

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Ilona Modic**

**INTERNACIONALIZACIJA INTEREUROPE; SREDSTVO KREPITVE  
KONKURENČNIH PREDNOSTI**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2007**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Ilona Modic**

**Mentor : red. prof. dr. Marjan Svetličič**

**INTERNACIONALIZACIJA INTEREUROPE; SREDSTVO KREPITVE  
KONKURENČNIH PREDNOSTI**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2007**

## INTERNACIONALIZACIJA INTEREUROPE; SREDSTVO KREPITVE KONKURENČNIH PREDNOSTI

V okolju stalne konkurenčnosti ter intenzivnega tehnološkega in informacijskega razvoja, se morajo podjetja hitro odzvati z uvajanjem potrebnih sprememb, vključujoč internacionalizacijo, brez katere je v sodobnem svetu nemogoče obstati.

Z vstopom Slovenije v EU, se je Intereuropi ponudil obširnejši trg, vendar je bila hkrati soočena z izpadom dobička iz naslova carinskih prihodkov ter z večjo konkurenco evropskih logistov, zato je bila prisiljena uvesti razvojno strategijo, ki bi optimalno izkoristila konkurenčne prednosti podjetja in jo operacionalizirati.

Zavedajoč se novih priložnosti in nevarnosti, je bila Intereuropa prestrukturirana v uspešen logistični koncern, ki dosledno sledi potrebam svojih kupcev. S samostojno rastjo, investicijami na novo, prevzemi in s podporo zanesljivih poslovnih partnerjev, Intereuropa obvladuje vedno širši segment evropskega prostora, sledeč zastavljeni poslovni viziji: "Ostati vodilni ponudnik logističnih storitev v JV Evropi in doseči položaj srednje velikega ponudnika v Evropi."

Ključne besede: konkurenčnost, internacionalizacija, logistika, razvojna strategija, investicije, konkurenčne prednosti

## INTERNATIONALIZATION OF INTEREUROPA; WAY TO STRENGTHEN COMPETITIVE ADVANTAGES

In an increasingly competitive environment and amidst intense development in all fields of technology and information, enterprises must respond quickly and introduce the necessary changes, including internationalisation which is indispensable in today's world.

After Slovenia's accession to the European Union, Intereuropa found a challenging wide market; however, the company also encountered a decrease of income from customs services and a fierce competition from European logistics providers: in view of that, Intereuropa had to redesign its corporate strategy and operationalise it to be able to optimally use its competitive advantages.

Aware of new opportunities and threats, Intereuropa has restructured into a successful logistics group which consistently follows the needs of its customers. With independent growth, new investments, takeovers and the support of reliable business partners, Intereuropa covers an increasing segment of the European space, following its corporate vision: "To be clearly recognisable as the leading provider of integral logistical services in Central and South-Eastern Europe."

Key words: Competitiveness, Internationalization, Logistics, Development strategy, Investments, Competitive advantages.

# INTERNACIONALIZACIJA INTEREUROPE; SREDSTVO KREPITVE KONKURENČNIH PREDNOSTI

<b>1</b>	<b>UVOD</b>	<b>7</b>
1.1	OPREDELITEV PROBLEMATIKE	7
1.2	CILJI DIPLOMSKE NALOGE	8
1.3	OSNOVNE HIPOTEZE	9
1.4	METODE PREUČEVANJA	9
1.5	STRUKTURA NALOGE	10
<b>2</b>	<b>TEORETIČNA IZHODIŠČA</b>	<b>10</b>
2.1	TEORIJE MEDNARODNE MENJAVE	11
2.1.1	Nove teorije mednarodne menjave	11
2.2	TEORIJE MEDNARODNE PROIZVODNJE	13
2.2.1	Teorija internalizacije	14
2.2.2	Eklektična paradigma	15
2.2.3	Internacionalizacija dejavnosti podjetij (fazni pristop)	16
2.3	SKLEP	17
<b>3</b>	<b>INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ</b>	<b>18</b>
3.1	PROCES INTERNACIONALIZACIJE	19
3.1.1	Mednarodna logistika	19
3.1.2	Internacionalizacija storitev	20
3.2	MODELI INTERNACIONALIZACIJE	22
3.2.1	Model 3P	23
3.3	MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO	26
3.4	OBLIKE INTERNACIONALIZACIJE	27
3.4.1	Izvozne oblike internacionalizacije podjetij	28
3.4.1.1	Neposredni izvoz	28
3.4.1.2	Posredni izvoz	29
3.4.1.3	Kooperativni izvoz	29
3.4.2	Pogodbene oblike internacionalizacije podjetij	30
3.4.3	Hierarhične (investicijske) oblike internacionalizacije podjetij	30
<b>4</b>	<b>KONKURENČNOST KONCERNA INTEREUROPA</b>	<b>31</b>
4.1	OPREDELITEV KONKURENČNOSTI	31

<b>4.2</b>	<b>PREDSTAVITEV PODJETJA IN ODVISNIH DRUŽB</b>	<b>33</b>
4.2.1	Zgodovina družbe	33
4.2.2	Dejavnost podjetja	34
4.2.3	Organiziranost koncerna Intereuropa	35
4.2.4	Lastniška struktura	37
4.2.5	Vizija in poslanstvo	38
<b>4.3</b>	<b>RAZVOJNA STRATEGIJA PODJETJA</b>	<b>39</b>
4.3.1	Ofenzivna strategija razvoja	39
4.3.2	Trženje in prodaja koncerna Intereuropa	41
4.3.3	Razvoj, naložbe in raziskave	43
4.3.3.1	Nove logistične storitve	44
4.3.3.2	Zadovoljstvo kupcev	44
4.3.3.3	Razvoj kakovosti poslovanja	45
<b>4.4</b>	<b>OCENA KONKURENČNOSTI INTEREUROPE</b>	<b>45</b>
4.4.1	Priložnosti in problemi vstopa na trg logističnih storitev	45
4.4.2	Konkurenčnost v panogi	49
4.4.3	Strategija internacionalizacije podjetja z razvojem konkurenčnih prednosti	52
4.4.3.1	Pripravljenost Intereurope na vstop v EU	53
4.4.3.2	Koncept globalnega logističnega servisa	54
4.4.3.3	Povezovanje logističnih podjetij	59
4.4.3.4	Internacionalizacija z razvojem konkurenčnih prednosti	60
4.4.4	Analiza napredka podjetja s pomočjo poslovnih rezultatov	62
<b>4.5</b>	<b>SWOT ANALIZA INTEREUROPE</b>	<b>69</b>
<b>4.6</b>	<b>ANALIZA MOŽNOSTI NADALJNEGA RAZVOJA</b>	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>ZAKLJUČEK</b>	<b>74</b>
<b>6</b>	<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>77</b>

# 1 UVOD

## 1.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE

»Današnji poslovni svet ne pozna milosti. Konkurenčna prednost lahko hitro preide z enega podjetja na drugega. Nenadoma in brez opozorila. Močna konkurenca se lahko pojavi čez cesto, v sosednji državi ali na drugem koncu sveta. Če niste pripravljeni, lahko napočijo za vas težki časi (Letno poročilo, 2004 : 3).«

Sodobni poslovni sistemi delujejo v okolju stalne konkurenčnosti ter intenzivnega informacijskega in tehnološkega razvoja, podjetja se morajo hitro odzvati in temu prilagajati z izboljševanjem položaja trgu in z uvajanjem potrebnih sprememb, vključujoč internacionalizacijo. Kaže, da brez intenzivne internacionalizacije podjetje v sodobnem svetu ne more obstati, še manj postati konkurenčno. Zlasti to velja za podjetja iz malih držav.

Tradicionalno so se podjetja odločala za internacionalizacijo svojih storitev predvsem zaradi dveh razlogov : ali so sledila svojim dozdajšnjim kupcem ali pa so na ta način aktivno iskala nove trge (Grönroos, 1999 : 291). V sodobnem času pa se velikokrat dogaja, da zaradi sodobnih telekomunikacijskih tehnologij tuji kupci najdejo določeno storitev kar sami in zahtevajo od podjetja, da to storitev dobavi v tujino. Tako prehod na udejstvovanje na mednarodnem trgu storitev za podjetja ni več izbira ampak nuja, če želijo povečati svoje možnosti za obstoj in uspeh.

V zadnjem času sta področji transporta in logistike izredno napredovali, na to je vplivala vrsta dejavnikov. Ogorelc (2004 : 456) med najpomembnejše dejavnike uvršča liberalizacijo mednarodne trgovine (zmanjšanje trgovinskih ovir), globalizacijo in regionalizacijo svetovnega gospodarstva, razvoj informacijske tehnologije, spremembe na nabavnih in prodajnih trgih, razvoj logistične tehnologije, nove oblike managementa v logistiki, krajši življenjski cikel izdelkov in ostalo.

Vstop Slovenije v Evropsko unijo je omogočil dostop do večjega trga, hkrati pa izpad dobička iz naslova carinskih prihodkov in večjo konkurenco z vstopom večjih evropskih logistov na domač trg. Spričo vedno večjih zahtev konkurenčnega okolja so podjetja postala vedno bolj

zahtevna tudi na področju logistike (zmanjšanje napak, krajšanje dobavnih rokov, precizno sledenje pošiljkam in pritiski na zmanjšanje stroškov), zato morajo podjetja definirati razvojno strategijo, ki izkorišča konkurenčne prednosti podjetja in jo operacionalizirati.

S prednostmi kot so : članstvo Slovenije v EU in v Natu, razvejane lastne poslovne mreže, poznane blagovne znamke, poznavanja regionalnega trga, konstantnega prilagajanja vseh vrst stroškov obsegu poslovanja, velikih logističnih zmogljivosti in moderne logistične infrastrukture s sodobnim voznim parkom, mednarodnih partnerskih povezav, prilagodljivosti, zanesljivosti in zaupanja kupcev (raziskave o njihovem zadovoljstvu) ter računalniške informacijske opreme, ki bo omogočila ohranjanje konkurenčnosti logističnih storitev, se Intereuropa se čedalje bolj uveljavlja kot logistični partner uspešnih gospodarskih sistemov in družb, v njenih razvojnih načrtih postaja poslovanje na tujih trgih vse pomembnejše.

Pred vstopom Slovenije v EU je koncern Intereuropa bil prestrukturiran iz pretežno carinskega posrednika in cestnega prevoznika v logistični koncern, ki bo lahko uspešno realiziral svojo poslovno vizijo "ostati vodilni ponudnik logističnih storitev v jugovzhodni Evropi in doseči položaj srednje velikega ponudnika v Evropi".

## **1.2 CILJI DIPLOMSKE NALOGE**

Predmet diplomskega dela je podjetje Intereuropa. Njen namen je pojasniti nujnost internacionalizacije in razvoja Intereurope izkoriščajoč njene konkurenčne prednosti ter hkrati priložnosti, ki se pojavljajo na trgu logističnih storitev. S pomočjo SWOT analize bom izpostavila njene konkurenčne prednosti in slabosti, hkrati pa priložnosti in nevarnosti, ki ji pretijo na trgu logističnih storitev. Predstavila bom adaptacijo podjetja na novonastale razmere po vstopu Slovenije v Evropsko unijo in temu prilagojeno strategijo poslovanja, ki predvideva razvoj podjetja in njegovo nadaljnjo širitev na bolj oddaljene trge. S pomočjo poslovnih rezultatov bom skušala ugotoviti dejansko realizacijo ciljev, ki izhajajo iz razvojne strategije koncerna Intereurope in hkrati analizirati uspešnost njenega poslovanja.



### **1.3 OSNOVNE HIPOTEZE**

V diplomski nalogi bom skušala dokazati trditev, da lahko Intereuropa zastavljeno poslovno vizijo "ostati vodilni ponudnik logističnih storitev v jugovzhodni Evropi in doseči položaj srednje velikega ponudnika v Evropi" lahko uresniči le s pomočjo internacionalizacije poslovanja. Hkrati bom dokazala, da lahko le z implementacijo konkurenčnih prednosti Intereuropa doseže zeleno rast.

### **1.4 METODE PREUČEVANJA**

Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabila metodo deskripcije, deduktivnega sklepanja in empirično metodo znanstvenega raziskovanja. V teoretičnem delu se bom opirala na strokovno literaturo, članke in vire domačih ter tujih avtorjev s področja mednarodne ekonomije in logistike. Predstavila bom poglobljene teorije mednarodne menjave in mednarodne proizvodnje, ki pojasnjujejo nujnost mednarodnega udejstvovanja ter pomen TNI za razvoj podjetja. Zaradi razumevanja procesa internacionalizacije, bom predstavila potek in razloge ter vrste internacionalizacije s poudarkom na logistični panogi, katere del je preučevano podjetje.

Sledil bo poskus aplikacije teoretičnih spoznanj na konkretni subjekt. Pri analizi konkretnega podjetja so poleg teoretičnih spoznanj vključeni predvsem interni viri podjetja, poslovna poročila, internetni viri in nazadnje tudi lastne izkušnje in znanja, pridobljena pri večletnem delu v podjetju. Internacionalizacijo bom dokazovala z opisom širitve in rasti poslovne dejavnosti podjetja, hkrati pa bom s predstavitvijo delovanja podjetja dokazala njegovo namero k nadaljnji internacionalizaciji.

Uspešnost poslovanja Intereurope bom ugotavljala s primerjavo med načrtovanimi stopnjami rasti po razvojnem načrtu za leto 2005 in med letos pridobljenimi poslovnimi podatki družbe za leto 2005, s kazalniki uspešnosti poslovanja, s primerjavo izkazov poslovnega izida skupine Intereuropa v obdobju od leta 2001 do leta 2005 in z analizo skupne prodaje skupine Intereuropa in obvladujoče družbe Intereurope d.d. v istem časovnem obdobju. Hkrati bom postregla s konkurenčno analizo Intereurope z nekaj podjetji v primerljivi panogi, jih med

seboj primerjala v vrednostih ključnih treh kazalnikov uspešnosti poslovanja in predstavila gibanje delnice Intereurope d.d.

Nazadnje bom izvedla SWOT analizo podjetja, da bi izpostavila njegove prednosti, vendar tudi slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki podjetju pretijo na trgu logističnih storitev. Z njeno pomočjo bom skušala ugotoviti nadaljnje smernice razvoja, kjer bi podjetje učinkovito izkoristilo svoje prednosti in dane priložnosti, ki se mu ponujajo v njegovem okolju.

## **1.5 STRUKTURA NALOGE**

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. Prvemu, uvodnemu poglavju, sledi vsebinski del naloge, ki zajema nadaljnja tri poglavja. V drugem poglavju so predstavljene teorije mednarodne menjave in mednarodne proizvodnje s poudarkom na neposrednih tujih investicijah, ki predstavljajo metodo internacionalizacije in ekspanzije podjetij preko meja. Tretje poglavje zajema teorija o internacionalizaciji, ki pojasnjuje metode, vzroke in njene cilje. S to sem si v naslednjem poglavju analize konkurenčnosti podjetja pomagala pri dokazovanju dejanske internacionaliziranosti podjetja. Četrto in najobsežnejše poglavje namreč zajema tako predstavitev kot analizo poslovanja Intereurope, izpostavlja njene konkurenčne prednosti, predstavlja internacionalizacijo njene dejavnosti na podlagi njenih središčnih prednosti ter ugotavlja dosežen napredek in uspeh poslovanja. Poglavje zaključim s SWOT analizo in ugotavljam možnosti nadaljnjega razvoja. V zaključnem poglavju so navedeni sklepi, do katerih sem prišla v nalogi.

