

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Mira Milovanović

**VLOGA PODJETNIŠKE STRATEGIJE PRI INTERNACIONALIZACIJI
PODJETJA HIDRIA**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Mira Milovanović

Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

**VLOGA PODJETNIŠKE STRATEGIJE PRI INTERNACIONALIZACIJI
PODJETJA HIDRIA**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

Vloga podjetniške strategije pri internacionalizaciji podjetja Hidria

Diplomsko delo se osredotoča na povezanost med internacionalizacijo in podjetniško strategijo, ki je prikazana na študiji primera. Korporacija Hidria, ki je visoko tehnološko-inovativno usmerjena, je bila vzeta za primer, s katerim je delo preučevalo značilnosti izbranih teorij internacionalizacije in zastavljene podjetniške strategije. Glavni namen dela je raziskati vzroke za internacionalizacijo družbe Hidria in ugotoviti pomen inovativne politike za rast podjetja. Poudarek je tudi na organizacijski kulturi podjetja, ki je znatnega pomena za uresničevanje zastavljenih smernic, ter omejitvah/prednostih internacionalizacije, ki izhajajo iz majhnosti nacionalnega tržišča. Prikazano je, da je inovativna podjetniška strategija, kateri Hidria sledi danes, razlog za njena nadaljnja širjenja na regionalnih trgih, prav tako pa je tudi razvidno, da se zastavljena strategija zrcali v vseh segmentih dela podjetja Hidria. Diplomsko delo dokazuje, da so inovacije poleg virov produktivnosti in ekonomičnosti tudi pogoj za obstanek podjetja v današnji konkurenčni tekmi na globalnem trgu in tudi dejavnik za sprožanje koristnih sprememb potrebnih za razvoj in ohranjanje individualnosti podjetja, ter da je inovativnost tisti glavni temelj, na katerem svoj uspeh gradi Hidria.

Ključne besede: internacionalizacija, podjetniška strategija, inovacije, organizacijska kultura, Hidria

The role of business strategy in the process of internationalisation of company Hidria

The thesis examines the connection between internationalisation and business strategy, which is presented through case study of corporation Hidria. The characteristics of chosen internationalisation theories and business strategies were shown through this highly technological and innovative company. Finding reasons for Hidria's internationalisation and examining the relation between innovations and company's growth were two main purposes of the thesis. Emphasis also lays on the impact of organizational culture on the implementation of the company's goals. Nonetheless constraints/advantages of internationalisation, arising from small national market, are examined as well. Work proves that innovative business strategy, which drives Hidria today and that can be seen on all segments of the company, is the reason for its continuous growth on regional markets. It also proves that innovations are a (pre)condition for the company's existence in current competitive market. Thesis displays that innovations besides being a source of productivity and thriftiness are a trigger for firm's development, preservation of its individuality and the key of Hidria's success.

Key words: internationalisation, business strategy, innovations, organizational culture, Hidria

KAZALO

SEZNAM SLIK, GRAFOV IN TABEL	6
1. UVOD	7
1.1 NAMEN.....	7
1.2 HIPOTEZE.....	9
1.3 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA.....	9
1.4 METODOLOGIJA.....	10
2. DINAMIKA TEHNOLOŠKEGA RAZVOJA	11
2.1 INOVACIJE.....	12
3. INTERNACIONALIZACIJA DEJAVNOSTI PODJETJA	13
3.1 DEFINICIJA.....	13
3.2 MOTIVI.....	14
3.3 FAZE INTERNACIONALIZACIJE.....	14
4. IZBRANE TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE	15
4.1 TEORIJA INTERNALIZACIJE.....	15
4.2 TEORIJA PRISVAJANJA IN PANOŽNO TEHNOLOŠKEGA CIKLA TER DINAMIČNA TEORIJA TEHNOLOŠKE AKUMULACIJE.....	16
4.3 EKLEKTIČNA PARADIGMA.....	18
4.4 UPPSALA STOPENJSKI MODEL INTERNACIONALIZACIJE.....	19
5. INTERNACIONALIZACIJA IN MAJHNA DRŽAVA – PREDNOST ALI SLABOST, SPODBUDA ALI OMEJITEV?	20
6. STRATEGIJA IN STRATEŠKI MANAGEMENT	22
6.1 OPREDELITEV STRATEŠKEGA MANAGEMENTA.....	22
6.2 OPREDELITEV STRATEGIJE.....	23
6.2.1 Vrste strategij.....	24
6.2.1.1 Strategija vodenja stroškov v stroškovni učinkovitosti.....	24
6.2.1.2 Strategija diferenciacije.....	25
6.2.1.3 Strategija grajenja tržnih niš.....	26
7. ORGANIZACIJSKA KULTURA	26
8. KORPORACIJA HIDRIA	27
8.1 PREDSTAVITEV.....	28
8.2 DIVIZIJE.....	30
8.3 MREŽA POSLOVNIH ENOT.....	31
8.4 VIZIJA IN VREDNOTE.....	32
8.5 PROFIL PODJETJA.....	35
8.5.1 INOVACIJE KOT GONILNA SILA PODJETJA.....	36
8.5.2 POMEN IZOBRAŽEVANJA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	40
9. POSLOVNA USPEŠNOST PODJETJA	42
9.1 KAKO SE POSLOVNA USPEŠNOST ODRAŽA V STRATEGIJI PODJETJA?.....	42
9.2 ZAKAJ INTERNACIONALIZACIJA?.....	45
9.3 IDENTIFIKACIJA PROBLEMOM IN STRATEGIJA REŠEVANJA LE-TEH.....	49

10. ZAKLJUČEK.....	51
11. VIRI.....	54
12. PRILOGA	59
PRILOGA A: FINANČNI PODATKI KORPORACIJE HIDRIA.....	59
PRILOGA B: SLIKOVNA PREDSTAVITEV KORPORACIJE IN NJENEGA PROIZVODNEGA PROGRAMA.....	60

SEZNAM SLIK, GRAFOV IN TABEL

Slika 6.1.1: Model strateškega managementa	22
Slika 8.1: Lokacija Hidrie.....	27
Slika 8.1.1: Grafični prikaz rasti podjetja.....	29
Slika 8.3.1: Mreža poslovnih enot korporacije Hidria.....	32
Slika 9.2.1: Prodaja po državah v odstotkih za leto 2005.....	46
Graf 8.5.1: Čisti prihodki od prodaje v obdobju 1997-2005.....	35
Graf 8.5.2: Gibanje osnovnih sredstev v obdobju 1994-2005.....	36
Graf 8.5.1.1: Načrtovana višina naložb v raziskave in razvoj v milijardah SIT.....	38
Graf 8.5.1.2: Dodana vrednost na zaposlenega v EUR.....	40
Tabela 8.1.1: Predstavitev mejnikov Hidrie.....	29
Tabela 8.4.1: Prikaz vizij po posamičnih divizijah.....	33
Tabela 8.5.1.1: Delež načrtovanih naložb v R&R v obdobju 2006-2009.....	39
Tabela 9.1.1: Prikaz pridobljenih sistemov kakovosti.....	43

1. UVOD

1.1 Namen

Tuje neposredne investicije so eden izmed motorjev razvoja gospodarstev, saj multinacionalna podjetja z znanjem, tehnologijo, naprednejšimi upravljavskimi procesi, managerskimi izkušnjami ter s široko distribucijsko mrežo po svetu bogatijo gospodarstvo države gostiteljice in pozitivno prispevajo k transformaciji oziroma razvoju gospodarstva (Svetličič 1996).

Konkurenčnost podjetij in posledično samega gospodarstva je tema mnogoterih razprav med ne samo slovenskimi akademiki, gospodarstveniki in politiki, temveč tudi med akterji evropskih institucij. Doseganje trajnostnega razvoja, zviševanje ravni konkurenčnosti držav in regij ter nujnost vlaganj v raziskave in razvoj so nekateri izmed strateških ciljev vsebovani v Strategiji Razvoja Slovenije,¹ ki ga je vlada sprejela junija leta 2005, kakor tudi v 7. okvirnem programu za raziskave in tehnološki razvoj za obdobje 2007–2013, pripravljenem s strani Evropske Komisije.²

Vendar moj namen ni razpravljati na temo konkurenčnosti in razvoja, temveč na primeru podjetja prikazati uspešnost inovativne politike podjetja, ki je pripeljala do velike internacionalizacije podjetja.

Čeprav je bilo nekoč inoviranje le eden izmed virov produktivnosti in ekonomičnosti, je dandanes njegov pomen povsem drugačen. Inovacije so pogoj, da podjetje sploh obstane v današnji konkurenčni tekmi, in vplivajo na kakovost in boniteto poslovanja podjetja. Ne samo to. Inovacije so dejavnik za sprožanje koristnih sprememb, potrebnih za razvoj in ohranjanje individualnosti podjetja (Mulej 2002: 219). Kot je napisal že Schumpeter leta 1942, je kreativna destrukcija vsega obstoječega gonilo kapitalizma oziroma v našem primeru razvoja

¹ Vlada Republike Slovenije, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2004) *Strategija razvoja Slovenije: osnutek za javno razpravo*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije. Dostopno na <http://www.sigov.si/zmar/projekti/srs/srs-osnutek.pdf> (3. 12. 2006).

² Cordis, Seventh research framework programme (FP7) (2007) *The main objectives of FP7: specific programmes*. Dostopno na http://cordis.europa.eu/fp7/understand_en.html (17. 12. 2006).

podjetij. Ob vse večji soodvisnosti sveta (prisotnosti tujih multinacionalnih podjetij v nacionalnih državah) se vsako podjetje že nevede nahaja v globalni tekmi za obstoj. Sile, ki narekujejo delovanje tržišča, bodo podjetje povozile, če se mu ne bo znalo pravilno in pravočasno prilagoditi, zato nujnost inoviranja v današnjih turbulentnih časih sploh ni več vprašljiva.

Današnja stopnja globalizacije je bila dosežena z internacionalizacijo podjetij. Odločitev o ustanovitvi proizvodne afilijacije zahteva visok strateški premislek, saj je neuspeh v takih primerih zaradi višine vloženih sredstev ponavadi toliko bolj boleč. Odločitev o internacionalizaciji je drzna, ambiciozna, lahko pa tudi nujna za preživetje podjetja in leži povsem v rokah managerjev oziroma strateškega managementa. In kako se takih odločitev lotevajo podjetja?

V današnjem času hitrega razvoja in nagle globalizacije pozornost in hvalo velikokrat usmerjamo na podjetja, ki so se internacionalizirala in bila pri tem uspešna pred kratkim, a žal pozabljamo na tista, ki so v mrežah globalnega trga prisotna že desetletja. V Sloveniji je nemalo podjetij, ki si večjo pozornost upravičeno zaslužijo. Hidria je eno izmed takih.

Hidria je globalna korporacija, katere obstoj sega v leto 1989. V korporacijo je vključenih 33 podjetij, med katerimi je najstarejše podjetje Iskra ERO, ustanovljeno leta 1946. Preučevanje Hidrie je zanimivo iz več razlogov. Podjetje iz Idrije, manj razvitega dela Slovenije, se je uspelo razviti v visoko inovativno podjetje in se je skoraj neovirano razvijalo v času velikih strukturnih sprememb in izgub trgov, do katerih je prišlo ob osamosvojitvi Slovenije. Še posebej zanimiv je podatek, da je družba v popolni slovenski lasti. Večstoletna prisotnost tujih vladarjev na slovenskem ozemlju, tj. Habsburžanov, ki je v vajatih držala celotno takratno slovensko gospodarstvo, čigar posledica je bilo odtekanje kapitala, je na območju Idrije pustila neizbrisen pečat. Odtekanje kapitala, generiranega z rudnikom živega srebra, ki je predstavljal glavni vir dohodka tamkajšnjih prebivalcev, je morda eden izmed razlogov za relativno zaprtost Hidrie kot podjetja in hkrati razlaga, da vodilna mesta v njej zasedajo Slovenci.

Z diplomsko nalogo želim raziskati, zakaj se je podjetje Hidria odločilo za internacionalizacijo. Ugotoviti želim, kakšna je bila strategija razvoja podjetja in kako je specializacija produktov in inovativna politika podjetja vplivala na rast podjetja.

Ker so »naložbe v človeški kapital /.../ najboljša industrijska politika« (Jaklič in Svetličič 2005: 9), želim raziskati tudi pomen izobraževanja in vlogo organizacijske kulture pri doseganju zastavljenih strateških ciljev.

1.2 Hipoteze

Z diplomsko nalogo bom odgovarjala na dva sklopa hipotez, ki sta med seboj povezana. Prvi sklop se navezuje na podjetniško strategijo:

1. Management je z jasno vizijo razvoja, ambiciozno zastavljenimi cilji in željo po krepitvi svojega tržnega položaja predstavljal ključen faktor za internacionalizacijo podjetja.
2. Izobraževanje zaposlenih in ustvarjanje organizacijske kulture sta bila dejavnika, ki sta pripomogla k realizaciji zastavljene podjetniške strategije.

Izhajajoč iz podjetniške strategije je posledično drugi sklop hipotez povezan s proizvodnimi izdelki oziroma dejavnostjo, in sicer:

3. Ker narava dejavnosti podjetij vključenih v korporacijo Hidria zahteva visoko specializacijo, se mora podjetje zaradi majhnosti slovenskega trga širiti globalno.
4. Stalne inovacije produktov in velika vlaganja v razvoj ter iskanje inovativnih razvojnih rešitev so predpogoj in dejavnik, ki sta vodila v internacionalizacijo podjetja.

1.3 Struktura diplomskega dela

Po uvodu, v katerem bom predstavila relevantnost teme in obrazložila izbiro podjetja ter hipotez, bo sledilo poglavje, v katerem bom predstavila osnovne značilnosti dinamike tehnološkega razvoja. V podpoglavju se bom osredotočila na definicijo same inovacije in razložila razliko med invencijo in inovacijo. Tretje poglavje bo namenjeno osnovnim teorijam internacionalizacije, kot so eklektična paradigma, dinamična teorija tehnološke akumulacije, Uppsala stopenjski model internacionalizacije ipd. Le-te mi bodo služile za osnovo in podlago

pri analizi. V naslednjem poglavju bom prikazala značilnosti majhnega nacionalnega tržišča in težav, ki izvirajo iz tega. V nadaljevanju bom definirala strateški management in predstavila vrste strategij, ki jim podjetje lahko sledi pri svojem poslovanju. Posebno poglavje, to je sedmo, bom namenila opredelitvi organizacijske kulture v podjetju, ki predstavlja velik faktor za doseganje uspešnosti podjetja in osnovo za motiviranost zaposlenih. Nato bom nadaljevala s študijo primera. Kratko bom predstavila podjetje in orisala njegov zgodovinski razvoj. Predstavila bom njihovo mrežo poslovnih enot, vizijo in vrednote, ki jim podjetje sledi, vpliv organizacijske kulture na kakovost opravljenega dela, pomen in vlogo inovacij ipd. Z analizo poslovanja podjetja z vidika zastavljene strategije ter z vidika internacionalizacije bom preverila oziroma analizirala resničnost svojih tez. V zadnjem delu diplomske naloge bom identificirala probleme, s katerimi se podjetje sooča in predstavila predloge za rešitev le-teh. Zaključek bo služil strnitvi vseh ugotovitev.

1.4 Metodologija

Pri analizi sem se opirala predvsem na sekundarne in internetne vire, pri čemer sem uporabila zgodovinsko in opisno metodo. Aplikacijo teoretičnih predpostavk sem nato opravila na študiji primera – korporaciji Hidria. Potrebne informacije o sami družbi in njenem delovanju sem pridobila predvsem z analizo časnikov in revij, kot so Finance, Gospodarski vestnik, Manager Plus in Dnevnik, ter z analizo informacij, ki jih družba od novembra 2001 objavlja v svojem internem časopisju Hidria, objavljenem na spletnih straneh družbe. V veliko pomoč so mi bila tudi PR sporočila, ki jih družba na svojih straneh objavlja od leta 2003 dalje. Tu velja opozoriti na kritičnost, saj so optimistične izjave morda potencirane, kajti vsako podjetje si prizadeva za dajanje pozitivne slike o lastni uspešnosti. Podrobnejše informacije o viziji in strategiji družbe sem prejela v telefonskem intervjuju s podpredsednikom Hidrie, g. Iztokom Seljakom.

Opozorila bi, da mi sama družba informacij, ki sem jih potrebovala za podrobno analizo svojih predpostavk, kjer imam v mislih predvsem informacije o višini vloženih sredstev v raziskave in razvoj (R&R), o višini sredstev namenjenih izobraževanju zaposlenih in o podatkih o izobrazbeni strukturi zaposlenih, številu patentov in inovacij, ki jih ustvarijo na leto, stopnji rasti inovacij ipd. ni želela razkriti z obrazložitvijo, da takih podatkov ne posredujejo, saj se lahko z njimi okoristi konkurenca. V telefonskem intervjuju sem vnovič poskusila pridobiti vsaj del finančnih informacij, vendar brez uspeha z natanko isto

obrazložitev. Od podjetja tako nisem prejela nikakršne pomoč, zato sem se predvsem opirala na časopisne in internetne članke. Poročila o letnem poslovanju podjetja sem pridobila v bazi podatkovnega sistema GVIN, vendar se je tu pojavila nova omejitev. Celotna tekstovna poročila so objavljena le za leti 2005 in 2004. To pomeni, da nisem mogla povleči konsistentne časovne vrste, v okviru katere bi opravila analizo temeljnih spremenljivk, in na podlagi katere bi lahko preverila ustreznost svojih predpostavk. To velja predvsem za podatke o dodani vrednosti na zaposlenega. Konsolidirane bilance stanja, od koder sem črpala podatke, so objavljene za daljše časovne obdobje, zato sem analizo rasti podjetja lahko opravila.

Zanašanje na časopisne objave tako predstavlja veliko omejitev diplomske naloge, saj končni rezultati niso nujno odraz realnosti (vprašanje objektivnosti novinarjev in resničnosti podanih informacij). Prav pomanjkanje ključnih informacij s strani managementa Hidrie onemogoča razumevanje pravilne in točne slike družbe.

