospeševanje mednarodnih kapitalskih tokov ter porast mednarodne trgovine. Te procese so omogočile inovacije v transportu, komunikaciji in informacijski tehnologiji. Globalno okolje predstavlja za podjetja ogromen trg, kjer pa se skrivajo tudi mnoge nevarnosti. V globaliziranem svetovnem gospodarstvu ima namreč večje možnosti tisti, ki je najboljši, saj v vse hujši borbi velika večina išče najcenejše dobavitelje blaga ali storitev oz. končnih izdelkov.

Tudi podjetje Carlson Wagonlit Travel (v nadaljevanju CWT), v katerem sem zaposlena, sodi med mednarodna podjetja. Glavna dejavnost tega podjetja je organiziranje poslovnih potovanj, kar zajema: prodajo letalskih vozovnic, hotelskih namestitev, najem avtomobilov, organizacijo poslovnih srečanj, celostno storitev, ki jo potrebuje potnik na poslovni poti. Svet poslovnih potovanj se je vseskozi razvijal, spremembe pa so bile velike in razmeroma dinamične. Temu procesu se je bolj ali manj uspešno prilagajalo tudi podjetje CWT.

Kot sem že omenila, se je moralo podjetje skozi svoj razvoj neprestano prilagajati novim trendom in pastem globalizacije. Na razvoj, kakor tudi na strategijo podjetja so najbolj vplivali različni procesi, kot so: spremembe v informacijski in komunikacijski tehnologiji, razsežnosti interneta, ki postaja osnova za nove poslovne modele in poslovne procese, liberalizacija in deregulacija letalskega prevoznništva, ki je omogočila vstop nizkocenovnih letalskih prevoznikov, ti pa so bistveno vplivali na ponudbo in povpraševanje pri organizaciji poslovnih potovanj. Seveda so se na vse te spremembe odzivala vsa mednarodna podjetja, ki so z različnimi strategijami poizkušala izkoristiti spremenjene razmere v globalnem svetu.

Osnovni problem, v katerega so vpeta mednarodna podjetja in s katerim se nenehno soočajo, so torej hitre in dinamične spremembe v okolju, ki jih v osnovi prinaša globalizacija. Vprašanja, kako slediti spremembam, kako se uspešno odzivati, kako ohranjati konkurenčno prednost in tržni delež ter kakšno strategijo naj pri tem uporabljajo podjetja, so vseskozi na dnevnem redu vodstvenega kadra, kakor tudi predmet številnih znanstvenih raziskav. Boj za preživetje in uveljavljanje tržnega deleža na trgu je namreč zelo hud in neusmiljen. Niso redka podjetja, ki zaradi nepremišljene in neustrezne strategije propadejo praktično preko noči. Še posebej je to problematično na mednarodni ravni, kjer je konkurenca še večja, veliko več pa je tudi dejavnikov (npr. zakonodaja v posameznih državah), ki jih mora mednarodno podjetje upoštevati pri postavljanju svoje strategije.

Osnovni namen moje diplomske naloge je v tem, da poskusim čim bolj sistematično prikazati delovanje mednarodnih podjetij. Pojasniti želim spremembe v globalnem okolju, predvsem pa želim ugotoviti, kako uspešno so se mednarodna podjetja prilagajala spremenjenim razmeram v globalnem svetu. S tem želim tudi ugotoviti, kako uspešno se je temu procesu prilagajalo podjetje Carlson Wagonlit Travel. Seveda bom na podlagi tega lahko tudi ugotovila pomanjkljivosti pri načrtovanju strategije, kar mi bo v nadaljevanju pomagalo pri pripravi predlogov za izboljšanje.

Glavni cilj celotnega dela, do katerega nameravam priti v zaključku, pa je v tem, da podam lastne ugotovitve, do katerih sem prišla z dolgoletnim delom na področju organizacije poslovnih potovanj in pri sistematičnem prebiranju literature.

Diplomska naloga je poleg uvoda in poglavja z literaturo razdeljena v šest poglavij. V prvem delu bom na splošno predstavila mednarodna podjetja in njihove strategije. Sledilo bo poglavje o globalizaciji, in sicer kaj globalizacija pravzaprav je in kako je ta vplivala na poslovanje mednarodnih podjetij ter kako je povezana s storitvami. V osrednjem delu bom predstavila mednarodno podjetje CWT, predvsem z zgodovinskega in organizacijskega vidika. Opisala bom tudi strategijo podjetja, v zaključnem delu tega poglavja pa bom predstavila vstop mednarodnega podjetja CWT na slovenska tla in njegovo delovanje. V nadaljevanju bom preučila, kako je globalizacija vplivala na poslovanje mednarodnega podjetja CWT, predvsem v odnosu do liberalizacije zračnega transporta in s tem povezanega pojava nizkocenovnih letalskih prevoznikov. Predstavila bom tudi tržni vidik poslovnih potovanj v smislu liberalizacije zračnega transporta in mednarodnih storitev. To poglavje bom sklenila z ugotovitvami, kako se je tem segmentom odzivalo podjetje CWT. Zadnji del diplomske naloge bom namenila ugotavljanju, kakšna je prihodnost mednarodnih podjetij, pa tudi podjetja CWT, s poudarkom na uvajanju novosti in prilagajanju razmeram na globalnem trgu. Svoje ugotovitve bom strnila v zaključnem delu diplomske naloge.

2 MEDNARODNA PODJETJA IN NJIHOVE STRATEGIJE

2.1 Opredelitev mednarodnih podjetij

Mednarodna podjetja delujejo v zelo dinamičnih okoljih, kjer zaostrene konkurenčne razmere in hitrost tehnološkega razvoja silijo poslovneže k pridobivanju novih znanj in veščin, potrebnih za mednarodno rast in razvoj podjetij.

Za mednarodno podjetje štejemo tisto podjetje, ki ima v lasti in nadzira dejavnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost, v dveh ali več državah ter managerji, ki gledajo globalno na priložnosti podjetja (Hunger in Wheelen 1996, 309).

Ni podjetja, ki bi čez noč postalo mednarodno. Večina podjetij gre skozi določene faze razvoja. Seveda te faze niso enake za vsa podjetja. Tako lahko podjetje preskoči kakšno fazo. Razvoj podjetja je tako odvisen od domačega in tujega okolja in od položaja podjetja na trgu. Opazno je, da podjetja iz majhnih držav hitreje internacionalizirajo svoje dejavnosti. Kljub temu lahko za večino podjetij rečemo, da se razvijejo preko štirih faz.

V prvi, domači fazi podjetje služi samo domačemu trgu. Podjetje se zaveda omejenih prodajnih možnosti na domačem trgu. Organizacijska struktura podjetja je večinoma funkcijska ali programska. Možne začetke izvoza nadzira izvozni oddelek, drugače pa se z izvozom in problemi, povezanimi z njim, večinoma ukvarjajo zunanji sodelavci.

V drugi, internacionalni fazi začne podjetje resno gledati na svoje izvozne možnosti. Na različne države začne gledati kot na posamezna tržišča, ki imajo svoje značilnosti. Skrbijo za konkurenčno pozicijo svojega podjetja v primerjavi z ostalimi podjetji v dejavnosti. Izvozni oddelek zamenja posebna poslovna enota.

V tretji, multinacionalni fazi si je podjetje že pridobilo mednarodne izkušnje in že ima ustanovljene proizvodne, tržne ali razvojno raziskovalne obrate v različnih državah. Prihodki od mednarodne prodaje so vedno pomembnejši in podjetje ima poslovne enote razkropljene po vsem svetu, vključno z dobavitelji, proizvajalci in distributerji.

Zadnja faza je globalna faza, kar pomeni, da podjetje preseže okvire ene same države. Resnično globalna podjetja nimajo več domače države in tudi kličejo jih brezdržavne organizacije. Globalna podjetja poslujejo resnično globalno, ves svet je njihov trg. Organizacijska struktura je lahko v tej fazi zelo kompleksna in se pogosto razvije v matrični ali transnacionalni model.

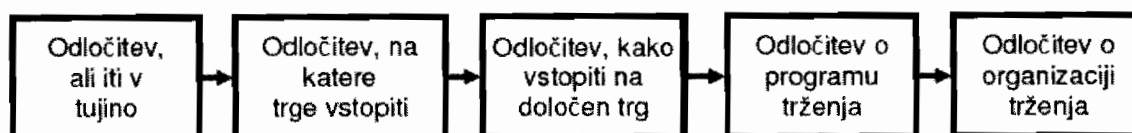
2.2 Vidiki mednarodnega poslovanja

Svet je sicer relativno velik, vendar uvodoma lahko rečemo, da je zaradi omenjenih dejavnikov, vse hitrejših komunikacij, prevoza in finančnih tokov v tem pogledu relativno majhen. To ima za posledico hitro rast števila multinacionalnih podjetij. Naj povem za primerjavo, da se je od leta 1969 število multinacionalnih podjetij več kot

potrojilo, s 7.000 na 24.000 (Kotler 2004, 383). Ta podjetja imenujemo tudi globalna podjetja. Globalno podjetje je podjetje, ki posluje v več kot eni državi in katerega prednosti na področju raziskav in razvoja, proizvodnje, logistike, trženja in financ odsevajo v stroških in ugledu, kar izključno domačim tekmečem ni dosegljivo. Globalna podjetja načrtujejo, izvajajo in usklajujejo svoje dejavnosti po vsem svetu (Kotler 2004, 384).

Praviloma podjetja niso globalna že od svojega začetka, pač pa v nekem trenutku sprejmejo odločitev o strategiji mednarodnega trženja. Od tega trenutka dalje mora podjetje sprejeti verigo odločitev, ki v nadaljevanju odsevajo v odločitvi o organizaciji mednarodnega trženja. Poglejmo si glavne odločitve v mednarodnem trženju (slika 2.1).

Slika 2.1 Glavne odločitve v mednarodnem trženju



Vir: Kotler 2004, 384.

V človeški naravi je, da se drži linije najmanjšega upora in tako bi tudi podjetja najraje ostala na domačem trgu, če bi bil ta dovolj velik. Tipičen primer so ameriška generična farmacevtska podjetja, ki so zaradi dejstva, da obstaja okrogla polovica svetovnega generičnega trga zdravil v ZDA, prisotna skoraj izključno samo na domačem trgu. K odločitvi o vstopu na tuje trge tako podjetja navadno vzpodbudijo posebne okoliščine, kot so presežne kapacitete, povečana domača konkurenca, odvisnost od enega samega trga ali pa se morda celo glavni odjemalci oziroma kupci selijo z domačega trga. Vsi ti dejavniki pravzaprav prisilijo podjetje v mednarodno trženje. Obstajajo pa tudi dejavniki, ki jih lahko ocenimo kot priložnosti, kot na primer boljša dobičkonosnost tujih trgov, vladne vzpodbude, manjša konkurenca, velikost tujih trgov in s tem povezana ekonomija obsega in druge.

Seveda obstajajo tudi povečana tveganja z vstopanjem na tuje trge: slabše poznavanje trga in navad kupcev, drugačna zakonodaja in poslovna kultura, razpoložljivost kadrov z mednarodnimi izkušnjami, valutna tveganja, če naštejemo samo nekatere. Tako mora podjetje pred odločitvijo o vstopu na tuje trge dobro pretehtati vse priložnosti in potencialna tveganja, s katerimi se lahko sreča pri mednarodnem poslovanju. Odločitvi o vstopu na mednarodne trge sledi odločitev o izbiri trgov, ki je tesno povezana z odločitvijo o tem, ali vstopiti na tuje trge ali ne. Podjetje namreč že v fazi vrednotenja potenciala mednarodnega trženja svoj projekt gradi na določenem naboru trgov. Kljub temu odločitev o vstopu na določen trg zahteva samostojen analitski proces, ki mora biti dovolj širok, premišljen in natančen, da bi bile odločitve

ustrezne. Analiza tujega trga tako zajema šest področij oziroma silnic, kakor jih imenujeta Black in Porter (2000, 81–86):

- *Ekonomska silnica*: v ta sklop analize trga spadajo splošni ekonomski kazalniki, kot so: rast bruto družbenega proizvoda, stopnja inflacije, obrestne mere, stopnja nezaposlenosti in drugo. Podatki nam dajo sliko o pričakovani rasti trga, kupni moči prebivalstva, možnostih za financiranje poslovanja, splošni razvitosti ...
- *Socialno-kulturna sila*: demografski podatki, kot so število in rast prebivalcev, starostna porazdelitev, stopnja rojstev ..., nam skupaj s podatki o stopnji izobrazbe, pričakovani življenjski dobi in ostalih socialnih in kulturnih vrednotah nekega okolja dajo zelo pomembne podatke o tem, kateri izdelki ali storitve so primerni za to okolje, o velikosti trga, nakupnih navadah ...
- *Politično-pravna sila*: predvsem gre za preučitev pravno-političnega sistema ciljnega trga in s tem za obvladovanje s tem povezanih tveganj. Proučiti velja: uvozne predpise in politiko do tujih vlaganj s poudarkom na morebitnih ovirah ali vzpodbudah, monetarno in davčno politiko, carinske predpise, socialne in delavske zakone ter nenazadnje splošno industrijsko oziroma panožno politiko države, na katere trg (panogo) namerava podjetje vstopiti.
- *Tehnološka sila*: analiza trga bi bila brez slike o tehnološki razvitosti nepopolna. Ta je lahko velika prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Stopnja uporabe računalnikov in interneta, avtomatizacija procesov, uporaba novih tehnologij, to je nekaj parametrov, ki jih ocenjujemo v tem sklopu.
- *Institucionalna sila*: v tem kontekstu je mišljen pregled oziroma analiza vpliva in moči posameznih institucij na trgu. Moč vlade in vladnih organizacij, sindikatov, verskih organizacij, poslovnih institucij in združenj nam govorijo o centrih moči ter odločanja, mnenjskih vodjih in podobno.
- *Fizične sile*: temeljna infrastruktura (ceste, železnice, letalske in pomorske povezave), obdelovalna zemlja in gozdovi, zaloge rud in energentov, stopnja energetske neodvisnosti so zelo pomembni dejavniki pri odločitvah o vstopu na trg in še posebno, če tok blaga ali storitev spremlja še tok kapitala v obliki naložb.

Vse zgoraj naštetе silnice spadajo v analizo zunanjega okolja, medtem ko mora podjetje pred vstopom na tuji trg analizirati še lastno notranje okolje in narediti analizo panoge na trgu, kamor namerava vstopiti, ki mora obsegati nabor izdelkov, oceno tržnih deležev in cenovnih ravni. Temu sledi celosten poslovni načrt vstopa na tuji trg oziroma odločitev o tem, kako vstopiti na določen trg.

2.3 Organiziranost mednarodnih podjetij

V večini primerov podjetja oblikujejo organiziranost v odvisnosti od situacijskih spremenljivk. Seveda pa moramo pri mednarodnih podjetjih upoštevati, da je organiziranost odvisna tudi od določenih značilnosti podjetja. Organiziranost globalnih dejavnosti je odvisna od štirih glavnih dejavnikov (Mohrman et al. 1998, 103):

- stopnje mednarodnega razvoja podjetja,
- stopnje koordinacije, ki jo zahteva strategija,
- stopnje aktivnosti države gostiteljice v ekonomskem procesu,
- raznovrstnosti poslovnega programa podjetja.