## **2 TEORETIČNA IZHODIŠČA**

Tematika internacionalizacije dejavnosti podjetij se je intenzivneje razvijala po drugi svetovni vojni, ko so se podjetja začela posluževati mednarodne menjave in različnih oblik tržnih povezav. Pred tem so jim nacionalne razlike, protekcionizem in visoki transportni stroški oteževali čezmejno participiranje. Konkurenčni boj se je s področja lokacijsko specifičnih prednosti v šestdesetih letih dvajsetega stoletja preusmeril na področje cenovne konkurenčnosti proizvodnje. S tehnološkim napredkom in inovacijami so na pomenu pridobivali znanje, aktualne informacije in časovna determinanta razvoja. Danes imajo konkurenčno prednost tisti, ki so dovolj hitri, izkoriščajo tržne niše razvijajo nove izdelke in s

sočasno prisotnostjo na najpomembnejših svetovnih trgih dosegajo načrtovane obsege prodaje. Pri preučevanju teoretičnih izhodišč se bom osredotočila na avtorje, katerih je mikro- ali makroekonomski pristop pomemben za pričujoči primer.

## **2.1 TEORIJE MEDNARODNE MENJAVE**

Za menjavo proizvodov in storitev med različnimi gospodarstvi velja, da poteka na osnovi enakih ekonomskih motivov kot menjava med subjekti znotraj enega gospodarstva. Z menjavo želijo ekonomski subjekti pridobiti ekonomsko korist, ki se običajno pri podjetjih izkazuje kot dobiček, pri posameznikih pa kot prihranek, tako so se do danes razvile različne doktrine in teorije, ki pojasnjujejo posebnosti mednarodne menjave glede na pričakovane ekonomske koristi za različne udeležence v mednarodnih ekonomskih odnosih.

Teorije so se razvijale preko **teorije absolutnih (A. Smith), primerjalnih prednosti (Ricardo) ter Heckscher-Ohlinove teorije razpoložljivosti dejavnikov**. Večini teorij je skupno to, da sledijo modelu splošnega tržnega ravnotežja, katero predstavlja idealno stanje v mednarodni menjavi (Kumar 1999: 59 – 61). **Tradicionalne teorije** utemeljujejo mednarodno menjavo z razlikami med državami. Do slednjih prihaja zaradi različnih pogojev proizvodnje, ki so osnova primerjalnim prednostim. Vzroki za nastanek primerjalnih prednosti so razlog za razlike med posameznimi tradicionalnimi teorijami. Da bi države na podlagi teh razlik dosegle največje koristi, se morajo specializirati na tiste stvari, ki jih opravljajo relativno bolje od drugih.

### **2.1.1 Nove teorije mednarodne menjave**

Tehnološke teorije mednarodne menjave bi lahko označili kot predhodnice novih teorij mednarodne menjave in teorij mednarodne proizvodnje. Vnesle so dinamiko in se oprle na tehnologijo kot poglavitno determinanto mednarodne menjave.

V ta sklop sodijo štiri teorije:

- teorija tehnološke vrzeli,
- teorija življenjskega ciklusa proizvoda,
- teorija prisvajanja in panožno tehnološkega ciklusa ter
- dinamična teorija tehnološke akumulacije.

Prvi dve še uvrščamo med standardne teorije mednarodne menjave, ostali dve pa že lahko opredelimo kot teoriji mednarodne proizvodnje. Vzrok za nastanek inovacije se giblje na treh ravneh: razlike med institucijami (podjetji in zakoni), obdarjenost držav z dejavniki, ki so pomembni za R&R (znanstveniki, opremljenost, kapital itd.) in velikost trga.

Do »novih teorij« mednarodne menjave je prišlo kot odziv na spremenjene razmere na svetovnem trgu, ki je postal prevladujoče oligopolen. Novosti, ki so jih vključevale nove teorije mednarodne menjave, so : naraščajoči donosi oz. ekonomije obsega, diferenciacija proizvodov in intra panožna menjava, tehnologija in inovacije, nepopolna konkurenca in industrijska organizacija. Njihova bistvena ugotovitev je, da do mednarodne menjave ne prihaja zaradi naravne obdarjenosti, pač pa zaradi naraščajočih donosov, prednosti velikoserijske proizvodnje, saj ta postavlja nove dejavnike, kot so ekonomije obsega, nepopolna konkurenca in tehnološke spremembe, v tesno formalno medsebojno povezavo, kar bi lahko predstavljalo konstitutivni temelj »nove teorije« (Svetličič 1996: 179 – 181).

Helpman in Krugman sta v prevladujoče statične modele monopolistične konkurence vnesla dinamične elemente izhajajoč iz prepričanja, da obstojajo fiksni stroški, povezani z ustvarjanjem diferenciranih izdelkov. Stroški se vračajo postopoma s pomočjo monopolnih dobičkov, ki jih zasluži proizvajalec diferenciranega proizvoda. Odločitev za nov proizvod je utemeljena le, če ocenjena sedanja vrednost teh dobičkov ni manjša od stroškov R&R. Torej nove teorije razlagajo intra panožno mednarodno menjavo s pomočjo diferenciacije izdelkov in naraščajočih ekonomij obsega.

Nove teorije mednarodne menjave povežejo tehnološke spremembe z naraščajočimi donosi in nepopolno konkurenco: naraščajoči donosi (ekonomije obsega), ki so lastni inovacijam, vodijo v nepopolno konkurenco, začasen monopol je nujna spodbuda za tehnološke spremembe (Krugman 1994a: 7,11).

Novi proizvodni procesi in nova vloga proizvodne infrastrukture je spremenila tudi pogled ekonomske teorije na podjetje. Država je kot ekonomski subjekt izgubila ekskluzivno mesto, zato je posledično dobilo večjo vlogo podjetje. To, kot akter v mednarodni skupnosti začne pridobivati pomen zaradi naraščajoče ekonomske moči (tudi relativne) v primerjavi z državo, večje hitrosti odločanja (manjše ovire pri odločanju, manj politike-več stroškovnosti), postavljanja (določanja) svetovnih razmer in standardov. Monopolne dobičke je možno

ustvariti le v razmerah nepopolne konkurence, naraščajoči donosi pa začenjajo dajati prednost velikim pred majhnimi podjetji. Na trgu torej začne prevladovati nekaj velikih podjetij (oligopol) ali v ekstremnih okoliščinah eno podjetje (monopol) (Krugman 1994a:1, Svetličič 1996: 183).

Teorija ne daje zadovoljivih odgovorov, zakaj se določena proizvodnja, ki daje ekonomije obsega, izvaja samo tam, kjer se izvaja, hkrati je slabost tega pristopa, da enači TNI le s prenosom tehnologije, zato je model razširil najprej Helpman (1984), kasneje pa še skupaj s Krugmanom (1985).

Krugman na tej osnovi ugotovi, da MNP dejansko niso instrument mobilnosti proizvodnih dejavnosti in transfera kapitala, pač pa razširjanja nadzora. Šele z ugotovitvijo, da gre pri MNP dejansko za širjenje nadzora nad proizvodnjo v tujini, je postalo jasno, da je treba v teorijo mednarodne menjave vključiti elemente teorije industrijske organizacije. Takšno povezovanje obeh vrst teorij je izpostavilo vlogo ekonomij obsega kot vzroka za mednarodno menjavo in vpliva naraščajočih donosov na tržno strukturo (Svetličič 1996: 183 – 187).

## **2.2 TEORIJE MEDNARODNE PROIZVODNJE**

Trgovina kot najvažnejši del MEO počasi prepušča prostor TNI in, v zadnjem času, tudi strateškim povezavam med podjetji. Trgovina in TNI sta motor rasti, saj se odvijata bistveno hitreje kot svetovna proizvodnja. V pogojih silne gibljivosti proizvodnih dejavnosti, ko se cele panoge lahko selijo iz države v državo, so TNI in strateške povezave postale tista oblika MEO, ki v veliki meri oblikuje trgovinske tokove. TNI so najpomembnejši instrument mednarodne proizvodnje.

Teorije mednarodne proizvodnje najboljše pojasnjujejo koncept globalnega logističnega servisa, ki ga v Intereuropi uresničujejo preko lastne logistične mreže, kakor tudi preko partnerske logistične mreže, ki jo sestavljajo neodvisni lokalni in regionalni strateški partnerji pa tudi globalna podjetja za izbrane specializirane produkte logistike. Teorije mednarodne proizvodnje so sposobnejše pojasniti najrazvitejše oblike mednarodnega udejstvovanja podjetij. Te teorije so v prvi plan postavile podjetje, medtem ko so v teorijah mednarodne menjave države osnovni dejavnik.

## 2.2.1 Teorija internalizacije

Intereuropa je organizacijo podjetja izoblikovala v funkciji koncerna, povezane družbe opravljajo dejavnosti, za katere so specializirane v skladu s smernicami matične družbe. Podjetje širi svojo poslovno mrežo z investiranjem v podjetja v tujini, predvsem s prevzemi podjetij v tujini ter jih trži pod svojo blagovno znamko, ki jamči kakovost Intereuropinih storitev in prepoznavnost na tujih trgih, hkrati pa koristi večletne izkušnje prevzetih podjetij.

Neposredne investicije z vidika podjetja, ki investira v tujini, najbolje pojasnjuje Buckley-Cassonova internalizacijska teorija. Njeno bistvo je, da se firma odloči internacionalizirati trg, kadar so stroški transakcij prek trga zaradi tržnih hib, ki otežujejo pretok blaga in storitev oz. virov med neodvisnimi podjetji, višji kot znotraj njega. Interni transfer postane učinkovitejši, ker internalizacija ustvarja ekonomije integracije znotraj podjetja in s tem spremeni svoje neoprijemljivo znanje v firmsko premoženje ter dvigne učinkovitost poslovanja zaradi znižanja transakcijskih stroškov.

Podjetja rastejo tako, da nadomeščajo nepopolna zunanja tržišča z internimi, s tem razvije hierarhično organizacijo za razrešitev alokacijskih in distribucijskih problemov (Rugman, 1982 : 11). Ločimo otipljive in neotipljive vrste medfaznih izdelkov/storitev in prednosti, internalizacija prvih se vrši s pomočjo navpične integracije, internalizacija drugih pa vodi v vodoravno integracijo.

Namesto da se podjetja lotijo težkih in negotovih licenčnih poslov, raje osnujejo v tujini lastne podružnice, ker je ceneje izvajati določene transakcije znotraj podjetja, kot pa prek tržišča, s tem se izognejo problemom določanja cen svojim inovacijam, zagotavljajo si redna plačila nadomestil in polno izkoriščajo prednosti na tujem trgu. Prednosti internalizacije so zlasti izrazite pri storitvah, ker določen tip porabnikov terja posebne storitve, zato ne preseneča ogromen porast TNI v tujini na področju storitev ali razmah storitvenih TNP.

Izbira dobaviteljev in podizvajalcev ima velik pomen pri kakovosti in ceni logističnih storitev. Razvita logistična infrastruktura v podjetju in okolju je temelj uspeha logističnega delovanja logističnega centra. Prav zaradi tega je Intereuropa razvila razvejano poslovno mrežo, ki

zagotavlja zanesljivo podporo razvojnim ciljem podjetja. Tovrstna organiziranost podjetja omogoča hitrejšo odzivnost, nadzor nad kakovostjo storitev ter specializacijo povezanih podjetij za posamezne dejavnosti. V okviru tovrstne organizacije je poslovanje olajšano, pregled poslovanja bolj transparenten, obvladovanje trga boljše in nenazadnje se izognemo podvajanju stroškov.

Internalizacijska teorija pojasnjuje tudi, zakaj se podjetje raje odloči za prevzem tujega podjetja kot za lastno novo investicijo. Akvizicija nudi dve prednosti : hitrost, saj je mogoče s prevzemom lokalnega podjetja praktično čez noč izvajati skupno strategijo. Obenem podjetje –kupec lastne prednosti okrepi z dopolnjujočimi sposobnostmi prevzetega podjetja. Logistika mora biti usmerjena v zagotavljanje učinkovite oskrbe kupcev, biti mora zanesljiva, točna in stroškovno sprejemljiva, drugorazredne storitve več niso dopustne, ker se jim kupci zelo hitro odpovedo.

## **2.2.2 Eklektična paradigma**

Za podjetje, ki povečuje svoj tržni delež s pomočjo TNI, je bistvenega pomena eklektična paradigma, ki predstavlja izhodišče za razlago TNI in transnacionalnih podjetij. Za mednarodno proizvodnjo so potrebne vse tri vrste prednosti: podjetniške, internalizacijske in lokacijske, zaradi prepletenosti le-teh imenujemo to paradigmo tudi LaLI paradigma. Ni alternativna teorija mednarodne proizvodne, pač pa »poudarja bistvene in skupne značilnosti vsake od najpomembnejših teorij mednarodne proizvodnje« (Svetličič, 1996 : 273).

Podjetja investirajo v tujini le, če imajo neke podjetniške specifične prednosti, če za njihovo udejanjenje lahko najdejo primernejše lokacije od domačega trga ter če jih lahko internalizirajo in tako dosežejo boljši donos.

Osnovno izhodišče eklektične paradigme so lastniško specifične prednosti (oprijemljive/neoprijemljive), ki jih je mogoče dopolniti s pomočjo lokacijskih, internalizacija pa je najboljši način uveljavljanja obeh. Z izhodno TNI podjetje ohrani lastniško specifične prednosti, medtem ko lokacijske prednosti izkorišča s svojo afiliacijo. Središčne prednosti podjetje koristi v ekspanziji na tuje trge, kjer koristi svoje znanje in specifične izkušnje lokalnih podjetij ter njihovo infrastrukturo ter dosežene prednosti internalizira. Na ta način je

nastala razvejana mreža poslovalnic sprva v nekdanjih jugoslovanskih republikah, nato pa na širšem evropskem prostoru.

Strateške in druge »zavezniške« povezave niso nadomestilo za TNI, pač pa bolj njihova dopolnitev. Pri lastniško specifičnih prednostih je pomembno, da v pogojih zavezniškega kapitalizma podjetja mnogo bolj kot prej poskušajo najti svojo središčno konkurenčnost in jo oplajati s pomočjo povezovanja s tistimi podjetji, ki imajo njihovim sposobnostim komplementarne prednosti. Spodbude za internalizacijo so tem večje, čim močnejše lastniško specifične prednosti bo imelo podjetje iz dane dežele v primerjavi s tistimi v tujini v določenem trenutku.

Bližina učinkovitih in zanesljivih dobaviteljev, ki krepijo konkurenčnost lastnega podjetja postaja pomembnejša kot prej, ko se je več dejavnosti opravljalo v okviru hierarhično organiziranega podjetja. To je posledica osredotočanja podjetij na središčno konkurenčnost in »oddajanja« vseh drugih opravil zunanjim dobaviteljem, pa tudi liberalizacije trgovinskih tokov. Internalizacija je dostopna vsakemu podjetju in ne le tistemu, ki ima monopol in ima cilj izkoriščanja prednosti na način, ki omogoči maksimalen donos iz njihovega naslova.

### **2.2.3 Internacionalizacija dejavnosti podjetij (fazni pristop)**

Pri internacionalizaciji storitev so podjetja takoj soočena z vsemi problemi in potrebami mednarodnih trgov in nimajo časa za prehodno obdobje, zato morajo že od začetka najti najboljšo in najprimernejšo strategijo internacionalizacije svojih storitvenih proizvodov (Grönroos , 1999 : 291).

Skandinavska šola trdi, da je internacionalizacija dejavnosti je postopen proces, ki je odvisen od :

- obsega neoprijemljivih prednosti,
- tržne strukture,
- niza domačih potisnih in
- mednarodnih ali tujih vlečnih dejavnikov (Svetličič, 1996 : 290).



R. Luostarinen (1997, 1994), predstavnik skandinavske šole zagovarja stopensko internacionalizacijo po določenem zaporedju posameznih faz in oblik internacionalizacije, razlikuje vhodno in izhodno internacionalizacijo, saj je le ta dvosmeren proces : začne se z domačim delovanjem, zatem z vhodno internacionalizacijo, nato z izhodno in končno kooperacijsko internacionalizacijo.