2. DINAMIKA TEHNOLOŠKEGA RAZVOJA

Tehnološki razvoj je dinamičen proces, ki zahteva prilagajanje podjetij tehnološkim spremembam na tržišču in določa krivuljo življenjskega cikla proizvoda. Dodatek dimenzije dinamike k preučevanju tehnološkega razvoja omogoča razumevanje obnašanja potrošnikov oziroma gospodarskih subjektov ter njihove reakcije na spreminjajoče se okolje v določenem časovnem obdobju (Pučko 1996: 28).

»Za dinamiko tehnoloških sprememb je značilna neizenačenost znanstvenih področij«, kar pomeni, da obstajajo propulzivne panoge, ki narekujejo hitrejši tehnološki razvoj (npr. kemična, elektronska, letalska industrija, bioinženiring, nano tehnologija) in panoge, kjer je razvoj upočasjen (tradicionalne panoge; tekstilna, usnjarska industrija) (*ibid.*).

Kaj pravzaprav določa dinamiko tehnoloških sprememb? Ontološki pogled opredeljuje dinamiko kot proces, ki se generira sam od sebe oziroma ga generira institucija z lastno dinamiko, teleološko pa to dinamiko določajo družbene potrebe (*ibid.* 32). Kot pravi Pučko (*ibid.*), lahko dinamiko pojasnimo s kombinacijo obeh pogledov, saj le efektivno povpraševanje po tehnoloških spremembah spodbuja in pospešuje tehnološki razvoj.

Tehnološke spremembe nastajajo v več fazah:

1. znanstveno raziskovanje (odkrivanje značilnosti naravnih in družbenih zakonov),
2. raziskovalno razvijanje (razvijanje invencije oziroma inovacije),
3. aplikativno raziskovanje (prenos problemov nastalih v fazi razvijanja nazaj v proces znanstvenega raziskovanja z namenom njihove eliminacije),
4. komercializacija (plasiranje izdelka na tržišče; cilj je doseči splošno uporabo) (*ibid.* 29–32).

Zadnja faza je za uspešnost podjetja še toliko pomembnejša, saj se sredstva vložena v razvijanje novega produkta ali tehnologije lahko le na tak način generirajo v obliki zaslužka. Tako morajo podjetja poleg sredstev za raziskave in razvoj, razpolagati tudi s sredstvi, potrebnimi za predstavitev izdelka na tržišču (Svetličič 1996: 48).

2.1 Inovacije

Pred podrobnejšo definicijo inovacije in vrst inovacij je potrebno opozoriti na nujnost ločevanja med pojmom invencija in inovacija, ki se ju dostikrat zamenjuje za sinonima. Invencija pomeni idejo, ki je vezana na izboljšavo sredstva, izdelka, procesa ali sistema, medtem ko inovacija pomeni komercializacijo invencije. Pojma se torej razlikujeta v stopnji inovacijskega razvoja,³ saj je invencija le stopnja, ki lahko pripelje do inovacije (Rebernik 1990: 110).

Poznamo več definicij inovacije. Če sledimo široki definiciji OECD, pravi, da je inovacija implementacija novega ali opazno izboljšanega produkta, storitve ali procesa, nove marketinške metode, implementacija nove organizacijske metode ali implementacija novega delovnega procesa v poslovni praksi (OECD 2005).

Po Littlerju so inovacije pomembne spremembe, ki se kažejo v:

1. medsebojnih odnosih in povezavah podjetja z naravnim in družbenim okoljem, kamor spada a) uvedba novih izdelkov ali procesov, b) uporaba novih in izboljšanih metod

³ Faze inovacijskega razvoja so invencija, razvoj, inovacija, difuzija (Rebernik 1990: 111).

- produkcije in c) odprava negativnih učinkov metod, izdelkov ali storitev na naravno ali družbeno okolje,
2. v interni strukturi podjetja (organizacijska struktura, višja produktivnost produkcijskih tvorcev),
 3. v podsistemih podjetja (nove kombinacije produkcije in trženja, nov podsistem) (Rebernik 1990: 110–11).

Ameriški ekonomist Peter F. Drucker opredeljuje inovacijo kot posebno orodje podjetnika oziroma način, s katerim podjetnik razume spremembe kot priložnosti za drugačno poslovno dejavnost ali poslovno storitev. Naloga podjetnika je, da namensko išče vire za inovacije⁴ ter simptome (spremembe), ki kažejo na priložnosti razvoja uspešne inovacije in pozna pot uspešne uporabe invencije v praksi.

3. INTERNACIONALIZACIJA DEJAVNOSTI PODJETJA

Kaj je internacionalizacija in kakšni motivi jo poganjajo? Kakšne so faze internacionalizacije? Odgovore na ta vprašanja bom predstavila v pričujočem poglavju, ki bodo pripomogli k razumevanju razvoja Hidrie, ki bo predstavljeno v sledečih poglavjih.

3.1 Definicija

Enotna in splošna definicija internacionalizacije ne obstaja. Jaklič (2004: 173) internacionalizacijo opredeljuje kot »širjenje podjetja preko meja matične države«. Temu pritrjuje tudi Svetličič (1996: 72), ki pravi, da je potrebno internacionalizacijo razumeti kot »količinsko širjenje mednarodnega sodelovanja«, ki presega meje nacionalne države.

Internationalizacijo dejavnosti podjetja določajo predvsem štirje faktorji:

- obseg oziroma tip neoprijemljivih prednosti,
- tržna struktura,
- domači potisni dejavniki,

⁴ Viri inovacijskih priložnosti so nepričakovano (uspeh, neuspeh, zunanji dogodki), neskladja med dejanskostjo in našo predstavo o tem, potrebe delovnega procesa, spremembe v industriji ali tržni strukturi, demografske spremembe, spremembe v dojemanjih, razpoložnjih in ciljnih ter novo znanje (Rebernik 1990: 133).

- mednarodni vlečni dejavniki (Jaklič in Svetličič 2005: 22; Bohinc 1999: 45).

3.2 Motivi

Odločitvi za internacionalizacijo podjetja botrujejo določeni motivi, ki izhajajo bodisi iz notranjega okolja podjetja bodisi zunanjega okolja. Hollensen (2004: 31) tako motive za internacionalizacijo deli na reaktivne in proaktivne. Proaktivni motivi temeljijo na interesu podjetja, da začne izkoriščati priložnosti, ki se mu ponujajo izven meja nacionalnega trga. Taki motivi vključujejo željo po dobičku in rasti, pobudo posloводства, kompetentnost tehnologije oziroma unikatnost proizvoda, priložnosti na tujih trgih in tržne informacije, ekonomije obsega in davčne prednosti. Reaktivni motiv pa so rezultat pritiskov in groženj, s katerimi se podjetje sooča na domačem trgu in vključujejo pritiske konkurence, zasičenost in majhnost domačega trga, presežno proizvodnjo, spontana tuja naročila, prodajo sezonskih produktov, bližino mednarodnih kupcev in psihološko razdaljo (*ibid.*).

Pomembno je razumevanje, da odločitvi podjetja za internacionalizacije ne botruje le vpliv enega faktorja ali ene skupine faktorjev, temveč gre pri tem za kombinacijo motivov, ki vplivajo drug na drugega. Osrednji motiv je seveda dolgoročna maksimizacija dobička, pri čemer morajo prednosti vstopa na tuje trge (dobiček) oziroma internacionalizacije preseči tveganja.

3.3 Faze internacionalizacije

Pri internacionalizaciji svoje dejavnosti podjetje, kot navaja Luostarinen (Svetličič 1996: 291), sledi različnim fazam razvoja, ki jih poganjajo tudi drugačni motivi. Izvozni fazi sledi faza ustanavljanja podružnic v tujini, nato licenčna faza in na koncu proizvodnja v tujini. Postopnost internacionalizacije, kot jo zagovarja omenjeni predstavnik skandinavske šole, ni več povsem aplikativna za današnje razumevanje internacionalizacije podjetij, saj mnoga podjetja zaradi intenzivnosti razvoja posamične faze preskakujejo (*ibid.*).

Dunning (v Svetličič 1996: 292) za razliko od Luostarinen loči pet faz internacionalizacije podjetja. V začetni fazi se podjetje odloči za vstop na tuji trg z željo nabave inputov po ugodnejših cenah ali zaradi zavarovanja obstoječih tržišč v primeru, kadar izvoz ne omogoča doseganje ciljev (npr. prilagajanja izdelkov lokalnim pogojem). Naslednjo fazo opredeljujejo

investicije v povezane dejavnosti. V fazi, ki sledi, se podjetje odloči za naložbe v proizvodnjo blaga oziroma storitev s ciljem doseganja ekonomij obsega, zmanjševanja transportnih stroškov ipd. Za tem nastopi širjenje mreže v tujini in na koncu regionalna ali globalna integracija (*ibid.*).

4. IZBRANE TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE

4.1 Teorija internalizacije

Bistvo teorije internalizacije, katere utemeljitelja sta Buckley in Casson, je, da se podjetje zanjo odloči z namenom izogniti se tržnim hibam in transakcijskim stroškom. Internalizacija je odgovor na nepopolnosti trga medfaznih izdelkov (Casson 1993: 369). Tak korak je torej smotrno v primerih, kadar je poslovanje preko trga stroškovno dražje, kot če gre za poslovanje podjetja znotraj povezanih enot. Vertikalna in horizontalna integracija podjetju omogočata⁵ tudi doseganje ekonomij obsega, pri čemer je vrsta integracije odvisna od oprijemljivih oziroma neoprijemljivih lastnosti medfaznih izdelkov. Internalizacija pomeni, da podjetje zunanje tržišče nadomesti z notranjim, kjer vzpostavi lastne distribucijske centre, kar mu omogoča prisvajanje znanja ter lastniških pravic, kakor tudi direkten nadzor nad medfaznimi izdelki. Znanje je firmo specifično in pomeni premoženje firme, zaradi česar je njegova zaščita še toliko bolj pomembna. Nezmožnost določitve tržne cene znanju in obstoj tržnih hib, tj. nepopolnega tržišča, to dodatno potrjujeta. Internalizacija temelji na razmerah nepopolne konkurence; večje kot je nezaupanje in višji kot so transakcijski stroški, višje so spodbude za internalizacijo (Svetličič 1996: 250–56). V primerjavi s poslovanjem preko trga so torej prednosti internalizacije sledeče:

1. večji nadzor nad proizvodnjo in večja sposobnost koordinacije bistvenih vhodnih proizvodov,
2. izkoriščanje tržne moči s pomočjo transfernih cen,
3. izogibanje bilateralni tržni moči,
4. in izogib potencialni vladni intervenciji (Buckley in Casson v Svetličič 1996: 256).

⁵ Oblika integracije je odvisna od vrste medfaznih izdelkov oziroma storitev (Svetličič 1996: 250).

Sredstva potrebna za vlaganje v R&R so zaradi internalizacije in posledično večje velikosti podjetja izredno visoka. To predstavlja veliko destimulacijo za podjetja, zato se raje odločajo za strateške povezave z drugimi podjetji, ki omogočajo:

1. pridobitev komplementarnih virov, ki podjetju omogočajo višjo lastno konkurenčnost,
2. znižanje tveganj po enoti,
3. znižanje stroškov koordinacije in spreminjanje strategije, kar vodi v hitrejšo odzivnost podjetja ne zunanje spremembe,
4. nadzor nad trgom skupnega proizvoda oziroma storitve,
5. sinergije,
6. povezovanje znanj iz prej nepovezanih področij (*ibid.* 257).

Prevzemanje podjetij oziroma sklenitev strateških povezav namesto postopnega vstopa na trg omogoča hitrejši prodor in oplajanje firmo-specifičnih prednosti s partnerskimi prednostmi ter je tudi odgovor na omejitve patentnega sistema (nezmožnost patentiranja managerska znanja) (*ibid.* 195; Casson 1993: 367). Do prevzemanj prihaja predvsem v razmerah, kadar podjetje v kratkem času potrebuje dopolnitev svojih komplementarnih dejavnosti in kjer si ne more privoščiti dodatnih stroškov povezanih s postopnim procesom učenja (Casson 1993: 367).

4.2 Teorija prisvajanja in panožno tehnološkega cikla ter dinamična teorija tehnološke akumulacije

Teorija prisvajanja in panožno tehnološkega cikla, katere utemeljitelj je Stephen Magee, izhaja iz »konflikta med avtorjem inovacije in posnemovalci novih tehnologij« (Svetličič 1996: 213).

Izhodišče omenjene teorije je dejstvo, da je sama panoga in ne izdelek tisti, ki se stara, kar pojasnjuje mednarodni transfer tehnologije, ki se odvija predvsem med razvitimi državami, saj nerazvite ne nudijo dovolj visoke zaščite znanja (ni ustreznih (učinkovitih) pravnih mehanizmov).⁶ Internalizacija predstavlja branik pred nezaželeno odtujitvijo informacij potencialnim konkurentom, saj podjetje ključno neoprijemljivo znanje zadrži zase.

⁶ Magee loči tri stopnje panožnega razvoja: invencijsko, inovacijsko in standardizacijsko. Vsaka stopnja ima svoj mehanizem zaščite. V invencijski fazi se uporablja zlasti patentna zaščita, v inovacijski internalizacija in tajni dogovori, v zadnji fazi pa na pomenu zopet pridobi tržišče, torej patentna zaščita.

Cilj inovatorja je maksimizacija profita, pri čemer predstavljajo omejitve prav posnemovalci idej. Stopnja prisvajanja informacij je odvisna od vrste tehnološkega procesa. Pri visoko inovativnih tehnologijah je stopnja prisvajanja višja kot pri standardiziranih tehnologijah, saj je dodana vrednost višja.

Med industrijsko strukturo in inovacijami obstaja poseben dvosmeren odnos, ki kot motor poganja celoten proces: koncentrirane industrijske strukture (monopolni oziroma oligopolni položaj) spodbujajo podjetje v investicije v R&R, po drugi strani pa predvideni visoki iztržki inovacij spodbujajo nadaljnje raziskave in vlaganja. Posledično to pomeni, da se visoka vlaganja v R&R odvijajo v novih industrijskih panogah, v starih panogah pa so izdatki raziskav zaradi razvitosti trga, torej velikega števila konkurentov, manjši (Magee 1993: 89).

Po opisani teoriji podjetje ostaja vodilno v panogi vse dokler proizvaja nove izdelke. Ob spremembi panožne strukture, torej, ko podjetje izgubi vodilni položaj, se sistem prisvajanja spremeni, s čimer panoga vstopi v naslednji cikel.

Cantwell, Lall in Pavitt so nosilci dinamične teorije tehnološke akumulacije. Avtorji poudarjajo, da je izhodna internacionalizacija nujen proces, pri čemer je »kreiranje tehnologije kumulativen proces serije tehnoloških sprememb«, »proces tehnološke akumulacije« in »proces niza prilagajanj in izboljšav, ki sledijo inovaciji« (Svetličič 1996: 219; Jaklič in Svetličič 2005: 27; Bohinc 1999: 41). Oblikovanje nove tehnologije in njeno oplajanje je odvisno od značilnosti države, v katero podjetje investira, kot tudi od lastne inovativne sposobnosti in višine sredstev vloženih v raziskovalno dejavnost.

Tehnološke prednosti so odvisne od aplikacije pridobljenega inovativnega znanja na samo tržišče, saj uporaba tehnologije v tujini povratno oplaja tehnologijo (Svetličič 1996: 218).

Jedro teorije tehnološke akumulacije torej strnjeno tvorijo sledeče značilnosti:

1. inovacije in internacionalizacija proizvodnje se medsebojno oplajajo,
2. ustvarjanje tehnologije je močno povezano z njeno aplikacijo v tujini,
3. razvoj tehnologije je lokalno pogojen in kumulativen proces (*ibid.*).

Z internacionalizacijo svoje dejavnosti tako podjetje lahko dostopi do drugih centrov inovacij, ki dopolnjujejo njegove lastne, ter s tem krepi lastno inovacijsko in tehnološko znanje (*ibid.* 219).

Neoprijemljivo znanje v obliki sposobnosti za upravljanje proizvodnje predstavlja podjetnikovo prednost in trgu zaradi svoje skrite narave ni dostopno, zato je internalizacija znanja dodaten razlog za internacionalizacijo podjetja (*ibid.*).

4.3 Eklektična paradigma

Dejavnost multinacionalnega podjetja je odvisna od primerjalnih prednosti podjetja, od države, v katero podjetje vstopa ter od načina kombinacije teh prednosti preko meja nacionalne države (Dunning 2000: 12).

»Osnovno izhodišče eklektične paradigme so lastniško-specifične prednosti, ki jih je mogoče oploditi s pomočjo lokacijskih, internalizacija pa je najboljši način uveljavljanja obojih.« (Svetličič 1996: 266). Odločitev investiranja v tujini je torej odvisna od treh značilnosti:

- podjetniškega oprijemljivega/neoprijemljivega znanja oziroma lastniških prednosti (*Ownership-specific advantages*), ki jih razlikuje od ostalih konkurentov na tržišču,
- lokacijskih prednosti (*location advantages*),
- internalizacijskih prednosti (*internationalization*).

Podjetje mora razpolagati s podjetniškimi specifičnimi prednostmi, za izvajanje svoje dejavnosti mora poiskati boljšo lokacijo kot je domača, svoje prednosti pa lahko maksimizira le z internalizacijo svoje dejavnosti (Bohinc 1999: 38). Internalizacija omogoča najboljši izkoristek omenjenih dodanih vrednosti, saj trg kot menjalni mehanizem, kjer bi se lastniško-specifične prednosti podjetja prodale ali »razkrile« v okviru licenc, ne zagotavlja ohranjanja prednosti (Dunning 1993: 13).

Le kombinacija vseh treh faktorjev po Dunningu lahko pripelje do internacionalizacije, saj so specifične prednosti podjetja »le potreben, ne pa zadosten pogoj za izhodne investicije« (Jaklič in Svetličič 2005: 17). Podjetje lahko tako na tržišče vstopi kot:

- izvoznik,
- investitor (sprejme odločitev o proizvodnji v tujini, pri čemer je govora o nakupu licence ali postane investitor),
- s kombinacijo omenjenih dveh pristopov (*ibid.*)⁷

⁷ Proizvodnja v tujini je primerna predvsem v primeru, ko bi podjetje z ustanovitvijo lastne afiliacije v tujini dosegalo višje dobičke oziroma bi se na ta način lažje izognilo nevarnostim, ki so možne ob sklenitvi licenčne pogodbe (Svetličič 1996: 268).