V nekoliko manjši meri vpliva na izbiro organiziranosti tudi dosedanji razvoj ter trenutek, ko se podjetje odloči za vstop na tuji trg, odvisna pa je tudi od velikosti trga, ki ga ima podjetje v domači državi. Pri stopnji mednarodnega razvoja podjetja večinoma vzamejo odstotek prodaje izven domače države. Vendar je to slab način za merjenje stopnje razvoja nekega podjetja. Prvi razlog vključuje organizacijski izziv, ki izhaja iz poskusa podjetja, da prenese svoje konkurenčne prednosti v novo geografsko okolje ter izgradi novo podjetje oz. posel. Podružnice igrajo pomembno vlogo v mednarodnem razvoju podjetja, vlogo, ki je različna od enostavne prodajne enote do enote z izgrajenim celotnim poslovnim sistemom. Tako imajo na začetku mednarodnega razvoja podjetja, kot je prikazano v naslednji preglednici, podružnice le vlogo sledilca, ki se lahko nato razvije v vlogo dopolnjevalca ter na koncu voditelja.

Drugi razlog vključuje izzive, ki izhajajo iz poskusa podjetja, da integrira vse aktivnosti, ki jih izvajajo zaposleni v različnih državah, v različnih časovnih pasovih ter ki govorijo različne jezike. Podjetje je bolj razvito v geografskem področju, če dodaja svoji vrednosti lokalno in pri tem uporablja premoženje in ljudi na tej lokaciji. Ta izziv se razlikuje od izziva, kjer podjetje enostavno uporablja izvoznike in lokalne distributerje. Na podlagi tega lahko ugotovimo, da se podjetje mednarodno razvija skupaj s procesom ustvarjanja premoženja ter zaposlenih izven domače države, torej s povečevanjem vloge, ki jo igrajo podružnice v prispevanju k oblikovanju konkurenčnih prednosti domačega podjetja.

Tabela 2.1 Stopnje mednarodnega razvoja

Stopnja	Delež premoženja in zaposlenih izven domače države	Vloga podružnice	Tip mednarodne organizacije
I	Nič	Nič	Nacionalno podjetje
II	Nizek	Sledilec	Internacionalna geografska divizija
III	Srednji	Dopolnjevalec	Multidimenzionalna mreža
IV	Visok	Voditelj	Transnacionalna organizacija

Vir: Mohrman et al. 1998, 105.

Drugi dejavnik, ki vpliva na tip primerne mednarodne organizacije, je stopnja koordinacije preko meja, ki jo potrebuje strategija podjetja (Bartlett in Ghoshal 1989, 178–180). Stopnja potrebne koordinacije je določena z nekaterimi dejavniki, ki delujejo skupaj:

- višina fiksnih stroškov v podjetju,
- narava proizvodov, trgov in znamk, ki jih ima podjetje,
- koncentracija potrošnikov, konkurentov in dobaviteljev posameznega podjetja.

Pri višini stroškov so v ospredju predvsem visoke investicije v raziskavah in razvoju, kapitalsko intenzivnih operacijah ter stroških za promocijo in oglaševanje. Tako industrije, kot so računalništvo, farmacija, ki kar 10–15 % vrednosti prodaje namenijo za raziskave in razvoj, tega ne morejo storiti v vseh regijah, kjer nastopajo.

Tako se odločijo za procese razvijanja proizvodov med regijami. Enkratno investirajo v proizvod ali tehnologijo ter to nato prenesejo v druge regije. Podjetje mora tudi doseči koordinacijo med regijami, torej med podružnicami, če hoče doseči višino prodaje za pokritje stalnih stroškov. Koordinacija med regijami je potrebna, ko je npr. podjetje globalni kupec, ki kupuje preko podružnic po vsem svetu in potrebuje enotnega dobavitelja za vse podružnice. Tudi podružnice potrebujejo koordinacijo preko meja. Če obstaja konkurent, ki konkurira na globalni ravni, postaja zelo pomembno deljenje informacij ter usklajevanje ukrepov in protiukrepov, če hočejo seveda uspešno konkurirati. Lahko rečemo, da je koordinacija preko meja potrebna v primerih, ko obstajajo globalne stranke, globalni dobavitelji ali globalni konkurenti. Seveda pa je še najbolj verjeten scenarij, da bodo stranke delno globalne, delno regionalne ter delno

lokalne. Podjetje bo moralo, če hoče ustreči kupcem, delovati globalno in regionalno usmerjeno (Bartlett in Ghoshal 1989, 178–180).

Tako dolgo kot bodo obstajale vlade, sindikati ter druge podobne institucije, tako dolgo bodo obstajali regionalni managerji v določeni obliki. Večja kot je aktivnost vlad držav gostiteljic, močnejši morajo biti regionalni managerji. Če je visoka potreba po koordinaciji med regijami ter regionalno dovzetnostjo in občutljivostjo, je najprimernejša matrična organizacijska struktura, ki uravnoteži moč regionalnih ter poslovnih ravnateljev. Sicer je opazen trend proti liberalizaciji trgovine, globalnim kapitalskim trgov, deregulaciji ter privatizaciji, kar zmanjšuje vpliv držav gostiteljic in s tem tudi regionalnih ravnateljev.

Seveda pa so prisotne sile proti globalizaciji, ki so iz dneva v dan močnejše, kar bi lahko mogoče spet privedlo do protekcionizma in močnejšega vpliva geografskih dejavnikov.

Na splošno lahko rečemo: pestrejši kot je poslovni program podjetja, torej če proizvaja, prodaja ali nudi storitve, ki niso med sabo povezane, močnejši je poslovni ravnatelj in šibkejši regionalni ravnatelj. Če je poslovni program podjetja raznolik, imamo tudi manjšo potrebo po koordinaciji med posameznimi poslovnimi programi.

2.4 Opredelitev strategij

V poslovnih vedah zaenkrat ne obstaja enotno, temveč dokaj različno mnenje glede pojma strategije. Harvardska šola zagovarja širše pojmovanje strategije, ko pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije, pa tudi alokacije virov, ki so potrebni za doseg cilja (Pučko 2003, 169). Ožje je pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Na osnovi vseh teh opredelitev lahko strategijo razumemo kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseganje strateških ciljev. S strategijo se neki koncept uveljavi v konkurenčnem okolju. Za doseganje poslovnega cilja je najprej treba določiti smernice, ki so osnova za oblikovanje strategije. Strategija je pot, ki podjetje vodi do zastavljenega cilja. Strateški plani določajo smernice za razvoj in rast podjetja ter usklajujejo delovanje celotnega podjetja z namenom doseganja poslovnih ciljev. Strategije so uspešne, če izboljšujejo postopke dela v podjetju, ustrezajo razmeram na trgu ter na ta način povečujejo konkurenčne prednosti podjetja (Thompson in Strickland 1999, 27–30).

Tracy (2000, 48) omenja, da so ključni razlogi, ki vplivajo na oblikovanje strategije, povečanje kapitalskega dobička, izkoriščanje tržnih priložnosti, odpiranje poti novim trgov ter izkoriščanje poslovnih priložnosti.

Vsaka organizacija deluje na podlagi poslovne teorije ali skupine predpostavk o tem, kaj je njeno področje poslovanja, kaj so njeni cilji, kako opredeljuje rezultate, kdo so

njene stranke, kaj te stranke cenijo in kaj so pripravljene plačati. Naloga strategije je to poslovno teorijo udejanjiti in pomagati organizaciji, da v nepredvidljivem okolju doseže zaželeno rezultate. Strategija pomaga organizaciji namensko iskati priložnosti. Strategija je hkrati preizkušanje poslovne teorije. Neuspeh strategije pri doseganju pričakovanih rezultatov je ponavadi prvi resnejši znak, da je treba poslovno teorijo na novo pretehtati (Drucker 2001, 50).

2.5 Vrste strategij

V strokovni literaturi se omenjajo različne klasifikacije možnih strategij podjetij. Danes je med strokovnjaki močno uveljavljena teza, da vsebuje splošna hierarhija planskih strategij naslednje tri glavne ravni (Pučko 2003, 171):

- raven celotnega podjetja: celovita strategija,
- raven poslovne enote ali strateške poslovne enote: poslovna strategija,
- raven poslovno-funkcijskega področja: funkcijska strategija.

V nadaljevanju si oglejmo, kakšne so možne strategije na podlagi organizacijskega področja, funkcije, tržnega segmenta, smeri razvoja in tržnih odnosov.

Tabela 2.2 Možne oblike strategij

MERILO OZIROMA PREDMET	VRSTA STRATEGIJE
Organizacijsko področje	<ul style="list-style-type: none">▪ Celovita ali osnovna strategija▪ Strategija poslovnega področja▪ Funkcijska (in pomožna) strategija
Funkcija	<ul style="list-style-type: none">▪ Strategija prodaje▪ Strategija proizvodnje▪ Strategija raziskovanja in razvijanja▪ Strategija investiranja▪ Strategija financiranja▪ Strategija razvijanja kadra▪ Druge
Tržni segment	<ul style="list-style-type: none">▪ Strategija zemljepisnega segmentiranja▪ Strategija demografskega segmentiranja▪ Strategija psihografskega segmentiranja
Smer razvoja	<ul style="list-style-type: none">▪ Strategija rasti oziroma razvoja▪ Strategija ustalitve▪ Strategija krčenja
Tržni odnosi	<ul style="list-style-type: none">▪ Strategija napada (agresije)▪ Strategija obrambe (defenzive)

Vir: Pučko 2003, 172

Glede na dejstvo, da v svoji nalogi obravnavam mednarodna podjetja, se bom v nadaljevanju osredotočila na strategije za mednarodni trg, ki jih bom tudi podrobno predstavila v naslednjem poglavju.

2.6 Strategije za mednarodni trg

Strategije so povezane z vrsto mednarodnih podjetij. Tako je pomembno, da vsaj omenimo štiri ključne strategije, ki jih podjetja uporabljajo na mednarodnem trgu. Ločimo multidomačo (multidomestic) strategijo, internacionalno, globalno in transnacionalno strategijo (Jones 2000, 242–245).

2.6.1 Multidomača strategija

Cilj multidomače strategije je, da odgovori na potrebe potrošnikov na tujih trgih ter prilagodi svoje izdelke. Podjetje tako prilagodi svoje izdelke, da ustrezajo zahtevam potrošnikov v tisti državi, kjer deluje poslovna enota. Pri tej strategiji se proizvodnja, razvoj in raziskave ter trženje nahajajo v tujini. Ta strategija lahko privede do ustanovitve serije uspešnih poslovnih enot v tujini in vsaka od njih lahko prevladuje na

ustreznem tujem trgu. Podjetje obravnava več nacionalnih trgov kot svoje domače trge. S tem pridobi podjetje dostop do virov v posamezni državi. Tuje poslovne enote tako s kombiniranjem znanj in virov v tuji in domači državi pridobijo večjo konkurenčno prednost pred lokalnimi tekmeci. Vendar pri tej strategiji centralno podjetje ne pridobi drugega kot finančna sredstva od poslovnih enot, lociranih v tujini. Zaradi samostojnosti posameznih poslovnih enot pogosto prihaja do razhajanj med njimi in osrednjim podjetjem. Ta pristop tudi ekonomizira birokratske stroške.

Največja pomanjkljivost te strategije je v tem, da organizacija izgubi možnosti potencialne pridobitve novega znanja, surovin od različnih poslovnih enot in tako na ta način izloči priložnosti za globalno učenje (Jones 2000, 242–245).

2.6.2 *Internacionalna strategija*

Če organizacija sledi internacionalni strategiji, pomeni, da ponuja potrošnikom v vseh državah standardiziran proizvod. Tuje poslovne enote lahko le rahlo prilagodijo izdelke lokalnim okusom. Tako tuje poslovne enote le proizvajajo in tržijo proizvode ter pri tem uporabljajo pristope, ki jih je razvila centrala, medtem ko sta razvoj in trženje centralizirana v matičnem podjetju. Vendar so pri tej strategiji birokratski stroški višji, organizacija ne izkorišča tujih potencialov in možnosti, omejena je lahko lokalna dovzetnost za določen izdelek, produkcijski stroški pa se lahko zvišajo (Jones 2000, 242–245).

2.6.3 *Globalna strategija*

Pri globalni strategiji podjetje stremi k zniževanju proizvodnih stroškov, tako da lahko podjetje ponuja potrošnikom izdelke po nižji ceni, kot pa jih ponujajo domača podjetja v posamezni državi. Standardizirane izdelke tako proizvajajo na določenih stroškovno najugodnejših lokacijah in jih nato distribuirajo na različna tržišča. Za razliko od internacionalne strategije podjetje ne prenese proizvodnje, distribucije in drugih dejavnosti v vsako tujo državo, v kateri podjetje posluje. Pri tej strategiji podjetje ustanovi globalno mrežo za zmanjšanje stroškov procesa ustvarjanja vrednosti. Različne funkcije podjetja se tako nahajajo na različnih, stroškovno najugodnejših lokacijah po svetu. Podjetja s to strategijo so visoko centralizirana, kar zvišuje birokratske stroške in stroške koordinacije. Podjetje pa se tudi zaradi stroškovne prednosti odpove prednostim, ki jih prinaša diferenciacija proizvodov (Jones 2000, 242–245).

2.6.4 *Transnacionalna strategija*

Mnogi predlagajo, naj podjetja uveljavljajo transnacionalno strategijo, kadar podjetje sočasno doseže prednosti globalne in multidomače strategije. Podružnice so tu samostojne enote, so del celote in obenem samostojne. Različne funkcije, razvoj, finance so v različnih državah. Za usklajevanje je potrebna skupna kultura in način

Mednarodna podjetja in njihove strategije

razmišljanja. Cilj transnacionalne strategije je razviti sistem koordinacije med poslovnimi enotami po svetu. Od vsake poslovne enote se pričakuje, da razvija in gradi na znanjih in virih, ki jih prejema od druge poslovne enote v mreži, ter da na koncu izboljšane proizvode pošlje naprej drugi poslovni enoti. Na ta način lahko podjetje kombinira nizke stroške, visoko kakovost in nestandardizirane proizvode, primerne za različne regije.

Trije najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na izbiro strategije, ki jo bo podjetje uporabilo, so pritiski za globalno integracijo, pritiski za lokalno odzivnostjo in birokratski stroški (Jones 2000, 277–279).

3 PROCES GLOBALIZACIJE IN MEDNARODNA PODJETJA

3.1 Opredelitev globalizacije

Danes skoraj ne mine dan, da ne bi bila v medijih na tak ali drugačen način omenjena beseda globalizacija. Nekateri poudarjajo njene prednosti za gospodarski razvoj in splošni človeški napredek, drugi, njeni nasprotniki, pa razmišljajo drugače: v njej vidijo vzrok za povečevanje razlik med najbogatejšimi in najrevnejšimi državami, za zniževanje delovnih in socialnih standardov ter grožnjo za okolje in naravne dobrine.