Po oblikah delovanja v tujini se najprej začne z ne investicijskimi oblikami (trgovina), temu sledijo pogodbene oblike sodelovanja (licence, franšize, kooperacija, projekti na ključ), zatem naložbeno sodelovanje (najprej trgovinske podružnice), pogodbeno sodelovanje v proizvodnji, portfolio naložbe in končno TNI. Geografsko prevladujejo najbližja tržišča (Svetličič, 1996 : 291 – 292). Različen položaj podjetja in njegovega okolja omogoči tudi preskakovanje posameznih faz, lahko pride do de-internationalizacije in re-internationalizacije ali neprostovoljne internacionalizacije (zaradi vladnih restrikcij).

Zaradi liberalizacije poslovanja in na svetovnem trgu in nujnosti zaobseganja ekonomij obsega se podjetja za globalizacijo svojega poslovanja odločajo mnogo prej. Internationalizacija je draga glede potrebnega kapitala in menedžerskega časa, zato morajo njeni rezultati bistveno presežati dosežke enostavnega izvažanja.

Zaradi hitrega tempa v MEO in večjih tveganj, pridobivajo na pomenu prevzemanja obstoječih podjetij namesto greenfield naložb in/ali sklepanje strateških povezav. Dunning to imenuje pluralističen ali integralen pristop k internacionalizaciji : da podjetja sočasno razvijajo cel niz medsebojno prepletenih dejavnosti, odvisno od konfiguracije svojih firmo in lokacijsko specifičnih prednosti ter njihovega ovrednotenja v tujini (internalizacijsko ali tržno). Podjetje se lahko svoje sposobnosti dopolnjuje s tistimi partnerskih podjetij, s katerimi sklene povezave in tako ustvarja omrežja podjetij. Torej ni nujno, da podjetje samo internacionalizira svojo dejavnost, če lahko partnerska firma v vzajemno korist bolje in ceneje doseže cilje.

## **2.3 SKLEP**

Kaže, da brez intenzivne internacionalizacije podjetje v sodobnem svetu ne more obstati, še manj postati konkurenčno. Zlasti to velja za podjetja iz malih držav. Podjetja investirajo v

tujini le, če imajo neke podjetniške specifične prednosti, če za njihovo udejanjenje lahko najdejo primernejše lokacije od domačega trga ter če jih lahko internalizirajo in tako dosežejo boljši donos.

Podjetja iz majhnih dežel s pomočjo internacionalizacije nadomeščajo slabosti majhnega domačega trga, kar je bistvenega pomena za logistično podjetje in si zagotavljajo dostop do prednosti ekonomij obsega in sinergičnih ekonomij ter presegajo slabosti svojega nacionalnega diamanta.

Na pomenu pridobivajo na pomenu prevzemanja obstoječih podjetij namesto greenfield naložb in/ali sklepanje strateških povezav, ki dopolnjujejo TNI, da bi učinkovito nastopali na trgu. Podjetje se povezuje s tistimi podjetji, ki imajo njihovim sposobnostim komplementarne prednosti. Geografsko prevladujejo najbližja tržišča. Lastniško specifične prednosti (oprijemljive/neoprijemljive), je mogoče dopolniti s pomočjo lokacijskih, internalizacija pa je najboljši način uveljavljanja obeh. Svoje središčne prednosti podjetje oplaja s specifičnimi izkušnjami, znanjem in infrastrukturo lokalnega podjetja, s tem se uspešneje širi na nove trge.

### **3 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ**

Integracija kot nov tip in stopnja ekonomske povezanosti držav je v zadnjih dveh desetletjih dosegla raven, ki je, vsaj po kakovostnih elementih, presegla vse dosedanje oblike integracije svetovne skupnosti, ki so jo nekako do sedemdesetih let imenovali internacionalizacija. Internacionalizacija se je pogosto uporabljala kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja (Svetličič, 1996 : 71). V najširšem pomenu se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Pri globalizaciji pa gre tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti, torej gre za nadgradnjo internacionalizacije.

Razlog za internacionalizacijo poslovanja je lahko, da podjetje z opazovanjem in raziskovanjem odkrije tuje trge, ki omogočajo večje donose. Prav tako lahko ekonomija obsega podjetja sili, da izpolnijo svoje proizvodne kapacitete s prodajo v tujini. Podjetje si lahko želi zmanjšati odvisnost od posameznega trga in zmanjšati tveganje. Eden od razlogov je lahko tudi, da se stranke podjetja širijo v tujino in jim je potrebno zagotoviti podporo.

## **3.1 PROCES INTERNACIONALIZACIJE**

### **3.1.1 Mednarodna logistika**

Jakomin, Zelenika in Medeot so zapisali naslednjo definicijo logistike: »Logistika je skupek med seboj povezanih aktivnosti, ki služijo za premikanje surovin, polproizvodov, drugega materiala in drugih proizvodov od dobaviteljev do podjetja, za premikanje znotraj podjetja in od podjetja do odjemalcev oziroma kupcev ter vse z njimi povezane aktivnosti (Jakomin, Zelenika, Medeot, 2002 : 57).«

Logistika si je med gospodarskimi dejavnostmi zagotovila samostojno mesto. Sicer sestavljeno dejavnost je treba nujno gledati kot homogeno gospodarsko dejavnost, katere rešitve dajejo odgovore na probleme premikanja surovin, polizdelkov in končnih izdelkov znotraj oskrbovalne verige. Logistika je podporni del celotnega procesa oskrbovalne verige, v bistvu njen »izvršilni del«. V zadnjem obdobju sta področji transporta in logistike izredno napredovali zaradi razvoja informacijske tehnologije, ki je spremenila način komuniciranja v logistiki, poleg tega so se po sprejemu sporazuma o trgovini s storitvami GATS v devetdesetih letih zmanjšale trgovinske ovire v mednarodni menjavi, s tem se odpirajo nove možnosti za ustvarjanje dodane vrednosti znotraj oskrbnih verig . Razvoj kombiniranega transporta, svobodnih luk in distribucijskih centrov v notranjosti držav je podjetnikom, ki delujejo v mednarodnem okolju, odprl nove možnosti za distribucijo blaga. V podjetjih morajo upoštevati načela konkurenčnosti, zato posebej skrbijo za raziskave in razvoj ter načrtujejo krajši življenjski cikel izdelkov, kar vse vpliva na organiziranje transportnih in drugih logističnih procesov (Ogorelc, 2004 : 9).

Nastopanje na mednarodnih trgih povečuje kompleksnost logističnih nalog. Globalna logistična dejavnost spodbuja racionalizacijo distribucijskega omrežja, v distribucijski sistem se vključujejo globalna logistična podjetja. Na razvoj mednarodne logistike vpliva mnogo dejavnikov, naštelabom nekaj najpomembnejših. Kot sem že omenila, sodijo tu multilateralna pogajanja o liberalizaciji mednarodne trgovine z blagom in storitvami, ki vodijo v zmanjšanje trgovinskih ovir v trgovanju med državami in odpiranju novih trgov. Proces regionalizacije in globalizacije in razvoj regionalnih ekonomskih zvez v Evropi, Severni Ameriki in na

Daljnem vzhodu je spodbudilo razvoj regionalnih in globalnih logističnih operaterjev, ki izvajajo logistične storitve po vsem svetu. Uporaba informacijske tehnologije zmanjšuje geografske ovire v distribuciji izdelkov in vstopne ovire na oddaljenih trgih, njen razvoj je spodbudil proces prenosa logističnih storitev na zunanje izvajalce (outsourcing). Izboljšanje logistične infrastrukture spodbuja povezovanje v regionalnih ekonomskih zvezah in na svetovni ravni. Pojavlja se večje število globalnih logističnih podjetij, ki izkoriščanje učinke ekonomije obsega.

Zaradi kompleksnosti menedžmenta storitev in naraščajočih stroškov, se podjetja odločajo za zunanjo oskrbo (outsourcing) logistike, prenos logističnih aktivnosti na zunanje izvajalce, ki jim omogoča posvečanje ključnim poslom v razvijanju novih izdelkov in storitev, iskanju novih trgov, iskanju možnosti za proizvodnjo na tretjih trgih ter naložbam. Uporabniki logističnih storitev in logistična podjetja so pričeli sklepati logistična partnerstva, ki jim omogočajo uporabo sodobnih tehnologij, delitev virov in tveganj ter izboljšujejo konkurenčni položaj na trgu. Za akterje je tudi nujna racionalizacija logističnih operacij tudi na operativnem nivoju (Ogorelc, 2004 : 267 – 272).

### **3.1.2 Internacionalizacija storitev**

Kot sem že omenila, so GATS in mednarodne integracije pospešili tudi internacionalizacijo storitev ter drugačen pogled nanje. Zdaj se storitve že obravnava kot nekaj mednarodnega in nekaj, s čimer se lahko trguje. Sama internacionalizacija delovanja podjetij pomeni širitev njihovega delovanja prek meja svoje matične države (Jaklič M., 1999 : 173).

Večina literature o internacionalizaciji se nanaša na primere internacionalizacije blagovnih proizvodov, postopek naj bi se začel postopno, z manjšim obsegom in uporabo posrednih izvoznih kanalov in se nadaljeval z večanjem ter premikom k bolj neposrednemu trgovanju z blagom. Pri internacionalizaciji storitev so podjetja takoj soočena z vsemi problemi in potrebami mednarodnih trgov in nimajo časa za prehodno obdobje, zato morajo že od začetka najti najboljšo in najprimernejšo strategijo internacionalizacije svojih storitvenih proizvodov (Grönroos , 1999 : 291).

Tradicionalno so se podjetja odločala za internacionalizacijo svojih storitev predvsem zaradi dveh razlogov : ali so sledila svojim dozdajšnjim kupcem ali pa so na ta način aktivno iskala nove trge (Grönroos, 1999 : 291). V sodobnem času pa se velikokrat dogaja, da zaradi sodobnih telekomunikacijskih tehnologij tuji kupci najdejo določeno storitev kar sami in zahtevajo od podjetja, da to storitev dobavi v tujino. Tako prehod na udejstvovanje na mednarodnem trgu storitev za podjetja ni več izbira ampak nuja, če želijo povečati svoje možnosti za obstoj in uspeh. S sodobnimi tehnologijami lahko podjetja veliko manj skrbijo za širjenje svojih trgov, saj je do določene mere tehnologija sama poskrbela za to.

Pri storitvenih podjetjih lahko opredelimo tri splošne tipe vstopa na tuje trge, ki se med seboj dopolnjujejo (Grönroos, 1999 : 292):

- metoda sledenja kupcem (client-following mode),
- metoda iskanja novih trgov (market-seeking mode),
- metoda elektronskega trženja (electronic marketing mode).

Ko se podjetje odloči ponujati svojo storitev na mednarodnem trgu, mora najti primeren način, da je ta storitev lahko dostopna na tujem trgu. Opredelimo lahko pet glavnih strategij za internacionalizacijo storitev, ki se med seboj ne izključujejo (Grönroos, 1999 : 293 – 295):

- Neposredni izvoz:

Pri strategiji neposrednega izvoza ima ponudnik vso opremo locirano na domačem ozemlju, po potrebi pa se lahko nemudoma pomakne na potrošnikovo območje. Tako ni možno nikakršno postopno prilagajanje ponudnika drugemu okolju, saj je storitev potrebno nemudoma proizvesti. Tovrsten pristop se uporablja pri popravilih in svetovalnih storitvah.

- Sistemski ali kooperativni izvoz

To je najbolj tradicionalna strategija internacionalizacije storitev, saj temelji na izvozu storitev preko podpore svojih dozdajšnjih poslovnih partnerjev na tujem trgu oziroma sledenju. Strategijo uporabita dve ali več podjetij, ki skupaj nastopijo na tujem tržišču in se med seboj dopolnjujejo. Storitveno podjetje lahko spremlja drugo storitveno podjetje ali proizvodno podjetje ( npr. distribucijske, čistilne ali varnostne storitve).

- Neposredni vstop

Storitveno podjetje samo ustanovi podružnico oziroma svoje podjetje na tujem trgu. Ta strategija je ena najbolj pogostih v svetu trgovanja z blagom, torej, proizvajalec ustanovi

svojo prodajalno v tujini. V tem primeru je čas za učenje podjetja v tujini kratek, saj je od prvega dne soočeno s konkurenco.

- Posredni vstop

Vsem je znan franšizing podjetij na tujem trgu, še zlasti v hotelirski ali gostinski panogi. Pri posrednem vstopu storitveno podjetje najde poslovnega partnerja v tujini, ki bo ekskluzivno prodajal storitve tega podjetja, najpogosteje prek licenčnih pogodb.

- Elektronsko trženje

S sodobnimi telekomunikacijskimi tehnologijami lahko storitveno podjetje ponudi svoje storitve prek interneta ali drugih elektronskih poti po zelo nizki ceni svetovnim potrošnikom na zelo preprost način, kljub temu pa ni vezano na nikakršno lokacijo.

Internacionalizacija storitev zajema poleg menjave storitev, ki jih vsebuje široka opredelitev, tudi prodajo storitev prek podružnic v manjšinski lasti in prek nelastniških povezav (partnerstva, franšize) ter posredno menjavo storitev, ki je posredno vsebovana v menjavi blaga (Stare, 2002 : 16).

### **3.2 MODEL IINTERNACIONALIZACIJE**

Poznamo več modelov internacionalizacije, Johanson in Mattson sta opisala tri modele internacionalizacije. Prvi model se imenuje teorija internalizacije, drugi model je uppsalski model procesa internacionalizacije, tretji model pa mrežni pristop :

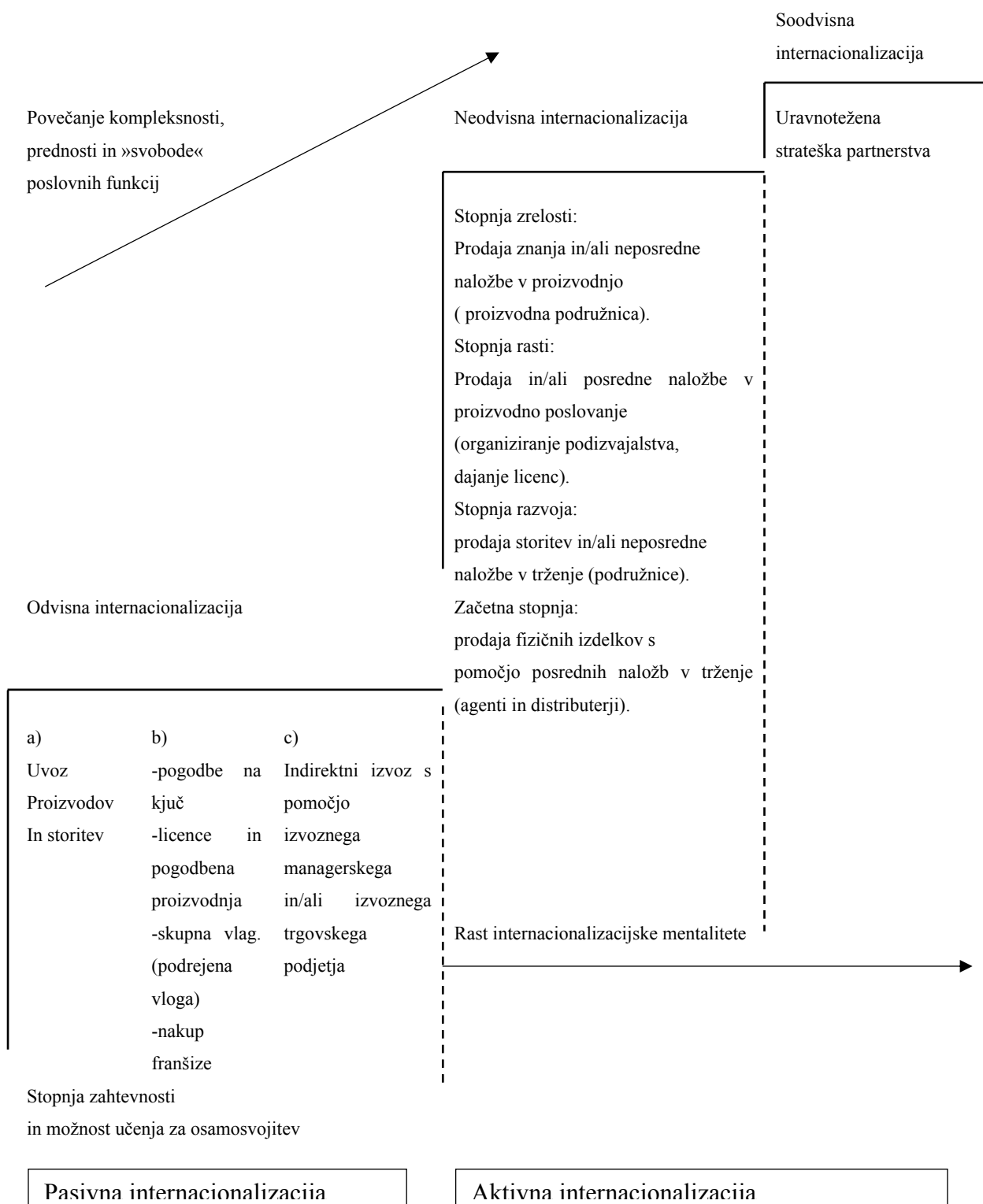
- Teorija internalizacije predpostavlja, da je podjetje že na domačem trgu razvilo določene prednosti. Gre za notranje razvita neoprijemljiva sredstva, ki podjetju omogočajo konkurenčnejša trženjska in menedžerska znanja, bolj kakovosten izdelek ali proizvodnjo. Podjetja se s horizontalnim ali vertikalnim združevanjem širijo izven domačega trga in se internacionalizirajo. Bolj sta si domači in tuj trg podobna, manjši so stroški internacionalizacije.
- Uppsalski model procesa internacionalizacije opisuje postopek internacionalizacije kot postopno večanje naklonjenosti podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji. Internacionalizacija je opisana kot postopno učenje, pri katerem podjetje postopoma povečuje privrženost tujim trgom in od izvoza sčasoma prehaja k višjim oblikam internacionalizacije.