Odločitev podjetja za proizvodnjo v tujini temelji na razmislekih, ali podjetje razpolaga s prednostmi, ki jih na tujem tržišču nimajo in če je tak korak najugodnejši način zagotovitve prednosti pred lokalnimi konkurenti (Svetličič 1996: 296).

Do 80-ih let 20. stoletja so teoretiki razlikovali med tremi motivi za internacionalizacijo podjetja, kot so pridobitev naravnega bogastva, iskanje novih trgov in želja po prestrukturiranju oziroma racionalizaciji obstoječih portfolio investicij. V letu 1993 je Dunning eklektično paradigmo razširil in obstoječim motivom za internacionalizacijo podjetij dodal še dva: iskanje strateških povezav in premik iz hierarhične organiziranosti v mrežno oziroma zavezniško organiziranost s poudarkom na komplementarnosti (Dunning 2000: 37). To pomeni, da odločitvi podjetja za investiranje v tujini botrujejo poleg ostalih prednosti tudi razpoložljivost in kvaliteta komplementarnih dejavnosti (Dunning 1993: 18).

4.4 Uppsala stopenjski model internacionalizacije

Uppsalski model so razvili skandinavski ekonomisti ob preučevanju vzorcev internacionalizacije švedskih proizvodnih podjetij. Model predpostavlja, da se podjetja za internacionalizirajo odločajo na podlagi lastnih izkušenj oziroma na podlagi akumuliranega znanja. To pomeni, da gre za inkrementalen pristop, kjer je osvojeno znanje o tujem tržišču tisto, ki določa nadaljnje obnašanje podjetja. Model loči dve vrsti znanja: splošno (*general knowledge*) in eksperimentalno (*market-specific knowledge*), kjer je slednje tisto pomembnejše, saj ga podjetje pridobi z osebno izkušnjo, ki mu omogoča premagovanje tržne negotovosti. Objektivno znanje tvorijo znanja o managerskih procesih, ki se lahko prenašajo iz države v državo (Hollensen 2004: 53). Tržna negotovost tako botruje odločitvi podjetja, da najprej vstopajo na sosednje trge in šele kasneje po pridobljenih internacionalizacijskih izkušnjah na tiste bolj oddaljene.⁸ Vzroki za to so boljše poznavanje sosednjih trgov, manjša tveganja in nižji transakcijski stroški (Jaklič in Svetličič 2005: 23). Izkušnje in uporaba pridobljenega znanja torej predstavljata dejavnika, ki usmerjata internacionalizacijo podjetja; večje kot je znanje, večja je internacionalizacija. Johanson in Wiedersheim (*ibid.* 24) razlikujeta štiri različne faze vstopa podjetja na tuji trg:

1. predizvozna faza,

⁸ Fizična oddaljenost je pomemben dejavnik, ki opredeljuje obnašanje podjetij, ne smemo pa zanemariti pomena psihične oddaljenosti, ki jo predstavljajo razlike v jeziku, kulturi in političnih sistemih (Hollensen 2004: 54).

2. izvoz s pomočjo neodvisnega zastopnika,
3. ustanovitev trgovske podružnice v tujini,
4. ustanovitev proizvodne podružnice v tujini (Jaklič in Svetličič 2005: 24).

Opisana postopnost, osnovna determinanta modela, je bila predmet kritik številnih avtorjev. Model prav tako ne upošteva morebitne soodvisnosti tujih trgov in možnosti preskakovanja določenih korakov (primer rojenih multinacionalk). Po drugi strani je trg postal tudi bolj homogen, s čimer so fizične razdalje postale primerno krajše. Negotovost vstopa zaradi pomanjkanja znanja o značilnostih novega trga, ki je osnova predstavljene teorije, pa je lahko premagana tudi z možnostjo pridobitve znanja s strani investicijskih bank in drugih agentov (Hollensen 2004: 55–56).

Kljub naštetim kritikam model ostaja eden izmed pomembnejših razlagalnih modelov internacionalizacije, kjer tržno znanje in tržna naravnost igrata pomembno vlogo.

5. INTERNACIONALIZACIJA IN MAJHNA DRŽAVA – prednost ali slabost, spodbuda ali omejitev?

Strukturne spremembe⁹ so nedvomno vplivale na položaj majhnih držav,¹⁰ saj so države z liberalizacijo svetovnih tokov lahko začele uspešno premagovati ovire povezane z majhnostjo lastnega nacionalnega trga, ki je določal uspešnost podjetja in jim omogočal doseganje ekonomij obsega in sinergičnih ekonomij ter preseganje slabosti nacionalnega diamanta (Svetličič 1996: 136–37; Jaklič in Svetličič 2005: 22; Bohinc 1999: 45).

Omejitve majhnih držav ter podjetij iz teh držav, ki vplivajo na konkurenčnost v svetovnem gospodarstvu so:

- majhnost nacionalnega trga (premalo zahtevno povpraševanje, šibka konkurenca, zasičenost),
- pomanjkanje naravnih bogastev,
- cena in številčnost delovne sile,

⁹ Gre za spremembe povezane s tehnološkim napredkom, napredkom komunikacij, zmanjševanje transportnih stroškov ipd. (Svetličič 1996: 40).

¹⁰ Pod majhno državo formalno sodijo tisto države, ki imajo med 1 in 10 milijonov prebivalcev in nimajo vpliva na svetovne cene. Povpraševanje tujine po njihovih izdelkih je odvisno od cen izdelkov v majhnih državah, njihova ekonomska politika pa nima nobenega vpliva na svetovne cene (Svetličič 1996: 133).

- pomanjkanje moči (večja odvisnost od mednarodnega okolja),
- omejene R&R možnosti (*ibid.* 139).

Z globalizacijo so te omejitve postale povsem premostljive. Kot pravi Svetličič (1996: 139) lahko majhne države pomanjkanje naravnih bogastev in delovne sile nadomestijo z izkoriščanjem le-teh v drugi državi oziroma v primeru pomanjkanja delovne sile le-to uvozijo in dajejo večji poudarek izobraževanju in inovativnosti. Pri tem je smiselno tudi poudariti, da teza o pomembnosti razpolaganja z naravnimi viri kot pogojem za večjo moč države in s tem povezanim razvojem, ni več popolnoma relevantna, saj »povpraševanje in cene surovin dosegajo vse nižje vrednosti«. Kot pravi Jaklič (1994: 114), tako »/primarne surovine torej ne morejo služiti kot osnova za razvoj«. Temu pritrjuje tudi Svetličič (1996: 139), ki pravi, da razpolaganje z naravnimi viri igra bistveno manjšo vlogo kot nekoč. S sklepanjem zavezništov, prevzemanjem podjetij lahko podjetja iz majhnih držav kompenzirajo svojo moč, pri čemer jim R&R izkušnje prevzetih podjetij lahko predstavljajo nadomestilo za boljše raziskovalno sposobnost v primeru, da ima prevzeto podjetje raziskovalno dejavnost bolj razvito od njih samih (*ibid.*).

Ne malo sodobnih avtorjev si je enotnega mnenja, da je majhnost države v sedanjem globalnem okolju velika prednost. Sposobnost reagiranja na spremembe in fleksibilnost jim omogočata lažje preživetje v svetu naglih sprememb (Katzenstein v Svetličič 1996: 198). Svetličič (*ibid.* 138) tako pravi, da bo pravočasno odzivanje na tokove v svetovni ekonomiji merilo njihove uspešnosti, saj je položaj majhnih držav močno odvisen od gibanj v mednarodnem okolju.¹¹

Majhnost nacionalnega trga ob podanih razlagah preostalih omejitev ostaja edina omejitev, ki je globalizacija ne more razrešiti oziroma jo še dodatno stopnjuje z odprtostjo trgov in možnostjo vstopa raznim multinacionalnim podjetjem. Prav zasičenost nacionalnega trga je zato lahko razlog podjetij za izvoz izdelkov v države, v katerih vidijo strateški potencial. Tovrsten korak je značilen zlasti za podjetja, katerih izdelki sodijo v višji cenovni razred in ki jih opredeljuje visoka specializacija in proizvodnja produktov.

¹¹ Položaj majhnih držav dodatno krepijo sledeče tendence: liberalizacija mednarodnih ekonomskih odnosov, upadanje pomena naravnih pogojev, tehnološke spremembe z uvajanjem fleksibilne tehnologije, rast pomena vmesnih proizvodov in storitev v mednarodni menjavi, možnost doseganja kolektivne varnosti, porast pomena človeškega kapitala in družbene kohezivnosti, ki jo lažje dosegajo majhni, porast pomena diferenciacije izdelkov in storitev ter njihova kostumizacija (Svetličič 1996: 135).

Ne glede na priložnosti, ki se ponujajo majhnim državam, moramo upoštevati, da je doseganje konkurenčnosti in uspeha države kot podjetja brez ustrezno zastavljene strategije in njene implementacije povsem nerealno.

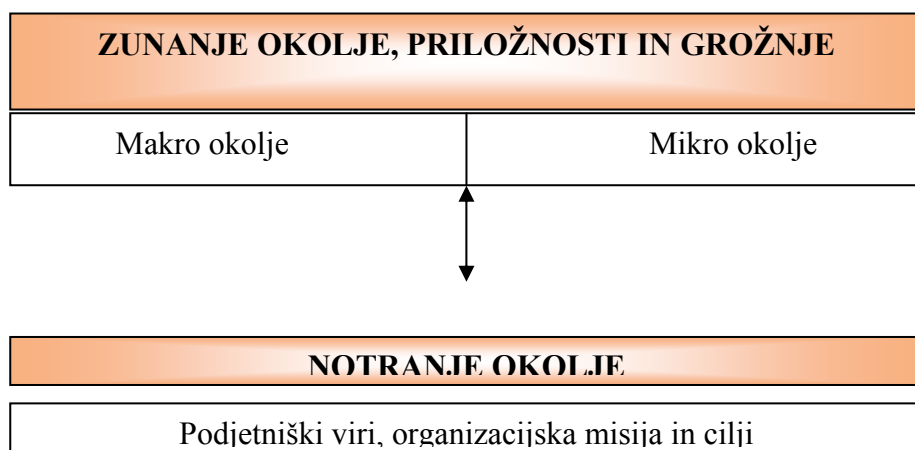
6. STRATEGIJA IN STRATEŠKI MANAGEMENT

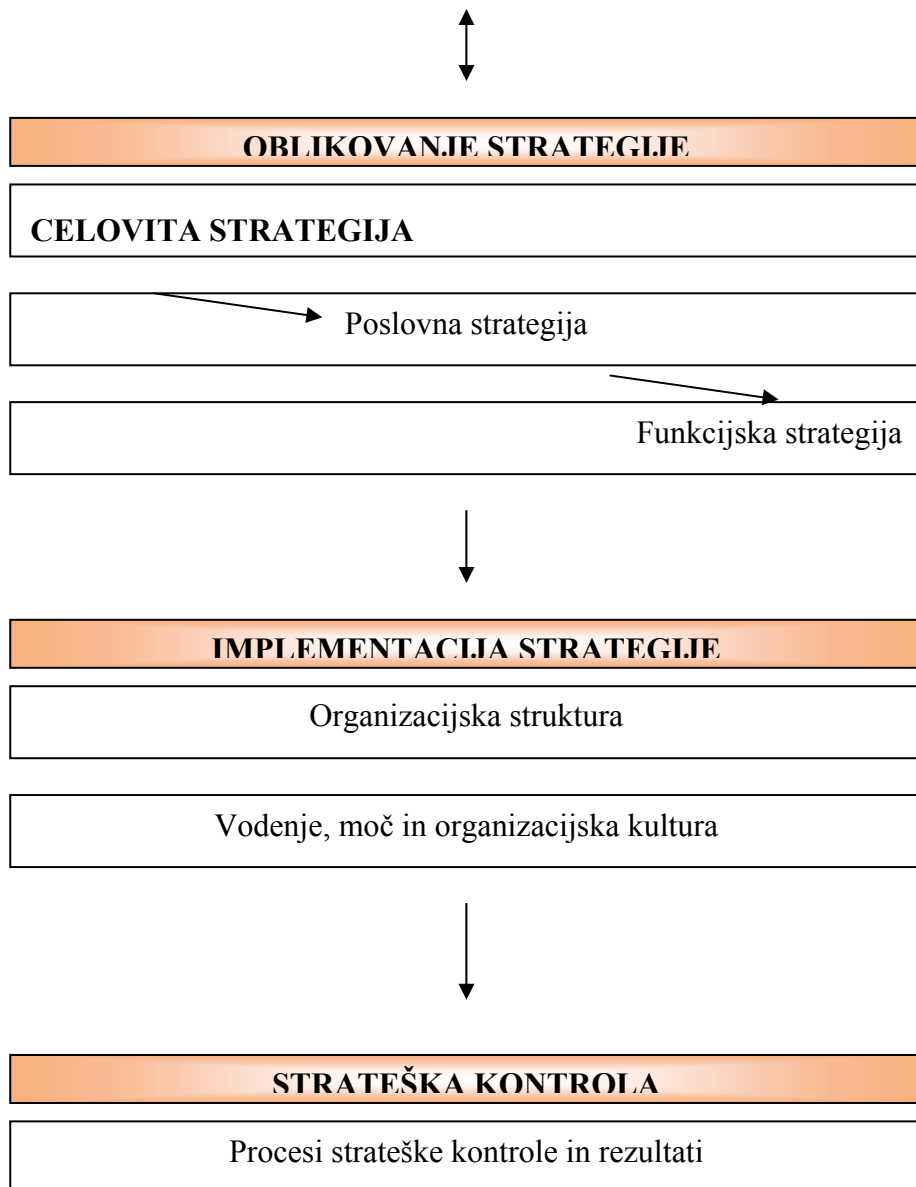
6.1 Opredelitev strateškega managementa

Strateški management je proces oblikovanja in implementacije strategij, s katerimi podjetje gradi svojo konkurenčno prednost v primerjavi z ostalimi podjetji v isti panogi (Schermerhorn in Chapell 2000: 89). Pučko (1996: 106) opredeljuje pojem kot neke vrste poslovno filozofijo, s katero podjetje določi vizijo o vrsti svojega lastnega poslovnega področja. Rigidnost zastavljenih strategij oziroma neuspešnost pri prilagajanju naglo spreminjajočemu zunanjemu okolju lahko doprinese k manjši konkurenčnosti podjetja. Zato lahko le »trajno prilagajanje podjetja dinamiki okolja s spremembami v proizvodnem programu, s povečevanjem zmogljivosti ali s spreminjanjem strukture kapacitet in proizvodnega programa, nabave in prodaje /.../ zagotavlja dolgoročno (kvantitativno) rast in (kvalitativen) razvoj« (*ibid.*).

Na strateški management (glej sliko 6.1) lahko gledamo kot na sosledje korakov, pri katerih vodstvo podjetja analizira 1) zunanje okolje, pri čemer določi priložnosti, grožnje in omejitve okolja, 2) prednosti in slabosti podjetja, 3) vzpostavi poslanstvo in vizijo podjetja, 4) oblikuje strategije (celovita, poslovna in funkcijska) ter 5) določi kazalce kontrole zastavljene strategiji z namenom doseganja zastavljenih ciljev (Wright in drugi 1996: 4).

Slika 6.1.1: Model strateškega managementa





Vir: Wright, Peter, Mark J. Kroll in John Parnell (1996) *Strategic management: concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

6.2 Opredelitev strategije

Poznamo širšo in ožjo definicijo strategije. Harvardska šola strategijo označuje kot »opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev« (Pučko 1996: 173). V ožjem smislu je strategija »splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo« (*ibid.*). Strategija je torej orodje, s katerim se začrta dolgoročne cilje in smernice podjetja, ki se udejanjijo s sistemom manjših pravil, sprejetih za nižje ravni poslovanja.

6.2.1 Vrste strategij

Ločimo več klasifikacij strategij, vendar je v svetu uveljavljena predvsem ena, ki deli strategije na tri različne vrste: 1) osnovna strategija (*corporate strategy*), 2) poslovna strategija (*business strategy*) in 3) funkcijska strategija (*functional strategy*) (*ibid.* 176). Vsaka izmed ravni se osredotoča na posamično raven poslovanja podjetja. Tako je osnovna strategija tista, ki je postavljena na ravni celotnega podjetja, saj se z njo opredeli celostna usmeritev podjetja. Poslovna strategija je izvedena iz osnovne strategije, ki opredeljuje pot do konkurenčne prednosti podjetja na ravni poslovne enote oziroma skupine produktov (Pučko 1996: 201),¹² funkcijska strategija pa se osredotoča na posamična poslovna funkcijska področja in operacije, ki se vršijo znotraj podjetja (finančni oddelek, marketing, proizvodnja ipd.) (Schermerhorn in Chappell 2000: 94) z namenom zagotavljanja maksimalne učinkovitosti resursov (Pučko 2006: 213).

Konkurenčna prednost podjetja na ravni poslovnih strategij in na osnovi generične poslovne analize, kot pravi Porter (v *ibid.* 202), se lahko dosega s strategijo zniževanja stroškov, s strategijo diferenciacije proizvodov in s strategijo razvijanja tržne niše. Vse omenjene strategije so grajene na predpostavki, »da podjetje nadzoruje neke ovire za vstop, ki otežkočajo uporabo strategije posnemanja (imitacije) pri konkurentih« (*ibid.* 207).

V nadaljevanju bom vse našteje strategije opisala nekoliko podrobneje, saj je natančnejša opredelitev te klasifikacije potrebna za razumevanje strategije korporacije Hidria, o kateri bom govorila kasneje.

6.2.1.1 Strategija vodenja stroškov v stroškovni učinkovitosti

Že samo ime strategije nam nazorno kaže, da je njen osrednji namen znižanje stroškov.

Uporaba strategije je možna kadar:

- ima podjetje višji tržni delež,
- obstaja sistem distribucije z velikim obsegom,
- obstaja agresivna politika cen

in v primeru

¹² Poslovno strategijo lahko vodstvo podjetja oblikuje na osnovi portfeljske matrike, generične poslovne strategije, poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda in na osnovi drugih vrst poslovnih strategij.

- standardiziranosti in unifikacije izdelkov,
- visoke stopnje avtomatizacije proizvodnje,
- nižjih stroškov zalog,
- ugodnejšega pristopa do potrebnih surovin,
- višje ravni uporabnega tehnološkega znanja,
- zagotovljenih finančnih virov za večje potrebe po kapitalu,
- učinkovitih sistemov kontrole stroškov (Pučko 1996: 203–4).