Globalizacija je splošen pojav, ki ga proučujejo različne vede. Z ekonomskega vidika so zanimive gospodarske povezave med subjekti globalnega sveta. Slika ekonomske preteklosti nam nudi ideje in predstave za razmišljanje o današnjih odnosih v svetu. Podoba nekdanjih imperialističnih in kolonialističnih gospodarstev se morda skriva za današnjo globalno sliko sveta. Vendar pa globalizacija ni le preprosta ponovitev ali povzetek preteklosti. Tudi ni identična z amerikanizacijo ali zahodnjaštvom. Drži pa, da globalizacijo zaradi prevlade ameriške ekonomije v svetu poganja prav ta ameriška ekonomija, in sicer na treh ravneh: ekonomski, geopolitični in kulturni. Svet postaja eno. Silovit razvoj proizvodnih sil je privedel ne samo do velikega porasta proizvodnje in potrošnje, temveč je povzročil, da je dobilo človeško življenje na katerem koli delu planeta splošne značilnosti sodobne civilizacije. Ljudje danes uporabljajo tehnološke razpoložljive vire, znanje in ideje, ki prihajajo iz drugih dežel. Njihovo življenje postaja vse bolj podobno, izgublja svojstvena in dobiva globalna obeležja. To težnjo sodobne civilizacije imenujemo globalizem. Danes deluje kot družben, dolgoročen, multidisciplinaren in vseobsegajoč pojav, ki preko številnih procesov povezuje ljudi, narode, države in skupnosti. Združuje svet in povzroča, da notranja nacionalna vprašanja družbene reprodukcije in dejavnosti istočasno postajajo tudi zunanja globalna vprašanja (Vrhunec 1997, 5).

Sama beseda globalizacija je novejšega izvora, ekonomski zgodovinarji pa v svojih študijah opozarjajo, da proces ekonomske globalizacije, tj. vedno večje soodvisnosti svetovnega gospodarstva, poteka že dolgo. To, kar je v zadnjem obdobju v procesu globalizacije novega, je intenzivnost in multidimenzionalnost pojava ter novi načini vstopanja v mednarodne povezave (Stare 2002).

Na razvoj globalizacije in liberalizacije so vplivala predvsem pogajanja v okviru GATT, s katerimi so skoraj vse države zmanjšale ovire za mednarodno trgovino ter razvoj tehnologije. Zmanjšujejo se stroški komunikacij, stroški transporta, ovire za premagovanje razdalj, kar bo še naprej vzpodbujalo globalizacijo. Vendar pa so opazni tudi drugi trendi. Nastopijo težave zaradi velikih in celo rastočih razvojnih razlik med državami v svetu, težave vse bolj pogoste in obenem vse bolj globalne gospodarske nestabilnosti ter rastoča nevarnost zapiranja povezanih držav v integracijske skupine.

Naj v nadaljevanju omenim bistvene spremembe, ki so močno vplivale na svetovno gospodarstvo in jih navaja tudi Svetličič (1996, 27):

- padec berlinskega zidu, skupaj z razpadom Sovjetske zveze in tudi Jugoslavije,
- združitve obeh Nemčij,
- ekonomsko in politično odpiranje nekdanjih socialističnih držav,
- zmanjševanje stabilnosti cen deviz in nekaterih ključnih surovin (nafta),
- tehnološki razvoj in razvoj informacijske družbe,
- vse bolj se poudarja skrb za zaščito okolja,
- azijska finančna kriza in kriza ruskih dolgov.

Grozeča nestabilnost na svetovnih trgih in tudi politična nestabilnost pa lahko povzročita rast števila in krepitev ekonomskih integracijskih povezav med državami. Tako se lahko zaradi pričakovane nestabilnosti in rastočih razlik v svetovni gospodarski razvitosti zgodi, da bodo integracijske skupine težile k zapiranju pred negativnimi učinki globalnega okolja (Kumar 1999, 250).

Zelo pomembna je tudi ekonomska globalizacija, saj je ravno ta v večini primerov odločilna za podjetja tako na domačem kot tudi mednarodnem trgu. Zato jo bom v nadaljevanju nekoliko podrobneje predstavila. Za ekonomsko globalizacijo ni enotne definicije. Najenostavneje bi jo opredelili kot vedno večjo soodvisnost in povezanost med gospodarstvi različnih držav in regij sveta. Danes večina uspešnih podjetij deluje globalno ali vsaj na večjih regionalnih trgih. Na globalne trende so vplivali predvsem naslednji dejavniki: liberalizacija trgovine z blagom in v zadnjem času tudi s storitvami, sprostitev nadzora kapitalskih tokov, znižanje transportnih stroškov in razvoj tehnologij, predvsem telekomunikacijskih s pojavom interneta in elektronske trgovine, ki omogočata uporabnikom lažjo dostopnost do proizvodov in storitev na različnih koncih sveta in s tem povečujeta konkurenco med ponudniki. Izjemno pomembno vlogo v procesu globalizacije imajo velika multinacionalna podjetja z mrežo podružnic na različnih koncih sveta. Ocenjuje se (UNCTAD 2003), da je v svetu že okoli 64 tisoč multinacionalk z okoli 870 tisoč podružnicami, ki ustvarijo eno desetino svetovnega BDP-ja ter eno tretjino svetovnega izvoza. Ta podjetja predstavljajo gonilno silo razvojne in raziskovalne dejavnosti ter prenosa tehnologije; nanje je treba gledati ne samo kot na izvoznice kapitala, temveč tudi kot na podjetja, ki izkoriščajo specifična, na znanju temelječa sredstva in postajajo izvoznice storitev, kot so programska oprema (softver), inženiring, management, marketing, finančna znanja, patenti, blagovne znamke itd.

Ekonomsko globalizacija 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. Po desetletju neprekinjene rasti so v letu 2001 svetovne neposredne naložbe strmo padle zaradi upadanja svetovne gospodarske aktivnosti (Stare 2002).

3.2 Vpliv globalizacije na poslovanje mednarodnih podjetij

Podjetja dandanes mislijo globalno ali pa počasi zaostanejo za drugimi. Razlika med domačim in tujim podjetjem je vedno bolj zabrisana in svet se pospešeno spreminja v en sam velik globalni trg. Globalna trgovina se je v zadnjih treh desetletjih potrojila. Globalno okolje predstavlja za podjetja ogromen trg, kjer pa se skrivajo tudi mnoge nevarnosti. Internacionalizacija podjetja lahko vodi do velikih dobičkov, učinkovitosti, večje prilagodljivosti podjetja itd. Vedno več multinacionalnih podjetij raste s širitvijo v nove države. Svetovni trgi, ki so bili nekdanj ločeni, se vedno bolj združujejo v en sam trg. Globalizacija je postala beseda tega desetletja. Mednarodna trgovina se je zelo povečala, mnogo bolj kot produkcija. Tuja neposredna vlaganja so kot osnova mednarodne proizvodnje postala gonilo mednarodne trgovine, ki je večja od svetovnega izvoza. Posamezna nacionalna gospodarstva postajajo vedno bolj odvisna od mednarodnega okolja, ki ga v veliki meri določajo transnacionalna podjetja. Za moderne države lahko rečemo, da danes ne morejo več živeti niti z multinacionalnimi podjetji, niti brez njih. Multinacionalna podjetja predstavljajo danes najbolj razširjenega nosilca neposrednih investicij, gibalno gospodarskega razvoja, ki ga skuša vsaka država vzpodbuditi.

Dramatične spremembe v politični strukturi sveta v zadnjih letih pomenijo, da se multinacionalke soočajo z novimi oblikami vlad, z rastočimi ekonomijami ter novimi oblikami vladnih omejitev. Tako morajo multinacionalna podjetja takrat, ko centralno podjetje ne razume lokalnih pogojev, najti nove načine za določevanje ravnateljev v tujih podružnicah. V globaliziranem svetovnem gospodarstvu ima namreč več možnosti tisti, ki je najboljši, saj v vse hujši borbi vsi iščejo najcenejše dobavitelje blaga ali storitev oz. končnih izdelkov. Sodobna infrastruktura in tehnologija omogočata skoraj popoln dostop do informacij. Globalizacija za podjetja pomeni povečanje konkurence, zmanjšanje stabilnosti okolja, zmanjšanje državne zaščite, zraven pa tudi večje priložnosti zaradi večjega trga, zmanjšanja carin, protekcionizma ostalih konkurenčnih podjetij itd. Uvajanje novih tehnologij, pojav novih spretnosti, zmanjšanje stroškov poslovanja na daljavo, nižji transportni stroški, izboljšanje računovodskih tehnik in spremembe v povpraševanju, ki terjajo vedno bolj diferencirane in potrošniku prijazne proizvode, so le nekateri izmed dejavnikov, ki pospešujejo nove oblike podjetij (Svetličič 1996, 91).

Zanimivo se mi zdi tudi dejstvo, kako globalizacija vpliva na storitve v podjetjih in obratno, torej kako storitve vplivajo na globalizacijo. Zato si to nekoliko bolj podrobno pogledajmo v naslednjem poglavju.

3.3 Globalizacija in storitve

Glavni dejavniki okolja, ki vplivajo na razvoj storitvenih dejavnosti ob prelomu tisočletja, so (Potočnik 2000, 213):

- razvoj novih komunikacijskih in informacijskih tehnologij,
- spremembe v nakupnem vedenju in porabi storitev,
- naraščajoče število konkurentov (povečana mednarodna konkurenca),
- regulacija in deregulacija storitvenega sektorja,
- globalizacija storitvenih dejavnosti.

Globalizacija kot proces ne pomeni samo povečanega trgovanja med državami, ampak gre za povezave, ki vplivajo na celotno gospodarstvo. Pretok blaga, storitev, znanja in kapitala se povečuje z večjo liberalizacijo. Ne glede na pomembnost storitev pri nacionalnem outputu je vpliv globalizacije na storitve šele nedavno dobil zasluženo pozornost raziskovalcev in oblikovalcev politike (Hufbauer 1999).

Viden vpliv globalizacije na storitve najdemo predvsem pri tradicionalnih storitvah. Sektor veleprodaje in maloprodaje se hitro spreminja z nastajanjem velikih trgovin in verig hipermarketov, kar kaže na močno konkurenco in internacionalizacijo izdelkov in delovnih metod. Gostinstvo in turizem sta jasno mednarodna, ker izkoriščata geografijo, klimatske pogoje in zgodovino, kot tudi kulturne in ekonomske razlike. Globalizacija vpliva tudi na transport, kjer gre za izboljšanje mednarodnih povezav in infrastrukture. Veliko srednje in velikih podjetij je pod vplivom naraščanja konkurence v cestnem prometu, medtem ko gre letalski prevoz skozi proces koncentracije in formiranja koalicij. Sektor bančništva in zavarovalništva se sooča z naraščajočim številom združitvev, prevzemov in transnacionalnih poslov. Telekomunikacije so prav tako pod vplivom globalizacije, saj vključujejo najnovejše tehnologije (Cuadrado et al. 2002, 39).

V primerjavi s temi velikimi storitvenimi sektorji so poslovne storitve prav tako pod vplivom globalizacije, čeprav na manj viden način. Svetovalne, revizijske ali oglaševalske multinacionalke ponujajo mednarodne storitve mednarodnim strankam in s tem pridobijo veliko večji tržni delež. Širitev poslovanja v tujino je prav tako nova lastnost nekaterih dejavnosti, kot so trgovinski sejmi in razstave, ki so se šele pred kratkim začele organizirati na mednarodni ravni (Cuadrado et al. 2002, 39).

V nadaljevanju si pogledjmo oziroma poskušajmo ugotoviti, kako storitve vplivajo na globalizacijo. Navedemo lahko sedem načinov, kako storitve pospešujejo globalizacijo:

- Storitve zmanjšujejo razdalje po zaslugi razvoja transportnih in komunikacijskih storitev. Temeljni dejavnik pospeševanja globalizacije je bilo zmanjšanje geografskih razdalj s tehnološkim razvojem. Zmanjšale pa so se tudi družbene, kulturne in jezikovne razdalje (Cuadrado et al. 2002, 28).

- Vedno več podjetij se internacionalizira zaradi dejavnosti storitvenih podjetij. Pravne in ekonomske storitve so vpletene v združitve in prevzeme (znana so ameriška svetovalna podjetja za prevzeme). Podjetja, ki se ukvarjajo s sejmi in tržnimi raziskavami, oblikujejo in uveljavljajo proizvode. Ta podjetja lahko vzpodbudijo druga podjetja, da se razvijejo na mednarodni ravni, tako, da jim posredujejo znanje o tujih trgih in konkurenčnih proizvodih oziroma storitvah. Računalniške storitve povezujejo dobavne verige in vzpodbujajo razvoj globalnih mrež znanja. Razen tega so funkcije storitev zelo pomembne, ko je rešen problem lokalizacije proizvodnje. Prodaja, logistika, finance, marketing, osebje so aktivnosti, ki se začenjajo povezovati v mreže in ena izmed posledic je, da narašča število multinacionalnih podjetij, ki so resnično mednarodna podjetja. Čedalje več storitev opravljajo različne globalne verige in mreže ponudnikov (Potočnik 2000, 13).
- Storitve krepijo proces specializacije. V prvi fazi globalizacije je bila deindustrializacija spoznana kot eden glavnih razlogov za terciarno specializacijo v razvitih državah. Terciarizacija je bila rezultat prenosa manufakturne proizvodnje na visoko produktivna področja z nizkimi stroški. Trenutno se storitve intenzivno integrirajo v manufakturno proizvodnjo in ta integracija ustvarja nove procese specializacije pri storitvah, pa tudi v proizvodnji. Manufakturne industrije, ki dejansko izkoristijo storitvene funkcije, so sposobne pridobiti primerjalne prednosti. Učinek tega je, da so regije z dobro razvitimi storitvenimi gospodarstvi lahko bolj konkurenčne kot pa tiste z nerazvito oziroma manj razvito storitveno infrastrukturo. Podobno širjenje storitev, ki so proizvedene s pomočjo »industrijskih« sistemov, ustvarja specializacijo v tradicionalnih ali novih sektorjih. Storitvene dejavnosti lahko tako mnogim državam zagotovijo primerjalne prednosti (Cuadrado et al 2002, 29).
- Storitve so najpomembnejše aktivnosti v celotni produktivnosti in posledično produktivnost storitev učinkuje na strukturne spremembe in rast ter na vlogo proizvodnega sektorja. Relativno nizko stopnjo produktivnosti storitev lahko pripišemo sami naravi storitvenih aktivnosti in oteženi zamenjavi dela za kapital. Nekatere storitve prispevajo k infrastrukturi, nekatere pa k človeškemu kapitalu. Oba tipa sta močno koncentrirana v razvitih državah in regijah. Po drugi strani pa storitve proizvajajo najvišjo možno zaposlenost v globalni ekonomiji, medtem ko ene pozitivno prispevajo k produktivnosti in ekonomski rasti, čeprav imajo druge očitno nizko produktivnost. Poslovne storitve dajejo relativno visoke stopnje produktivnosti in zmerne ali padajoče stopnje rasti. Obstaja veliko problemov, ki so povezani z merjenjem storitvene

produktivnosti. Če bi upoštevali te probleme, bi lahko prišli do sklepa, da so najmanj produktivni sektorji v bistvu tisti, ki največ prispevajo h gospodarski rasti in globalizaciji. Tradicionalne storitve ponujajo veliko primerov glede načina, kako storitve prispevajo h globalizaciji. Prehraben sektor ali vsaj njegov del tako izkorišča prednosti prodajnega potenciala velikih distribucijskih verig. Managerji industrijskih podjetij potujejo in izrabljajo hotele in turistično infrastrukturo mest. Dobro transportno in telekomunikacijsko omrežje je nujno potrebno za delovanje na globalni ravni (Cuadrado et al. 2002, 39).