- Mrežni pristop se osredotoča na razmerja med podjetji, ki se internacionalizirajo tako, da razvijejo povezave s partnerji v tujih omrežjih na tri načine : z mednarodnim širjenjem (povezave v lokalna omrežja drugih držav), s prodorom (poglabljanje in razvoj v tujih omrežjih, kjer podjetje že sodeluje) in z mednarodnim združevanjem (usklajevanje povezav v različnih mrežah). Povezana so lahko s proizvodnjo, distribucijo, uporabo izdelkov in storitev v določeni industriji (Johanson, Mattson, 1993 : 309 – 318).

### **3.2.1 Model 3P**

Bolj celostno proces in zgoraj našete modele obravnava trifazni model internacionalizacije (angl. 3P – Three phase internationalization model), ker je nazoren, sporočilno bogat in priročen za konkretni primer. Model sta leta 1994 zasnovala Luostarinen in Hellman, »poslovenil« ga je Jaklič. Ideja, okoli katere je model sestavljen, je, da se podjetje uči skozi svoje izkušnje in postopoma povečuje prisotnost na tujih trgih. Model predvideva tri osnovne stopnje razvoja mednarodnega poslovanja podjetja.

Slika 2: Trifazni model internacionalizacije poslovanja



Vir: Jaklič, 2002 : 178; Jaklič 1998 : 15



V *prvi fazi* podjetje internacionalizacijo doživlja v »uvozni« smeri oziroma pasivno (podrejeno trženje in razvoj) (Jaklič, 2002 : 178). Če preskočimo osnovno fazo uvoza končnih izdelkov, kjer podjetje skoraj ne prihaja v stik z novimi znanji, ki bi mu omogočali kasnejšo osamosvojitvev in samostojen razvoj, so v sliki (Slika 4) razvidni primeri pasivne internacionalizacije. *Najem franšize* sicer omogoča zelo obsežne prenose znanj, a je možnost nadaljnega samostojnega razvoja praviloma povsem onemogočena. Po drugi strani *pogodbe na ključ* sicer praviloma pomenijo transfer pretežno zastarele tehnologije, a dopuščajo največ podjetniške svobode, samostojnega učenja in kasnejšo osamosvojitvev podjetja. K pasivni internacionalizaciji sodi tudi *izvoz preko posrednikov*, kjer podjetje ne more pridobiti novih znanj o tujih trgih.

Glede na stopnjo razvoja Intereurope in glede na njene deklarirane razvojne ambicije, čemur se posvečajo naslednja poglavja, je za to delo še posebej zanimiva druga faza internacionalizacije. Za začetek aktivne internacionalizacije lahko štejemo prodajo v tujini s pomočjo prodajnih predstavnikov, ki podjetju posredujejo podatke o trgu in kupcih (agenti, distributerji) (Jaklič, 2002 : 181). Bistvo te faze je, da podjetje samostojno obvladuje svoje trženje in razvoj . Višek te faze so *neposredne naložbe v proizvodnjo in prodaja znanj* (licence, franšize ipd.). S takšnim obnašanjem praktično nadvladuje podjetja, ki se nahajajo v pasivni fazi internacionalizacije. Tako obnašanje je značilno predvsem za internacionalna in globalna podjetja.

Tretja faza internacionalizacije je sklepanje strateških povezav (mreže, grazdi ipd.) na področju skupnega trženja in/ali razvoja, za kar pa so potrebni resnični oz. enakovredni partnerji, saj vsi partnerji ohranijo nadzor oz. zmožnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo, četudi jo v določenem obdobju sami ne izvajajo (Jaklič, 2002 : 186). Za tak način sodelovanja se praviloma odločajo transnacionalna podjetja, primerna pa je predvsem za manjša podjetja.

Pri internacionalizaciji poslovanja, kakor tudi na domačem trgu, se podjetja srečujejo z različnimi oblikami sodelovanja med podjetji. Ena od oblik sodelovanja so nekapitalske povezave (Jaklič, 2002 : 148). Te temeljijo na osnovi pogodb o poslovnem sodelovanju (delitev proizvodnje, dobaviteljska veriga, distribucija, skupno trženje, licenčna pogodba, sodelovanje v raziskavah in razvoju). Naslednja oblika sodelovanja so kapitalske povezave, kjer so pogodbe o sodelovanju podkrepjene s kapitalskimi vložki – bodisi enostranskimi ali

navzkrižnimi. Možna oblika sodelovanja med podjetji so skupna vlaganja, kjer sodelujoči ustanovijo novo podjetje, ki postane nosilec poslovnega sodelovanja med podjetjema, ne pride pa do kapitalskih vložkov med osnovnima podjetjema.

### **3.3 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO**

Hollensen (Hollensen, 1998 : 23) razdeli glavne motive za internacionalizacijo na proaktivne in reaktivne. Pri mojem case-u gre za kombinacijo obeh motivov, kjer se ambicije podjetja za ekspanzijo in globalno trženje ter željo po večanju tržnih deležev v tujini prepleta z nujnostjo internacionalizacije zaradi majhnosti domačega trga in pritiskov konkurence ter potrebe po zniževanju stroškov zaradi težnje kupcev po cenejših in konkurenčnejših storitvah. Proaktivni motivi predstavljajo stimulacije za spremembe v strategiji in temeljijo na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti (npr. posebno tehnološko znanje) in tržnih priložnosti. Ti motivi so (Hollensen, 1998 : 23):

- Dobiček in rast podjetja ter posledično maksimiranje njegove vrednosti predstavlja osnovni motiv delovanja tako na domačem kot na tujih trgih.
- Pobuda vodstva podjetja, motivacija, ki izraža željo, navdušenje in zagon posloводства za aktivno globalno trženje. V večjih podjetjih pri tem sodeluje več zaposlenih, vendar ostaja odločitev o vstopu na tuje trge še vedno odvisna od njihovega zaznavanja, pričakovanj in zmožnosti podjetja za vstop na tuje trge.
- Edinstvenost proizvoda ali storitve ter tehnološka sposobnost. Potrebno je ločiti dejanske prednosti od zaznavnih in premisliti čas obstoja teh prednosti. Te se v današnjem času hitrega razvoja tehnologije zelo hitro izničijo.
- Priložnosti na tujih trgih in tržne informacije so učinkovite le, če lahko podjetje aktivira sredstva, s katerimi se odzove na take priložnosti. Za tovrstne hitre odločitve je potrebno imeti popolne informacije, ki lahko izhajajo iz podobnih priložnosti na domačih trgih.
- Ekonomija obsega, ki jo podjetja dosegajo s povečano proizvodnjo zaradi nastopa na tujih trgih, zniža proizvodne stroške tudi proizvodom na domačem trgu in posledično povečuje konkurenčnost podjetja.

Reaktivni motivi kažejo, kako se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu in se jim s spreminjanjem aktivnosti sčasoma pasivno prilagaja. Ti motivi so (Hollensen, 1998 : 24):

- Konkurenčni pritiski so najbolj pogost reaktivni motiv, saj se podjetje na primer lahko boji izgubiti domači tržni delež ali tuji trg zaradi ekonomije obsega konkurentov.
- Majhnost in nasičenost domačega trga sta tudi med vzroki za internacionalizacijo, saj lahko majhen potencial domačega trga podjetje prisili v izvoz. Nasičenost domačega trga ima podoben motivacijski učinek.
- Prekomerna proizvodnja oziroma presežne kapacitete se oblikujejo, če je prodaja proizvodov na domačem trgu pod pričakovanji, zato se podjetje odloči internacionalizirati.
- Spontana tuja naročila so lahko rezultat oglaševanja na zbornikih ali na različnih predstavitev podjetja.
- Prodaja sezonskih proizvodov se lahko z vstopom na tuje trge poveča, ker se lahko sezonska komponenta na tujih trgih razlikuje.
- Fizična in psihološka oddaljenost tujih trgov velikokrat predstavlja pomembno vlogo pri izvoznih aktivnostih podjetja.

### **3.4 OBLIKE INTERNACIONALIZACIJE**

Podjetje ima na izbiro vrsto oblik in načinov vstopa, v skladu s katerimi oblikuje strategije vstopa na tuji trg. Root v skladu z izkušnjami s podjetij navaja tri pravila izbora (Makovec-Brenčič, 2003 : 139 – 140):

- Pravilo naivnosti: Kdor odloča, uporablja enake oblike vstopa na vseh trgih, s tem zanemara razlike med posameznimi tujimi trgi.
- Pravilo pragmatičnosti: Kdor odloča, izbere uporaben način in obliko poslovanja za vsak trg posebej. V začetni fazi enostavnejše, predvsem nizko tvegane oblike vstopa, razen v primeru, da teh trg ne dovoljuje, oziroma da niso dovolj dobičkonosne. Tovrsten prilagojen izbor oblike vstopa z višjo stopnjo tveganja velikokrat ni najboljša možnost za podjetje.
- Strateško pravilo: To pravilo zahteva, da se vse možne načine in oblike sistematično primerja in ovrednoti preden se oblikuje kakršnokoli odločitev o vstopu. To pravilo zagotavlja izbor oblike in načina vstopa, ki omogoča maksimizacijo dobička glede na

razpoložljive vire podjetja, tveganje in druge, nefinančne motive poslovanja na izbranem trgu.

Ločimo tri glavne oblike vstopa na tuje trge : izvozne, pogodbene in investicijske (naložbene) (Makovec-Brenčič, 2003 : 141).

V mojem primeru se Intereuropa poslužuje tako *neposrednega izvoza*, kjer preko matice izvaja logistične storitve za potrebe tujega trga in kupce servisira preko svojih podjetij v Sloveniji (5 filial in 7 poslovnih enot v Sloveniji), *pogodbenih oblik internacionalizacije*, saj si je v mednarodnem logističnem prostoru zgradilo široko mrežo partnerskih špediterjev v praktično vseh evropskih državah, s temi špediterji si prizadeva zgraditi dolgoročne partnerske odnose in se v sodelovanju z njimi večkrat loteva večjih logističnih projektov, ter *investicijskih oblik* s svojo blagovno mrežo v državah Balkanskega polotoka ter tudi na ostalih trgih, kjer je koncern že prisoten s svojimi odvisnimi družbami. Nosilka logistične dejavnosti in skupnih funkcij koncerna je obvladujoča družba Intereuropa d.d..

### **3.4.1 Izvozne oblike internacionalizacije podjetij**

Najstarejša in najenostavnejša oblika internacionalizacije podjetij je izvoz blaga ali storitev na tuja tržišča, kjer ločimo tri oblike izvoza: neposredni, posredni in kooperativni izvoz (Makovec-Brenčič, 2003 : 142).

#### **3.4.1.1 Neposredni izvoz**

Pojem pomeni, da proizvajalec ali izvoznik izdelke ali storitve proda neposredno uvozniku ali kupcu s tujega trga. Izvoznik sam izvaja tržne raziskave, pripravlja dokumentacijo, išče transportne poti in izdeluje tržno strategijo. Poteka lahko preko v tujini nameščenih agentov ali distributerjev, ki so neodvisni posredniki in plačani glede na ustvarjeno razliko med nakupno in prodajno ceno, medtem ko agenti za svoje delo prejemajo provizijo.

Prednosti neposrednega izvoza predstavljajo zlasti izkušnje na lokalnih trgih in stiki s potencialnimi kupci, možnost lokalne prodajne podpore, krajše prodajne poti, že pridobljeno znanje o trgu in zaposlovanje tujih ljudi, med slabosti prištevamo: močno omejen nadzor nad tržno ceno zaradi carinskih/necarinskih tarif in nad tržnimi potmi (distributerji), potrebne

investicije v organizacijo prodaje, kulturne razlike ter komunikacijski problemi (Bradley, 1991 : 334).

### **3.4.1.2 Posredni izvoz**

Pojem pomeni, da proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom oziroma z odjemalcem izdelkov/storitev in da neposredno ne prevzema nikakršnih izvoznih dejavnosti; le-te izvede drugo domače podjetje, npr. izvozna trgovska podjetja, pri čemer se proizvajalec ne vključuje v dejavnost prodaje na tujih trgih (Makovec-Brenčič, 2003 : 145). Pristop je primeren za podjetja, ki širitvi namenjajo minimalne vire ter nameravajo na tuj trg vstopiti postopno in ga pred večjimi vlaganji sredstev tudi raziskati.

Prednosti posrednega izvoza predstavljajo zavarovane investicije in omejena obveza, visoka stopnja tržne diverzifikacije, minimalno tržno in politično tveganje in dejstvo, da izvozne izkušnje niso potrebne. Njegove slabosti pa so nadzor nad elementi trženjskega spleta (razen proizvoda) s strani drugega podjetja, dodatni člen v distribucijski verigi (večji stroški) ter pomanjkanje stika in poznavanje izvoznega trga.

### **3.4.1.3 Kooperativni izvoz**

Kooperativni izvoz vključuje dogovor o sodelovanju z drugimi podjetji, kjer posebej oblikovana izvozno-trženjska podjetja (export marketing groups) v celoti izvajajo dejavnosti in posle mednarodnega poslovanja za nekaj večinoma sorodnih podjetij, predvsem manjših, oziroma takšnih brez izkušenj in nezadostnih lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja. Pri tem usmerjajo tudi trženjske dejavnosti sodelujočih podjetij na ciljnih trgih. Bolj tradicionalne oblike povezovanj podjetij v mednarodnem poslovanju so izvozna združenja ali konzorciji, ki pa imajo kratkotrajnejši in strateško bolj omejen obseg in področje delovanja. Zelo pogosto je delovanje kooperativnih oblik v močno strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnostih, kot sta lesna in oblačilna industrija, ali pa visoko tehnoloških dejavnostih, v kakršne se običajno povezujejo manjša tehnološka podjetja. Prav veliko primerov takšnega povezovanja ni, obstajajo pa, zato jih tudi omenjamo (Makovec – Brenčič, 2003 : 145).