6.2.1.2 Strategija diferenciacije

Strategija diferenciacije je generična poslovna strategija, s katero podjetje diferencira svoje izdelke od ostalih ponudnikov v panogi, bodisi z edinstvenostjo pri opravljanju svojih storitev (prodajanju proizvodov) za kupca bodisi s spremembo obstoječe verige dodane vrednosti, ki pripomore k večji edinstvenosti v očeh kupca. Za odločitve o izbiri tovrstne strategije morajo biti izpolnjene določene predpostavke:

- visoka učinkovitost prodajno-političnih instrumentov,
- dober dizajn in dolga tradicija,
- pozitivna podoba o kakovosti izdelka oziroma storitve,
- dobra servisna služba,
- najvišja kakovost izdelka,
- nadpovprečna tehnološka raven,
- intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov,
- inovacijska usmerjenost (Pučko 1996: 205).

Omenjena strategija je možna ob izredno dobrem poznavanju potrošnikovih navad, saj prav stične točke dodanih vrednosti kupca in podjetja predstavljajo osnovo za diferenciacijo proizvoda. Smiselna je za podjetja, ki so prisotna na velikih trgih z neelastičnim povpraševanjem in kjer so kupci za zadovoljitev potreb pripravljeni plačati tudi višjo ceno (*ibid.* 204–06). Podjetja, ki sledijo opisani strategiji, so tista, ki inovacijam in razvoju dajejo velik poudarek, se osredotočajo na razvoj novih izdelkov in so za to pripravljena kriti višje stroške produkcije.

6.2.1.3 Strategija grajenja tržnih niš

Strategija grajenja tržnih niš je usmerjena v razvijanje izdelka, ki zadovoljuje potrebam ozkega segmenta ljudi oziroma regionalnega trga in je smotrna v primeru, da je podjetje pri opravljanju svoje dejavnosti učinkovitejše v primerjavi z ostalimi podjetji.¹³ Izpolnjuje se lahko na dva načina, in sicer z osredotočenostjo na nizke stroške ali s fokusom na diferenciacijo. Grajenje tržne niše z osredotočenostjo na nizke stroške je primerno za majhna podjetja, ki na tak način ohranjajo oziroma poskušajo doseči konkurenčno prednost pred velikimi podjetji. Strategija grajenja tržne niše na osnovi diferenciacije ponudbe (proizvoda ali storitve) zadovoljuje posebne potrebe izredno ozkega segmenta uporabnikov, ki jih ostali segmenti v panogi niso pripravljene izpolnjevati. Tu uporabniki cenijo kakovost, prestiž in zanesljivost proizvoda oziroma storitve, zato je dodana vrednost proizvoda oziroma storitve toliko višja. Tovrstna strategija je primerna predvsem za inovativna podjetja, ki se hitro prilagajajo tehnološkemu razvoju in podjetja, katerih povpraševanje po ponudbi je dokaj neelastično (Pučko 1996: 206-07).

7. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kultura okolja, v katerem se podjetje nahaja, v veliki meri vpliva na organizacijsko kulturo v podjetju. Na podlagi le-te podjetje ustvari skupno oz. kolektivno identiteto, ki se odraža preko zunanje podobe, hkrati pa kultura močno vpliva na razvoj vrednot in prepričanj v organizaciji, ki se nato posledično zrcalijo v poslanstvu in viziji podjetja (Ovsenik in Ambrož 2000: 143-46).

Kultura služi socialnemu spoju med zaposlenimi, kakor tudi socialnemu spoju med podjetjem in okoljem, v katerem deluje. Sestavljajo jo primarni viri (prepričanja, vrednote, stališča) in sekundarni viri (struktura organizacije, postopki delovanja, zgodbe in miti o pomembnih dogodkih ali osebah, zaposlenih znotraj organizacije ipd.). Je torej večplasten pojem, ki temelji na konsenzu o skupnih načelih delovanja in katerega lastnost je kolektivnost, emocionalna obarvanost, inherentna simboličnost, dinamičnost in povezava z zgodovino (*ibid.*; Andolšek 1995: 131-34).

Organizacijska kultura je sistem vrednot in obnašanja, katerim sledijo vsi zaposleni pri uresničevanju zastavljenih strateških ciljev (Schermerhorn in Chapell 2000: 91). Podjetju

¹³ Prav zato nekateri to strategijo imenujejo strategija specializacije (Pučko 1996: 206).

omogoča prilagajanje na spremembe zunanjega okolja, koordinacijo in integracije internih poslovnih procesov (Wright in drugi 1996: 229).

Ovsenik in Ambrož (2000: 148) organizacijsko kulturo definirata kot »splet miselnih modelov ali skupnih paradigem v organizaciji o tem, kako svet deluje ali naj bi deloval. Govorimo o zaznavah, vrednotah, načelih, prepričanjih, simbolnem vedenju in obredih članov organizacije, ki jim predstavljajo izhodišče za oblikovanje organizacijske kompleksnosti.«¹⁴

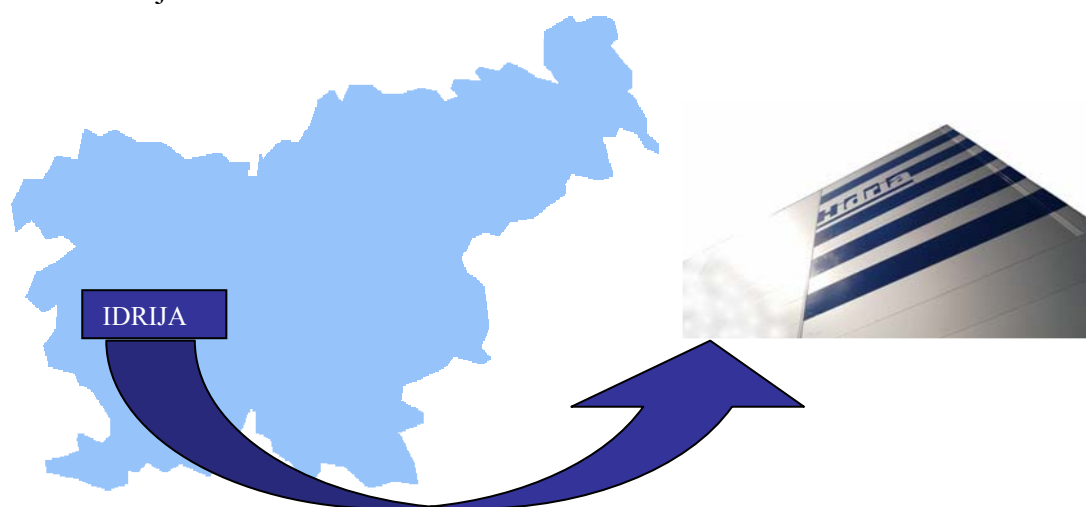
Pozitivna organizacijska kultura spodbuja boljše rezultate zaposlenih, saj jim nudi smoter za izvrševanje lastnega dela. Sistem vrednot je tesno povezan s tradicijo podjetja, kar je tudi razlog, da so te trdno zasidrane v mislih zaposlenih.

Vrednote so temelj delovanja podjetja, saj vplivajo na strategijo poslovanja podjetja. Le podjetje, ki bo za doseg zastavljenih ciljev »vpreglo« vse zaposlene, ki si bodo prizadevali za uspeh podjetja, bo lahko dosegalo konkurenčne prednosti. Menim, da je najboljša organizacijska kultura tako tista, ki ceni vrednost talentov, idej in kreativnega potenciala vseh zaposlenih.

8. KORPORACIJA HIDRIA

*»We have the vision and we know the way.
With joint effort we are sure to win.«*

Slika 8.1: Lokacija Hidrie



¹⁴ Ločimo več vrst organizacijskih kultur, pri katerih je klasifikacija narejena na podlagi posamičnih dimenzij organizacijske kulture. Tako ločimo kulturo, ki temelji na izogibanju negotovosti, na hierarhičnosti, kolektivizmu, individualizmu, moškosti, humanosti, prihodnosti in storilnosti (Ovsenik in Ambrož 2000: 152-56).

8.1 Predstavitev

Korporacija Hidria (glej sliko 8.2) je holding, ki združuje 33 podjetij: AET Tolmin, Hidria Perles Kranj, Iskra Emec, Perles AG, IMP TIO, IMP Klima, Rotos, TKR, Rotomatika, Rotomatika Fans, Group Tomos (Tomos, Tomos Netherlands), Hidria BiH, Hidria Dalmacija, Hidria GmbH, Hidria Poljska, Hidria UK, KEIO, H&A, Hodria IP itd. Krovna družba Hidrie je podjetje H&R d. d. Družba za upravljanje z naložbami Spodnja Idrija, ki si lasti 94 % podjetja. Hidria je organizirana centralizirano, kjer vodstvena mesta ne glede na državo, v kateri poslujejo, zasedajo slovenski managerji, kar omogoča neposredno kontrolo poslovanja. Je tehnično podjetje s široko izbiro prodajnih produktov, ki med drugim zajemajo proizvodnjo in prodajo specialnih ventilatorjev, lamel, rotorjev, vžigalnikov za mopede, sisteme za hladen vžig motorjev, električnega orodja, čepnih svečk, dvokoles ipd.

Holding Hidria je bil ustanovljen leta 1989, vendar se podjetja, vključena v korporacijo, ponašajo s precej daljšo tradicijo (Korporacija Hidria 2004; Korporacija Hidria 2005). Pred prevzemom so namreč imela podjetja razvite lastne mreže poslovanja, bolj ali manj uveljavljeno blagovno znamko, kakor tudi določen tržni delež, ki jih je holding Hidria ob prevzemu podedoval.

Zaradi same ilustracije dolge tržne prisotnosti nekaterih podjetij in s tem razumevanja obstoječega stanja, bom v nadaljevanju zelo kratko predstavila potek nastanka posamičnih podjetij v »skupini« (glej sliko 8.3 in tabelo 8.1). Kranjsko podjetje Iskra ERO, katerega proizveden program zajema izdelavo kakovostnih električnih strojev, je bilo ustanovljeno leta 1946. Ustanovitvi Iskre ERO sta leta 1954 sledili ustanovitvi družbe Tomos, tovarne motornih teles v Kopru, ki je nastala malo za razrešitvijo vprašanja cone B Slovenskega tržaškega ozemlja, in podjetja IMP TIA. Znotraj skupine Iskra se leta 1971 ustanovi Rotomatika, ki je skozi leta postala priznan proizvajalec elektromotorjev, ventilatorjev in komponent. Po ustanovitvi holdinga v letu 1989 je leta 1994 sledil managerski odkup. To predstavlja enega izmed pomembnejših mejnikov same korporacije, ki je pomembno zaznamoval njeno nadaljnjo pot. V času po osamosvojitvi je korporacija nadaljevala s prevzemi podjetij, pomembnih za njihov nadaljnji razvoj. Korporacija sedaj stopa preko novih mejnikov, vezanih na ustanovitev raziskovalnih inštitutov oziroma razvojno tehnoloških centrov (Hidria n. d. D; Hidria n. d. B).

Slika 8.1.1: Grafični prikaz rasti podjetja

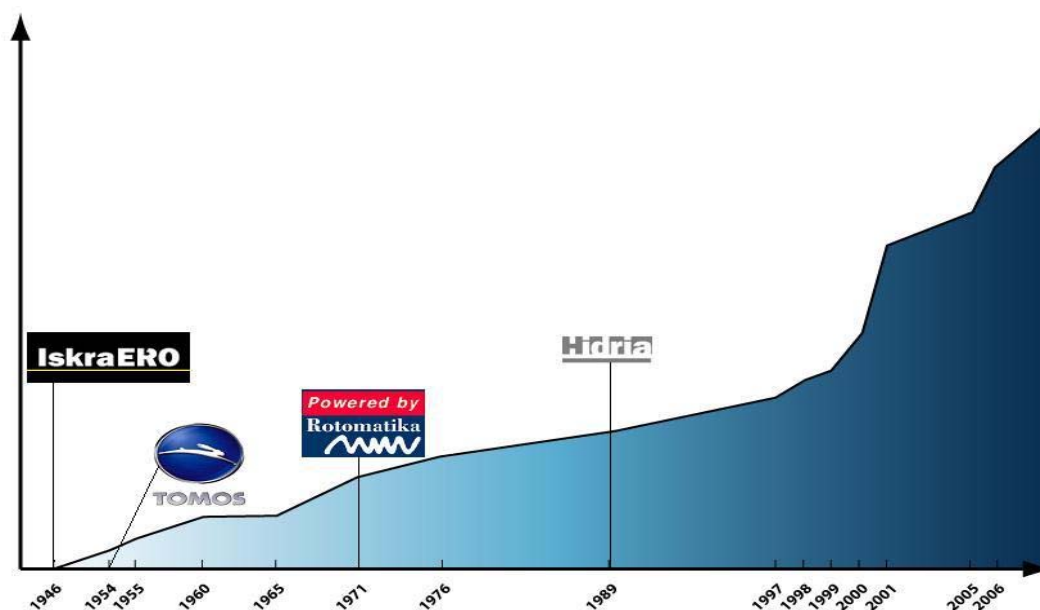


Tabela 8.1.1: Predstavitev mejnikov Hidrie

Letnica	Dogodek
1946	ustanovitev družbe Iskra ERO
1954	ustanovitev Tomosa in IMP TIO
1955	ustanovitev družbe AET
1960	sklenitev pogodbe med Perles of Switzerland in Iskro ERO o povezovanju znanja
1965	ustanovitev Tomosa na Nizozemskem
1971	ustanovitev družbe Rotomatika; Iskra Ero delno odkupi podjetje Perles of Switzerland
1976	ustanovitev podjetja Iskra Emec v Ekvadorju
1989	ustanovitev holdinga Hidria
1997	prevzem AET Tolmin
1998	prevzem Tomosa
1999	ustanovitev tehnične pisarne IMP klime v Sarajevu
2000	prevzem družbe Iskra ERO; Iskra Emec preide v 100% slovensko last
2001	prevzem družbe IMP TIO, ustanovitev IMP klima Sarajevo, ustanovitev tehnične pisarne v Rusiji, Romuniji, Srbiji in na Poljskem
2005	ustanovitev Razvojnega centra za materiale in tehnologijo
2006	otvoritev Hidria Inštituta Klima, prevzem podjetja GIFGmbH, Uniklime Sarajevo in IMP Klimata

8.2 Divizije

Divizije, ki tvorijo korporacijo Hidria so:

- klimatizacija, gretje in hlajenje,
- avtomobilska industrija,
- komponente in sistemi,
- ročna orodja,
- dvokolesa (Hidria n. d. A).

Posamične divizije predstavljajo vodilna podjetja znotraj same panoge. IMP klima predstavlja divizijo klimatizacije, gretja in hlajenja, Tomos dvokolesa, Hidria Perles ročna orodja, Rotomatika in AET pa predstavljata divizijo avtomobilske industrije.

Klimatizacija, gretje in hlajenje

Sem sodijo tiste družbe, ki zagotavljajo t. i. celovite rešitve na področju komfortne in industrijske klimatizacije in ki so namenjene regulaciji zraka v objektih. Poleg omenjenega družbe ponujajo tudi ventilatorske in talne konvektorje, zračne zavese namenjene ogrevanju prostorov, visokonapetostne vžigne transformatorje, motorje za plinske gorilce, lamele ipd. (*ibid.*).

Avtomobilska industrija

Divizija avtomobilske industrije proizvaja čepne svečke, ki so »vgrajene v sistem za gretje hladilne tekočine v avtomobilih z dizelskim motorjem« (*ibid.*), svečke za hladen start dizel motorjev, kakor tudi magnetne vžigalnike, lamele, kovinske sisteme za brisanje avtomobilskih stekel, pokrove alternatorjev, odlitke iz aluminijastih zlitin, komponente za elektromotorje ipd. (*ibid.*; Hidria Rotomatika n. d. A)

Industrijske komponente in sistemi

Koncept, kateremu sledijo podjetja združena v tej diviziji je »koncept razvojnega dobavitelja številnih bistvenih komponent, podsistemov in sistemov« (*ibid.*). To pomeni, da je njihov proizvodni program usmerjen v produkcijo motornih črpalk, specialnih in kondenzatorskih elektromotorjev, magnetnih vžigalnikov za motorne žage, vžignih elektrod, visoko vzdržljivih vrat, zaščitnih kabin itd.

Ročna orodja

Proizvodni program sestavljajo vibracijski vrtalniki, brusilniki, akumulatorsko orodje, elektro-pnevmatska kladiiva, mešalniki, žage, brusilniki, kakor tudi kakovosten vrtni program (*ibid.*).

Dvokolesa

Poleg izdelave dvokoles uveljavljene blagovne znamke Tomos, divizija proizvaja tudi komponente za dvokolesa, kot so npr. valji, mehansko obdelani lakirani odlitki in pred-montirani varjeni sklopi (*ibid.*).