- Tradicionalne storitve so veliko manj geografsko zgoščene kot proizvodnja. Storitve so sposobne delovati kot protiutež proizvodnim asimetrijam. Ne glede na to pa na enak način, kot je proizvodnja blaga ustvarila asimetrijo z delokaliziranjem delov proizvodnega procesa, tudi storitve prispevajo k neenakemu razvoju, ker večina novih storitev teži k regionalni zgoščenosti in povezovanju v grozde v glavnih velemestih. Močna zgoščenost novih storitev prispeva k divergenci. Nekatere tradicionalne storitve in v veliko manjšem obsegu delokalizacija nekaterih tehnološko naprednih storitev lahko zmanjšajo nekatere izmed teh razlik. Razen tega obstoj ovir na trgu storitev prav tako ustvarja dodatne asimetričnosti. Protekcionizem lahko spodkoplje pozitivne prednosti, ki izhajajo iz trgovine s storitvami.
- Ekonomska dinamika velikokrat izhaja iz Schumpetrovih impulzov, ki so zelo močno povezani z inovacijami. Pri tem so storitve ponovno pomembni akterji. Vse storitve seveda niso inovativne in v enakem smislu tudi vso managementsko svetovanje ni inovativno. Storitve igrajo glavno vlogo pri stroških za raziskave in razvoj, še posebej v finančnih, telekomunikacijskih in nekaterih na znanju temelječih poslovnih storitvah. Takšni sektorji bodo z večjo verjetnostjo inovirali kot pa nekatera proizvodna podjetja. Mnogo teh inovacij je povezanih s trenutnimi tehnološkimi spremembami in razvojem nove ekonomije (Cuadrado et al. 2002, 31).
- Storitve v novi ekonomiji. Procesi tehnoloških sprememb so tako močni, da pozornost ni več osredotočena samo na storitve na splošno, ampak na to, kar danes imenujemo »nova ekonomija« oziroma »informacijska in komunikacijska družba«. Spremembe, ki so se pojavile v svetu interneta, elektronskega poslovanja in trgovanja, so nedvomno ene najbolj značilnih v trenutnem globalnem preoblikovanju. Obstajajo nekatere storitve, ki so bile in so temeljne za te procese sprememb. Telekomunikacijska podjetja, računalniška podjetja in dejavnosti za prosti čas so vodilni tehnološki trgi na borzah in so pospeševalci in vodje razvoja nove ekonomije. Vse to so storitvena podjetja, ki so neposredno igrala pomembno vlogo v globalizacijskem procesu. Imamo pa tudi bolj

diskretne storitve, ki tudi stojijo za temi spremembami in imajo celo veliko večji potencial kot mnogi drugi sektorji. Nekatere poslovne storitve posredno vplivajo in podpirajo proces globalizacije (storitve, vezane na inženirske, računalniške in elektronske posle). Te so pospešile proizvodnjo, razširitev in uporabo novih tehnologij, ki stojijo za infrastrukturo, ki je omogočila tehnologije nove ekonomije. Bistveno vplivajo na organizacijo proizvodnje in na proizvodne procese, povečuje pa se tudi njihova hitrost in učinkovitost s prenosom storitev prek državnih meja (Potočnik 2000, 14).

Na podlagi gornjega pregleda smo ugotovili, kako storitve pospešujejo globalizacijo, seveda nekatere bolj uspešno kot druge. Prav tako smo ugotovili, da tudi globalizacija učinkuje na storitve. Globalizacija vpliva na vse storitvene sektorje, vendar ne na enak način in ne v enakem obsegu. Obseg internacionalizacije na splošno ni tako velik, kot bi pričakovali, kar je lahko posledica specifičnih lastnosti storitev ali naravnih oziroma umetnih ovir, s katerimi se srečujejo.

V naslednjem poglavju prehajamo na osrednji del obravnavane teme, in sicer na mednarodno podjetje Carlson Wagonlit Travel.

4 MEDNARODNO PODJETJE CARLSON WAGONLIT TRAVEL

4.1 Predstavitev podjetja

Carlson Wagonlit Travel je mednarodno podjetje in je drugo največje svetovno potovalno podjetje, ki sodeluje z velikimi korporacijami, malimi in srednjimi podjetji ter vladnimi institucijami v več kot 150 deželah po vsem svetu. Svojim strankam ponujajo celosten servis za poslovna potovanja na vrhunski ravni, ki omogoča optimizacijo stroškov in največji izkoristek vložka v poslovno potovanje.

Glavna dejavnost podjetja je celostna organizacija poslovnih potovanj, kar zajema (CWT 2006):

- prodajo letalskih vozovnic,
- hotelske namestitve,
- najem avtomobilov,
- organizacijo poslovnih srečanj,
- 24 urno podporo in oskrbo uporabnikom poslovnih storitev.

Podjetje CWT je na prvem mestu v Evropi, na Srednjem vzhodu, v Afriki, v azijsko pacifiški regiji in v Južni Ameriki, vsekakor pa ni zanemarljivo dejstvo, da zaseda drugo mesto v Severni Ameriki. Imajo raznolik portfelj strank, med katerimi so tako velike korporacije ter mala in srednje velika podjetja kot vladne institucije. Letno se ponašajo s skupnim prihodkom 26 milijard dolarjev.

Podjetje CWT ima v lasti 41 podjetij v 41 državah, kot partner pa je navzoč v 110 državah. Skupaj ima več kot 22 tisoč zaposlenih po vsem svetu. V podjetju se zavedajo, da so ljudje središče poslovnih uspehov, uspešnih podjetij in prijetnih odnosov. Poslovna potovanja pomenijo vzpostavljanje in ohranjanje pomembnih osebnih vezi, ki so vodilo posla. V poplavi svetlobno hitrih »e-mailov«, virtualnih vozovnic, si podjetje kljub temu prizadeva ohranjati individualen pristop in poslovne vrednote. Skozi vsa leta obstoja podjetja CWT je to uspešno razširilo svoje delovanje tako globalno kot tudi na lokalnem trgu. Podjetje si je namreč prizadevalo voditi poslovno politiko – *najboljše možnosti za naše potnike tam in takrat, ko jih potrebujejo* (CWT 2006).

V prvi polovici leta 2006 so v celotni mreži CWT zaznali precejšnje povečanje prodaje in občuten napredek v izvajanju svojega triletnega strateškega razvojnega načrta CWT 007. V primerjavi z istim obdobjem 2005 se je v prvi polovici 2006 celotna prodaja povečala za deset odstotkov. Prav tako bliskovito narašča število spletnih rezervacij po vsem svetu, kar za 17 odstotkov pa so uspeli povečati dohodke iz svetovanja in programske optimizacije. V svoji mreži so za 18 odstotkov povečali število hotelov, povečalo pa se je tudi število globalnih kupcev (CWT 2006).

4.2 Zgodovinski oris

V poznih letih 19. stoletja sta dve poslovni duši na dveh različnih kontinentih ustanovili potovalni agenciji, ki sta za vedno zaznamovali razumevanje poslovnih potovanj. Prvi je bil mlad Belgijec, podjetnik z imenom Georges Nagelmackers, ustanovitelj Compagnie Internationale des Wagons-Lits du Tourisme. V svojih začetkih se je specializiral za prodajo vozovnic na posebnih vlakih, ki jih je tudi sam oblikoval in jih poimenoval »wagon-lits« oziroma » sleeping cars«.

Leta kasneje se je rodil legendarni Orient Express, njegovo podjetje Wagon-Lits pa je uspešno spletlo mrežo po vsej Evropi. Na pol poti okoli sveta, ob približno istem času, v mestecu St. Augustine na Floridi agencija Ask Mr. Foster odpre svoja vrata turistom. Nenavadno ime so agenciji nadeli domačini, ko so na vprašanja turistov po voznem redu vlakov odgovarjali: Ask Mr. Foster (vprašajte gospoda Fosterja). Leta 1979, gospod Curt Carlson prevzame podjetje in ga preimenuje v Carlson Travel Network.

Svet poslovnih potovanj se je razvijal in leta 1994 sta ti dve vodilni agenciji v potovalni industriji združili moči, znanja in izkušnje. Nastala je prva globalna potovalna mreža. Ime novega podjetja je postalo Carlson Wagonlit Travel, v kateri se zrcalijo vizije in smotri različnih kultur, združenih v enoten duh strategije poslovnih potovanj (CWT 2006).

Pregovor »preteklost je pogled skozi prizmo v prihodnost« velja še posebno, ko se nanaša na srčne vrednote. Zavedanje, da so potrebe potnika tako pomembne, kot so bile 130 let nazaj, nam pomaga na poti do novih orodij, ki omogočajo popoln servis na visoki ravni. In čeprav je potovalna industrija prehodila dolgo pot, in sicer od kart v obliki lističev, na roko pisanih vozniških redov, do elektronskih letalskih vozovnic, podjetje Carlson Wagonlit Travel ob vsakem stiku s potnikom poskuša dokazati, da so prva odločitev za njihovega poslovnega partnerja.

Poglejmo si še nekaj prelomnih dogodkov, ki so vplivali na razvoj podjetja:

- 1872: Belgijski inovator Georges Nagelmackers, doda novo uslugo potnikom – spalne vagone, ustanovi podjetje Wagons-Lits, iz katerega razvije kasnejši Orient Express.
- 1888: Ustanovljena je potovalna agencija Ask Mr. Foster, in sicer v mestecu St. Augustine, Florida. Je ena najstarejših potovalnih agencij v ZDA.
- 1928: Wagons-Lits ustanovi agencije za prodajo železniških vozovnic v Evropi.
- 1957: Ask Mr. Foster spremeni lastniško strukturo, ko Donald Fischer in Thomas Orr, vplačata delež v vrednosti 157.000 USD, kar je bilo dobrodošlo po težkem obdobju med drugo svetovno vojno.
- 1960: »Compagnie des Wagons-Lits« razširi svoje delovanje v Evropi in postane največja potovalna agencija.

- 1980: Wagons-Lits Travel je prva agencija v Evropi, ki je ponudila in-site servis svojim klientom. Prva tudi ponudi obdelavo informacij globalnim partnerjem. Hitro raste s pomočjo prevzemov na Danskem, v Španiji, Nemčiji, Angliji in vzhodni Evropi. Carlson Companies, Inc. kupi Ask Mr. Foster, z več kot 100 lokacijami in letnim dohodkom preko sto milijonov USD.
- 1983: Carlson Companies prevzame P. Lawson Travel.
- 1991: Accor pridobi La Compagnie des Wagons-Lits. Ask Mr. Foster spremeni ime v Carlson Travel Network, s tem pridobi več moči in sinergiji s Carlson Companies.
- 1993: Wagons-Lits Travel spremeni ime v Wagonlit Travel, združi mrežo, produkte in servis, namenjen multinacionalnim podjetjem.
- 1994: Carlson Companies, Inc. v Minneapolisu in Accor Group združita skupne interese v enotno podjetje Carlson Wagonlit Travel.
- 1995: CWT ustanovi močno oporišče na azijsko-pacifiškem trgu s prevzemi v Hong Kongu in na Japonskem.
- 1996: CWT razširi dejavnost v Avstralijo in Singapur.
- 1997: Carlson Travel Network v Združenih državah Amerike in Wagonlit Travel v Evropi se združita v Carlson Wagonlit Travel mrežo, namenjeno poslovnim potovanjem. Novo podjetje je prvo globalno delujoče podjetje v potovalni industriji z mednarodnim managementom.
- 1998: CWT ustanovi CWT Solutions Group, katere strokovnjaki nudijo svetovanje globalnim partnerjem, in sicer na osnovi novih tehnologij in strategij na področju letalskih prevozov in hotelskih namestitev.
- 2000: CWT Asia-Pacific postane še trdnejša s prevzemi na Tajskem in »joint ventures« v Indiji in Indoneziji.
- 2001: CWT in Japan Travel Bureau podpišeta »joint venture«, CWT prevzame AC Travel v Nemčiji, kar ga postavi na tretje mesto med agencijami v Nemčiji. CWT partnerji s Concorde Travel ustanovijo »joint venture« v južni Afriki.
- 2003: CWT ustanovi prvi e-Center v Varšavi. Ta nova konfiguracija servisa omogoča servisiranje multinacionalnih partnerjev v evropskih mestih, vse iz enega centra. Podpiše se »joint venture« s China Air Service, kar postavi CWT na prvo mesto med specialisti za poslovna potovanja v Bejingu. Decembra istega leta CWT podpiše namero o nakupu agencije Protravel v Franciji in integrira že obstoječe poslovne, turistične in druge aktivnosti.
- 2004: CWT pridobi Maritz Corporate Travel v ZDA in Onboard v Nemčiji, s tem nadaljuje svojo vodilno vlogo v potovalni industriji. CWT's joint venture na Kitajskem razširi aktivnost v Shanghai in Guangzhou. Tega leta se ustanovi tudi prvi »call center« za General Electric, ki podpira potnike iz tridesetih mest.

- 2005: Geografska širitev se nadaljuje s prevzemom poslov Raiffeisen Reisen Wien GmbH v Avstriji, Frantour v Franciji, CWT Brazilija in CWT Mexico. Odpre se še en e-center v Belfortu, Francija (CWT 2006).

4.3 Organizacijski vidik

Kot lastnik ali pa partner deluje podjetje CWT v 155 deželah po vsem svetu. Organizacija podjetja je razdeljena na štiri regije, in sicer;

- Azija in Pacifik,
- Evropa,
- Bližnji Vzhod in Afrika,
- Južna in Severna Amerika.

Podjetje CWT ima organizacijsko strukturo z avtoritativnim ter vertikalnim načinom vodenja in odločanja. Tehnologija je dejansko najvišja prioriteta, kar se kaže tudi v najsodobnejši tehnološki opremljenosti. Vršni management posveča zelo veliko pozornosti najnovejšim trendom v organiziranosti poslovnih potovanj na svetovnem trgu. Tehnični direktor je tudi član uprave in je na ta način udeležen pri sleherni odločitvi vodstva glede strategije razvoja in delovanja celotne mreže. Na tak način lahko neposredno vpliva na vse vodje tehnologij in posledično tudi na tehnološko kulturo v podjetju. Vodstvo tehničnega, nabavnega in prodajnega sektorja se stalno udeležuje svetovnih sejmov, kjer se seznanijo z novimi trendi v potovalni industriji, kar je zelo pozitivno in se odraža v stalnih izboljšavah obstoječih tehnologij v podjetju (Mokorel Sicherl 2005).

Kot pomanjkljivost bi lahko izpostavili dejstvo, da so sektorji med seboj slabše povezani, kot bi si to želeli zaposleni. Zaradi omenjene organiziranosti namreč prihaja do sprejemanja odločitev, ki so v glavnem pomembna za tehnološki sektor. Posledično temu se čuti tudi pomanjkanje timskega dela, kar vpliva na učinkovitejše ustvarjanje novih produktov pri informacijski podpori in izpolnjevanje dejanskih potreb prodaje. Seveda se na ta način slabi fleksibilnost, pravočasnost in odzivnost, ki jo trg zahteva (Mokorel Sicherl 2005).

Podjetje ima tudi zelo dobro organizirano in podprto prodajno službo, ki z dnevnim pridihom spremlja dogajanje na trgu in sprotno informira vodstvo o dogajanjih ter morebitnih spremembah ali potrebah trga po modifikacijah ter poseganju po novih rešitvah. Kot mednarodno podjetje imajo organizirane oddelke, ki stalno nadzorujejo dogajanja na trgu in v državah, kjer delujejo. Seveda je pomembna tudi aplikacija GOAL, ki podjetju omogoča dostop do zelenih informacij in njihovo uvajanje v nove poslovne odločitve (CWT 2006).

4.4 Vizija, cilji in strategija podjetja

Osnovna vizija podjetja CWT je biti vodilni v potovalni industriji in pritegniti k sodelovanju strateško pomembne stranke – partnerje, ki sodelovanje s podjetjem CWT razumejo in jemljejo kot nepogrešljiv del svojega poslovnega uspeha.