### 3.4.2 Pogodbene oblike internacionalizacije podjetij

Izraz izhaja iz dejstva, da temeljijo prenosi proizvodnje brez neposrednih naložb kapitala na pogodbenem razmerju med zainteresiranimi udeleženci poslovanja. Mnogokrat ga nadomeščamo z izrazom vstopne oblike na podlagi proizvodnje na tujem ali oblike prenosa proizvodnje na tuje. Ločimo posredne in neposredne oblike prenosov proizvodnje kapitala na tuje trge, Jurše opredeli (Makovec – Brenčič, 2003 : 150) :

- neposredne (kapitalske) oblike : lastni obrati in enote na tujem ter skupna vlaganja,
- posredne (nekapitalske) oblike : pridobitev pravic uporabe licence, franšizing, tehnični sporazumi, pogodbe o storitvah, pogodbeno vodenje, pogodbeno proizvodnja, pogodbe o inženirskih poslih in kooperacijske pogodbe.

### 3.4.3 Hierarhične (investicijske) oblike internacionalizacije podjetij

Pri hierarhičnih (investicijskih, naložbenih) oblikah internacionalizacije, podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuji trg. Pri teh oblikah vstopa se zastavi predvsem vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje kontrolira (nadzoruje) delovanje lastnih oblik nastopov na tujih trgih. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko (lastno) enoto, v skladu s sposobnostmi in razdeljenimi področji dela ter cilji razvoja mednarodnega trženja (Makovec – Brenčič, 2003 : 172 – 173).

Več poslovnih funkcij je prenesenih v izvajanje neposredno na vstopni trg, višja je stopnja internacionalizacije, kar pomeni, da matica vse več odgovornosti in nalog prenaša na lokalni menedžment in jih razprši v različne države. Pri tem je podjetje lahko naravnano zelo *etnocentrično* (podjetje je zastopano z lastnimi prodajnimi zastopniki, pri čemer prenese trženjske metode z domačega na tuji trg), *policentrično* (na trgu ima lastne podružnice/hčere/enote, vsak trg obravnava ločeno in se mu prilagaja s trženjsko strategijo in obliko vstopa), *regiocentrično* (osredotočeno na posamezne regije, njihovo poslovanje nadzorujejo regionalni centri) ali *geocentrično* (transnacionalni način poslovanja in trženja, trgi imajo svoje podobnosti in razlike, ki jih lahko obvladujemo s transnacionalno strategijo trženja – ta utemeljuje prednosti na podobnosti med trgi in izkorišča sinergične učinke na globalni tržnici).

## 4 KONKURENČNOST KONCERNA INTEREUROPA

»Za dvig konkurenčnosti, rast koncerna in povečanje prodaje na obstoječih in novih trgih bo Intereuropa nadgradila in posodobila prodajno ter marketinško funkcijo, posodobila informacijski sistem za podporo prodajno-operativnim procesom ter izpopolnila obstoječe in razvila nove storitve (Sporočilo za javnost, 28.2.2006).«

Koncern Intereuropa izkorišča v tem delu JV Evrope svoje strateške prednosti, ki se odražajo v lastni logistični infrastrukturi in vpetosti v globalne logistične tokove. Intereuropa ima v tem delu JV Evrope konkurenčno prednost pred ostalimi globalnimi ponudniki logističnih storitev, saj lahko učinkovito upravlja blagovne tokove preko svojih odvisnih družb na Hrvaškem, Bosni in Hercegovini, Makedoniji ter Srbiji in Črni gori.

Iz strategije koncerna Intereuropa izhaja, da bo Intereuropa postala vodilni in najuspešnejši logistični koncern v JV Evropi. Po ustanovitvi lastnega podjetja na Kosovem in sedaj tudi v Črni gori je koncern Intereuropa korak bliže k zaokrožitvi svoje poslovne mreže na trgih JV Evrope ter krepitvi položaja vodilnega logističnega ponudnika.

### 4.1 OPREDELITEV KONKURENČNOSTI

**Konkurenčnost definiramo v ožjem in širšem smislu** : v ožjem podjetniškem smislu lahko mednarodno konkurenčnost opredelimo kot sposobnost podjetij, da na zunanjih trgih prodajajo oziroma poslujejo z dobičkom, ne da bi uživala državne podpore. V širšem smislu gre za njihovo sposobnost prodajati oziroma poslovati na tujih trgih s pomočjo različnih oblik državnih podpor. Najširša bi bila opredelitev makro konkurenčnosti držav, ki pa nujno obsega tudi ekonomsko politiko države (Svetličič 1996 : 113). V nalogi se osredotočam na liberalistično definicijo konkurenčnosti, torej brez pomoči države.

V bistvu gre pri konkurenčnosti za splet veščin in kvalitet, ki so predpostavka vsakega tekmovanja . Ožje in najenostavneje opredeljena je mednarodna konkurenčnost *sposobnost podjetja prodajati z dobičkom na svetovnem trgu brez podpore države*.

**Porter** v ožjem opredeljevanju dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčnost govori o vplivu nacionalnega diamanta, medtem ko je država le zunanji dejavnik, ki ga vključuje v širšem smislu. Porter loči dve vrsti konkurenčnih prednosti:

- stroškovno, torej sposobnost podjetja, da proizvede in prodaja ceneje in učinkoviteje kot konkurenca, in tisto, ki temelji na
- diferenciaciji izdelkov, torej sposobnosti podjetja ponuditi izdelke superiornejše kakovosti, posebnih lastnosti, posebne prodajne storitve itd. Skratka, podjetje mora biti sposobno ponuditi izdelke, za katere so porabniki pripravljene seči globlje v žep, proizvajati pa jih mora po enakih stroških kot konkurenca.

**Kazalci konkurenčnosti** so lahko različni. Nekateri prisegajo na ožji izbor kazalcev le z vidika podjetja, kjer čeprav ne moremo naštetih vseh kazalcev, velja izpostaviti nekaj možnih mikroekonomskih : sposobnost izvažati in prodajati v tujini, produktivnost, sposobnost ustvarjanja dobičkov, tehnološka in inovacijska sposobnost, tržni delež oziroma moč, relativne cene in stroški, kakovost izdelkov in storitev (ob drugih dejavnikih necenovne konkurence, kot so: dobavni roki, vzdrževanje, ugled – blagovne znamke), hitrost prilagajanja, fleksibilnost, menedžerski stil, internacionalizacija dejavnosti, kustomizacija izdelkov itd. Drugi prisegajo na veliko število kazalcev oziroma dejavnike konkurenčnosti, na katere vpliva država (devizni tečaj, obrestne mere, proračunske izdatke, ugodne naravne pogoje, ceno del. sile, industrijske odnose, ter mehkejša dejavnike: stopnja demokratičnosti, trajnostni značaj razvoja, zaupanje v sistem, spoštovanje človekovih pravic in participacija) (Svetličič 1996 : 115).

Konkurenčne prednosti podjetja vedno bolj izvirajo iz pogojev, ki jih vse močneje opredeljuje svetovno in vse manj nacionalno gospodarstvo. Postopno odpravljanje tehničnih in sistemskih omejitev, ki so zavirale internacionalizacijo dejavnosti podjetij, je podjetjem ponudilo osupljive priložnosti (Stopford in Strange, 1991 : 65).

Na splošno so dramatično pridobile na pomenu TNI, medtem ko se je pomen izvoza relativno zmanjšal. Globalna konkurenčnost, in ne več nacionalna, postaja odločilna. Posledica tega je pomik središča moči od države na podjetja, od politikov na menedžerje (Svetličič 1996 : 117). Konkurenčnost je po definiciji globalna. Bistvo konkurenčnosti je sposobnost z dobičkom prodajati na svetovnem trgu. To sposobnost lahko okrepimo ali:



- z zniževanjem stroškov ali stroškovno konkurenčnostjo, torej sposobnostjo podjetja, da proizvede in prodaja ceneje in učinkoviteje kot konkurenca;
- z diferenciacijo izdelkov in storitev, torej sposobnostjo podjetja ponuditi izdelke superiorne kakovosti, posebnih lastnosti, posebnih po-prodajnih storitev, seveda po višjih cenah;
- Tretja vmesna pot: sprva skušati konkurirati s stroški, pozneje pa vse bolj z diferenciacijo izdelkov, za katere so porabniki pripravljene seči globlje v žep, proizvajati pa jih po enakih stroških kot konkurenca (Jaklič, Svetličič 2005 : 135).

Ker gre v nalogi za obravnavo logističnega podjetja naj navedem podatek, da po navedbah nekaterih avtorjev pomenijo stroški, ki nastanejo v logističnih procesih podjetij, tudi do 30 odstotkov ustvarjenih stroškov oziroma tistih stroškov, ki sestavljajo lastno ceno izdelkov teh podjetij. Podjetja lahko z natančno preučitvijo logističnih procesov in logističnih stroškov ugotovijo možnosti optimiranja in zmanjšanja stroškov. Pri tem so zanimive sodobne usmeritve, kot sta sinhronizirana dobava (Just in time ) in zunanja oskrba (outsourcing). Usmerjene so v odkrivanje notranjih rezerv podjetja ter vsak po svoje v zniževanje stroškov v podjetju ter s tem povečanje konkurenčne sposobnosti podjetja (Logožar, Vrečko, 2004 : 52 – 56).

## **4.2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN ODVISNIH DRUŽB**

### **4.2.1 Zgodovina družbe**

Intereuropa je nastala kot družba z omejeno odgovornostjo leta 1947 v takratni »coni B« Svobodnega tržaškega ozemlja s tremi zaposlenimi, vendar sta njihovo število in tudi obseg različnih storitev, ki jih je opravljala, iz leta v leto naraščala. Sprva se je podjetje ukvarjalo predvsem s pretovorom lesa, izvozom soli in premoga. Uspešno delo in trdna vizija sta botrovala stalni rasti poslovanja, s tem pa se je spreminjala tudi organizacijska struktura. V špedicijsko in prevozniško podjetje se je Intereuropa preoblikovala leta 1956.

Najbolj pospešeno rast beleži v obdobju 1965 – 1990. Leta 1957 so naložili prvi prekomorski tovor, leta 1960 pričeli s sejmsko dejavnostjo, 1969. leta pa organizirali redne linijske prevoze po Evropi. Sredi sedemdesetih so povečali število prevozov na najbolj oddaljene trge,

na Bližnji vzhod in Azijo. V tem obdobju pospešene rasti je podjetje odprlo filiale v vseh največjih mestih nekdanje SFRJ Jugoslavije. Po razpadu skupne države (leta 1991) so se filiale zunaj Slovenije organizirale kot družbe z omejeno odgovornostjo, obvladujoča družba pa je v njih obdržala večinski delež. Leta 1994 so odprli prvo predstavništvo izven meja nekdanje skupne države – v Moskvi.

Leta 1995 se je družba privatizirala. Intereuropine delnice so bile uvrščene v borzno kotacijo na Ljubljansko borzo leta 1998. Konec devetdesetih se je začela Intereuropina ponovna širitev mreže na trge Jugovzhodne Evrope z vnovičnim vključevanjem nekdanjih družb v koncern in s prevzemanjem novih družb. Intereuropa se je v zadnjih letih intenzivno preoblikovala iz carinskega posrednika in izvajalca cestnega transporta v globalni logistični koncern s celovito ponudbo logističnih storitev. Leto 2004 je bilo s tega vidika prelomno, saj smo vstopili v Evropsko Unijo in spremenjene razmere poslovanja.

Tabela 1: Osnovni ekonomski podatki za skupino Intereuropa v letu 2005

Kazalec	Leto 2005
Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	206.535,64
Dolgoročna sredstva, 31.12.2005 (v EUR)	201.657,06
Kratkoročna sredstva, 31.12.2005 (v EUR)	62.307,23
Kapital, 31.12.2005 (v EUR)	176.056,88
Čisti poslovni izid (v EUR)	9.599,00
Povprečno število zaposlenih	2.118

Vir : Letno poročilo 2005 : 4

#### 4.2.2 Dejavnost podjetja

Intereuropa se torej ukvarja z logističnimi storitvami : izvajanje zračnih, pomorskih in kopenskih prevozov, organizacijo neposrednih linij zbirnega prometa z vsemi evropskimi državami, skladiščenje in distribucijo na notranjih trgih posameznih držav ter organizacijo transporta od vrat do vrat.

Skrbi za prevoze ekspresnih in kurirskih pošilk, carinsko posredovanje, storitve mejne odprave, cestni transport blaga, hkrati opravlja storitve pomorske agencije ter nudi vse ostale storitve, ki so potrebne za učinkovito reševanje logističnih potreb kupcev.

V zadnjem času svoje aktivnosti širi tudi v zahtevnejše logistične projekte in prevzemanje celovitih logističnih storitev za potrebe proizvodnih in trgovskih podjetij po načelih logističnega outsourcinga.

Dejavnost podjetja je organizirana v petih poslovnih področjih, ki združujejo posamezne produkte:

- Kopenski promet (zbirni promet, ekspresni promet, cestni promet – polni in delni nakladi ter železniški promet),
- Terminalske storitve (skladiščenje, distribucija, sejemska dejavnost),
- Carinske storitve (carinsko zastopanje, mejna odprava),
- Pomorski promet (pomorski promet (konvencionalni tovari, kontejnerji, RO-RO) in pomorska agencija),
- Zračni promet (avio promet, UPS).

### 4.2.3 Organiziranost koncerna Intereuropa

<sup>1</sup>Koncern Intereuropa sestavlja obvladujoča družba Intereuropa d.d. in 16 povezanih družb v desetih državah ; v **Sloveniji**: Interagent d.o.o., Intereuropa – FLG d.o.o., Intereuropa IT d.o.o., Intereuropa Transport d.o.o., Interezav d.o.o., na **Hrvaškem**: Intereuropa Sajam d.o.o., Intereuropa, Logistične usluge d.o.o., v **BiH** Intereuropa RTC d.d. Sarajevo, v **Makedoniji** Intereuropa Skopje d.o.o., v **Srbiji** A.D. Intereuropa- logistične usluge Beograd in Intereuropa Kosova L.L.C., v **Rusiji** Intereuropa- East d.o.o., v **Franciji** Intereuropa S.A.S., v **Avstriji** Schneider & Peklar GmbH, v **Ukrajini** TFC Zahidtransservice Limited ter podjetje Intereuropa Transport & Spedition GmbH v **Nemčiji**. Intereuropa d.d. je obvladujoča družba s 5 filialami in 7 poslovnimi enotami v Sloveniji. Filiale opravljajo tiste posle registrirane dejavnosti družbe, za katere so pooblašene kot podružnice družbe. Vsaka filiala prodaja logistične storitve na območju, ki ga poslovno pokriva, bodisi sama bodisi v sodelovanju z

---

<sup>1</sup> Koncerni, skupine, holdinške organizacije so termini, ki označujejo povezane družbe.

drugo filialo. Vseh 16 družb koncerna je uskupinjenih, Skupina Intereuropa jih prikazuje v konsolidiranih računovodskih izkazih.

Organiziranost koncerna je mrežna. Obvladujoča družba vodi in upravlja odvisne družbe s funkcijami koncerna. Funkcije koncerna so skupne funkcije, ki so pomembne za poslovanje in upravljanje koncerna zaradi povečevanja obsega poslovanja in širitve poslovne mreže. Nosilka logistične dejavnosti in skupnih funkcij koncerna je obvladujoča družba Intereuropa d.d.. Najnovejša pridobitev koncerna je v Prištini odprto podjetje Intereuropa Kosova L.L.C., kjer je prisoten že vrsto let, saj s pomočjo celovitih logističnih storitev obvladuje blagovne tokove iz Slovenije, Makedonije, Bosne in Hercegovine, Srbije in Črne Gore ter preostalih evropskih držav, ki potujejo na Kosovo. Intereuropa, ki se zaveda pomembnosti tega trga, je prvi slovenski logist na kosovskem trgu, kar je koncern opredelil že v svojih strateških ciljnih svoje srednjeročne strategije razvoja za obdobje 2006-2011. Poslovanje poteka po poslovnih področjih, ki združujejo posamezne produkte.