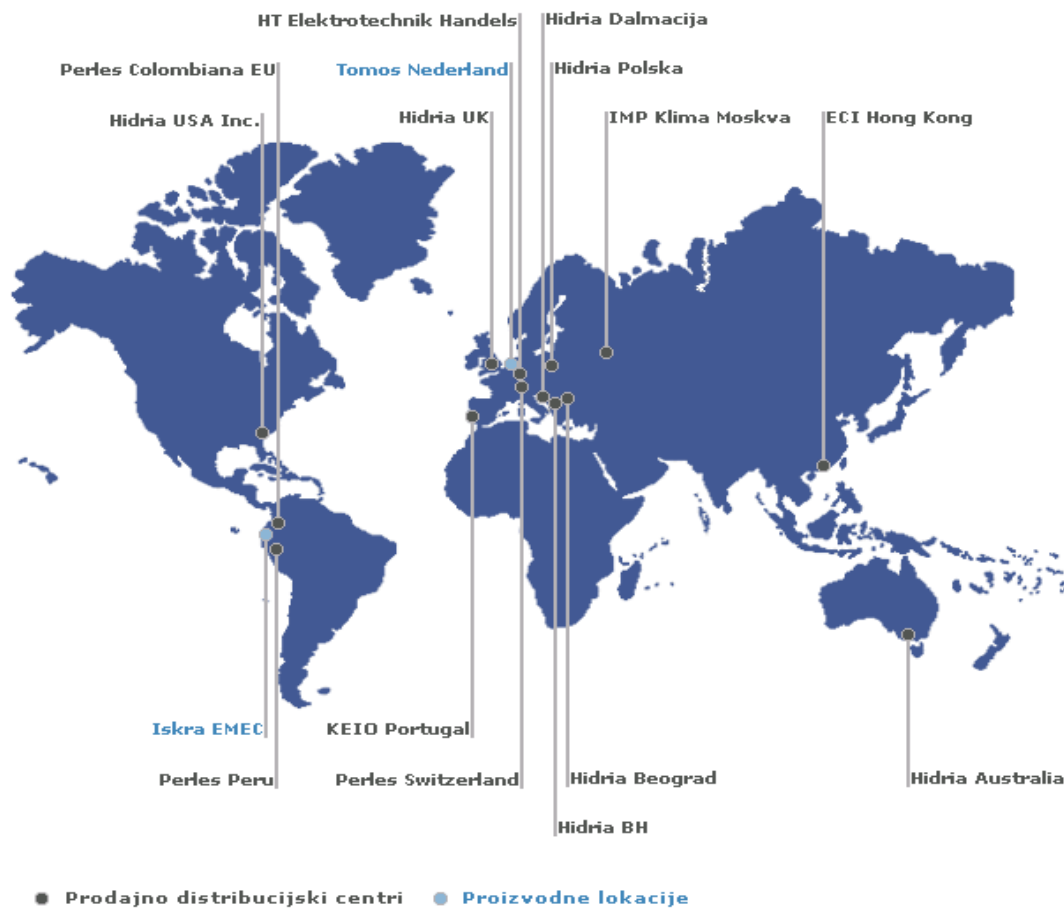
Projekti, katere Hidrii v izdelavo zaupajo kupci, kažejo na visoko kvaliteto opravljenih storitev, saj so med naročniki zelo prestižna podjetja in osebnosti. Podjetje IMP klima je klimatiziralo rezidenco ruskega predsednika Vladimirja Putina, klimatiziralo je tudi tri olimpijske dvorane v Grčiji v letu 2004 v času olimpijskih iger ipd. Težo projektom dajejo tudi strateška partnerstva, ki jih imajo posamična podjetja znotraj korporacije, npr. Hidria Rotomatika sklepa posle z vodilnimi avtomobilskimi proizvajalci, kot so BMW, Toyota, Peugeot.

8.3 Mreža poslovnih enot

Korporacija Hidria je s svojo mrežo poslovnih partnerjev postala pomemben igralec na svetovnih trgih, kar dokazuje tudi razvejanost mreže lastnih podjetij, ki ji omogoča stik s potrošniki in nenazadnje učinkovitejšo prilagoditev izdelkov za lokalne trge. Kot je razvidno iz spodnje slike (glej sliko 8.3), ima Hidria kot nasledstvo prevzetih firm v tujini dve proizvodni afilijaciji, Ekvador in Nizozemska, in kar štirinajst prodajno-distribucijskih centrov (glej sliko 8.1). Ti se nahajajo v ZDA, Kolumbiji, Peruju, Nemčiji, Švici, Bosni in Hercegovini, na Hrvaškem, v Srbiji, Veliki Britaniji, Rusiji, na Poljskem, Portugalskem, Kitajskem in v Avstraliji (Hidria n. d. B).

Korporacija je s svojimi izdelki prisotna v več kot 50 državah sveta (Tominec 2005: 3).

Slika 8.3.1: Mreža poslovnih enot korporacije Hidria



Vir: Hidria (n. d. B) *Hidria po svetu*.

8.4 Vizija in vrednote

Uspešnost podjetja gradijo zastavljene strateške usmeritve in njihova implementacija oziroma sistem vrednot, ki dopolnjuje zastavljene cilje.

Hidria ima vizijo svojega razvoja oblikovano na korporativni ravni, kakor tudi v sklopu posamičnih divizij. Kot je razvidno iz letnega poročila družbe za leto 2005, je vizija Hidrie sledeča:

»Hidria je ena vodilnih, najbolj prepoznavnih in uglednih svetovnih korporacij, ki z lastnim razvojno-raziskovalnim delom ustvarja inovativne rešitve, s katerimi zadovoljuje

pričakovanja in potrebe svojih kupcev na področju klimatizacije, gretja in hlajenja, avtomobilske industrije in električnih ročnih orodij.«

Ob primerjavi vizij posamičnih divizij (glej tabelo 8.2) opazimo, da med njimi obstajajo majhne razlike gledano z vidika strukturiranosti in obsega. Nekatere divizije imajo svojo poslanstvo precej razdelano in v njem določeno stopnjo profita oziroma razvoja, ki ga želijo doseči, druge pa nekoliko manj.

Tabela 8.4.1: Prikaz vizij po posamičnih divizijah

Podjetje	Vizija	Poslanstvo	Moč/Vrednote	Cilj	Strateška usmeritev
HIDRIA ROTOMATIKA		- zadovoljstvo kupcev - odličnost		- poslovna odličnost - zadovoljstvo kupcev, lastnikov, lokalne skupnosti in zaposlenih	- razumeti in izpolniti zahteve kupcev - profitabilna rast - fleksibilnost in specializiranost programov - razvoj in krepitev blagovne znamke - pozitivna delovna in organizacijska klima - izboljšave sistema poslovanja in vodenja - odgovorno ravnanje z okoljem
HIDRIA AET	- postati vodilni razvojni dobavitelj vžignih sistemov za avtomobilsko industrijo - razvoj celovitih rešitev	- razvoj vžignih sistemov za dizel motorje, male bencinske motorje in ogrevalno tehniko - zagotavljanje delovnih mest	- zaposleni in timsko delo - usmerjenost h kupcem - partnerski odnos z dobavitelji - stalno izboljševanje - odgovornost za varnost, zdravje, okolje in do skupnosti	- 50 mio € prodaje - 50 razvojnih strokovnjakov v Razvojnem centru za vžigne sisteme in elektroniko - nič poškodb, invalidnosti in zdravstvenih okvar pri delu - vsaj 500 točk po modelu poslovne odličnosti	- postati 3. proizvajalec vžignih sistemov za hladen start na svetovnem trgu - dolgoročna stalna rast družbe in obsega poslovanja - izboljšanje kadrovske strukture zaposlenih - poudarek na varovanju okolja in zdravja ter varnosti zaposlenih
HIDRIA IMP KLIMA	- dolgoročna poslovna rast - postati vodilni evropski proizvajalec na področju klimatizacije, ogrevanja in hlajenja zraka - visoko tehnološko in razvojno znanje	- ustvarjanje prijetne klime	- zaposleni - znanje - tradicija - celovite in sistemske rešitve	- poslovna odličnost - zadovoljstvo kupcev, lastnikov in zaposlenih	
HIDRIA PERLES	- postati pomemben svetovni proizvajalec elekt. orodja in	- zadovoljni kupci	- visoka stopnja razvojnega in tehnološkega		

	komponent		znanja - razvita industrijska politika - poznavanje razmer na svetovnih trgih - velika pripadnost zaposlenih		
TOMOS	- postati vodilni evr. proizvajalec dvokoles do 125 cm ³ - narekovati smernice razvoja				

Vir: Hidria AET (n. d. A) *Poslanstvo in vizija*; Hidria IMP klima (n. d.) *Poslanstvo in vizija*; Hidria Perles (n. d.) *Poslanstvo in vizija*; Hidria Rotomatika (n. d. B) *Poslanstvo in vizija*; Hidria Tomos (n. d. A) *Poslanstvo in vizija*.

Zanimiv poudarek, ki ga nekatere divizije izpostavljajo, je odgovornost do skupnosti in okolja, v katerem delujejo. Morda je razlog za to tesno povezanost podjetja z lokalnim prebivalstvom, ki se odraža preko raznovrstnih sponzorstev, donacij ipd. relativna oddaljenost od ostalih večjih krajev. Izkušnja iz preteklosti, ko je na območju Hidrie še deloval rudnik živega srebra, ki je pomenil neki integracijski element, saj je bila v njem zaposlena večina moškega prebivalstva Idrije in okolice, bi tudi lahko bila razlaga za to.

Kljub drobnim razlikam med posamičnimi divizijami je nedvomno vizija postati vodilen igralec v svoji panogi na globalnem trgu tista, ki je skupna vsem.

Vrednote, ki ji korporacija sledi, so:

- medsebojno spoštovanje (zaupanje, spoštovanje raznolikosti, pričakuje se odprta in iskrena komunikacija),
- želja po odličnosti (spodbujanje inovativnih idej, nagrajevanje inovativnosti oz. stalno izboljševanje tehnologije),
- osebna poštenost (odgovornost in etika),
- odgovornost do skupnosti (ohranjanje in ustvarjanje novih delovnih mest, spodbujanje razvoja lokalnih skupnosti).

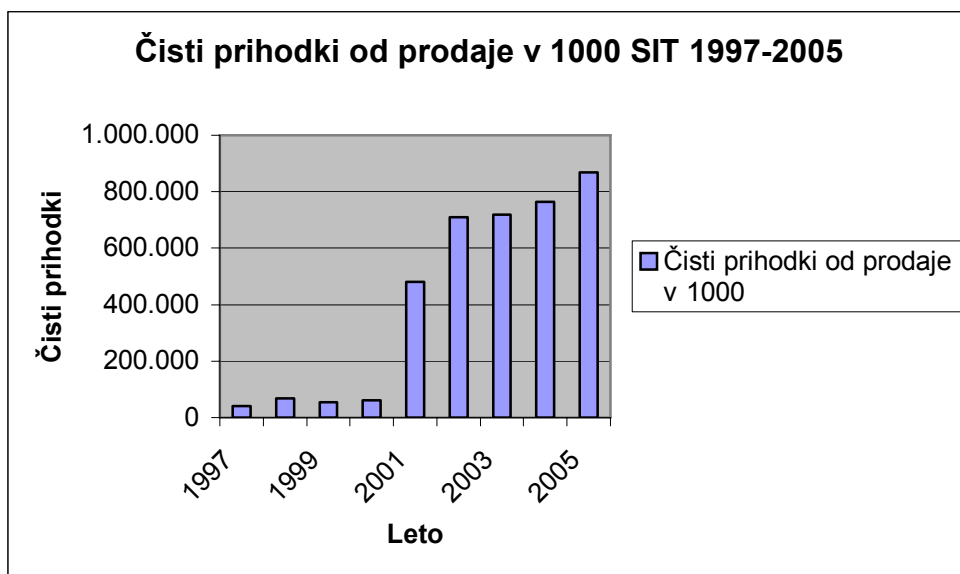
8.5 Profil podjetja

Hidria je konec leta 2006 zaposlovala 2.800 ljudi (Svetlik 2006: 2). V primerjavi z letom 2003, ko je družba zaposlovala 2.289 delavcev, je bila rast števila zaposlenih na račun prevzemov podjetij kar 22,32 %¹⁵, v prihodnosti pa je zaradi odprtij inštitutov prav tako pričakovati rast števila zaposlenih.

Primerjava čistih prihodkov od prodaje z gibanjem osnovnih sredstev kaže na zelo zanimive rezultate, ki jih je korporacija dosegala v obdobju 1997–2005. V obdobju 1994–1997 (glej graf 8.1) je Hidria vlagala svoja sredstva predvsem v modernizacijo opreme in proizvodnje (zato tudi postopna rast osnovnih sredstev). Podatki o čistih prihodkih od prodaje za isto obdobje žal niso dostopni. Leta 1997 sta se v Hidrio vključili podjetji Tomos in AET Tolmin, kar nudi razlago za nadaljnjo rast osnovnih sredstev. Zaradi slabih poslovnih rezultatov na novo vključenih podjetij in prestrukturiranja, ki ga je Hidria izvajala z namenom »sanacije novo-vključenih podjetij« in vlaganj v njih, je v letu 1999 Hidria poslovala z 20 % izgubo. Razlog za to je tudi recesija, ki je začela vladati v svetu. V letu 2000 je bila izvedena avtomatizacija proizvodnega programa podjetja AET Tolmin.

Ob površnem pogledu na spodnji diagram (glej graf 8.1) je opaziti močan preskok prihodkov med letoma 2000 in 2001.

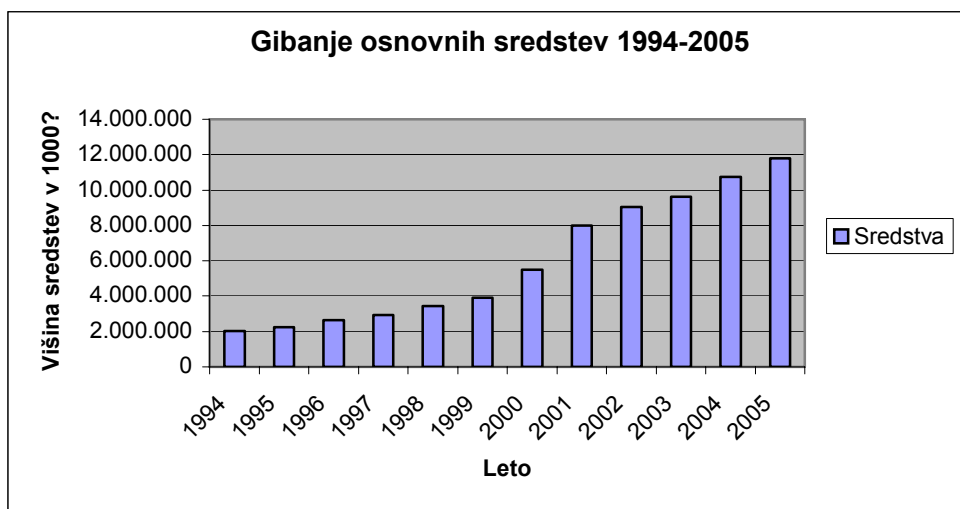
Graf 8.5.1: Čisti prihodki od prodaje v obdobju 1997-2005



¹⁵ Zanimiva bi bila primerjava števila zaposlenih v začetku 90-ih let s stanjem danes, vendar to zaradi nedostopnosti podatkov ni mogoče.

Vir: Hidria (2005c) *Izkaz uspeha*.

Graf 8.5.2: Gibanje osnovnih sredstev v obdobju 1994-2005



Vir: Hidria (2005b) *Hitri pregled rezultatov poslovanja*.

Podjetje je leta 2001 v primerjavi z letom 2000 doseglo skoraj osemkratno povečanje čistih prihodkov od prodaje (glej graf 8.2). Razlog je iskati v prevzemu podjetij IMP klima in IMP klima Sarajevo. IMP klima je poleg podjetja AET in Rotomatika eno izmed podjetij, ki generira največje zasluge. To dokazuje podatek, da je divizija klimatizacija, gretje in hlajenje, kamor sodi IMP klima, v letu 2005 generirala 71 % celotnih prihodkov. Če primerjamo rast čistih prihodkov od prodaje podjetja IMP klima v letu 2001 z letom 2000, vidimo, da je bila rast 27 % (glej prilogo A).¹⁶ Skoraj osemkratno povišanje prodaje tako kaže na prve znake sinergij, ki so jih začela ustvarjati podjetja.

Leta 2002 so se prihodki od prodaje v primerjavi s predhodnim letom povišali za 46 %. V letu 2003 je bila rast komaj opazna (le 1 %), razlog za to pa je povišanje stroškov resursov. Zaradi šibkega tečaja dolarja, je bila rast leta 2004 v primerjavi z letom 2003 le 5 %. V letu 2005 so se čisti prihodki od prodaje v primerjavi z letom 2004 povišali za 13 %.

8.5.1 Inovacije kot gonilna sila podjetja

V znanju je moč in znanje je gonilo razvoja vseh divizij korporacije Hidria. Spodbujanje inovativnosti, ki je v korporaciji prisotno že leta, se je dodatno okrepilo z vpeljavo nagradnega natečaja za najbolj inovativno rešitev leta. Cilj tovrstne aktivnosti je spodbuditi inovativno razmišljanje zaposlenih na način, da bi vsak zaposleni na leto oddal vsaj en

¹⁶ Podatki o čistih prihodkih od prodaje IMP Klime Sarajeva niso znani.

predlog inovacije ne glede na oddelek, v katerem je zaposlen (Basle 2005: 148). Tovrstna strategija je razumljiva predvsem zato, ker je kar 90 % inovacij v korporaciji plod lastnega razvoja, s katero želijo povišati stopnjo na 97 % (*ibid.*). Omenjena strategija gradnje inovacijske kulture v podjetju je ena izmed štirih segmentov, ki gradijo inovacijski center Hidrie. Preostali elementi so:

- razvojni centri,
- tehnološki centri,
- inkubatorji.

Z razvojnimi centri je mišljena gradnja treh visoko specializiranih inštitutov, v katerih bo potekal razvoj novih produktov. Izgradnja prvega inštituta – Razvojno tehnološkega centra za klimatizacijo, gretje in hlajenje se je ob podpori države in sredstev iz EU v Godoviču začela septembra 2004 in se zaključila leta 2006. Zaradi uveljavitve enotne blagovne znamke je bil razvojno-tehnološki center v letu 2006 preimenovan v Hidria inštitut Klima – klimatizacija, gretje in hlajenje d. o. o., ki je edini tovrstni inštitut na območju JV Evrope. V Spodnji Idriji je bil leta 2005 ustanovljen Razvojni center za materiale in tehnologijo, ki je predhodnik Hidria Inštituta za materiale in tehnologijo, z gradnjo katerega bo Hidria začela v letu 2007, v Tolminu pa bo v letu 2007 predvidoma sledila otvoritev Hidria Inštituta Automotive. Raziskovalna dejavnost v koprskem Tomosu, ki se je začela že leta 1962 v takratnem Zavodu za tehnološke in ekonomske raziskave, bo prav tako ostala aktivna v t. i. Inštitutu Tomosa (Hidria Tomos n. d. B; Hidria inštitut Klima 2006).

Tehnološki centri služijo izboljšavi in razvoju novih tehnologij znotraj orodjarn. Izboljšave obstoječih strojev znotraj korporacije podjetju omogočajo zmanjšanje stroškov, saj bi nakup tehnologije na tržišču predstavljal velik finančni strošek. Razvoj lastne tehnologije omogoča korporaciji hitro, kakovostno in cenovno ugodno aplikacijo znanja v delovni proces (Basle 2005: 148).