Glavni cilji podjetja so predvsem (CWT 2006):

- prehajanje iz tradicionalno organiziranih potovalnih agencij v Travel management centre – TMC;
- razvoj dodatne vrednosti storitev, kot je svetovanje;
- centralizirana nabava s konsolidacijo podatkov in proračuna;
- razvijanje tehnologije svetovnega razreda;
- razvijanje poslovnih strategij, ki so ekskluzivno usmerjene na poslovna potovanja.

Poleg glavnih ciljev ima podjetje CWT tudi bolj kratkoročne oziroma tekoče cilje, in sicer (CWT 2006):

- povečanje tržnega deleža,
- povečanje obsega partnerjev,
- izboljšanje informiranja partnerjev,
- izboljšanje in poglobljanje odnosov s partnerji.

Strategije podjetja bi lahko razdelila na »zunanje«, ki se nanašajo na trg, ter na »notranje«, torej tiste, ki se nanašajo na samo organizacijo. Osnovna strategija podjetja je skladna z vizijo podjetja, v ospredju pa je izpolnjevanje ISO standardov in zagotavljanje okoljevarstvenih zahtev. Za izpolnjevanje teh ciljev je potrebna najsodobnejša tehnološka opremljenost, ki pa jo podjetje že ima. V fazi procesa prilagajanja novim trendom in razmeram v okolju pa le nadgrajujejo določene segmente, ki jih zahtevajo evropski predpisi. Poleg tega podjetje vseskozi skrbi za ohranjanje visoke kakovosti storitev in za razvijanje novih, ki jih narekuje svetovni trend (Mokorel Sicherl 2005).

Podjetje CWT je storitveno podjetje, ki v svoji strategiji posveča zelo veliko pozornosti tehnologiji in tehnološki opremljenosti, saj je to ena izmed bistvenih in ključnih prednosti pred konkurenco. Z namenom, da je lahko tako veliko podjetje, kot je CWT vseskozi konkurenčno, svoje delovanje prilagaja novim razmeram na trgu in željam uporabnikov. V ta namen izdeluje (CWT 2006):

- globalno analizo trga, s čimer pridobiva želene informacije, ki so podjetju podlaga za delovanje in sprejemanje novih ukrepov;
- letna poročila z analizo uspešnosti in napovedjo trendov v prihodnosti;

- analizo zračnega transporta in trgovine, ki temelji na cenah letalskih vozovnic različnih letalskih prevoznikov, med katerimi so v zadnjem času vse bolj prisotni tudi nizkocenovni prevozniki;
- grafične predstavitve o osnovnih podatkih uspešnosti poslovanja podjetja, ki jih predstavljajo zaposlenim, da skupaj dosežejo še boljše poslovanje, zlasti na tistih področjih, kjer ocenjujejo, da bi bilo poslovanje lahko bolj uspešno;
- razvrščanje posla in uporabnikov poslovnih storitev, tako da lahko svoje celovite ponudbe ponudijo različnim strukturam uporabnikov glede na ceno, vrsto poslovnega potovanja in raven organizacije; nekateri poslovneži so namreč bolj zahtevni, drugim pa je pomembno zgolj to, da imajo zagotovljeno osnovno oskrbo;
- aktivno politiko ponudbe svojih proizvodov v vseh deželah, kjer podjetje deluje.

4.4.1 Individualni pristop

Individualni pristop je vodilo podjetja CWT. Zanj sta značilni ameriška učinkovitost in evropska racionalnost, kar pomeni, da je vse moč urediti na enem mestu z enim samim klicem, in to po optimalni ceni. Poskušajo najti ustrezno ravnotežje med stroški, prihranki, storitvijo in varnostjo. In kako jim to uspe? Enostavno: za izhodišče si vzamejo strateške cilje podjetja in ne ponujajo samo zanesljive visokokakovostne storitve, ki jo poslovni potniki potrebujejo, ampak se osredotočijo na večje cilje podjetja, predvsem na kar največji izkoristek sredstev, vloženih v potovanje. Vsako podjetje si lahko izbere takšno rešitev, kot jo potrebuje oziroma kot najbolj ustreza njegovi organizacijski kulturi in poslovnim ciljem. Da bi CWT kar najbolj ustregel zahtevam in pričakovanjem svojih kupcev, si nenehno prizadeva biti najbolj učinkovit potovalni svetovalec in zanesljiv izvajalec storitev ter svojim kupcem nenehno zagotavljati »hightouch« podpora in varnost (CWT 2006).

4.4.2 Proaktivni partner

Doseganje optimizacije stroškov za poslovna potovanja je za podjetja sicer strateškega pomena, vendar zaradi nepoznavanja teženj v potovalni industriji pri tem pogosto niso zelo uspešna. Trg ključnih dobaviteljev (letalski, hotelski, železniški in avtomobilski ponudniki) je namreč izjemno kompleksen in spremenljiv, zato se vse več podjetij odloča, da bodo organizacijo potovanj prepustila zunanjemu izvajalcu, ki je strokovnjak na tem področju in bo kot proaktivni partner našel rešitev, pisano podjetju na kožo (CWT 2006).

4.4.3 Prilagodljivost

Globalizacija trga, odkritje informacijskih ekonomij ter rast interneta in drugih globalnih komunikacij so vlogo informacijskih sistemov preoblikovali tudi v potovalni

industriji, spremenile pa so se tudi potrebe kupca. V CWT se tem spremembam izjemno dobro prilagajajo, saj nenehno razvijajo spletna orodja, ki so potnikom v pomoč pri organizaciji, spremljanju in zaključku poslovnega potovanja. Po raziskavi, ki so jo izvedli nedavno, lahko spletne rezervacije in poslovanje znižajo potovalne stroške podjetja tudi za deset odstotkov (CWT 2006).

V nadaljevanju si bomo pogledali tudi delovanje podjetja CWT na slovenskem ozemlju, kjer je prisotno že nekaj let.

4.5 Prihod podjetja CWT na slovenski trg

Podjetje CWT Adriatic je bilo v Sloveniji ustanovljeno leta 1998. Gre za specializirano podjetje za organizacijo poslovnih potovanj in pripada mednarodni mreži Carlson Wagonlit Travel. Glavna dejavnost je servisiranje mednarodnih partnerjev, kot so: Oracle, Schering Plough, US Embassy in drugi. CWT Adriatic je del tako imenovane CentMed Zone, ki jo sestavlja osem držav:

- Češka,
- Bolgarija,
- Grčija,
- Poljska z Litvanijo,
- Madžarska,
- Egipt,
- Slovenija,
- Rusija z Ukrajino.

Od leta 1998, ko je podjetje CWT vstopilo na slovenski prostor, se je začelo uspešno uveljavljati na slovenskem trgu. V osmih letih delovanja je zasedlo peto mesto glede na obseg prodaje. V Sloveniji je podjetje CWT edino, ki izvaja tako specialistično dejavnost, kot je organizacija poslovnih potovanj. Podjetje zagotavlja oziroma ponuja popolno organizacijo poslovnih potovanj, v okviru katere nudi (CWT 2006):

- rezervacijo letalskih vozovnic – pri tem sodeluje z letalskimi prevozniki, tako da uspejo zagotoviti ustrezno ceno za svoje uporabnike, vse pa je seveda odvisno od zahtev uporabnika;
- hotelske rezervacije, pri čemer podjetje aktivno sodeluje z vrsto hotelskih ponudnikov, pa tudi s številnimi turističnimi agencijami;
- najem osebnih vozil – poslovnežem nudijo široko ponudbo vozil, tako da se lahko prilagodijo želji uporabnika;
- organizacijo potovanja z železniškim transportom;
- VIP servis – zahteve poslovnežev so včasih zelo visoke, zato ima podjetje organiziran servis z logističnimi dejavnostmi, s katerim ugotovi še tako pomembnemu poslovnežu;

- pomoč ob izgubi vozovnice ali pa prtljage;
- 24 urno pomoč v primeru nepredvidljivih dogodkov.

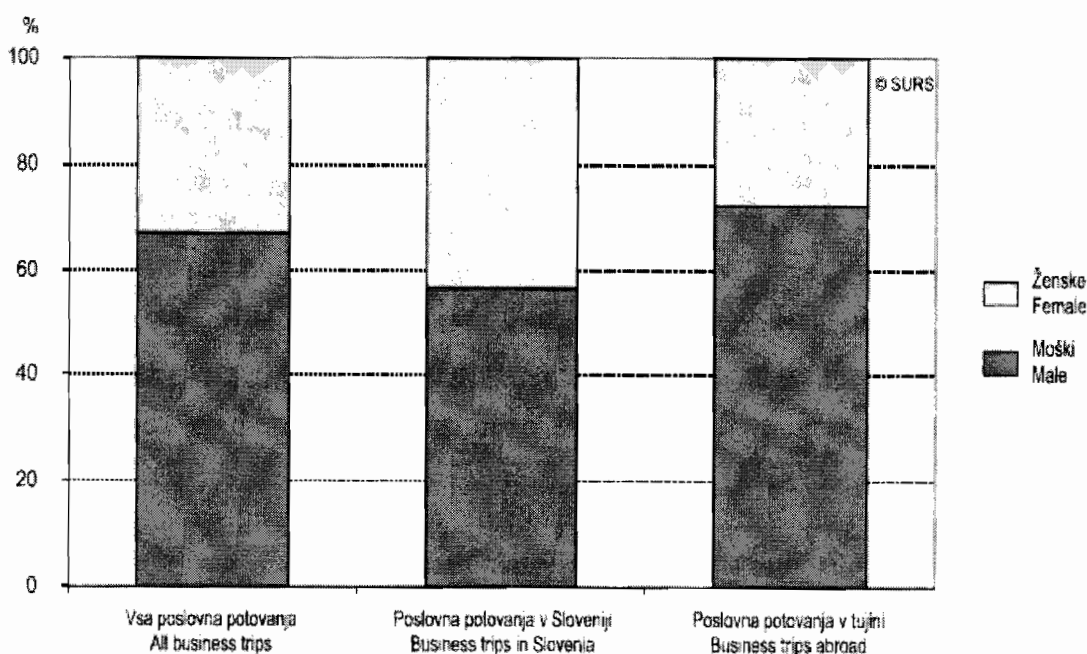
Če na kratko povzamem, celostni potovalni servis za poslovneža tako vključuje pripravo potovanja, ki zajema nakup letalske vozovnice (ali katerokoli drugo vrsto prevoza), transferje, namestitev, aktivnosti v mestu dogodka, spremljanje in podporo samega potovanja, poročila po opravljenem potovanju.

Skratka, ugotovimo lahko, da podjetje CWT v Sloveniji deluje na podlagi skupne globalne strategije, pri čemer so posamezni segmenti delovanja prilagojeni krajevnim in geografskim značilnostim prostora, v katerem deluje.

Zanimiv segment se mi zdi sama poslovna potovanja Slovencev. Zato bom v nadaljevanju predstavila nekaj podatkov o tem, kako pogosto se Slovenci odpravljajo na poslovna potovanja.

Na poslovno potovanje, v Slovenijo ali v tujino, je odšlo okoli 108 tisoč ali 6,3 % prebivalcev Slovenije, starih 15 let ali več. Poslovno je potovalo 8,0 % moške populacije in 4,7 % ženske populacije. V drugem četrtletju leta 2006 je bilo tako zabeleženih okoli 179 tisoč poslovnih potovanj, kar je za 1 % manj kot v drugem četrtletju 2005. 34,2 % poslovnih potovanj potekalo znotraj Slovenije, 65,8 % pa v tujini (Statistični urad RS 2006).

Slika 4.1 Poslovna potovanja prebivalcev Slovenije, v drugem četrtletju 2006



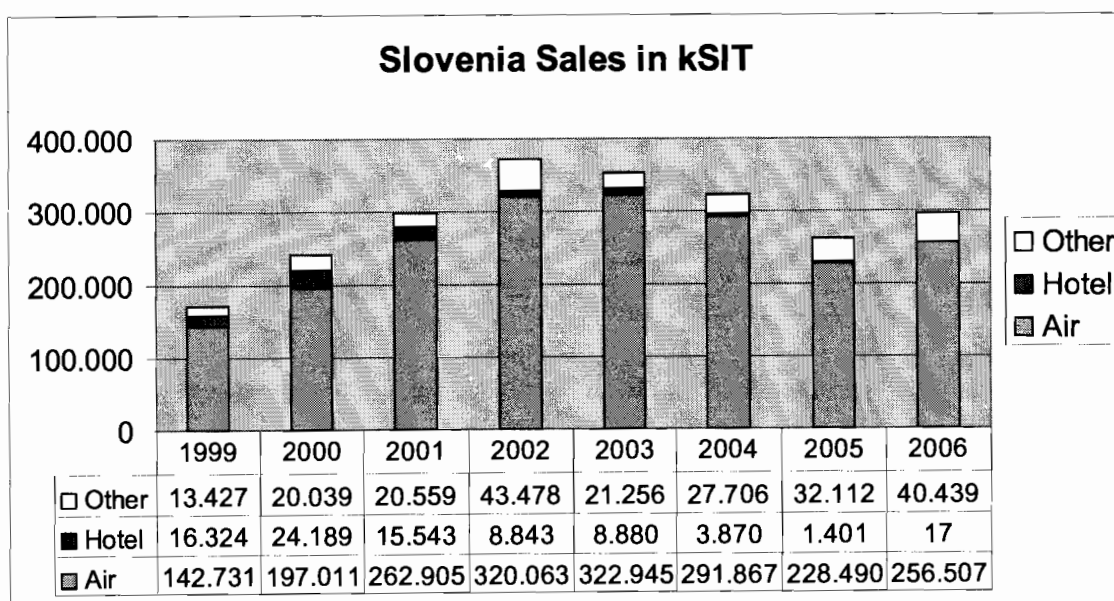
Vir: Statistični urad RS 2006

81,1 % poslovnih potovanj je zajemalo od ene do tri prenočitve. Povprečno je poslovno potovanje v drugem četrtletju 2006 zajemalo 2,7 prenočitve, v Sloveniji povprečno 2,3 prenočitve, v tujini povprečno 2,9 prenočitve.

Poslovni turisti so za 61,8 % poslovnih potovanj uporabili osebni avto, za 27,5 avtobus, za 9,2 % pa letalo. 78,2 % poslovnih potovanj so podjetja in druge ustanove organizirali brez pomoči potovalnih agencij. Od teh so za 55,0 % poslovnih potovanj prenočišče rezervirali neposredno v prenočitvenem objektu. Poslovni turisti so največkrat prenočili v hotelih ali motelih (na 75,9 % poslovnih potovanj). Za poslovno potovanje so povprečno porabili okoli 79 tisoč tolarjev, v Sloveniji okoli 46 tisoč tolarjev, v tujini okoli 96 tisoč tolarjev. Poslovni turisti so porabili na dan povprečno okoli 29 tisoč tolarjev, v Sloveniji okoli 20 tisoč tolarjev, v tujini pa okoli 33 tisoč tolarjev. Upoštevani so tako stroški, ki jih je poravnal delodajalec, kot sredstva, ki so jih poslovni turisti porabili v zasebni namen. Povprečna poraba na turista na dan na poslovnih potovanjih v Sloveniji pa je bila približno enaka kot v drugem četrtletju leta 2005 (Statistični urad RS 2006).