Na dan 30.09.2006 je štela 2.250 zaposlenih, preko 450 tovornih in ostalih dostavnih vozil, 180.940 m<sup>2</sup> lastnih skladiščnih površin, 1.373.300 m<sup>2</sup> zemljišč in manipulativnih prostorov. Včlanjena je v sledeče mednarodne organizacije : FIATA, IATA, FETA, FONASBA, BIMCO in IRU ter razpolaga s certifikatom ISO 9001:2000 za izvajanje logističnih storitev v matični družbi Intereuropa d.d. in v odvisnih družbah Intereuropa d.o.o., Zagreb in Intereuropa Transport d.o.o., Koper ( [www.intereuropa.si](http://www.intereuropa.si) ).

Tabela 2 prikazuje Logistične zmogljivosti in logistično infrastrukturo na dan 30.09.2006.

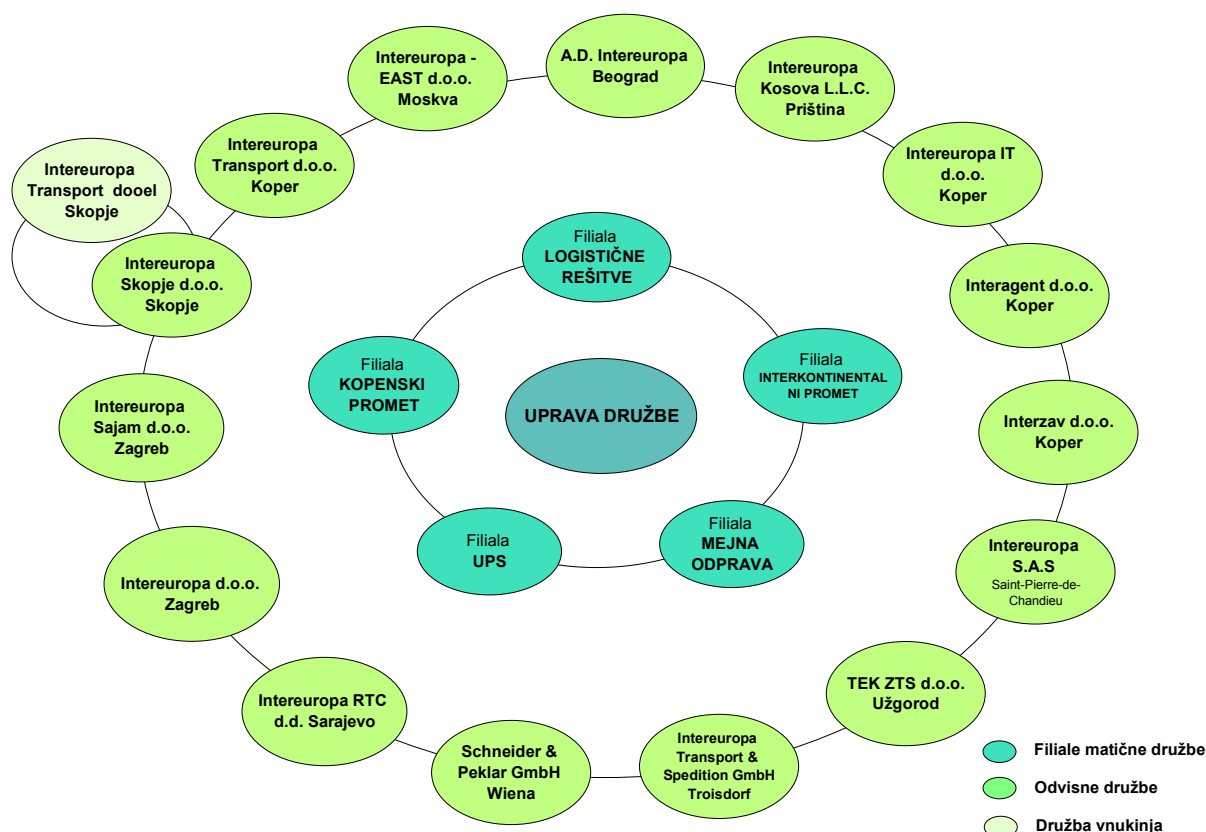
Tabela 2: Logistične zmogljivosti in logistično infrastruktura koncerna Intereuropa

Kazalec	Leto 2005
Tovorna in ostala dostavna vozila	450
Lastne skladiščne površine	180.940 m <sup>2</sup>
Zemljišča in manipulativne površine	1.373.300 m <sup>2</sup>
Članstvo v mednarodnih organizacijah	FIATA, IATA, FETA, FONASBA, BIMCO, IRU
Certifikat ISO 9001:2000	za izvajanje logističnih storitev v Intereuropi d.d., Intereuropa d.o.o., Zagreb in Intereuropa Transport d.o.o., Koper
Število zaposlenih	2.250

Vir : <http://www.intereuropa.si>

Na sliki 3 je prikazan organigram koncerna, ki prikazuje njegovo organizacijo.

Slika 3 : Organigram koncerna



Vir : Poslovník koncerna Intereuropa, 2007 : 31

Zaradi hitre širitve obsega poslovanja in poslovne mreže pridobivajo skupne funkcije vse pomembnejšo vlogo pri vodenju in upravljanju koncerna. Organizirane so v obvladujoči družbi Intereuropa d.d.

#### 4.2.4 Lastniška struktura

Takratno družbeno podjetje Intereuropa, mednarodna špedicija, transport in pomorska agencija, p.o., Koper, se je v delniško družbo v družbeni lasti preoblikovalo septembra 1992. V skladu z lastninsko zakonodajo je Intereuropa pripravila program lastninskega preoblikovanja (kombinacija notranjega odkupa in interne razdelitve). 15.09.1995 se je

podjetje vpisalo v sodni register kot firma Intereuropa, mednarodna špedicija, transport in pomorska agencija, delniška družba ali skrajšano Intereuropa d.d..

Z delnicami Intereurope d.d. z oznako IEKG, ki so bile na borzo uvrščene 12.01.1998, se trguje na ljubljanski borzi vrednostnih papirjev v okviru A kotacije, kjer skupaj s 15 drugimi pomembnejšimi delnicami sestavljajo slovenski borzni indeks (SBI20). Od začetka trgovanja do danes se je lastniška struktura podjetja bistveno spremenila zaradi značilnega procesa koncentracije lastništva, bistvena sprememba je nastopila decembra 2003, ko je Slovenska odškodninska družba prodala svoj 14-odstotni delež Luki Koper. Slednja je svoj delež še povečala v letu 2004 in postala največji posamični lastnik Intereurope.

Tabela 2 : 10 največjih lastnikov navadnih delnic Intereurope d.d. na dan 31.12.2005

Naziv	Delnice	Delež
1. Luka Koper d.d.	1.940.513	24,56 %
2. Kapitalska družba, d.d.	719.797	9,11 %
3. Infond holding d.d.	459.248	5,81 %
4. Infond ID d.d.	348.139	4,41 %
5. Istrabenz d.d.	291.424	3,69 %
6. Zlata Moneta I d.d.	255.987	3,24 %
7. Delniški vzajemni sklad Triglav steber I	239.775	3,03 %
8. Zavarovalnica Triglav, d.d.	213.640	2,70 %
9. Delniški vzajemni sklad Modra linija	137.261	1,74 %
10. KD Investments d.o.o., delniški vzajemni sklad Rastko	134.432	1,70 %

Vir: Letno poročilo 2005 : 66

#### 4.2.5 Vizija in poslanstvo

Poslanstvo koncerna Intereuropa je optimalno zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah v popolno zadovoljstvo kupca, ki mu zagotavljajo zanesljivost, hitrost, varnost in konkurenčne cene. Poslovna vizija se glasi: biti prepoznavni kot vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev v srednji in JV Evropi, pod vodstvom mota : »Od parcialnih do celovitih logističnih storitev (Letno poročilo 2005 : 39)!«

### **4.3 RAZVOJNA STRATEGIJA PODJETJA**

Danes vse več podjetij ugotavlja, da se brez rasti ne bodo mogla razviti in da brez razvoja ne bodo mogla razviti konkurenčnih prednosti in preživeti. Vse bolj se zavedajo priložnosti, ki jih ponuja mednarodna rast, še posebej kadar prihajajo iz majhnih držav.

#### **4.3.1 Ofenzivna strategija razvoja**

Ustvarjanje in vzdrževanje konkurenčnih prednosti je podjetniška dejavnost, kjer gre za opuščanje statusa quo: uvajanje novih izdelkov, modificiranje obstoječih, spreminjanje konceptov o izdelku pri porabnikih, spreminjanje načinom konkuriranja, iskanje novih porabnikov itd. Ti naporji za spreminjanje konkurenčne dinamike kažejo določeno stopnjo »podjetništva«. Z drugimi besedami, če strategija ne temelji na določeni stopnji podjetništva, je samo ponaredek ali imitacija strategij konkurentov ( Čuš, 1997 : 206).

Cilje, ki so zapisani v Viziji in strategiji razvoja koncerna za obdobje 2006 – 2011 bo Intereuropa dosegla s konsolidacijo, širjenjem in utrditvijo pozicije na slovenskem trgu logističnih storitev. Svojo blagovno mrežo bo zaokročila v državah Balkanskega polotoka, in sicer v Romuniji, Bolgariji, na Kosovu, v Črni Gori in Albaniji. Prav tako bo tudi na ostalih trgih, kjer je koncern že prisoten s svojimi odvisnimi družbami, razširila svojo poslovno mrežo (Rusija, Ukrajina, Srbija in Črna Gora) ter hkrati z novimi poslovno-logističnimi projekti prodrla na trge Srednje in Daljne Azije (Letno poročilo 2005 : 10).

Vprašanje specifičnih prednosti in zmožnosti za oblikovanje MNP je, kot je poudarjeno v Dunningovi eklektični paradigmi, tesno povezano z lokacijo investicije. Evolucijski modeli internacionalizacije predvidevajo, da podjetja sledijo temeljnemu vzorcu širjenja, posebno v zgodnjih fazah internacionalizacije. Najprej vstopijo na trge, ki so fizično, zgodovinsko in kulturno bližji in bolje poznani, šele zatem pa vstopajo na bolj oddaljene trge, s katerimi imajo manj ekonomskih in/ali političnih povezav, s tem torej lahko pojasnimo širitev Intereurope najprej na Balkan, šele nato na tako kulturno kot lokacijsko bolj oddaljene trge.

V načrtu opredeljeni strateški cilji za obdobje 2006 – 2011 so tako naslednji:

1. Intereuropa d.d. bo pridobila nove posle, zadržala obstoječe in izboljšala poslovni rezultat,
2. Intereuropa d.d. bo najuspešnejše logistično podjetje v JV Evropi,
3. Intereuropa d.d. bo zagotavljala celovito logistično storitev,
4. Intereuropa d.d. bo postala evropska blagovna znamka,
5. Intereuropa d.d. bo vlagala v infrastrukturo in tehnološki razvoj,
6. Intereuropa d.d. bo skupaj z Luko Koper d.d. in Holdingom Slovenske železnice formirala globalni logistični center.

V dokumentu Vizija in strategija razvoja za obdobje 2006 – 2011 so omenjeni strateški cilji podrobno razdelani in opredeljeni, na njih pa se nanašajo tudi dopolnilni cilji, in sicer:

- Intereuropa d.d. bo boljše izkoristila prednosti članstva Slovenije v Evropski Uniji in zvezi Nato,
- Intereuropa d.d. bo vzpostavila sledenje blagovnim tokovom in
- Intereuropa d.d. se bo dejavno vključila v formiranje mreže slovenskih gospodarskih predstavništev v tujini.

Glavni dopolnilni strateški cilji so podprti tudi s konkretnimi številkami, ki so za leto 2006 naslednji: 4,9- odstoten čisti donos kapitala, 6,7- odstotna letna rast prodaje, kar pomeni, da bo koncern v letu 2006 dosegel skoraj 53 milijard tolarjev čistih prihodkov od prodaje in 6,4 odstotno letno rast dodane vrednosti na zaposlenega (Letno poročilo 2005 : 11).

Poslovna politika koncerna Intereuropa bo tako temeljila na ofenzivni strategiji in na strategiji rasti. Agresivnejši prodajni nastop je poleg konkurenčnosti na domačem in tujih trgih namreč nujen za rast koncerna.

Za dvig konkurenčnosti, hitrejšo rast koncerna in povečanje prodaje na obstoječih in novih trgih bo Intereuropa nadgradila in posodobila prodajno ter marketinško funkcijo, posodobila informacijski sistem za prodajno-operativnim procesom ter izpolnila obstoječe storitve ter razvila nove. Asortman storitev družbe bo osredotočen na tri ključna področja – kopenski promet, logistične rešitve in medcelinski promet. Podporne carinske storitve in najemi pa bodo zaokrožili ponudbo celovitih logističnih rešitev.



Del strategije se nanaša na Slovenijo, kjer bo koncern v naslednjem letu ustvaril 80 odstotkov vseh prihodkov. Pri novih poslih bo Intereuropa po načrtih angažirala okoli 10 do 20 odstotkov lastnega voznega parka, pri čemer bo pri transportni dejavnosti poudarek predvsem na kooperaciji. Drugi del strategije temelji na utrditvi položaja na trgih, kjer je koncern že prisoten ter na prodoru na nove trge. Tako namerava koncern Intereuropa osvojiti trge srednje Azije, države v pasu okoli Črnega morja, od Turčije, Gruzije, do Armenije in Azerbajdžana. Z namenom zaokrožiti ponudbo na trgih JV Evrope bo Intereuropa odpirala podjetja v Romuniji, Bolgariji, na Kosovem, v Črni gori in v Albaniji. Tako bo Intereuropa nadoknadila izgubljeno ob vstopu Slovenije v EU. Prav tako namerava Intereuropa izkoristiti prednosti članstva Slovenije v EU in v Natu (Sporočilo za javnost, 22.2.2006).

Uresničevanje ofenzivne poslovne strategije in implementacija strateških ciljev bo koncernu Intereuropa omogočilo doseganje zastavljene poslovne vizije in tako postati največje in najuspešnejše podjetje v JV Evropi.

#### **4.3.2 Trženje in prodaja koncerna Intereuropa**

Razmere na trgu in konkurenca sta prisilila tudi slovenske špediterje, da se prilagodijo novim okoliščinam. Preobrazba je bila pri nekaterih hitrejša in učinkovitejša, pri drugih počasnejša, na najslabšem pa je bila večina tistih, ki je svojo dejavnost omejila samo na carinsko posredovanje, saj jih je moralo veliko prenehati z dejavnostjo.

Koncern je v letu 2005 ustvaril 49,5 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje, ki je ocenjen kot dober poslovni rezultat, kljub 3-odstotnemu zaostajanju za primerljivimi podatki leta 2004, saj je poslovno leto 2004 vključevalo še štirimesečne prihodke iz poslovanja iz naslova carinskih storitev, ko so te, predstavljale kar 13 odstotkov v strukturi celotnih prihodkov od prodaje (Letno poročilo 2005 : 46).

V koncernu Intereuropa spremljajo prodajne rezultate po področnih odsekih imenovanih poslovna področja. V letu 2005 je bilo več kot polovico čistih prihodkov od prodaje ustvarjenih na področju kopenskega prometa, dobro petino pri pomorskem prometu, sledijo carinske storitve, terminalske storitve in zračni promet, minimalni delež v realizaciji pa predstavljajo druge storitve.

Slika 4: Struktura čistih prihodkov od prodaje v letu 2005 po poslovnih področjih



Vir : Letno poročilo 2005 : 47

Pomorski promet je presegel prodajo leta 2004 za kar 11%, zračni promet za 8% in druge storitve za 2%. Ostala poslovna področja so dosegla nižje čiste prihodke od prodaje v primerjavi z letom 2004, največje zaostajanje za letom 2004 pa je bilo na področju carinskih storitev. Upad prodaje z naslova carinskega zastopanja je kar za 24% nižje glede na predhodno leto, z največjim upadom v Sloveniji kot posledica vstopa Slovenije v Evropsko Unijo je bil povsem pričakovan. Mnogo izključno carinskih posredniških podjetij je z vstopom v EU predvsem na meji z Italijo in Avstrijo prenehalo delovati.