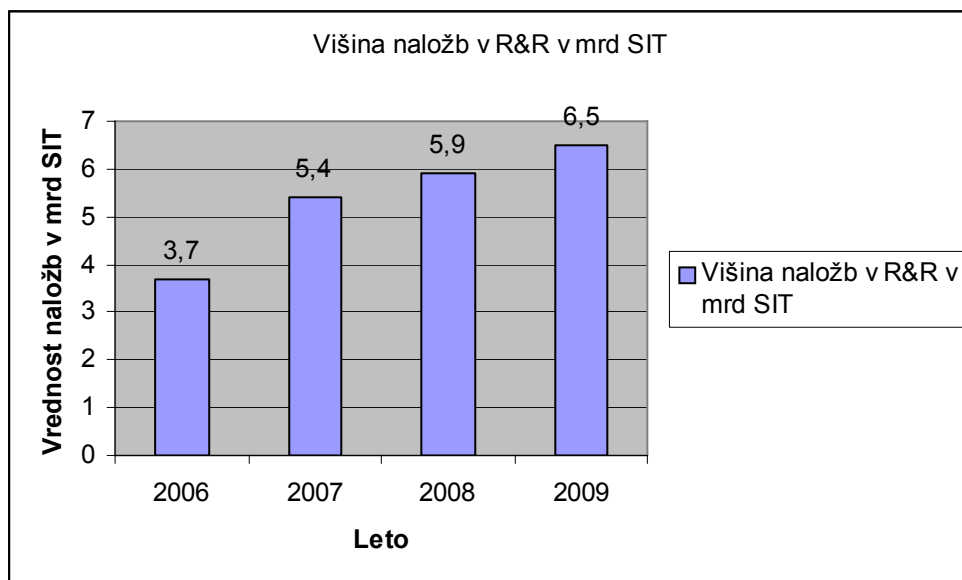
Inkubatorji služijo testiranju potencialno obetavnih izdelkov. Testiranje traja v povprečju dve do štiri leta, v katerem testiran izdelek inženirji po preteku testnega obdobja bodisi označijo za obetajočega in ga uvrstijo v proizvodni proces ali pa ga izločijo iz nadaljnje obravnave (*ibid.*).

Postavljena zasnova inovativnega centra predstavlja temelj strategije inovativnosti podjetja. V okviru tega centra je Hidria v sodelovanju z Zavodom za gradbeništvo Slovenije in

Avtomobilskim grozdom ustanovila tehnološko platformo ERTRAC Slovenija (*European Road Transport Research Advisory Council* – Tehnološka platforma za vozila, ceste in promet), ki »pokriva strateške usmeritve na nacionalnem nivoju na področju cest, vozil in transporta« (Šturm in Mohorič 2006: 16) in se v vključila v ERTRAC na evropski ravni, ki sestavlja strategijo razvoja avtomobilske panoge do leta 2025 (*ibid.*). Vključitev v platformo je nato odprla vrata v združenje EARPA (*European Automotive Research Partners Association* – Evropsko partnersko združenje za avtomobilske raziskave), v katerem so združeni raziskovalni inštituti na področju avtomobilske industrije. Hidria navezuje stike tudi z ostalimi raznovrstnimi združenji, za velik uspeh pa si šteje udeležbo na mednarodni konferenci TRA (*Transport Research Arena* – Forum za raziskave transporta), kjer so skupaj s preostalimi 1000 gosti razpravljali o strateškem razvoju cestnega transporta v Evropi. Vključitev divizije Klime preko grozda KGH (Klimatizacija, gretje in hlajenje) v EUROVENT (*European Committee for Air Handling and Refrigeration Equipment Manufacturers* – Evropski odbor proizvajalcev prezračevalne in zamrzovalne opreme) je tudi pomemben korak. V letu 2007 nameravajo v okviru strategije organizirati zaporedje delavnic imenovanih »Podoba razvoja«, kjer bodo oblikovali podobo razvoja za naslednja leta (desetletja) (*ibid.*).

Na tem mestu bi se bilo smiselno vprašati, koliko Hidria vlaga v R&R.

Graf 8.5.1.1.: Načrtovana višina naložb v raziskave in razvoj v milijardah SIT



Vir: Basle, Andreja (2005): Idrijska Hidria širi proizvodnjo v Srbijo. *Finance*, 14. 7., 10.

V letu 2006 je Hidria v R&R načrtovala vložiti 3,7 milijarde SIT, leta 2007 5,4 milijarde SIT, leta 2008 5,9 milijarde SIT ter v letu 2009 6,5 milijarde SIT (glej graf 8.3). V primerjavi z letom 2006 so leta 2009 načrtovana sredstva v raziskovalno dejavnost kar za 75 % višja.

Tabela 8.5.1.1: Delež načrtovanih naložb v R&R v obdobju 2006-2009

Leto	2006	2007	2008	2009
Delež naložb v R&R v % v proračunu	6,8	8,7	8,6	8,5

Vir: Basle, Andreja (2005): Idrijska Hidria širi proizvodnjo v Srbijo. *Finance*, 14. 7., 10.

Hidria je v letu 2006 v razvoj načrtovala vložiti 6,8 % prihodkov¹⁷, leta 2007 8,7 %, v letu 2008 8,6 % ter 8,5 % v letu 2009 (glej tabelo 8.3). Zanimivo je, da Hidria od leta 2007 do leta 2009 načrtuje postopno zniževanje sredstev vloženih v R&R, in sicer za 0,1 % letno. Razlog za to je verjetno dejstvo, da bodo vsi inštituti takrat že polno operativni in se bo od njih pričakovalo določene rezultate, ki bodo povrnili sredstva vložena v njihov nastanek.

Dodana vrednost na zaposlenega je finančni kazalec, ki med drugim prikazuje inovativnost produktov in procesov in je hkrati tudi merilo produktivnosti v podjetju.

V primerjavi z letom 2003 (glej graf 8.4) se je dodana vrednost na zaposlenega v Hidrii v letu 2004 povišala kar za 7,6 %, v letu 2005 za 12,9 % glede na 2003, v letu 2006 pa načrtujejo 25,8 % povečanje glede na leto 2003. Stopnje rasti dokazujejo inovativno usmerjenost poslovanja podjetja.

¹⁷ Podatki o dejanskih vloženih sredstvih za leto 2006 niso znani.

Graf 8.5.1.2: Dodana vrednost na zaposlenega v EUR



Vir: Korporacija Hidria (2005) *Letno poročilo za poslovno leto 2005*.

Veliko profitabilnost vloženih sredstev prikazuje podatek, da so 60 % prihodkov družbe AET predstavljali razvojni projekti, ki so se zaključili v zadnjih štirih letih (Rijavec 2005: 8).

Z namenom krepitev razvoja strateških programov je v letu 2004 začel delovati t. i. *cash pool*, v katerega družbe v skupini vlagajo polovico celotnega ustvarjenega *cash flow*-a (Letno poročilo za poslovno leto 2004). Kot zanimivost naj omenim, da je v obdobju 1994-1998 je podjetje sredstva za razvoj črpalo iz nerazporejenih dividend Hidrie, ki je bila takrat registrirana še kot delniška družba.

Uspešnost inovacij dokazujejo tudi prejeta priznanja. Leta 2004 ji je Gospodarska zbornica podelila srebrno priznanje za »razvoj nove družine visoko zmogljivih aksialnih ventilatorjev z integrirano pogonsko elektroniko« in diplomu za »patentirani sistem PTC grelnika za dizelske motorje« (Hidria Rotomatika 2005). Hidria je v istem letu prejela tudi zlato priznanje za integrirani zaganjalnik generator z ojačevalnikom navora (Hidria 2004b).

8.5.2 Pomen izobraževanja in organizacijska kultura

Zavedanje, da je uspeh podjetja odvisen predvsem od zaposlenih, predstavlja srž korporacije Hidria. Temeljito razdelane vrednote na korporativni ravni, kakor tudi na poslovni ravni znotraj posamičnih divizij, služijo Hidrii kot povezovalni element, ki dodatno poudarja obstoječo organizacijsko kulturo, ki v ospredje postavlja razvoj posameznika.

Omenjen osebni kot tudi strokovni razvoj Hidria dosega z intenzivnim vlaganjem v izobraževanje zaposlenih. V letu 2005 je Hidria organizirala sledeča izobraževanja:

- korporativno izobraževanje s področja kontrolinga, računovodstva, financ, informacijskih tehnologij, kadrovskega managementa, marketinga, nabavnega in prodajnega področja,
- forum s področja avtomobilske industrije – Hidria Automotive Forum,
- Six Sigma,
- izobraževanje za management doma in po svetu,
- vodenje za srednji vodstveni kader,
- posebni programi za mlada managerje,
- poslovna komunikacija in retorika,
- učinkovita pogajanja,
- jezikovna izobraževanja,
- računalniška izobraževanja,
- seznanitev z zakonodajnimi novostmi ipd.

Vež med zaposlenimi ohranja kadrovska služba z organizacijo družabnih prireditev, med katerimi najbolj izstopajo t. i. zimske in poletne igre, kjer se zaposleni pomerijo v raznovrstnih športnih aktivnostih. Uspeh tega kaže visoka udeležba zaposlenih na takih dogodkih. Dvakrat letno Hidria organizira srečanja vodstvenih kadrov vseh svojih podjetij. Namen tovrstnih srečanj, kjer se zberejo managerji iz različnih držav, kjer ima Hidria svoje poslovne enote, je informiranje managerjev o novostih v industriji, podajanje uporabnih znanj, kot je npr. veščina nastopanja ter splošno druženje in medsebojno spoznavanje (Hidria 2005d). V letu 2006 je Hidria plasirala nov program – Akademija mladih managerjev, v katerem podjetje nudi dodatno izobraževanje štiridesetim najperspektivnejšim delavcem celotne korporacije (Kenda 2006: 6). V vsaki številki internega časopisa Hidria se nahaja tudi rubrika, ki je namenjena predstavitvi posamičnih vodij z njihove profesionalne kot osebne strani Hidria n. d. C).

Visoko izobražena delovna sila je osnovni pogoj za doseganje zastavljenih strateških ciljev, zato je podjetje poleg omenjenega stalnega izobraževanja obstoječih kadrov usmerjeno tudi v pridobivanje bodočih kadrov. Podjetje v povprečju na leto štipendira okoli 70 študentov, predvsem s Fakultete za strojništvo. Poudariti velja, da Hidria predstavlja svojo dejavnost tudi

dijakom in osnovnošolcem, saj želi na tak način spodbuditi otroke k študiju naravoslovnih znanstvenih disciplin. V letu 2006 je bila tudi pokrovitelj državnega tekmovanja osnovnošolcev v logiki.

Leta 2006 je bil ustanovljen konzorcij Visokošolsko izobraževanje na področju naravoslovnih tehnologij na Primorskem, katerega cilj je spodbuditi razvoja naravoslovnega znanja in tehniškega visokošolskega izobraževanja na Primorskem (Tušar in Flander 2006: 10).

9. POSLOVNA USPEŠNOST PODJETJA

Vez med poslovnimi dosežki podjetja in zastavljeno strategijo na eni strani ter koraki internacionalizacije, kot jih opisujejo izbrane teorije internacionalizacije, na drugi, bo prikazana v tem poglavju, ki bo tako služilo »soočanju« med teorijo in dejansko »prakso« poslovanja korporacije Hidria.

9.1 Kako se poslovna uspešnost odraža v strategiji podjetja?

Hidria Automotive ima enega vodilnih tržnih deležev v hladnem startu dizelskih motorjev, saj pokriva kar 15 % svetovne prodaje (Štakul 2006: 21). Divizija proizvaja in dobavlja sestavne dele za podjetja Peugeot, Ford, Volvo, Renault, Toyota, Delphi idr. V sodelovanju s podjetjema BMW in italijanskim podjetjem Iveco Hidria Automotive razvija nove rešitve, ki bodo v sisteme avtomobilov vgrajene v letih 2007–2009. Z BMW-jem npr. razvija sisteme za manjšo porabo goriva in onesnaževanje zraka ter sisteme za povečanje zmogljivosti (Milač 2005: 20). To pomeni, da Hidria vstopa v pred-razvojne faze izdelave izdelkov, saj želi postati razvojni oziroma pred-razvojni dobavitelj svojim strateškim partnerjem (Kranjec 2005: 24). Z zagotavljanjem konkurenčnih in inovativnih rešitev, kot pravi Iztok Seljak, želi Hidria Automotive postati vodilni proizvajalec komponent in sistemov za motorje in mehanizme za upravljanje vozil (*ibid.*). V obdobju 2003–2005 je Hidria Automotive povečala prodajo za 66,67 % – s 15 milijonov EUR na 25 milijonov EUR, visoke stopnje rasti pa želijo doseči tudi v prihodnjih letih (STA 2005).

Leta 2004 je podjetje Tomos postalo podjetje z vodilnim tržnim deležem na nizozemskem tržišču, saj je pri prodaji dvokoles doseglo 24,8 % trga in tako svojo prodajo v obdobju 1997–2004 povišalo za dobrih 13 % (Hidria 2004a; Ručna 2004: 30). Večanje globalne prisotnosti dokazujejo strateška partnerstva, ki jih Hidria sklepa s podjetji iz Rusije, s katerimi namerava

ustanoviti tehnološki park, in z japonskimi podjetji (Hidria 2005a). Povezava z japonskim podjetjem Yanmar poleg osvajanja novih trgov nakazuje na drugo pomembno strateško usmeritev – usmeritev na proizvodnjo sestavnih delov industrijskih vozil in plovil (Benedejčič in Rutar 2006: 15). Z vzpostavitvijo sodelovanja z italijanskim izdelovalcem motorjev Ivecom v letu 2006 (dobava čepnih svečk za nov štirivaljni 2,3 in 3-litrski dizelski motor Euro 4), ki jih dobavlja podjetju Fiat za proizvodnjo lahkih dostavnikov, je vzpostavila pomemben indirektni stik s Fiatom, saj je Iveco hčerinska družba Fiata, in s tem nakazala smer bodočega razvoja – vstop na trg tovornih vozil. Do leta 2006 je namreč proizvajala le komponente za osebna vozila (Hidria AET 2006).

Po Besedah Iztoka Seljaka vodi Hidria sledeče strategije – strategijo globalne konkurenčnosti, podprto s sistemom operativne proizvodne odličnosti, strategijo inovativnosti in strategijo niš. Eden izmed glavnih ciljev podjetja je postati prvi v niši. Pri iskanju partnerjev iščejo tiste, ki so perspektivni, v dobrem položaju in s katerimi lahko Hidria dosega odličnost (Štakul 2006: 21).

Pridobljeni sistemi vodenja kakovosti¹⁸ nazorno prikazujejo stremljenje k odličnosti. Spodnja razpredelnica (glej tabelo 9.4) prikazuje časovno pridobitev posamičnih sistemov glede na posamično podjetje (Hidria Rotomatika n. d. C).

Tabela 9.1.1: Prikaz pridobljenih sistemov kakovosti

ISO/podjetje	AET	IMP Klima	Rotomatika
ISO 9001 ¹⁹	1994	1996	1992
ISO 9002 ²⁰			1989
ISO 14001 ²¹	2002	1999	2001
VDA 6.1. ²²	2001		
ISO/TS 16 949 ²³	2003		2004

¹⁸ Sisteme vodenja kakovosti izdaja Mednarodna organizacija za standardizacijo (*International Standardization Organization – ISO*).

¹⁹ Standard določa zahteve za sistem vodenja kakovosti, delovanje vodstva, izvajanje osnovne dejavnosti in nadzor, s katerimi želi podjetje izboljšati učinkovitost svojega poslovanja in povečati zadovoljstvo svojih partnerjev (SIQ n. d. A; ISO n. d.).

²⁰ Gre za standard vodenja kakovosti, ki ga je leta 2000 nadomestil ISO 9001 (ISO n. d. A).

²¹ Standard določa izpolnjevanje zakonskih okoljevarstvenih zahtev in obsega učinkovito izkoriščanje virov, preprečevanje onesnaževanja in uravnavanje stroškov (SIQ n. d. B).

²² Gre za nacionalni standard avtomobilske industrije za Nemčijo (SIQ n. d. C).

Vir: Hidria Rotomatika (n. d. C) *Pridobljeni standardi in certifikati*.

Doseganje odličnosti dokazuje tudi priznanje, ki ga je leta 2006 korporacija Perkins podarila družbi AET zaradi ničelne stopnje napak pri dobavi izdelkov (Hidria AET 2006). Zanimariti tudi ne gre podatka, da je družba Air France leta 2002 razglasila podjetje IMP klima za dobavitelja leta na področju kakovosti izdelkov in storitev (Hidria 2003: 3; Hidria 2006b: 13), leta 2006 pa je na 12. sejmu gradbeništva, klimatizacije, ogrevanja in hlajenja Romtherm prejela diplomo odličnosti za kakovost izdelkov in profesionalnost predstavitve (Flander 2006: 18).

Na čelu korporacije Hidria je Edvard Svetlik, ki zaseda mesto predsednika uprave Hidrie vse od ustanovitve leta 1989 (Manfreda 2001: 11). Stalnost vodstva bi lahko razumeli kot enega izmed faktorjev za relativno nespremenjeno vizijo. Krepitev tržnega deleža, vizija biti prvi, gledano globalno, v svoji panogi, nenehno vlaganje v razvoj, spodbujanje pozitivne organizacijske kulture, kjer se podjetje zaveda pomena posameznika, so bile od nekdaj usmeritve podjetij združenih pod Hidrio. Ambiciozno zastavljene cilje korporacija Hidria uresničuje z izgraditvijo lastnih inovativnih centrov, s spodbujanjem inovativnosti znotraj zaposlenih, ki vodijo v višjo specializacijo izdelkov ter s tem tudi v internacionalizacijo podjetja.

Dejstvo je, da je vizija razvoja podjetja danes, v letu 2007, zelo podrobno definirana, vendar istega ne morem trditi za začetek internacionalizacije podjetja. Pomanjkanje sodelovanja na strani Hidrie in nedostopnost do tovrstnih informacij mi žal to onemogočata. Na osnovi dosedanjega razvoja menim, da strategija podjetja morda v začetni fazi vsekakor ni bila tako podrobno definirana. Menim, da ni obstajal natančno izdelan strateški plan, kam bo podjetje raslo, temveč, da se je podjetje internacionaliziralo na podlagi priložnosti, potencialov in zanimanja, ki so v tistem času obstajali. Po drugi strani je bila usmeritev na nizozemski trg oziroma na ekvadorskega zapuščina podjetij, ki jih je korporacija Hidria pridobila s strateškim prevzemom podjetij, ki so vstopila na omenjene trge (torej Iskra ERO na ekvadorski in Tomos na nizozemski trg).