V nadaljevanju pogledjmo še delež storitev podjetja CWT Adriatic v Sloveniji, in sicer v obdobju od 1999 do novembra leta 2006.

Slika 4.2 Delež storitev podjetja CWT Adriatic v Sloveniji za obdobje 1999–2006



Vir: CWT 2006

Iz pregleda je razvidno, da je bilo največ storitev opravljenih v povezavi z letalskimi prevozi, ki so tudi glavna storitev ali pa vsaj osnovna storitev pri organizaciji poslovnih potovanj.

Torej, če strnem svoje ugotovitve, lahko zatrdim, da podjetje CWT v Sloveniji deluje po popolnoma enakih principih, načelih, vrednotah, pa tudi strategiji globalnega lastnika. Dinamika poslovanja in tudi same storitve pa so seveda prilagojene razmeram na slovenskem trgu.

V naslednjem poglavju se bom posvetila tematiki globalizacije, in sicer predvsem z vidika njenega vpliva na mednarodna podjetja, zlasti na podjetje CWT.

5 VPLIV GLOBALIZACIJE NA POSLOVANJE CWT

V današnjem svetu so mednarodna podjetja tisti subjekti, ki imajo od globalizacije največje koristi. Organizirana so tako, da delujejo v več državah in izkoriščajo prednosti na področju razvoja in raziskav, proizvodnje, logistike, trženja in financ. Vse to odseva v nižjih stroških in ugledu, kar izključno domačim, tradicionalnim podjetjem ni dosegljivo. Vodena so iz profitnih centrov v razvitem svetu. Vodstva teh podjetij nenehno analizirajo pogoje gospodarjenja po različnih deželah, kot so nabavni trgi, infrastruktura, davčne stopnje, delovna zakonodaja, omejitve v zvezi z onesnaževanjem okolja ter druge omejitve trgovine. Tem se prilagajajo in jih v največji možni meri izkoriščajo (Kenda in Bobek 2003, 85).

Tudi v podjetju CWT so uspešno izkoristili globalizacijo. Dejstvo je namreč, da je globalizacija trga, odkritje informacijskih ekonomij ter rast interneta in drugih globalnih komunikacij spremenila vlogo informacijskih sistemov tudi v potovalni industriji, spremenile pa so se tudi potrebe kupca. V CWT so se tem spremembam izjemno dobro prilagodili, saj nenehno razvijajo spletna orodja, ki so potnikom v pomoč pri organizaciji, spremljanju in zaključku poslovnega potovanja. Po raziskavi, ki so jo v podjetju izvedli nedavno, lahko spletne rezervacije in poslovanje znižajo potovalne stroške podjetja tudi za deset odstotkov (CWT 2006).

Za podjetje CWT so bile zelo pomembne razmere glede prodora nizkocenovnih letalskih prevoznikov na trg, saj so ti z nizkimi cenami povzročili ostro konkurenco na trgu, določena podjetja pa so celo propadla. Za podjetje CWT so bili zanimivi predvsem zato, ker organizacija poslovnih potovanj pomeni posledično pogosto uporabo letalskega transporta. V nadaljevanju si pogledjmo, kako je potekala liberalizacija zračnega transporta in kako so v panogo vstopili nizkocenovni letalski prevozniki.

5.1 Liberalizacija zračnega transporta

Zračni transport je eden izmed najbolj uravnanih sektorjev narodnega gospodarstva. Na mednarodni ravni je značilna odsotnost multilateralne ureditve trga. Pogoji dostopa na trg so urejeni z bilateralnimi sporazumi med državami in določajo linije prevozov, letalske prevoznike, ki smejo izvajati storitve, načine uporabe letal, določila glede tehnične varnosti. Države s tem omejujejo prosti dostop na trg in ščitijo nacionalne prevoznike ter spodbujajo razvoj zračnega transporta v izbranih tržnih nišah (Ogorelc 1999, 73–75).

Zasnova organiziranosti trga v civilnem zračnem transportu je bila sprejeta na konferenci o mednarodnem civilnem letalstvu leta 1944 v Chicagu (Čikaška konvencija – Konvencija o mednarodnem civilnem zrakoplovstvu). ZDA so predlagale liberalno multilateralno ureditev mednarodnega zračnega transporta, kar je pomenilo svobodno urejanje linij, ponudbo zmogljivosti in oblikovanje cen. Evropski zavezniki so

nasprotovali multilateralni ureditvi trga in zagovarjali dvostransko urejanje vstopa na trg, razdelitev zmogljivosti in nadzorovanje cen. Tako je prišlo do kompromisa, s katerim so zračni transport uredili s posebnimi pravili zračne plovbe oz. svobodami zraka. S Čikaško konvencijo je bila članicam torej priznana samo »tehnična svoboda« zračne plovbe (pravica preleta tuje države brez pristajanja), ne pa »komercialna svoboda« (urejanje prevoza potnikov in tovora med državami članicami). Ta se dogovarja v obliki dvostranskih sporazumov (Ogorelc 1996, 63–71).

Neurejenost ameriškega trga letalskega prometa je od leta 1977 dalje spodbudila mednarodne reforme tovornih in potniških storitev. Od tedaj je bil storjen znaten napredek k liberalizaciji mednarodnega letalskega prometa. Tržna politika ZDA, imenovana »Open Skies« (Odprto nebo), je kljub času, ki ga je potrebovala za doseg svoje učinkovitosti, odsevala nov pristop k mednarodnemu trgovanju. Od zgodnjih devetdesetih letih dalje je omogočala ZDA in njenim trgovskim partnerjem sklenitev liberalnega vzorčnega dvostranskega sporazuma, kar je vodilo k splošni sestavi sporazumov. Do leta 2000 je bilo podpisanih še približno petdeset takšnih sporazumov. Velik dosežek v nastajanju liberalnih regionalnih trgov letalskih storitev predstavlja pojav notranjega trga letalskega prometa v EU, kjer so vse od sredine osemdesetih let počasi odpravljali ovire proste oskrbe s prevoznimi storitvami znotraj unije. Pojavljajo pa se tudi novi znanilci svobodnejših trgovinskih območij letalskih storitev. Najnovejši je primer petih držav APEC (Azijsko-pacifiško ekonomsko sodelovanje), ki so sklenile večstranski sporazum v novembru 2000. Dežele zahodne poloble so se zaobljubile k ustanovitvi prostega trgovinskega območja obeh Amerik (FTAA) do leta 2005. Julija 2000 je bil v okviru Organizacije afriške enotnosti sprejet sklep Yamoussoukro, ki je podoben korak k liberalizaciji znotraj afriškega letalskega prometa. Ti dosežki so sicer manj obsežni kot enotni trg letalskih storitev EU, vendar predstavljajo korak naprej. Področje letalskih storitev je v Sporazumu GATS urejeno z Dodatkom o storitvah v letalskem prometu. Vendar pa so v dodatek vključena samo tri področja: popravila letal ter vzdrževalne storitve, storitve sistema računalniških rezervacij in prodaja ter trženje storitev letalskega prometa. Prevozne pravice in storitve, ki so neposredno povezane z izvajanjem prevoznih pravic, so izvzete iz GATS in so urejene z bilateralnimi sporazumi. Večina storitev pa je urejena s sporazumi, podpisanimi v okviru Čikaške konvencije (Ogorelc 1996, 63–71).

5.2 Nastanek nizkocenovnih prevoznikov

Vzpostavitev konkurenčnih razmer, ki so posledica procesa liberalizacije zračnega transporta, je novim letalskim družbam omogočila vstop na prej zaščiten trg storitev zračnega transporta. Večina novoustanovljenih prevoznikov zadnjih desetletij je nizkocenovnih. Skupne značilnosti nizkocenovnih prevoznikov so (Arvola 2001, 17):

- Nizki stroški poslovanja, ki jih omogočajo:
 - bistveno nižje plače kabinskega osebja in pilotov v primerjavi s plačami v nacionalnih ali regionalnih letalskih družbah;
 - višja produktivnost, katere posledica je boljša izkoriščenost delovne sile;
 - nižji fiksni stroški v primerjavi z nacionalnimi ali regionalnimi prevozniki;
 - enotna flota in nizki stroški oskrbe letal in potnikov;
 - poceni distribucijski kanali – internet;
 - opustitev programov bonitet za zveste potnike.
- Nizke cene storitve, ki so posledica:
 - eliminiranja prvega in poslovnega razreda;
 - povečevanja števila potniških sedežev ob zmanjšanju razdalje med njimi;
 - oskrbe potnikov med letom ni ali pa se plača posebej;
 - enostavne tarifne strukture.

Podobna poslovna politika, ki se kaže v:

- samostojnem delovanju;
- letenju med sekundarnimi t. j. cenejšimi in manj zasedenimi letališči;
- realizaciji ekonomije obsega;
- relativni točnosti zaradi letenja po linijskem sistemu brez povezav;
- omejitvah v potrjevanju potniških rezervacij in pogojih potovanja;
- veliki poslovni fleksibilnosti;
- krajšem odzivnem času glede na dogajanje na trgu;
- kratkih postankih od pristanka do vzleta letal;
- kreativnem oglaševanju;
- bonitetah in popustih letališč z naslova pospeševanja regionalnega razvoja.

Ta poslovni model ima torej tri glavne elemente:

- preprosto storitev (ni oskrbe potnikov in udobja za poslovne potnike ter programov bonitet zvestim potnikom);
- pozicioniranje je usmerjeno na turistične potnike in cenovno občutljive poslovne potnike s ponudbo kratkih linij v linijskem sistemu med manj zasedenimi letališči;
- nizke operativne stroške in provizije za prodajo letalskih vozovnic ter visoko produktivnost, kar omogoča tem letalskim družbam višje donose, kot jih dosegajo ostali tipi prevoznikov.

5.3 Tržni segment poslovnih potovanj v povezavi z liberalizacijo zračnega prostora

Poslovno potovanje lahko definiramo kot potovanje, katerega osnovni namen je povezan s poslom. Osnovne značilnosti tržnega segmenta poslovnih potovanj so (Prebežac 1998, 157):

- zgoščenost tržnega segmenta, saj je relativno malo število ljudi, ki pogosto potujejo;
- visoka ekonomsko-socialna struktura – visoka kupna moč in življenjski standard, pogosta poslovna in zasebna potovanja;
- poslovna potovanja se v glavnem ne načrtujejo veliko vnaprej, gre za potnike, ki potrebujejo prost sedež na letu tudi do tik pred vzletom letala;
- poslovni potniki želijo prispeti na cilj potovanja kar najhitreje in ob najprimernejšem času;
- potovanje mora biti udobno, ker želijo poslovni potniki takoj po pristanku letala začeti opravljati svoje poslovne aktivnosti;
- zaradi nepredvidljivega odvijanja poslovnih aktivnosti zahtevajo ti potniki tarife brez omejitev v pogojih potovanja – možnost spremembe plana, dneva ali ure povratka, možnost kombiniranja letov ali zamenjave z drugimi letalskimi družbami brez doplačil;
- poslovni potniki želijo potovati ločeno od potnikov, ki so za potovanje na istem letu plačali znatno nižjo ceno letalske vozovnice;
- zaradi visoke cene letalske vozovnice zahtevajo poslovni potniki visoko raven storitve, kot npr. posebna okenca za prijavo na let, možnost prijave na let tik pred planiranim vzletom, prednost pri vstopanju in izstopanju iz letala, možnost prevoza večje mase prtljage od ostalih potnikov, hitrejša izročitev predane prtljage, večje udobje med letom, boljša izbira hrane, pijače in časopisov med letom itd.

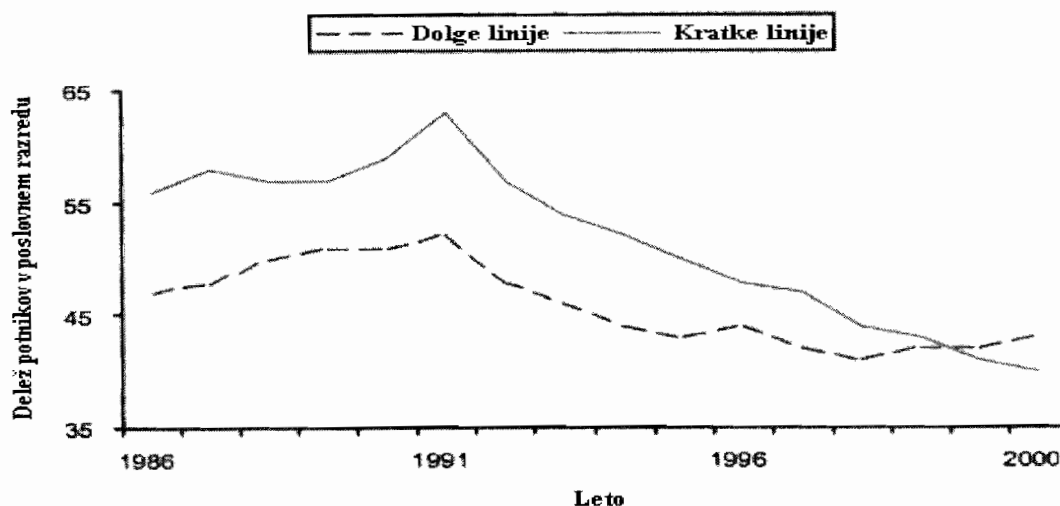
V tradicionalnem pristopu k obravnavi tržnega segmenta poslovnih potovanj se kot njegova najznačilnejša lastnost navaja neprilagodljivost na spremembe cene storitve potniškega letalskega prevoza. Poslovna potovanja so največkrat organizirana z namenom udeležiti se sestanka ali reševati primer, ki pomembno vpliva na prihodke ali stroške podjetja. V takšnih primerih le uporaba tarif brez omejitev omogoča poslovnežem, da so ob pravem trenutku na pravem mestu, zaradi česar razlika v ceni med poslovnim in ekonomskim razredom ni najpomembnejša. Čeprav to velja načelno še danes, smo priča nekaterim spremembam, zaradi katerih so v današnjem času poslovni potniki vse bolj cenovno občutljivi:

- upočasnjena gospodarska rast vpliva na donose podjetij, zaradi česar se zmanjšuje obseg sredstev, namenjen za poslovna potovanja;
- razvoj tehnike je omogočil alternativne možnosti; internet, avdio-vizualne konference in super hitri vlaki postajajo resna alternativa potovanjem z letalom;
- trendi liberalizacije v mednarodnem zračnem transportu so povzročili cenovno konkuriranje med letalskimi družbami tudi v tem segmentu.

V času liberalizacije zračnega transporta navedeni argumenti vedno bolj izgubljajo moč. Rekli bi lahko, da v današnjem času veljajo le še na reguliranih in monopolnih trgih oz. tam, kjer nezadostni potniški potencial ne more pritegniti zadostnega števila letalskih prevoznikov. Na trgih, kjer je več konkurenčnih ponudnikov potniškega letalskega prevoza, del poslovnih potnikov ni več pripravljen plačevati visokih cen za potovanje v poslovnem razredu. Ti potniki so pripravljeni prestopiti k cenejšemu konkurenčnemu prevozniku ali koristiti nižji razred potovanja, če nižja cena bistveno ne znižuje udobja in fleksibilnosti (Prebežac 1998, 157).

Letalske družbe morajo znati prepričati poslovne potnike, da cena potovanja v poslovnem razredu odraža dejansko vrednost storitve v tem razredu. Zato morajo izpolniti pričakovanja poslovnih potnikov, kot je večja razdalja med sedeži v poslovnem razredu, večja frekventnost letov, ugodnejši časi odhodov in prihodov letov v voznem redu, prost sedež za ustrezno ceno tudi tik pred zdajci. Z nudenjem kakovostne storitve v tržnem segmentu poslovnih potovanj si letalske družbe povečujejo možnosti, da bodo poslovni potniki izbrali njihove storitve tudi v primeru, ko bodo potovali zasebno.