Največji del čistih prihodkov od prodaje je koncern Intereuropa ustvaril v državi obvladujoče družbe, v Sloveniji je bilo namreč ustvarjenih nekaj nad tri četrtine čistih prihodkov od prodaje na nivoju koncerna. Intereuropa ustvari največji del prihodka v državah nekdanje Jugoslavije, ki niso članice EU. Na Hrvaškem je Intereuropa največji ponudnik logističnih storitev. Logistični trg na Hrvaškem obvladujeta dve povezani družbi: Intereuropa, logistične usluge d.o.o., Zagreb, in Intereuropa Sajam d.o.o., Zagreb. Omenjeni družbi sta skupaj ustvarili 15% čistih prihodkov od prodaje koncerna. V ostalih državah koncerna je bilo skupno ustvarjenih 8% celotnih čistih prihodkov od prodaje koncerna (Letno poročilo 2005 : 47).

Tabela 3: Čisti prihodki od prodaje koncerna Intereuropa po državah  
( v mio SIT)

	jan-dec 2005	Struktura	ind. 2005/plan	ind. 2005/2004
1 Evropska unija	38.689	78 %	87	91
2 Izven Evropske unije	10.805	22 %	112	122
<b>Skupaj</b>	49.494	100 %	92	97

Vir : Letno poročilo 2005 : 47

Leto 2005 so zaznamovali predvsem izpad prihodkov iz naslova carinskih storitev zaradi vstopa Slovenije v EU, visok porast cen naftnih derivatov, prost vstop tuje konkurence na trg logističnih storitev in ostali procesi globalizacije, kar je zaostriло konkurenco in posledično vplivalo na znižanje cen Intereuropinih storitev. Na nastale razmere na trgu se je podjetje odzvalo z večanjem obsega prodaje in tako realno doseglo enak obseg prodaje kot v letu 2004, ko se je prve štiri mesece izvajalo carinske storitve za blago oziroma za države EU.

### 4.3.3 Razvoj, naložbe in raziskave

Razvoj je eden najpomembnejših delov politike koncerna in se nanaša na njegovo dolgoročno poslovanje. Razvoj Intereurope je zagotovljen z uvajanjem novih storitev, njihovim izpopolnjevanjem, kontinuiranimi raziskavami zadovoljstva kupcev, izboljševanjem kakovosti procesov ter s posodabljanjem informacijskih sistemov. Za razvojno dejavnost je bilo v letu 2005 namenjenih skupno 5,7% skupnih prihodkov od prodaje koncerna in predvideli tolikšen delež sredstev za to področje tudi v prihodnje.

Koncern Intereuropa krepi svojo konkurenčno prednost tudi z razvojem novih storitev in tržnimi raziskavami. Razvojni načrt koncerna obsega celovit razvoj storitev in procesov, ki z inovativnimi rešitvami ustvarjajo vrednost za kupce logističnih storitev. Razvoj koncerna temelji na krepitvi konkurenčnega položaja na obstoječih trgih, kjer koncern razpolaga z lastno poslovno mrežo, na razvoju novih trgov prek lastnih podjetij ali partnerskih povezav ter razvoju novih storitev.

### **4.3.3.1 Nove logistične storitve**

Intereuropina razvojno-raziskovalna dejavnost se odraža v večji tržni konkurenčnosti družbe s celovito paleto sodobnih logističnih rešitev. V lanskem letu le razvila dve novi storitvi: »Paket logistike za Balkan« in »Paket logistike za EU«. Blagovne tokove iz EU na Balkan je treba obvladovati s pomočjo vseh logističnih storitev. Tu ima Intereuropa konkurenčno prednost v primerjavi z ostalimi globalnimi ponudniki logističnih storitev, saj ima na Balkanu že vzpostavljeno lastno poslovno mrežo.

Po oblikovanju ustreznega paketa logističnih storitev, ki bi ga lahko tržili kot logistični paket za Balkan so upoštevali strategijo nižjih stroškov in strategijo »price bundling«. Tej fazi bo sledila aktivna prodaja paketa izbranim kupcem v EU. Paket logističnih storitev bo pospešil aktivno trženje vseh logističnih storitev koncerna Intereurope na trgih EU, pripomogel bo k izpolnitvi logistične ponudbe, k povečanju prodaje na ravni koncerna in prisotnosti Intereurope na trgih EU. Ob tem pa trženje paketov poteka na osnovi obstoječih virov. Strategija paketov je bila izbrana zaradi želje po večji prepoznavnosti podjetja v EU. Najboljša pot do prepoznavnosti je strategija, ki nudi hitre rezultate. Odločili so se za strategijo nizkih cen, ki je hitro izvedljiva in omogoča dvojni učinek: nizke cene in hitro prepoznavnost. To se lahko doseže s paketi, ki ponujajo tri ali več storitev, s katerimi si stranka zagotovi določen popust (Interglas, 2005/15 : 18).

### **4.3.3.2 Zadovoljstvo kupcev**

Uspešnost poslovanja in svoj položaj v primerjavi s konkurenco Intereuropa preverja z raziskavami zadovoljstva kupcev, saj v podjetju opravljajo redne tržne raziskave uspešnosti logističnih storitev za obvladujočo družbo Intereuropo d.d. in odvisno družbo Intereuropa, logističke usluge, d.o.o., Zagreb. Namen raziskav o zadovoljstvu kupcev ni le ugotoviti, kako so zadovoljni kupci storitev, temveč tudi uspešnost prejšnjih ukrepov (primerjava rezultatov merjenja s prejšnjim merjenjem), da odkrije prednosti in slabosti svojih storitev v primerjavi s storitvami konkurenčnih podjetij in da usmeri pozornost na izboljšanje kakovosti svojih storitev (Letno poročilo 2005 : 70 – 71).

### **4.3.3.3 Razvoj kakovosti poslovanja**

Kakovost storitve je težje zagotavljati, zato uspešno storitveno podjetje tekmeči manj ogrožajo. Odjemalci se namreč neradi preusmerijo h konkurenci, če so s storitvijo zadovoljni. Vložen trud v kakovost in gojenje zavesti, da je kakovost ključ do uspeha, praviloma pripelje do poslovne odličnosti. Intereuropa ima s svojimi človeškimi potenciali, tehnologijo in organizacijsko kulturo dobre pogoje, da postane koncern s poslovno odličnostjo. Boj za čim višjo kakovost storitev se bide na poljih zasnove in izvedbe storitve. Pod dobro zasnovo razumemo kakovostno opravljeno delo, ki ga določa tržna strategija in je tisto kar je ponujeno kupcem. Pod dobro izvedbo pa razumemo pravilno oceno strankinih pričakovanj in njim prirejen paket storitev.

Na močno konkurenčno področje zagotavljanja kakovostno opravljenega dela se je družba podala v letu 2005. Različno zahtevne delovne naloge so se vse leto izvajale po logističnih storitvah, za kar so bili zagotovljeni potrebni viri. Delo je potekalo istočasno v vseh certificiranih delih koncerna, vendar z različnimi cilji. Izboljšave sistema vodenja na področju učinkovitosti procesov so bile vzpostavljene skoraj na vseh procesih operativne izvedbe in podpornih procesih. To je potrdila tudi notranja presoja, ki je potekala skozi vse leto z izjemno pozitivnimi rezultati, s tem tudi postaja eden izmed ključnih orodij pri spremljanju in vzpostavljanju izboljšav procesov.

Trenutno je v uporabi sistem merjenja procesov, ki se konstantno prilagaja aktualnim potrebam in je zasnovan na kontrolnih točkah, vgrajenih v procese. Tako merjenje je postalo zanesljivo orodje, ki bistveno pospešuje delovanje procesa stalnih izboljšav, ki se odražajo v večji učinkovitosti in kakovosti opravljene storitve za odjemalce (Letno poročilo 2005 : 74 – 75).

## **4.4 OCENA KONKURENČNOSTI INTEREUROPE**

### **4.4.1 Priložnosti in problemi vstopa na trg logističnih storitev**

Vrednost celotne logistike v EU je ocenjena na približno 1.000 milijard EUR letno. Velikost obstoječega trga pogodbene logistike znaša približno 200 milijard EUR letno, pričakovana

rast v prihodnjih letih pa je ocenjena na 15%, kar jo uvršča med najhitreje rastoče panoge (Sporočilo za javnost, 23.03.2004).

V zadnjih desetletjih je panoga transporta blaga v Evropski Uniji v porastu, več kot 60% celotnega izvoza Evropske Unije je namenjenega Nemčiji, Franciji, Italiji in Veliki Britaniji. Nemčija, Francija, in Nizozemska opravijo polovico mednarodnega cestnega transporta. Ta sektor je glede na leto 1990 zrasel za 40%, v istem obdobju se je obseg železniških prevozov povečal za 17%, obseg notranje rečne plovbe pa za 12% (The Changing Face of European Logistics, 2003 : E69 – E73). Tudi letališča in pristanišča beležijo podobno rast. Na račun politike Evropske komisije glede varovanja okolja bo določene koristi imel tudi železniški promet. Od leta 1970 se je obseg evropskega železniškega transporta več kot podvojil, do leta 2020 pa Evropska komisija pričakuje 2% letno rast. V beli knjigi Evropske Unije, ki opredeljuje evropsko transportno politiko do leta 2010, je kot cilj predvidena skoraj podvojitvev tržnega deleža železniških prevozov v celotnih blagovnih prevozih. Kombinirani transport predstavlja v času vse večje zasičenosti cest in nastajajočih klimatskih sprememb veliko upanje za kopenski tovorni promet. Nova tovorna vozila, ki jih je Intereuropa dobavila aprila 2006, izpolnjujejo evropske zahteve o dovoljenih količinah izpušnih plinov in stopnji hrupnosti. Vse to so razsežnosti razvoja, pri katerih se kaže hkrati tudi družbena odgovornost podjetja Intereuropa (Sporočilo za javnost, 10.04.2006).

S širitvijo Evropske Unije se je center Evrope pomaknil bolj proti vzhodu in glede na to, da nove članice nudijo cenejša zemljišča in nižje stroške, je možno, da se bodo pojavila nova regionalna distribucijska središča. Zaradi znanih dogodkov na Balkanu, so se poglavitni blagovni tokovi izognili temu območju, zato tudi Slovenija več ni na tako pomembni geografski legi, ki bi predstavljala strateško križišče med V. in X. panevropskima koridorjema za lastnike blaga in njihove logistične operaterje. Center današnjih logističnih aktivnosti se je tako premaknilo na območje Budimpešte, Bratislave, Prage in Varšave, od tu se pa zaradi nižjih stroškov in lažje dostopnosti S in Z Evrope uspešno oskrbuje trge V in J Evrope in Rusije. Nekatera območja v srednji Evropi namensko razvijajo logistična središča za potrebe posamezne zvrsti industrije (Koželj, 2004 : 30 – 32).

Coia (2002: 41 – 43) navaja, da je v logistiki informacijska tehnologija tisto, kar loči vzhodno Evropo od Zahodne. Možna posledica širitve EU bi lahko bila tudi eksplozija outsourcinga. Po širitvi EU se bodo številna podjetja morda soočila z distribucijo svojih proizvodov na njim

nepoznanih območjih in možno je, da se bodo zaradi tega vse bolj obračala na logistična podjetja.

Stroški za logistiko so v Sloveniji od 4,5 do 6 odstotkov vseh stroškov, odvisno od panoge. Podjetja se pri optimalnem določanju stroškov odločajo tudi za najemanje logističnih storitev, a zaenkrat so še previdna. Večina najemajo prevozne ali skladiščne zmogljivosti, saj želijo imeti logistične niti v svojih rokah in so do popolnega najemanja skeptična.

V primerjavi v Evropskim, je slovenski logistični trg na nižji stopnji razvoja, prevladuje fizična izvedba oziroma organizacija različnih vrst transporta. To izhaja tudi iz poročil slovenskih podjetij, saj v njih ni razmejitve med pogodbeno logistiko in organizacijo različnih vrst transporta. V devetdesetih se je na slovenskem trgu pojavilo veliko novih ponudnikov, predvsem veliko prevoznških podjetij, njihov razvoj gre pripisati tako podjetniški inovativnosti ustanoviteljev kot tudi dokaj ohlapnemu nadzoru države nad dogajanjem na tem področju.

Poleg tega je nastalo veliko manjših špediterskih podjetij za carinsko posredovanje, ki so z vstopom Slovenije v EU prenehala delovati, predvsem v krajih ob italijanski in avstrijski meji. Intereuropa z razvejano mrežo enot po Sloveniji, se je okrepila s prevzemom dveh družb in s tem pridobila skladiščne kapacitete, prevoznško podjetje Viator in špedicijsko podjetje Vektor sta se združila v skupino Viator & Vektor in se osredotočili na prevzem prevoznških podjetij, in s tem postala največji akter med prevozniki v Sloveniji. Na slovenski trg so vstopili tuji logistični operaterji, a v manjši meri kot v druge vzhodnoevropske države. Omeniti velja vstop multinacionalke Schenker v ljubljanski Intertrans ter prevzem podjetja Eurošped 2001 s strani danskega koncerna DFDS. Na naš trg, kot na območje bivše Jugoslavije, so agresivno vstopala predvsem avstrijska špediterska podjetja: Weiss, Yellogistics, Hödlmayr in Lagermax ter Joebstl.

**Na Hrvaškem** je bistveno več tujih ponudnikov kot na Slovenskem: na prvem mestu je Intereuropa, sledijo Kühne & Nagel, Schenker, Lagermax, Gebrüder Weiss, Welz. Med domačimi podjetji so najmočnejši Zagrebšped, Primaco, Trast, Transadria in Time. Družba *Intereuropa, logističke usluge, d.o.o., Zagreb* je v poslovnem letu 2005 utrdila položaj vodilnega ponudnika logističnih storitev na Hrvaškem, prek svojih podružnic in s svojo paletno storitev je pokrila vsa področja koncerna. Družba je po razvrstitvi Hrvaškega zavoda za

raziskovanje za leto 2005 uvrščena v skupino največjih in najboljših hrvaških družb. Druga družba *Intereuropa Sajam, d.o.o., Zagreb* je usmerjena v opravljanje UPS storitev in sejemske logistiko na Hrvaškem, čisti prihodki od prodaje za leto 2005 presegajo lansko leto, največja rast prodaje je obeležena na področju izvajanja UPS storitev, kjer število pošilk kaže povečanje tako v izvozu kot v uvozu.

**V Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni Gori ter Makedoniji** je ta panoga bistveno manj razvita. Po eni strani so blagovni tokovi šibkejši (manjša gospodarska aktivnost), po drugi strani pa razvoj panoge in vstop novih ponudnikov omejuje dokaj toga carinska zakonodaja.

*Intereuropa RTC d.d., Sarajevo* je položaj vodilnega ponudnika logističnih storitev v BiH prek svojih podružnic še bolj utrdila, največjo rast prodaje beleži na področju kopenskega prometa. Leto 2005 je družba, ki je svoje skladiščne kapacitete razširila, zaključila uspešno – s čistim poslovnim izidom v višini 92 mio SIT.

*Intereuropa Skopje d.o.o., Skopje* je z izvajanjem storitev na področju terminalskih, carinskih storitev in kopenskega prometa ustvarila 223 mio SIT čistih prihodkov od prodaje in presegla načrtovane rezultate ter kljub nestabilnim gospodarskim razmeram poslovno leto zaključila s 13 mio SIT čistega poslovnega izida.

*A.D. Interjug-AS, Beograd* se uvršča med največje špediterske družbe v državi, leta 2005 je ustvarila 543 mio SIT čistih prihodkov od prodaje predvsem z izvajanjem storitev na področju kopenskega prometa in carinskih storitev, v letu 2005 razširila mrežo poslovnih enot z začetkom delovanja enot v Kikindi in Novem Sadu ter leto zaključila s čistim poslovnim izidom v višini okrog 31 mio SIT.