²³ To je tehnična specifikacija in je nadgradnja standarda ISO 9001v avtomobilski industriji, saj vključuje tudi zahteve nacionalnih standardov nekaterih držav (SIQ n. d. C).

Gledano s teoretičnega vidika, ki je bil predstavljen v prvem delu naloge, Hidria vodi kombinacijo vseh treh poslovnih strategij, to je strategijo vodenja stroškov v stroškovni učinkovitosti, strategijo diferenciacije in strategijo grajenja tržnih niš, saj izpolnjuje večino predpostavk, ki jih posamične strategije opredeljujejo. Pomembno je poudariti visoko Hidriino odvisnost od cen resursov na globalnem tržišču, ki predstavljajo pomemben dejavnik uspešnosti podjetja, saj je prav povišanje stroškov resursov oziroma produkcijskih materialov v letih 2004 in 2005 botrovalo k slabši poslovni uspešnosti korporacije.

9.2 Zakaj internacionalizacija?

Razumevanje današnjega stanja internacionalizacije Hidrie je možno le ob razumevanju korakov, ki so jih **posamična podjetja**, sedaj sicer združena pod okriljem korporacije, v preteklosti pa kot samostojna podjetja, storila na svoji razvojni poti. V nadaljevanju bom tako predstavila tiste mejnike glavnih podjetij - nosilcev posamičnih divizij, ki so signifikantni za analizo internacionalizacije.

Izvozi izdelkov v evropske države so se začeli že leta 1959, ko je podjetje Tomos na podlagi prejete licence za proizvodnjo ekonomskih in robustnih motornih koles, ki mu jo je podelila avstrijska tovarna Steyr – Daimler – Puch, razvil lasten model imenovan Colibri in ga začel izvažati na Švedsko. Leta 1962 se je švicarsko podjetje Perles of Switzerland povezalo s podjetje Iskra ERO z namenom združevanja znanja in razvoja, ki ga je določala 1960. leta sklenjena pogodba med podjetjema (Slavec 2006: 2).

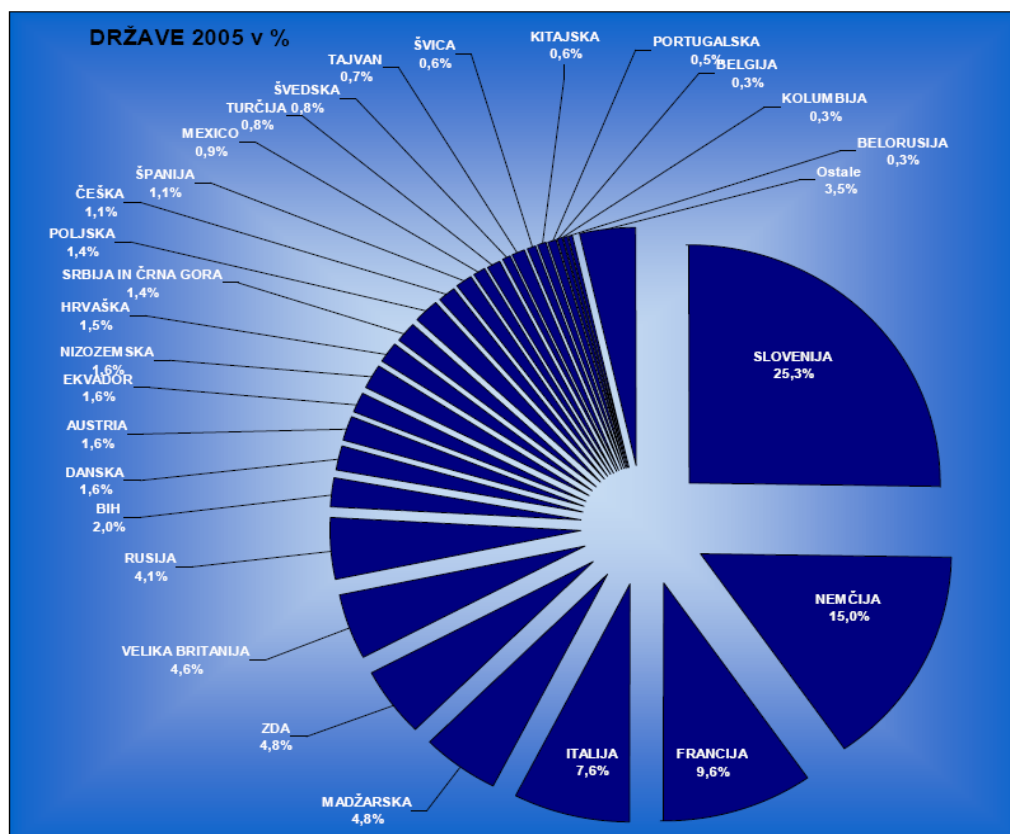
Tomos je svojo dejavnost internacionaliziral v 60. letih 20. stoletja in bil tako eden izmed prvih slovenskih podjetij v takratni Jugoslaviji, ki se je odločil za tovrsten korak. Podružnica Tomosa je bila na Nizozemskem ustanovljena leta 1965, kjer so leto kasneje začeli s proizvodnjo prvih Tomosovih motorjev (Ručna 2004: 30; Hidria Tomos n. d. B). Delni nakup podjetja Perles of Switzerland, ustanovljenega leta 1934 in nosilca proizvodnje kakovostnih električnih motorjev, s strani Iskre ERO v letu 1971, je pomenil drugi premik v širjenju dejavnosti podjetja izven meja nacionalne države. Stopanje po poteh internacionalizacije se je nadaljevalo z ustanovitvijo podjetja Iskra Emec v Ekvadorju leta 1976. Zaradi prenosa znanja in želje po osvojitvi trgov v Ekvadorju in trgih Andskega pakta,²⁴ je bila ustanovljena

²⁴ Andski pakt vključuje države Ekvador, Peru, Kolumbijo in Venezuelo.

omenjena firma skupaj z ekvadorskimi investitorji.²⁵ Morda je ta korak nastal tudi zaradi želje po pobegu iz socialističnega sistema, kot opisujeta Jaklič in Svetličič (2003: 33) razloge za internacionalizacijo slovenskih podjetij v času samoupravnega socializma. V 80. letih je družba Rotomatika vstopila na ameriški trg s programom kompresorskih motorjev (Repanšek 2006).

Intenzivnost mednarodnega sodelovanja v obliki izvoza se je močno povečala ob osamosvojitvi Slovenije. Posamične družbe so namreč zaradi izgube jugoslovanskih trgov utpele precejšnje poslovne škode, ki so jih v kratkem obdobju 3–4 let premostile z reorganizacijo podjetja, posodobitvijo proizvodnih in poslovnih procesov in z usmeritvijo na trge zahodne Evrope. Če pogledamo rezultate: v letu 2005 je tako izvoz znašal dobrih 74 % celotne proizvodnje, kjer je bila Nemčija s 15 % največja uvoznica Hidriinih produktov. Z 9,6 % ji sledijo Francija in s 7,6 % Italija.

Slika 9.2.1: Prodaja po državah v odstotkih za leto 2005



Vir: Korporacija Hidria (2005) *Letno poročilo za poslovno leto 2005*.

²⁵ Podjetje je od leta 2000 v popolni slovenski lasti .

Proizvodne obrate, ki so nasledstvo firm Iskra ERO in Tomosa ima Hidria v dveh državah – Ekvadorju in na Nizozemskem, načrtuje pa izgradnjo novega tehnološkega parka v Srbiji, ki bo dokončan do leta 2010 in bo postal tretji proizvodni obrat družbe (Basle 2005: 148).

Gledano z vidika same korporacije, ki je nastala leta 1989, se je internacionalizacija odvijala z ustanovitvijo najprej tehničnih pisarn in nato s prevzemi. Prva tehnična pisarna z imenom IMP klima BiH je bila ustanovljena leta 1999, leta 2001 pa so ji sledile še ustanovitve tehničnih pisarn v Rusiji, na Poljskem, v Romuniji in Srbiji. Prevzemi, ki so postali izredno intenzivni v zadnjih letih, so odraz strategije po povečanju globalnega tržnega deleža (s prevzemom podjetja GIF iz Nemčije in podjetja Uniklima Sarajeva je npr. podjetje IMP klima povečalo svoj tržni delež, saj je postalo uvrščeno med 4 največje proizvajalce glede na tržni delež in količino predelane elektromagnetne pločevine v Evropi), želji oplajanja obstoječega znanja z lokalnim znanjem oziroma združitvijo razvojnih aktivnosti podjetij in ne nazadnje približanja blaga kupcu.

Motive za internacionalizacijo podjetja lahko strnemo med sledeče:

- želja po osvajanju novih tržišč,
- povečanje tržnih deležev,
- povečanje obsega prodaje ,
- oplajanje raziskovalnih dejavnosti,
- pridobitev novih znanj,
- sistemsko združevanje (želja postati sistemski dobavitelj),
- mehanizem pobega iz socialističnega sistema.

Opisan proces internacionalizacije potrjuje aplikativnost Dunningove eklektične paradigme na korporaciji Hidria, kjer je IMP klima pravšnji primer za to. IMP klima je bila na nemškem trgu prisotna najprej kot izvoznica z motivom strateške povezave, ki jo je uvidela šele kasneje (tj. postati sistemski dobavitelj) in uresničila tako, da je sama postala investitor. To jasno kaže primer oplajanja lastniških specifičnih prednosti s lokacijskimi prednostmi podjetja. Prevzem podjetja GIF je IMP klimi omogočil večjo tržno moč, saj je GIF²⁶ še pred prevzemom nadzoroval kar 30 % delež tržišča. Hidrii je omogočil tudi dostop do preostalih mednarodnih tržišč, predvsem obetavno je tržišče Srednjega Vzhoda (Hidria 2006). Tudi Tomos predstavlja lep primer postopnosti tega procesa.

²⁶ Podjetje GIF je specializirano v proizvodnji aktivnih prezračevalnih stropov (Hidria 2006a).

Po drugi strani, zlasti če pogledamo primer ustanovitve ekvadorskega podjetja, pa teorija ne nudi ustrezne teoretične podpore za razumevanje tega procesa. Kot navaja Dunning je izvoz prva faza nastopa podjetja v tujini, medtem ko je tu šlo za direktno investicijo.

Sredstva vložena v R&R se lahko povrnejo le z globalnim trženjem izdelka, kar potrjuje dejstvo, da se inovacije in internacionalizacija oplajajo, čemur pritrjuje teorija tehnološke akumulacije. Z internacionalizacijo je namreč podjetje dobilo dostop do drugih centrov inovacij. S tem je bila možna tudi hitra pridobitev odziva (*feedback*) kupcev, kar omogoča učinkovitejše, hitrejše in konstruktivnejše prilagajanje potrebam potrošnikov. Neoprijemljivo znanje, vezano na izdelavo izdelka tako ostane skrito tudi očem javnosti in ne pridobi javnega karakterja. Če pogledamo teorijo prisvajanje ali panožno tehnološkega cikla, je pomen prisvajanja znanja več kot očiten. Tehnološko znanje, ki ga poseduje Hidria, in ga tudi stalno nadgrajuje, ji omogoča zasedanje vodilnega mesta na svojem področju (tu so v ospredju predvsem podjetja Rotomatika in IMP klima). Zanimivo je, da mesto, ki ga je zasedla Hidria uspešno ohranja in celo več – sama sili v razvoj panoge in (zaenkrat) odhaja kot zmagovalec s ponujenimi izboljšavami.

Stroški internacionalizacije so izredno visoki, zlasti v samem začetku tega procesa. Raznovrstni prevzemi podjetij v tujini dokazujejo, da stroški poslovanja preko trga presegajo transakcijske stroške, ki jih ima firma z internalizacijo, saj z njo podjetje ohranja nadzor nad znanjem in ga integrira v celovit sistem. To pojasnjuje tudi strateške prevzeme podjetij kot sta GIF, Uniklima ipd., ki dodatno potrjujejo Dunningov model.

Podjetje Hidria se v današnjem času ob osvajanju tujih tržišč, kjer ne more najti ustreznega strateškega partnerja, najprej odloča za ustanovitev tehničnih pisarn, ki se lahko transformirajo v prodajno distribucijskega centre. Tehnične pisarne služijo kot neke vrste izvidnice, ki matični družbi posredujejo podatke o predvidenih potencialih tržišča. Iz širitvenih korakov družbe je razvidno, da se vrača na tržišča JV Evrope (to dokazuje prevzem Uniklime Sarajevo v letu 2006) in obrača na rusko tržišče. Gre torej za regionalno usmeritev. Zlasti od slednjega je v prihodnosti veliko pričakovati, saj so dogovori o izgraditvi tehnološkega parka v Rusiji z ruskimi oblastmi že stekli, poleg tega pa je Hidria na ruskem tržišču že priznan akter, saj je s napravami za gretje in klimatizacijo opremila vrsto objektov, med drugim tudi rezidenco ruskega predsednika Putina (Hidria 2005).

Proces postopnosti internacionalizacije potrjuje Uppsala stopenjski model internacionalizacije. Ustanovitev tehnične pisarne se ujema s t. i. predizvozno fazo modela, regionalna usmeritev potrjuje resničnost te teorije, vendar pa model ni zmožen razložiti ustanovitve ekvadorske firme, saj gre za ustanovitev afilacije na izredno oddaljenem in kulturno povsem različnem tržišču, kar je (glede na model) nelogična poteza.

V izjavah za javnost vseskozi ostaja poudarek o pomembnosti prilagoditve izdelkov kupcem, vendar nikjer ni zaslediti, kakšne vrste prilagajanja podjetje izvaja, da bi zadovoljilo kupčeve želje (niso mišljene servisne storitve ter podpora, temveč produkcijske/designerske značilnosti izdelka, ki jih razlikuje od ostalih v svojem segmentu). Jasno je, da Hidria na tržišče vstopa z diferenciranimi izdelki, prilagojenimi posamičnemu tržišču, pa najsi bo to ameriško, ekvadorsko ali drugo. Ročna orodja znamke Perles of Switzerland so bila predvsem tisti asortima, ki so podjetja najprej ponujala tujemu tržišču. Danes je v ospredju ponudba naprav za gretje, klimatizacijo in hlajenje, ki ji sledijo izdelki avtomobilske divizije.

Če kratko povzamemo skupne značilnosti vseh teorij, vidimo, da jih združuje poudarek na oplajanju znanja, doseganju večje stroškovne učinkovitosti in ohranitvi firmo-specifičnega znanja znotraj podjetij. Vsaka izmed predstavljenih teorij deloma nudi okvir za razumevanje internacionalizacije podjetja, vendar nobena v celoti. V Hidriinem razvoju so deviacije, ki onemogočajo njegovo enostavno umestitev v predstavljene modele. Vidne so zlasti pri poskusu razumevanja začetne faze internacionalizacije v socializmu. Kot sta že Jaklič in Svetličič (2003: 39) opozorila, je internacionalizacija slovenskih podjetij potekala v obratni smeri, kot to nakazuje Dunningova investicijska razvojna pot, saj so pričela podjetja z izhodnimi investicijami pred prihodom vhodnih investicij v državo. Razlog za izhodne tuje neposredne investicije tako niso bile firmo specifične prednosti, temveč odgovor na pomanjkljivosti socializma in mehanizem pobega iz njega.²⁷

Zgodnja internacionalizacija in pridobljene izkušnje so konec 90-ih vodile k pogumnejšemu nastopu pri internacionalizaciji podjetja, ki je razviden še danes.

9.3 Identifikacija problemov in strategija reševanja le-teh

Največji problem Hidrie, tako kot ostalih visoko inovativnih in tehnoloških podjetij, ostajajo pritiski konkurence. Rešitev predstavlja usmeritev na proizvodnjo produktov z visoko dodano vrednostjo. Po besedah Miloša Šturma, direktorja za strateške projekte, želijo v Hidrii

²⁷ Več v Jaklič in Svetličič (2003).

izkoristi položaj, ko jih tujina zaenkrat vidi kot podjetje v državi z nižjimi proizvodnimi stroški in želi (po)ostati strateški razvojni dobavitelj tudi ob primeru selitve avtomobilske industrije na trge s cenejšo delovno silo (Basle 2005: 148). Zaostrovanje okoljskih standardov, ki bi lahko predstavljalo omejitev korporacije, Hidria že obrača v svoj prid. S pridobitvijo certifikata ISO 4001 pri proizvodnem procesu uporablja okolju prijazne postopke, prav tako pa se v avtomobilski industriji usmerjajo v raziskovanje hibridnih sistemov. Velik problem lahko podjetju predstavlja povišanje cen resursov (nafte), ki ga lahko deloma omili z večjo učinkovitostjo motorjev. Posnemovalci, ki so trn v peti vsakega podjetja, lahko predstavljajo potencialno nevarnost za podjetje, proti kateri se da ubraniti s patentiranjem rešitev. Največjo pomanjkljivost v prihodnosti pa lahko predstavlja pomanjkanje strokovnjakov s področja tehnično-naravoslovnih ved. Čeprav v nobenem od prebranih dokumentov ali člankov ni bilo zaslediti strahu pred tem, je to lahko ena izmed največjih nevarnosti za podjetje, ki se ga zaveda tudi Hidria, kar dokazujejo njene dejavnosti izven podjetja. Po izgradnji vseh inštitutov in tehnoloških centrov bodo ti pri polni operativnosti zahtevali nemalo znanstvenikom. Težava zadnjih nekaj generacij mladih v Sloveniji je velik upad zanimanja za študij tovrstnih ved, kjer tudi država posega po raznovrstnih instrumentih za spodbujanje zanimanja. Hidria se je težave lotila s predstavitvijo lastne znanstveno-raziskovalne dejavnosti po osnovnih in srednjih šolah oziroma s štipendiranjem. Rezultat bo viden v nekaj letih. Povezava z izobraževalnimi ustanovami je edini smiseln korak, ki ga lahko podjetje naredi ob predpostavki, da strokovnjakov ne želi uvažati iz tujine.