Slika 5.1 Delež poslovnežev, ki potujejo v poslovnem razredu (angleški trg)



Vir: AEA 2002, 25

Med današnjimi uspešnimi letalskimi družbami najdemo tiste, ki so uspele zadovoljiti pričakovanja poslovnih potnikov, ker kljub trendom večanja cenovne

elastičnosti tega segmenta dosegajo tudi do štirikrat večje donose po prepeljanem poslovnem potniku od tistih, ki jih dosegajo v nižjih cenovnih razredih.

5.4 Liberalizacija mednarodnih storitev

Razlogi za liberalizacijo trgovine s storitvami se ne razlikujejo od razlogov za liberalizacijo trgovine z blagom. Liberalizacija naj bi prispevala k izboljšanju kakovosti storitev, k razvoju tehnologije, zmanjšala naj bi uporabo neučinkovitih virov, omejevala moč monopolistov in zagotavljala potrošnikom dostop do najbolj kakovostnih in najcenejših storitev. Današnja moderna gospodarstva lahko imenujemo storitvena gospodarstva, saj je storitveni sektor prevladujoč sektor v vseh državah sveta ne glede na njihovo gospodarsko razvitost (WTO 2003).

Storitvene aktivnosti so v zadnjih desetletjih postale tako raznolike, specializirane in učinkovite, da se ponudba popolnoma prilagaja željam in potrebam povpraševalcev. Učinkovita telekomunikacijska in transportna infrastruktura, dober izobraževalni in zdravstveni sistem, kakovostne bančne in poslovne storitve so postali ključni za gospodarski razvoj neke države.

Storitveni sektor je reguliran v veliko večji meri kot ostali sektorji, vzrokov pa je več. Storitve so zelo pomembne za domače gospodarstvo, saj so potrebne za izvajanje nacionalnih razvojnih načrtov (bančna dejavnost je pomembna pri povečevanju domačih prihrankov, telekomunikacije za zagotavljanje državne varnosti ...). Sektor storitev vključuje zelo heterogene vrste ekonomskih dejavnosti (pomorski promet, kirurgija, franšizing ...), ki nimajo veliko skupnih značilnosti. Zaradi edinstvenosti storitev je urejanje in nadzorovanje outputa storitev izredno težko. Države raje urejajo kakovost inputov, potrebnih za proizvodnjo storitev. Reguliranje storitev ni pomembno samo zaradi zaščite domačega gospodarstva pred tujo konkurenco, ampak se uporablja tudi za zagotavljanje kakovosti storitev in učinkovitega izvajanja storitvenih dejavnosti. Ker storitve vstopajo v mednarodno trgovino na drugačen način kot blago in ker jih ni mogoče ocariniti, so omejitve za trgovino s storitvami veliko bolj zapletene in manj transparentne kot omejitve za trgovino z blagom. Težko je določiti, kdaj posamezna uredba (necarinska omejitev mednarodne trgovine) predstavlja omejitev pri transakciji določene storitve (WTO 2003).

Razlogi za poseganje države v storitveno dejavnost oz. reguliranje so: zaščita potrošnika, vzdrževanje nacionalne varnosti in standardov, omejitev konkurence, varovanje okolja itd.

Liberalizacija trgovine z blagom je možna s skupnim sistemom carinskih stopenj, liberalizacija trgovine s storitvami pa s čim bolj enotnim sistemom določil v vseh državah. Za liberalizacijo trgovine s storitvami se je treba dogovoriti, katera državna določila so potrebna za doseganje nacionalnih političnih ciljev in o katerih določilih bi se bilo mogoče pogajati. Ovire v trgovini s storitvami so: količinske (kvote), cenovne

(davki za tuje dobavitelje), omejitve, ki zahtevajo fizično ali korporacijsko prisotnost na tržišču, s standardi povezane omejitve, omejitve, povezane z javnimi ponudbami in subvencijami. Težnje po liberalizaciji mednarodne trgovine s storitvami je najprej pokazala ZDA, saj so spoznali, da imajo kot najbolj informacijsko in tehnološko razvita družba primerjalne prednosti v izvozu kapitalno, informacijsko in v znanju intenzivnih storitev. Tudi druge razvite države so se strinjale z vključitvijo storitev v pogajanja o liberalizaciji. Pomisleke so imele države v razvoju, saj so menile, da imajo primerjalne prednosti v proizvodnji storitev samo razvite države. Vendar pa obstaja vrsta storitev, pri katerih so pomembni še drugi dejavniki in ne samo tehnologija in kapital. Npr. turizem, gradbeništvo, transport, zdravstvo ..., kjer države v razvoju izkoriščajo nizke stroške delovne sile, lokacijo, ekonomijo obsega. Poleg koristi, ki bi jih imele države v razvoju od liberalizacije trgovine s storitvami kot izvoznice storitev, bodo imele koristi tudi od uvoza storitev (dostop do cenejše in bolj kakovostne ponudbe storitev). Vendar pa so v tem videle nevarnost za obstoj domače ponudbe storitev (WTO 2003).

5.5 Odzivi podjetja Carlson Wagonlit Travel

Tudi v podjetju CWT so vseskozi spremljali razmere na trgu ter želje in potrebe njihovih uporabnikov. V podjetju namreč ugotavljajo, da se posebnost poslovnega potovanja kaže prav v njegovih omejitvah. Ljudje se na poslovno potovanje odpravijo z določeno nalogo, ki od njih zahteva zbranost in jih skozi celotno potovanje drži v napetosti. To velja predvsem za potovanja v tujino, saj morajo v tem primeru večinoma komunicirati v tujem jeziku, kar pomeni dodaten izziv.

Potnik je tako bolj občutljiv za nepredvidene situacije, dejansko mu zelo ustreza miren potek spremljajočih dogodkov, saj se tako lahko osredotoči na bistvo svojega potovanja in ne izgublja dragocenega časa z urejanjem drugih zadev. Zato so v podjetju CWT z različnimi ukrepi poskušali misliti na vse tisto, kar poslovnež potrebuje pri svojem delu. Najbolj se je podjetje približalo situaciji, ki je postala povsem nekaj vsakdanjega. Predstavljajmo si povprečnega poslovneža, ki prek svetovnega spleta preverja letalske povezave, možnost hotelske namestitve, možnosti najema avtomobila, telefonira poslovnemu partnerju v tujino, medtem pa mu kurirska služba agencije, ki organizira poslovna potovanja, že dostavlja potrebne dokumente za potovanje. Vendar te storitve že dolgo niso več ujete v nacionalne meje, ampak postajajo in so globalne. Če je še pred leti veljalo, da se storitve zagotavljajo večinoma lokalno, danes ni več tako. Napredek v informacijski in komunikacijski tehnologiji je odprl pot tudi novim storitvam. Njihova menjava je postala dinamičen in zelo kompleksen proces. Globalizacija trga, odkritje informacijskih ekonomij in rast interneta ter drugih globalnih komunikacij so preoblikovali vlogo informacijskih sistemov tudi v potovalni industriji. Z vsem navedenim so se spremenile tudi potrebe kupca in zato v potovalni industriji brez prilagajanja spremenjenim potrebam enostavno ne gre (CWT 2006).

Podjetje CWT je usmerilo svojo strategijo v celostno obravnavo podjetja in zaposlenih v njem. Izoblikovalo je strategijo 8 ključev, s katero je tudi uspešno konkuriralo na tržišču, predvsem pa je povečevalo svoj tržni delež in uspešnost. V nadaljevanju si jih pogledajmo:

- vpeljava spletnih rezervacij, kar je za potnika in organizatorja potovanja zelo pomembno, saj imata s tem možnost neposrednega vpogleda v alternativne možnosti potovanja in izbire najugodnejše oziroma najcenejše;
- posvečanje večje pozornosti korporacijskim hotelskim programom, saj se kar 30 do 40 odstotkov sredstev, namenjenih poslovnim potovanjem, porabi za hotelske namestitve;
- zniževanje stroškov pri organizaciji poslovnih dogodkov, kar je velikokrat prikazano zunaj kategorije stroškov poslovnih potovanj;
- optimizacija porabe sredstev za nakup letalskih vozovnic;
- razvoj orodij za nadzor uporabe korporacijskega organizatorja potovanj;
- združevanje in globalizacija korporacijskih poslovnih potovanj zniža stroške kar za pet odstotkov;
- high-touch podpora in varovanje podatkov;
- stalna presoja produktivnosti storitev.

6 PRIHODNOST MEDNARODNIH PODJETIJ IN PODJETJA CWT

6.1 Uvajanje novosti in prilagajanje razmeram

Mednarodna podjetja so danes najbolj kompleksna oblika široko razširjene organizacije. S samim poslovanjem med produkti, trgi, nacijami in kulturami se mednarodno podjetje srečuje s problemi in situacijami, ki so verjetno kompleksnejši in bolj razširjeni kot problemi in situacije, s katerimi se srečujejo največja domača podjetja.

Managerji mednarodnih podjetij bodo morali pospešeno spoznavati globalne zmogljivosti in lokalne dovzetnosti. Povečan obseg konkurenčnosti okolja podjetja pomeni večjo stopnjo svobode, ko se pogovarjamo o izbiri strategije ali organizacijske strukture podjetja. Zaradi vseh teh sprememb v okolju se poraja vprašanje, kako se bodo mednarodna podjetja preoblikovala oz. prilagodila vsem tem spremembam in kakšna naj bi bila organiziranost ter vodenje mednarodnih podjetij v prihodnje.

S prehodom iz dobe mehanizacije v informacijsko dobo se pojavlja vedno več vprašanj. Vse bolj so se začeli pojavljati dvomi o uspešnosti tradicionalnega managementa ter o njegovih smernicah. Vse bolj se spreminja gledanje avtoritete, meje kontrole postajajo nejasne, spreminjajoče obravnavanje lojalnosti, irelevantnost nacionalnih mej, izkušnje izgubljajo svojo vlogo. Vedno pogosteje je v podjetjih opazen trend dajanja zaposlenim moči, svobode in informacij za odločanje in popolno sodelovanje v organizaciji. V okolju, ki ga označujejo močna globalna konkurenca, nove tehnologije ter tektonske in hitre spremembe, mnogo ravnateljev meni, da lahko odrekanje centraliziranim kontrolam pospeši hitrost, fleksibilnost in odločnost.

V podjetjih naj bi bili trije glavni razlogi za prenašanje pooblastil na zaposlene (Daft 2001, 502):

- strateška obveznost za izboljšanje proizvodov ter storitev;
- ker je to opazno v ostalih podjetjih;
- da se ustvari unikatna učeča se organizacija s superiornimi zmožnostmi.

Seveda je najpomembnejši tretji razlog. Pooblaščenje zaposlenih je osnova za učečo organizacijo, kajti ta proces sprosti potencial in kreativnost zaposlenih, dovoljuje, da eksperimentirajo in se učijo ter daje možnost zaposlenim, da sami odločajo v skladu s svojim znanjem in razumevanjem. V današnjem trendu globalizacije, kjer konkurenčne prednosti slonijo predvsem na uvajanju novih idej ter sprememb, je proces dajanja moči odločanja zaposlenim ključen za podjetje. Vendar to ne pomeni samo odgovornosti za nove ideje in za sprejemanje odločitev, ampak tudi možnost izvajanja različnih akcij.

Pooblaščenje zaposlenih pomeni, da podjetje izroči zaposlenim štiri elemente, ki jim omogočajo, da svobodneje opravljajo svoje delo (Daft 2001, 504):

- informacije,

- znanje,
- moč,
- nagrade.

Pooblaščenje zaposlenih pomeni korak proti ustvaritvi tekoče, prilagodljive, učeče se organizacije, ki lahko uspeva v svetu hitrih sprememb. V mnogih podjetjih omenjajo spremembe kot najpogostejši problem, s katerim se soočajo. Današnje poslovno okolje zaznamujejo globalizacija, močna konkurenca, takojšnje komunikacije ter presenečenja. Majhni dogodki lahko imajo velike posledice, ki jih je zelo težko predvideti. Današnji vodilni managerji se strinjajo, da morajo organizacije držati korak z dogodki v zunanjem okolju. Priznani ravnatelj je nekoč rekel (Gagne 1995, 365): »Ko hitrost sprememb v zunanjem okolju preraste hitrost sprememb znotraj podjetij, je konec blizu.«

Organizacije odgovarjajo na zunanje spremembe na različne načine. Veliko organizacij uvaja nove organizacijske oblike, ki vključujejo manj hierarhije in več samoravnalnih timov ali dinamičnih mrežnih struktur. Na splošno je trend usmerjen stran od navpičnih struktur, ki ustvarjajo prepad med zaposlenimi in vodilnimi, k vodoravnim strukturam, ki so osredotočene na poslovne procese. Posebna skrb je namenjena tudi pooblaščenju zaposlenih za več odgovornosti ter avtoritete za odločanje in večji interes za podjetje ter podjetniško kulturo. Tako se veliko podjetij preoblikuje v učečo se združbo, ki poudarja enakost, močno kulturo ter tekočo, prilagodljivo strukturo, ustvarjeno, da zagrablja priložnosti, premaga krize ter ostaja konkurenčna v nestanovitnem okolju. V uspešni organizaciji prihodnosti ima vsaka oseba moč odločanja, kajti le tako lahko prispeva največ k celoti, v kateri organizacija spodbuja osebno rast in organizacijsko popolnost (Gagne 1995, 365).

6.2 Prihodnost podjetja CWT

Dokler je družba majhna, z zelo majhnim številom pripadnikov, npr. majhno podjetje z nekaj zaposlenimi, lahko delavci sami skrbijo za potrebno stopnjo usklajenosti in si po potrebi pomagajo. Zato ne potrebujejo posebne managerske strukture. Pri večjih združbah pa postane problem usklajevanja delovnih aktivnosti tako velik, da je treba delovno aktivnost – vodenje in upravljanje organizacije uskladiti. Ko začne organizacija rasti, se management sreča z izzivi, ki odražajo vso kompleksnost organizacije. Zato si mora management medsebojno razdeliti delo in pristojnosti ter se organizirati. Seznaniti se mora s posebnostmi vsake posamezne članice v organizaciji. Le tako lahko opravlja funkcije nadzora, informiranja, zunanjih odnosov in vodenje globalne politike organizacije.

Na uspešnost organizacije pa vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki, zato si jih v naslednjem delu tudi oglejmo.

6.3 Zunanji vplivni dejavniki za organiziranje

Organizacija je v stalni interakciji z okoljem, v katerem deluje. Ta interakcija povzroča določeno ravnotežje med organizacijo in okoljem. Okolje vpliva na organizacijo, pa tudi organizacija bolj ali manj uspešno vpliva na okolje. S prilagajanjem strukture organiziranosti spremembam v okolju želimo doseči čim večje ravnotežje med organizacijo in okoljem. Vplivi okolja na organizacijo so lahko številni in raznovrstni.