10. ZAKLJUČEK

Globalno gospodarstvo je pod ključnim vplivom najinovativnejših, ki narekujejo smer in trende razvoja. Hidria je s strategijo inovativnosti in gradnjo razvojnih centrov še v nekdanjem socialističnem sistemu uvidela, da zahodne trge opredeljuje boj, kjer zmagujejo le najbolj konkurenčni in najbolj inovativni in je temu primerno tudi odzivala.

Korporacija Hidria se je skozi čas iz posnemovalca tehnologij spremenila v kreatorja, transformacija pa je bila možna zaradi postopne izgradnje raziskovalnih laboratorijev in zavodov (prvi že v letu 1962). Ambicioznost vodilnega managementa ni bila vprašljiva že v preteklosti (resničnost te izjave dokazuje sama zgodovina podjetja), z zastavljeno strategijo, kakor tudi s protezami, ki jih črtajo, pa sedanji management to še potrjuje. Postati vodilni razvojni dobavitelj izdelkov na področju avtomobilske industrije, vodilni evropski proizvajalec na področju klimatizacije, ogrevanja in hlajenja zraka, vodilni proizvajalec dvokoles do 125 m³ so vizije, ki označujejo pot korporacije in pritrjujejo pravilnosti prve hipoteze z majhnimi zadržki, saj jasnosti smeri razvoja, kot je zapisana sedaj, iz preučevanja starejših dokumentov ni mogoče zaslediti. Za marsikatero (slovensko) podjetje je prihodnost negotova in vprašljiva ter neznanka, vendar Hidria pred njo ne čuti nikakršnega strahu. Namesto vprašanj, kaj ji bo prihodnost prinesla, jo sama kreira na način, da trgu nudi inovativne rešitve in predvideva smer, v katero bo šel razvoj. Del te strategije je tudi vstopanje v pred-razvojne izdelke z vodilnimi strateškimi partnerji.

Zasluge za uspešnost podjetja ne nosijo le vodilni kadri, temveč vsi zaposleni, kjer vsak s svojim trudom in delom sestavlja del celotnega mozaika, kar vodi do celovitosti podjetja. Pomenu motiviranosti delovne sile, izobraževanju in ustvarjanju pozitivne organizacijske kulture namenja Hidria veliko pozornost, zato tudi vlaga veliko energije in sredstev v dvig teh kvalitet. Resničnost druge hipoteze potrjujejo opisana izobraževanja in splošna organizacijska kultura podjetja, ki izobraževanja dodatno pospešuje in podpira. Visoka izobrazbena struktura zaposlenih, ki jo Hidria vztrajno neguje in nadgrajuje, prispeva svoj kos k inovativnemu potencialu podjetja, saj le znanje lahko oplaja znanje. Visoka specializiranost dejavnosti podjetij zahteva tudi visoka sredstva za razvoj. Vlaganje v kreiranje in graditev lastnih inovacijskih centrov in inštitutov, kjer Hidria uživa veliko podporo tako države kot Evropske unije so mehanizem, s katerim želi ohranjati in izboljševati svoj tržni položaj. Visoki stroški

za raziskave in razvoj se lahko povrnejo le ob globalnem trženju izdelka, vendar je ta razlog za internacionalizacijo na primeru Hidrie neaplikativen. Majhnost nacionalnega trga in specializiranost prodajnega asortimaja je za visoko produkcijo Hidriinih izdelkov danes eden izmed razlogov globalnega trženja, vendar ne edini. Veliko težo ima strategija večanja globalnega tržnega deleža. Da je majhnost slovenskega tržišča eden tistih razlogov, ki je vodil in še vedno vodi v internacionalizacijo podjetja, je res. Proizvodnji programa Hidrie je vsekakor prevelik za slovensko tržišče in predstavlja nujnost za internacionalizacijo podjetja (gledano z vidika doseganja ekonomij obsega). Tudi v preteklosti je bil omenjeni dejavnik razlog za začetne korake širjenja izven meja nacionalne države. Internacionalizacija je bila reakcija na priložnosti, ki so se takrat podjetju ponujale, mehanizem pobega izpod nadzora roke socializma in del strateške usmeritve takratnega vodstva na trge zahodne Evrope. Uspešna osvojitve trgov, ter še pomembneje obstoj na njih, je možen le s konstantnim inoviranjem. V preteklosti je bila inovacija v obliki motornega dvokolesa Colibri v podjetju Tomos, sestavnemu delu današnje Hidrie, tisti proizvod, s katerim je Tomos že leta 1959 vstopil na tuji trg. Nujnost inoviranja proizvodov, procesov in tehnologije je vodilni motor, ki usmerja tudi današnje obnašanje in poslovanje korporacije, saj globalizacija botruje tudi vse krajšemu življenjskemu ciklu proizvodov. Inoviranje je predpogoj in dejavnik, ki je vodil v internacionalizacijo podjetja in pritrjuje zastavljeni četrti hipotezi.

Hidria je imela pogum; pogum vstopiti na tuje tržišče in pogum, da so sami začeli z izgradnjo fizičnih in materialnih pogojev za doseganje zastavljene strategije inovativnosti. Slovenija ni bila nikoli država s cenovno ugodno delovno silo (*low cost country*) in tudi nikoli ne bo, kot pravi Iztok Seljak. Cena delovne sile sosednje Hrvaške in Madžarske oziroma ostalih držav na balkanskem območju, kot tudi ostalih novih članic EU, to dokazujejo, kar nazorno prikazujejo tudi visoke stopnje tujih neposrednih investicij, ki so bile v primerjavi s Slovenijo višje. Zavedati se moramo, da je Slovenija država s srednje drago delovno silo (*medium cost country*), saj nimamo ne kritične mase ne pogojev, da bi bilo to mogoče. Zato je potrebna usmerjenost v strokovne kadre in v razvijanje tehnologij z visoko dodano vrednostjo. Na nove potrebe družbe je potrebno odgovarjati z drugačnimi besedami, z drugim pristopom in postati vodilna konkurenčna država (*leading competitive country*), česar se v Hidrii zelo dobro zavedajo in tudi delujejo tej smeri.

V današnjem času je sprememba edina stalnica in prav v tem vidi svoj izziv Hidria. Biti kreator in nosilec sprememb je tisto, kar žene podjetje naprej. »Danes« je pomemben le zato,

da ga »jutri« lahko preseže. In kako naprej? Kot rečeno z visoko inovativno dejavnostjo in z razvojem. Podpora države, ki jo Hidria uživa ob teh korakih in prizadevanje za združevanje gospodarstev z inštituti in univerzami rahlo spominja na strategijo finskih podjetij. Morda to predstavlja latentni vzor Hidrie? Namen je vsekakor zelo dobrodošel. Takšno povezovanje bo zagotovilo uspešno okolje za trajno konkurenčnost ne samo podjetja samega, temveč tudi države.

Pri vsem tem pa se je modro spomniti besed Benjamina Franklina: »Vizija brez implementacije je halucinacija,« in pogledati v prihodnost. Kakšna bo končna realizacija zastavljenih strategij, ne vemo, čas bo pokazal svoje, vendar pa so že storjeni koraki za doseganje zastavljenih ciljev lep primer, da vizija ne bo ostala le stavek zapisan na papirju, temveč da prinaša sadove (dela) že danes.

11. VIRI

1. Andolšek, Dana M. (1995): *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Basle, Andreja (2004): Izgubili so Ikeo in še več vlagajo v razvoj. *Manager Plus*, 30. 6., 148.
3. Basle, Andreja (2005): Idrijska Hidria širi proizvodnjo v Srbijo. *Finance*, 14. 7., 10.
4. Benedejčič, Ivana in Barbara Rutar (2006): AET prodaja na Japonsko. *Hidria*, september, 15.
5. Bohinc, Rado, ur. (1999): *Slovenska korporacija v evropskih razmerah: zbornik razprav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Slovenski raziskovalni inštitut za management.
6. Casson, Mark C. (1993): The internalization theory and beyond. V John H. Dunning (ur.): *The theory of transnational corporations*, 361–86. London in New York: Routledge.
7. Cordis, Seventh research framework programme (FP7) (2007): *The main objectives of FP7: specific programmes*. Dostopno na http://cordis.europa.eu/fp7/understand_en.html (17. december 2006).
8. Dunning, John H. (1993): The nature of transnational corporations and their activities. V John H. Dunning (ur.): *The theory of transnational corporations*, 1-18. London in New York: Routledge.
9. Dunning, John H. (2000): Assessing the costs and benefits of foreign direct investment: some theoretical considerations. V Patrick Artisien Maksimenko (ur.): *Multinationals in Eastern Europe*, 10–57. Houndmills etc.: Macmillan Press.
10. Flander, Majda (2006): Na sejmih kot sistemski ponudnik. *Hidria*, september, 18.
11. Hidria (n.d. A): *Divizije*. Dostopno na <http://www.hidria.si/divizije.asp> (7. oktober 2006).
12. Hidria (n. d. B): *Hidria po svetu*. Dostopno na <http://www.hidria.si/kontaktiHidriaPoSvetu.asp> (7. oktober 2006).
13. Hidria (n. d. C): *Hidria se pogovarja z zaposlenimi*. Dostopno na <http://www.hidria.si/novica.asp?novicaID=265&rubrika=sporocilaZaJavnost> (14. marec 2007).
14. Hidria (n. d. D): *Zgodovina*. Dostopno na <http://www.hidria.si/zgodovina.asp> (7. oktober 2006).

15. Hidria (2003): Tomos Nizozemska. *Hidria*, marec, 3.
16. Hidria (2004a): *Tomos na Nizozemskem tržišču premagal Francoze, Japonce in Italijane ter postal »Market Leader«*. Dostopno na <http://www.hidria.si/novica.asp?novicaID=135&rubrika=sporocilaZaJavnost> (7. oktober 2006).
17. Hidria (2004b): *Zlato priznanje za izdelek Hidriine družbe AET*. Dostopno na <http://www.hidria.si/novica.asp?novicaID=146&rubrika=sporocilaZaJavnost> (7. oktober 2006).
18. Hidria (2005a): *Hidrio je obiskala delegacija Moskovske pokrajine*. Dostopno na <http://www.hidria.si/novica.asp?novicaID=216&rubrika=sporocilaZaJavnost> (7. oktober 2006).
19. Hidria (2005b): *Hitri pregled rezultatov poslovanja*. Dostopno na <http://www.gvin.com/Bonitete/Bonitete/IzpisBilanceTisk.aspx?TipSubjekta=1&Agreat=0&SubDejObcRegID=93664&Izkaz=0&RacIzkaz=6&Tisk=Da> (3. december 2006).
20. Hidria (2005c): *Izkaz uspeha*. Dostopno na <http://www.gvin.com/Bonitete/Bonitete/IzpisBilanceTisk.aspx?TipSubjekta=1&Agreat=0&SubDejObcRegID=93664&Izkaz=0&RacIzkaz=6&Tisk=Da> (3. december 2006).
21. Hidria (2005d): *Poletno srečanje managerjev*. Dostopno na <http://www.hidria.si/novica.asp?novicaID=240&rubrika=sporocilaZaJavnost> (7. oktober 2006).
22. Hidria (2006a): *GIF slavi 30 let delovanja*. Dostopno na <http://www.hidria.si/novica.asp?novicaID=260&rubrika=sporocilaZaJavnost>, (20. december 2006).
23. Hidria (2006b): IMP Klima – dobavitelj leta družbe Air France v razredu kakovosti izdelkov in storitev. *Hidria*, marec, 13.
24. Hidria AET (n. d. A): *Poslanstvo in vizija*. Dostopno na <http://www.aet.si/poslanstvoInVizija.asp> (7. oktober 2006).
25. Hidria AET (2006): *Posel z Ivecom, priznanje Perkinsa*. Dostopno na <http://www.aet.si/novica.asp?novicaID=84&rubrika=sporocilaZaJavnost> (2. december 2006).
26. Hidria IMP klima (n. d.): *Poslanstvo in vizija*. Dostopno na <http://www.imp-klima.si/poslanstvoInVizija.asp> (7. oktober 2006).

27. Hidria inštitut Klima (2006): *Sprememba imena podjetja*. Dostopno na <http://www.rtc-i-kgh.si/novica.asp?novicaID=75&rubrika=aktualno> (2. december 2006).
28. Hidria Perles (n. d.): *Poslanstvo in vizija*. Dostopno na <http://www.hidria-perles.si/poslanstvoInVizija.asp> (7. oktober 2006).
29. Hidria Rotomatika (n. d. A): *Blagovna znamka Rotomatika*. Dostopno na <http://www.hidria-rotomatika.si/blagovnaZnamka.asp> (7. oktober 2006).
30. Hidria Rotomatika (n. d. B): *Poslanstvo in vizija*. Dostopno na <http://www.hidria-rotomatika.si/poslanstvoInVizija.asp> (7. oktober 2006).
31. Hidria Rotomatika (n. d. C): *Pridobljeni standardi in certifikati*. Dostopno na <http://www.rotomatika.si/standardiInCertifikati.asp> (2. december 2006).
32. Hidria Rotomatika (2005): *GZS izreka priznanje dvema inovacijama Hidriinih družb*. Dostopno na <http://www.hidria-rotomatika.si/novica.asp?novicaID=48&rubrika=sporocilaZaJavnost> (7. oktober 2006).
33. Hidria Tomos (n. d. A): *Poslanstvo in vizija*. Dostopno na <http://www.tomos.si/poslanstvoInVizija.asp> (7. oktober 2006).
34. Hidria Tomos (n. d. B): *Tomos včeraj*. Dostopno na <http://www.tomos.si/tomosVceraj.asp> (7. oktober 2006).
35. Hollensen, Svend (2004): *Global marketing: a decision oriented approach*. Harlow etc: Precentice Hall.
36. ISO (n. d.): *ISO 9000 Compendium*. Dostopno na http://www.iso.org/iso/en/xsite/contact/01enquiryService/011ISO9000/General_info/compendium.html (7. oktober 2006).
37. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič (2003): *Enhanced transition through outward internationalization*. Aldershot in Burlington: Ashgate.
38. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič (2005): *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Jaklič, Marko (1994): *Strateško usmerjanje gospodarstva*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
40. Kenda, Tanja (2006): Danes so v ospredju ljudje. *Hidria*, december, 6.
41. Kranjec, Samo (2005): Vodilni proizvajalci stavijo na razvoj in zanesljivost. *Finance*, 24. 10., 24.

42. Korporacija Hidria (2004): *Letno poročilo za poslovno leto 2005*. Dostopno na http://www.gvin.com/PodjDok/podjdokf/LP/2005/5313546_KLP.pdf (7. oktober 2006).
43. Korporacija Hidria (2005): *Letno poročilo za poslovno leto 2005*. Dostopno na http://www.gvin.com/PodjDok/podjdokf/LP/2004/5313546_KLP.pdf (7. oktober 2006).
44. Magee, S. P. (1993): Multinational corporations, the industry technology cycle and development. V John H. Dunning (ur.): *The theory on transnational corporations*, 89-113. London in New York: Routledge.
45. Manfreda, Dragica (2001): Nizozemci se vozijo na Tomosovih mopedih misleč, da je znamka nizozemska. *Dnevnik*, 26. 11., 11.
46. Milač, Miloš (2005): Hidria povečuje posel z BMW. *Finance*, 29. 12., 20.
47. Mulej, Matjaž (2002): Koliko inovativna sta poslovanje slovenskih proizvodnih podjetij in njihov management? *Naše gospodarstvo, revija za aktualna gospodarska vprašanja* 48 (3/4), 217–27.
48. OECD (2005): *Glossary of statistical terms*. Dostopno na <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6865> (15. december 2006).
49. Ovsenik, Marija in Milan Ambrož (2000): *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
50. Pučko, Danijel (1996): *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Rebernik, Miroslav (1990): *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. Repanšek, Marta (2006): Rotomatika in njene korenine. *Hidria*, september, 5.
53. Rijavec, Rosana (2005): Blizu pet milijard tolarjev prihodkov. *Večer*, 30. 3., 8.
54. Ručna, Nataša (2004): Tomos postal tržni vodja. *Finance*, 23.11., 30.
55. Schermerhorn, John R. in David S. Chapell (2000): *Introducing management*. New York: J. Wiley cop.
56. SIQ (n. d. A): *ISO 9001 Sistemi vodenja kakovosti*. Dostopno na http://www.siq.si/Sistemi_vodenja_kakovosti.759.0.html (7. oktober 2006).
57. SIQ (n. d. B): *ISO 14001 Sistemi ravnanja z okoljem*. Dostopno na http://www.siq.si/Sistemi_ravnanja_z_okoljem.760.0.html (7. oktober 2006).
58. SIQ (n. d. C): *ISO/TS 16949 Sistemi vodenja kakovosti v avtomobilski industriji*. Dostopno na http://www.siq.si/Sistemi_vodenja_kakovosti_v_av.763.0.html?&L=0 (7. oktober 2006).

59. Slavec, Maruša (2006): Najstarejša Hiidrina družba praznuje. *Hidria*, september, 2.
60. STA (2005): Hidria Automotive načrtuje štirikratno povečanje prodaje. *Finance*, 14. 9., 11.
61. Svetličič, Marjan (1996): *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znastveno in publicistično središče.
62. Svetlik, Edvard (2006): Nagovor predsednika. *Hidria*, december, 2.
63. Štakul, Matej (2006): Pomembno je biti prvi v neki niši. *Dnevnik*, 24. 5., 21.
64. Šturm, Miloš in Tanja Mohorič (2006): Razvoj strategije inovativnosti. *Hidria*, december 2006, 16.
65. Tominec, Tanja (2006): Prihodnost – izziv in priložnost. *Partner*, december 2005, 3.
66. Tušar, Helena in Maja Flander (2006): Konzorcij dveh univerz. *Hidria*, september, 10.
67. Vlada Republike Slovenije, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2004): *Strategija razvoja Slovenije: osnutek za javno razpravo*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije. Dostopno na <http://www.sigov.si/zmar/projekti/srs/srs-osnutek.pdf> (3. december 2006).
68. Wright, Peter, Mark J. Kroll in John Parnell (1996): *Strategic management: concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

12. PRILOGA

Priloga A: Finančni podatki korporacije Hidria

Priloga B: Slikovna predstavitev korporacije in njenega proizvodnega programa