V primeru CWT-ja pomeni biti pozoren na vplive okolja v 150 različnih državah in temu primerno graditi strategijo celotnega podjetja. Za to pa je potrebno podrobno poznavanje naslednjih vplivov okolja na organizacijo, gledano z vidika vseh vključenih držav (CWT 2006):

- Globalne in družbene vrednote v državah članicah – vsak družbeno-ekonomski sistem ima svoj sistem vrednot in norm. V sodobnih razmerah dela in poslovanja je vedno bolj opazen vpliv splošne kulture na oblikovanje struktur organiziranosti.
- Institucionalne razmere – so splošni in objektivno dani pogoji dela za organizacije. Med institucionalne razmere poslovanja prištevamo ekonomsko politiko in pozitivne predpise, ki uravnavajo poslovanje organizacij. Dobro poznavanje pravnih norm je pogoj za uspešno strukturiranje organiziranosti, ker so z zakonskimi predpisi pravno urejena številna vprašanja, ki se nanašajo na ustanavljanje, razširjanje, integriranje, saniranje in likvidiranje organizacij.
- Tržišče kot vplivni dejavnik za organiziranje vpliva s svojo širino in zahtevami glede kakovosti, cene, uporabne vrednosti in življenjske dobe izdelkov ali storitev. Čim bolj je tržno okolje organizacije raznotero in zapleteno, tem bolj komplicirano in diferencirano strukturo organiziranosti terja. Tržna usmeritev odseva v organiziranosti marketinga, v okviru katerega so združeni vsi posli, povezani z ustvarjanjem, raziskovanjem in oblikovanjem.
- Razvoj znanosti in tehnike močno vpliva na dinamiko poslovanja. Znanstveno-tehnični razvoj povzroča tudi razvoj novih delovnih sredstev, novih izdelkov, novih metod in nove tehnologije dela. Vse te vplive moramo upoštevati pri izgradnji organiziranosti.

6.4 Notranji vplivni dejavniki za organiziranje

Na strukturiranje odnosov vsake organizacije vplivajo tudi njene posebnosti. Najpomembnejši vplivni dejavniki vsake organizacije, ki izhajajo iz notranjega okolja organizacije, med njimi tudi podjetja CWT (2006), so:

- strategija poslovanja,
- vrsta uporabljene tehnologije,

- kadrovska struktura,
- velikost,
- lokacija,
- vodstvo,
- tradicija.

S sistemskim pristopom k razmišljanju moramo obravnavati strategijo v povezanosti s filozofijo, politiko in strukturo. To razglabljanje je odvisno od nazorov in vrednot tistih, ki v organizaciji odločajo. Za uresničitev odločitev so potrebne ustrezne strukture organiziranosti. Če organizacija želi npr. spoznati novo tržišče, mora imeti oziroma organizirati službo za raziskavo tržišča ter zagotoviti ustrezno strukturo sredstev. Če želimo pospešiti prodajo, moramo organizirati službo za ekonomsko propagando, ki pomaga uresničiti postavljene cilje. Če uvajamo računalniško obdelavo podatkov, nastanejo z avtomatizacijo tudi spremembe v organizacijskih strukturah, avtomatizacija pa vpliva tudi na spremembo strukture zaposlenih. Potrebni so analitiki, operaterji in drugi kadri. Nastajajo nova področja dela, ki terjajo v organizaciji drugačne odnose.

Na organiziranje vpliva tudi vrsta uporabljene tehnologije. Tehnologija določa strukturo nalog, struktura nalog pa določa strukturo organiziranosti. Čim višjo stopnjo tehnološkega razvoja organizacija ima, tem večje število managerjev je neposredno podrejenih višjemu vodji organizacije.

Kadri vplivajo na izgradnjo strukture organiziranosti in delovanje organizacije s svojimi znanji, sposobnostmi in navadami. O vplivu kadrov kot dejavniku organiziranosti najdemo v organizacijski literaturi različna stališča, pač odvisno od tega, kateri organizacijski šoli pripadajo teoretiki, ki razpravljajo o kadrih. V sodobni organizacijski teoriji in praksi se vse bolj uveljavlja spoznanje, da je organiziranost in organizacijske postopke treba prilagajati znanju in sposobnostim ljudi, vendar si pri tem ne smemo prizadevati, da bi zadovoljili osebne želje in ambicije posameznikov v organizaciji.

CWT je zelo velika organizacija in sama velikost je vpliven dejavnik za organiziranje njenih struktur. Pozornost je treba usmeriti na drugačnost problemov, ki v organizaciji nastopijo zaradi številčnosti ljudi in dejavnosti, in tudi zaradi kakovostno drugačnih dejavnikov in razmer.

Lokacija vpliva na organiziranost zaradi koncentracije ali dislokacije enot. Tudi organizacije v industrijskih središčih in urbanih središčih imajo drugačne možnosti. Organizacije v mestih imajo večje možnosti, da zaposlijo ustrezen kader, imajo višjo stopnjo delitve dela, bolj specializirane organizacijske enote itd. Organizacije izven industrijskih in mestnih središč vsega tega nimajo.

Vodstvo si mora prizadevati, da v prilagajanju organizacije doseže konsistentnost. Pomembna naloga vodstva tako velike organizacije je tudi, da prilagaja strukturo organiziranosti vsem spremembam v organizaciji in okolju, v katerem deluje.

Na izgradnjo organiziranosti vpliva tudi tradicija. Vpliv tradicije se kaže v pojmovanju, češ, ker je tako vedno bilo, zakaj ne bi bilo tudi sedaj. Upoštevanje tradicije pa je posledica odpora proti novostim, ki si ga v tako dinamičnem okolju ne moremo privoščiti in je treba podobna nagnjenja zelo hitro in strokovno obvladovati, še posebej, ker imamo opravka s tako raznovrstnimi kulturami.

6.5 Načrtovanje strategij mednarodnega podjetja CWT

Poudarek pri načrtovanju strategij mednarodnega podjetja CWT pri upoštevanju navedenih vplivov vidim v:

- aktivnostih, ki prilagajajo organizacijo glede na spremembe v okolju (mednarodnem, domačem, tržnem tehnološkem, finančnem idr.);
- oblikovanju filozofije oziroma kulture organizacije kot skupnosti vrednot glede na demografske značilnosti ključnih zaposlenih (komercialisti, informatiki, organizatorji dela, sodelavci v operativi);
- izkoriščanju spretnosti oziroma sposobnosti zaposlenih, ki zajema vse tisto, kar organizacija oziroma njeni ljudje znajo posebno dobro delati in posledično vpliva na konkurenčno sposobnost organizacije;
- izbiri strukture organiziranosti, ki vključuje linije avtoritete in komunikacij med organizacijskimi enotami in posamezniki ter tudi informacije in podatke, ki tečejo po teh linijah komunikacije in avtoritete; takšne linije so nujne za učinkovito koordinacijo, ocenjevanje in načrtovanje v podjetju;
- sistemu načrtovanja – za snovanje in uresničevanje načrtov so potrebne informacije, zato sta sistem načrtovanja in informiranja povezana in soodvisna; načrti morajo biti usklajeni in primerno predstavljeni vsem zaposlenim;
- nadzoru dela, ki zajema merjenje in ocenjevanje sodelavcev, in v izvajanju konkretnih ukrepov za uresničevanje ciljev organizacije. Opuščali naj bi klasično in birokratsko pojmovanje nadzora kontrole – stalni nadzor nadrejenega nad podrejenim. V organizaciji naj bi ljudje sodelovali pri oblikovanju ciljev in iz njih izhajajočih nalog, ki jih potem sprejmejo kot moralno obveznost in ne zgolj kot direktivo svojih nadrejenih.

Zelo pomemben poudarek pa vidim tudi v vpeljavi elektronskega poslovanja, ki je značilno za sodobno ekonomijo. Digitalna ekonomija je izrazito globalna, zato se tudi organiziranost CWT-ja naglo spreminja in prilagaja možnostim, ki jih nudijo globalna omrežja, kot je internet. Klasične ekonomske kategorije, kot so stroški proizvodnje, transporta, marketinga in prodajne mreže, so v pogojih digitalne ekonomije postavljene

v popolnoma nov položaj. Stroški poslovanja se tako pomembno spreminjajo, da se mora v osnovi spremeniti tudi sama filozofija podjetja. To pa za seboj potegne pomembne spremembe poslovanja, organiziranosti in kadrovske politike. Z vidika podjetja se digitalna ekonomija odraža predvsem v podpori elektronskemu poslovanju. Pojem elektronskega poslovanja je zelo širok, saj vključuje vse poslovne aktivnosti, ki jih lahko opravimo z uporabo računalniške in komunikacijske tehnologije (interneta in intraneta). Današnje sposobnosti elektronskega poslovanja daleč presegajo okvirje preproste računalniške izmenjave podatkov, kot smo jo poznali še pred nekaj leti. V končni fazi to pomeni, da bo že v bližnji prihodnosti večji del poslovanja potekal elektronsko in praktično tovrstnega poslovanja ne bomo razlikovali od klasičnega poslovanja.

7 ZAKLJUČEK

Današnja mednarodna podjetja poslujejo v dinamičnem in nepredvidljivem okolju, kjer so kakovostne in pravočasne informacije bistvenega pomena za izvajanje učinkovite strategije podjetja. Uspešni vodje so z znanjem strateškega managementa sposobni zagotoviti podjetju konkurenčne prednosti pred konkurenti in mu s tem omogočiti dolgoročni obstanek. Zagotovitev konkurenčnih prednosti je odvisna od tega, v kolikšni meri podjetje zadovoljuje potrebe kupcev boljše od konkurentov.

Globalizacijo podjetje najbolje občuti, kadar je del tako velikega sistema, kot je mednarodno podjetje CWT, ki deluje v več kot 150 državah po vsem svetu. Poenotenje poslovnih, operacijskih in informacijskih procesov je osnovni korak, ki ga nadgradi poenotena ponudba in profesionalizem zadnjih akterjev v verigi storitev. Glavni cilj podjetja je izoblikovati enoten obraz pred stranko, ne glede na to, v katerem delu sveta podjetje deluje. To pa ne pomeni zgolj enakih zunanjih in statusnih simbolov, temveč tudi enako visoko raven kakovosti storitve in zadovoljstva uporabnikov.

Ugotovili smo, da je proces globalizacije močno zaznamoval delovanje mednarodnih podjetij in da bo tako tudi v bodoče. Mednarodna podjetja so nesporno pomemben nosilec oziroma proizvajalec globalizacije. S svojim delovanjem po različnih državah sveta močno vplivajo na domača podjetja, ki so pogosto stisnjena ob rob ali celo propadejo. Doba interneta oziroma informacijske tehnologije vpliva na spremembe v strukturi globalnega gospodarstva. Te spremembe vplivajo na strukturo in obliko informacijskega poslovanja v podjetjih in tako povečujejo ali zmanjšujejo njihove možnosti za vzpostavljanje tako dolgoročnih kot globalnih poslovnih odnosov s porabniki. Internet kot globalno trženjsko orodje omogoča dostop ali stik porabnikov s podjetjem kadarkoli in kjerkoli. Te spremembe pomenijo premik razmerja moči od ponudnikov izdelkov in storitev k uporabniku.

Liberalizacija zračnega transporta je omogočila vstop poceni letalskih prevoznikov, kar je močno pretreslo tradicionalne letalske prevoznike, ki so bili prisiljeni spremeniti način poslovanja, predvsem pa znižati cene letalskih prevozov. S kontekstom zračnega transporta je seveda tesno povezano tudi mednarodno podjetje CWT, saj večino svojih storitev trži prav skozi zračni transport. Poslovna potovanja, ki se pogosto odražajo tudi v turistični dejavnosti, kakor tudi informacijska tehnologija sta med največjimi in najbolj dinamičnimi globalnimi panogami zadnjih petdesetih let. Število uporabnikov interneta in število poslovnih potovanj se konstantno povečuje. Prav tako pa se povečuje število zahtevnejših porabnikov, ki dnevno uporabljajo svetovni splet kot način informacijskega in rezervacijskega sistema za poslovna, osebna in druga potovanja.

Pričujoča diplomska naloga jasno kaže, da se je mednarodno podjetje CWT bolj ali manj uspešno prilagajalo razmeram na trgu. To potrjuje tudi njegova rast in delovanje v številnih državah sveta. Temeljne naloge, cilji in vizija podjetja CWT bodo morale biti

Zaključek

tudi v nadaljevanju usmerjene v tiste segmente, ki so za potnika in organizatorja potovanja zelo pomembna. Nenehno prilagajanje tako razmeram v svetu kot tudi slehernemu uporabniku storitev bo po mojem mnenju zagotavljalo tudi nadaljnji uspešni razvoj mednarodnega podjetja CWT.

LITERATURA

- Bartlett, Christopher A. in Ghoshal Sumantra. 1989. *Managing across borders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Black, Stewart J. in Lyman W. Porter. 2000. *Management: meeting new challenges*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Cuadrado, Roura R. et al. 2002. *Trading services in the global economy*. Northampton: Edward Elger.
- Daft, Richard L. 2001. *Organizational theory and design*. 7 izdaja. Cincinnati: South-Western College.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Gagne, Elaine T. 1995. *Designing effective organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hunger, David J. in Thomas L. Wheelen. 1996. *Strategic management*. Reading: Addison-Wesley.
- Jones, Gareth R. 2000. *Organizational theory*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Kenda, Vladimir in Vito Bobek. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kumar, Andrej. 1999. *Mednarodna ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mohrman, Susan Albers et al. 1998. *Tomorrow's organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mokorel Sicherl, Aleša. 2005. *Presoja tehnologij v Carlson Wagonlit Travel*. Seminarska naloga, Fakulteta za management Koper.
- Ogorelc, Anton. 1996. Značilnosti trga storitev v zračnem transportu. *Naše gospodarstvo* 42 (1/2): 63–72.
- Ogorelc, Anton. 1999. *Mednarodne logistične storitve*. Maribor: Studio Linea.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Prebežac, Darko. 1998. *Poslovna strategija zrakoplovnih kompanija*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Stare, Metka. 2002. *Celovit pristop k razumevanju in zajemanju mednarodne menjave storitev*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Literatura

- Thompson, Arthur A. in Alonzo J. Strickland. 1999. *Strategic Management: concepts and cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Vrhunec, Marko. 1997. Svet na razpotju: *zbirka člankov in razprav III*. Ljubljana: samozaložba.

VIRI

- AEA – Association of European Airlines. 2002b. *Towards an Efficient European Air Transport System*. Dostopno na <http://www.aea.be/AEAWebsite/datafiles/Towards.pdf> (01.12.2006).
- Arvola, Øivind. 2001. *Low cost airlines in Europe*. Dostopno na: <http://www.arvola.no/words/pages/Low%20cost%20carriers%20in%20Europe.pdf> (22. 11. 2006).
- Carlson Wagonlit Travel (CWT). 2006. *Who we are*. Dostopno na: http://www.carlsonwagonlit.com/en/global/who_we_are/ (15. 11. 2006).
- Carlson Wagonlit Travel (CWT). 2006. *Naslov prispevka*. Interni podatki, CWT Adriatic Ljubljana.
- Hufbauer, Gary Clyde. 1999. *The globalization of services: what has happened? What are the implications*. Institute for International Economics. Australian National University. Dostopno na: <http://www.iie.com/publications/wp/1999/99-12.pdf> (19. 11. 2006).
- Statistični urad Republike Slovenije. 2006. Turistična potovanja domačega prebivalstva. *Statistične informacije*, 2. četrletje.
- UNCTAD. 2003. *World Investment Report 2003*, UN New York and Geneva
- WTO – World trade organization. 2003. *International trade statistic 2002: World trade in 2001 – Overview*. Dostopno na: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2002_e/chp_1_e.pdf (1. 12. 2006).