Intereuropa je tudi prvi slovenski logist na kosovskem trgu, kar je koncern opredelil že v svojih strateških ciljih svoje srednjeročne strategije razvoja za obdobje 2006-2011. Preko lastnega podjetja bo Intereuropa lažje obvladovala blagovne tokove na tem delu JV Evrope. Podjetje *Intereuropa Kosova L.L.C.* je pričelo z obratovanjem v prvih dneh julija 2006. Namen ustanovitve lastnega podjetja je utrditi prisotnost na kosovskem trgu z izgradnjo logistične platforme v Prištini za blago uveljavljenih slovenskih in drugih evropskih podjetij, kar bi povečalo tako učinkovitost Intereurope d.d. kot lažji nastop in poslovanje tudi drugih slovenskih podjetij na Kosovem.



Stara špediterska podjetja izpred leta 1990 v glavnem stagnirajo, nekatera so v hudih finančnih težavah, kljub temu moramo poudariti, da podjetja koncerna Intereurope uspešno poslujejo, kar potrjujejo tudi poslovni rezultati podjetij na trgih bivše skupne države. Koncern Intereuropa izkorišča v tem delu JV Evrope svoje strateške prednosti, ki se odražajo v lastni logistični infrastrukturi in vpetosti v globalne logistične tokove. Intereuropa ima v tem delu JV Evrope konkurenčno prednost pred ostalimi globalnimi ponudniki logističnih storitev, saj lahko učinkovito upravlja blagovne tokove preko svojih odvisnih družb na Hrvaškem, Bosni in Hercegovini, Makedoniji ter Srbiji in Črni gori. Pri tem Intereuropa obvladuje blagovne tokove iz držav Evropske unije preko Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine na trg Črne gore (Sporočilo za javnost, 17.03.2006). Kljub prisotnosti konkurence avstrijskih srednje velikih špedicij, ki so bile že v preteklosti vezane na te trge in nemških špedicij, lahko sklenemo, da Intereuropa posluje na omenjenih trgih uspešno in namerava v bodoče postati najuspešnejše logistično podjetje v JV Evropi.

#### 4.4.2 Konkurenčnost v panogi

Pri panožni konkurenci gre za tekmovalnost med obstoječimi podjetji v panogi. Podjetja v panogi so navadno med seboj odvisna, zato poteza enega vpliva na reakcijo ostalih. Na intenzivnost konkurence v panogi vplivajo sledeči dejavniki: število konkurentov in njihova raznolikost, stopnja rasti panoge, značilnosti proizvoda oziroma storitve, delež stalnih stroškov, omejitve zmogljivosti in višina izstopnih ovir (Jaklič, 1999 : 322).

Pri opredeljevanju konkurence je težavno predvsem to, da so podjetja registrirana za opravljanje različnih dejavnosti in zato težko primerljiva med seboj, drugo težavo predstavljajo združitve in povezave (navpične in vodoravne) podjetij v skupine, s tem pokrivajo širši trg in ustvarjajo večje prihodke (koncern Intereuropa). Ena glavnih prednosti koncerna Intereurope je njegova prisotnost na tujih trgih z lastnimi podjetji. Na slovenskem logističnem trgu je poleg **generalistov** (3 PL-podjetja<sup>2</sup>, ponudniki celovite logistike) in **organizatorjev poslov** (področje 4PL<sup>3</sup>, na katerega deloma že posegajo velika, med seboj povezana podjetja; princip nakupa vseh logističnih storitev pri enem samem ponudniku), poznamo tudi segment **specialistov**, kjer deluje veliko manjših podjetij, ki ponujajo

---

<sup>2</sup> Third-party logistics; Logistika, ki jo ponuja »tretja stran«, tj. specializirani ponudniki logističnih storitev.

<sup>3</sup> Fourth-party logistics; Logistika, ki jo ponuja »četrti stran«, tj. organizatorji logističnih storitev, logistična podjetja brez lastnih zmogljivosti.

posamezne logistične storitve (prevoz, carinske storitve, skladiščenje..). Intereuropa se je preoblikovala v globalni logistični koncern s celovito ponudbo logističnih storitev, prestopila iz vrst specialistov v 3PL-podjetje.

V nadalje se bom omejila na analizo podjetja Intereuropa d.d. v namen primerjave podatkov med matično družbo koncerna, za katero imam relevantne podatke poslovanja in konkurenčnimi podjetji znotraj panoge z oznako I63.400 (dejavnost drugih prometnih agencij), s samo panogo delovanja in z gospodarstvom s ciljem prikaza uspešnosti podjetja znotraj panoge. V primerjavo so zavzeta naslednja podjetja : Intereuropa, globalni logistični servis, delniška družba; Societe Air France letalski prevozi, podružnica Ljubljana; Interina, trgovina s tekočim naftnim plinom in naftnimi derivati, d.o.o., Ljubljana, Fersped d.d., mednarodna špedicija; Alpetour, špedicija in transport,d.d.; Teamtrans podjetje za špedicijo, prevoznništvo in trgovino, d.d., Gospodarsko interesno združenje Mega Transport; Intercontainer-Interfrigo societe internationale pour le developement du transport combine et du transport sous temperature dir.

Iz analize tabele je razvidno, da so vrednosti vseh treh kazalcev za Intereuropo nad vrednostmi v panogi in hkrati nad vrednostmi v gospodarstvu, v primerjavi z ostalimi podjetji dosega dobre rezultate, v vseh treh kazalcih pa jo presegata francoski podjetji. V primerjavi z domačimi konkurenti pa lahko podjetje Intereuropa d.d. sodeč po rezultatih ocenimo kot uspešno.

Tabela 4 : Kazalniki uspešnosti poslovanja za leto 2006, konkurenčna analiza

Kategorije	Intereuropa	Air France	Interina	Fersped	Alpetour	Teamtrans	Mega Tr.	Intercontainer	Dej.dr.pro m.ag.	Gospodarstvo
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	7,52	92,82	- 3,29	-4,39	1,51	-3,29	-2,78	6,35	3,77	3
Čista donosnost sredstev	5,25	194,97	- 8,16	-8,25	1,98	-11,71	- 12,33	49,04	3,89	2,55
Čista donosnost kapitala	6,84	200	- 20,79	- 15,78	5,25	512,96	1.001,49	1.506,15	6,79	5,82

Vir: GVIN ([URL:http://www1.gvin.com](http://www1.gvin.com)), 2006

Trg ponudnikov logističnih storitev se v Sloveniji šele razvija, zato je v prihodnje pričakovati vstop novih konkurentov, vendar se zdi, da je še dovolj prostora, četudi podjetja delujejo na enakem področju. Razlikujejo se po ponujenem naboru logističnih storitev :od strank, ki najemajo logistične storitve pri zunanjih izvajalcih je, ali izberejo le enega ponudnika za celotno verigo logističnih storitev, ali pa zaupajo zunanjim izvajalcem le nekatere storitve (npr. skladiščenje ali prevoz). V slednjem primeru so stranke bolj nagnjene k menjavanju izvajalcev, saj s tem preprečujejo odvisnost od logističnega podjetja, po drugi strani pa lahko izkoristijo konkurenčne razmere med ponudniki na logističnem trgu (Urbanja, 2004 : 10-11).

Ker je pričakovana *stopnja rasti logistične panoge* visoka, lahko rečemo, da konkurenca v logistični panogi v Sloveniji tako kot v svetu ni velika. V prihodnjih letih je predvidena rast logističnega trga v Sloveniji med 12 – 15%, kar jo uvršča med najhitreje rastoče panoge v Sloveniji (Kranjc, 2004 : 29, Planinc, 2004 : 16). To naj bi bila posledica povečanega obsega logistike, ki jo opravijo specializirana logistična podjetja. Strokovnjaki menijo, da je razlog dvoštevilske rasti logistične panoge v tem, da se vse več podjetij odloča za zunanje izvajanje logističnih storitev : njihovo izvedbo prepustijo logističnim podjetjem, saj lahko le-ta z ustreznim znanjem zagotovijo kakovostnejšo izvedbo logističnih storitev (Planinc, 2004 : 16).

Storitve se med seboj razlikujejo, res pa je, da večji specializirani ponudniki le-teh težijo k celoviti ponudbi le-teh. V tem pogledu postajajo ponujene *storitve vse manj diferencirane*, na podlagi tega bi lahko trdili, da razmere govorijo v prid višje konkurence v panogi. Danes sta ključna dejavnika diferenciacije logističnih storitev, ki jih podjetja ponujajo znanje in tehnološka opremljenost. S tem lahko logistična podjetja zagotavljajo večjo kakovost pri opravljanju logističnih storitev, kar se kaže v manjšem številu napak, pravočasni dobavi, hitrem prilagajanju posameznim strankam. Diferenciacija logističnih storitev na podlagi blagovnih znamk je večinoma še neizkoriščena. Vse to govori v prid višje stopnje konkurence v panogi.

V logistični panogi *delež stalnih stroškov* ni tako visok, kar znižuje stopnjo konkurence. Nekateri ponudniki logističnih storitev, kot so 4PL- ali LLP4- podjetja, ne razpolagajo niti s svojimi skladišči niti s prevoznimi sredstvi, kar bistveno zmanjša delež stalnih stroškov. Sodobni ponudniki logističnih storitev (predvsem pa podjetja 4PL ali LLP) se ne srečujejo s

---

<sup>4</sup> Lead Logistics Partner/Provider; Logistični partner oz. ponudnik.

*problemom omejenih zmogljivosti.* Predpostavljamo namreč, da logistična podjetja na trgu vedno lahko najdejo bodisi proste skladiščne zmogljivosti 5 bodisi potrebna prevozna sredstva, če upoštevamo, da sta to najbolj tvegana elementa logističnih storitev z vidika fizične preskrbe.

*Ovire da izstop* iz logistične panoge niso prav visoke, kar nakazuje nižjo stopnjo konkurence v panogi. Zardi razvitega trga rabljenih vozil in možnosti preoblikovanja skladiščnih površin v druge namene podjetje ob izstopu iz te panoge te zmogljivosti lahko proda. Z vidika izstopnih ovir je najbolj problematičen informacijski sistem podjetja, ki največkrat ni uporaben v druge namene. Delavci bi se teoretično lahko zaposlili v logističnih oddelkih podjetij, ki sama izvajajo logistične storitve, saj imajo vse potrebno znanje za organiziranje letih.

Povzamemo lahko, da je stopnja konkurence v panogi dokaj visoka.

#### **4.4.3 Strategija internacionalizacije podjetja z razvojem konkurenčnih prednosti**

Odločitev za internacionalizacijo in neposredne tuje investicije so lahko ofenzivnega (agresivnega) in defenzivnega vedenja podjetij in glede na motiv za (ne)aktivno oblikovanje tržnega položaja in vedenja podjetja lahko delimo TNI na ofenzivne in defenzivne. Agresivne/ofenzivne so tiste, s katerimi podjetje aktivno oblikuje globalne interese podjetja in tržni položaj (Jaklič, Svetličič, 2005 : 79). V Letnem poročilu podjetja je zapisano, da bo poslovna politika koncerna Intereuropa temeljila na ofenzivni strategiji in strategiji rasti. Agresivnejši prodajni nastop je poleg konkurenčnosti na domačem in tujih trgih namreč nujen za rast našega koncerna (Letno poročilo 2005 : 11).

Koncern Intereuropa, ki danes obvladuje petnajst povezanih družb v desetih državah in zaposluje skupno 2.496 ljudi<sup>6</sup>, je vstopil na evropsko tržišče kot vodilni ponudnik logističnih storitev v jugovzhodni Evropi. Razpolaga s sodobno lastno logistično infrastrukturo in ugledno partnersko mrežo v ostalem delu Evrope ter v svetu. Ima tudi vsa znanja in

---

<sup>5</sup> Po mnenju strokovnjakov je z vstopom v EU na razpolago precej skladiščnih zmogljivosti, ki so bile namenjene carinskemu blagu (Dovč, 2004).

<sup>6</sup> V letnem poročilu 2005 je zabeleženo število zaposlenih 2.179 (Letno poročilo 2005).

sposobnosti ohraniti tržni delež v Sloveniji ter povečati tržni delež v obvladovanju blagovnih tokov v Evropi (Sporočilo za javnost, 23.3.2004).

#### **4.4.3.1 Pripravljenost Intereurope na vstop v EU**

Intereuropa se je več let pripravljala na priložnosti in probleme, s katerimi je bila soočena ob vstopu Slovenije v EU. Zaradi izpada prihodkov iz carinskih storitev v znesku 3 milijarde tolarjev je bila Intereuropa primorana preusmeriti svoje aktivnosti s poslovnega področja carinskih storitev na druga poslovna področja, zlasti na poslovno področje kopenskega prometa in terminalskih storitev in nadaljevala je s prevzemanjem celotne logistike pri nekaterih kupcih.

Poleg izpada carinskih prihodkov, je moralo podjetje upoštevati dodatno tujo konkurenco in pritiske na znižanje cen po vstopu Slovenije v EU. Hkrati je bila z vstopom v EU menjava z nekaterimi drugimi trgi znova ocarinjena, predvsem ključni trgi držav nekdanje Jugoslavije.

Priložnosti, ki bi jih Intereuropa morala izkoristiti zajemajo odpravo ukrepov na mejah ter možnost kabotaže, odprava trgovinskih pregrad, ki omogoča neovirano potovanje pošiljk po vsej Evropi ter cenovna konkurenčnost storitev Intereurope v primerjavi z evropskimi konkurenti. To velja predvsem na področju cestnega, pomorskega in zračnega prometa, kjer niso več potrebne dovolilnice, ni več prepovedi prevoza blaga iz druge v tretjo državo, za slovenska podjetja pa tudi več ne veljajo ostali diskriminatorni ukrepi.

Pred vstopom je bilo predvideno povečanje blagovnih tokovih z desetimi novimi članicami, ki bi naj narasli za 25 odstotkov, kar predstavlja za logistična podjetja dodatno priložnost. Povečevalo naj bi se povpraševanje zlasti po kompleksnejših storitvah z več dodane vrednosti. Ponudniki logistike se na to odzivajo z oblikovanjem strankam ukrojenih celovitih logističnih storitev, ki jih izvajajo na območju več držav oz. širših regij. Pri tem uporabljajo sodobne pristope (npr. just in time, cross-docking, sledenje pošiljk) in nove transportne ter IT tehnologije. V takšnih pogojih nastajajo nove partnerske povezave tako z uporabniki logistike, kot tudi med izvajalci logistike (Konzern INTEREUROPA dobro pripravljen na EU, 23.3.2004).

Zadnja leta je Intereuropa aktivno in premišljeno vlagala v moderno logistično infrastrukturo, kadre ter v rast tržnega deleža na trgih jugovzhodne in srednje Evrope z aktivno prodajo logističnih storitev, pa tudi s prevzemi skladiščno-transportnih družb v Sloveniji, Hrvaški, BIH, Srbiji, Ukrajini, na Češkem, v Avstriji in Franciji. Z mrežo skladiščno-pretovornih terminalov z vso potrebno opremo, sodobnimi prevoznimi sredstvi in računalniško podporo je logistični koncern Intereuropa sposoben odpremiti in dopremiti vsako pošiljko na in iz vsake točke globusa.

Z vstopom Slovenije v EU leta 2004 je tako imela možnost izkoristiti svoje prednosti sodobnega voznega parka in utrditi svoj položaj vodilnega ponudnika logističnih storitev na jugovzhodnih trgih. Podjetje se je temeljito pripravilo na vstop v EU, vendar se je soočalo z veliko rastjo stroškov, predvsem iz naslova cestnega prometa in stroškov informacijske tehnologije. V cestnem prometu je nujna racionalizacija poslovanja, hkrati bi podjetje moralo izboljšati sledenje pošiljkam s pomočjo boljše informatizacije procesa z namenom ohranjanja kupcev, ki bodo soočeni s cenejšimi alternativami v novih članicah EU, tako bi podjetje na račun kvalitete lahko utemeljilo cene storitev. Morda bi lahko podjetje agresivneje nastopilo na trgu, saj dejansko v njegovi strukturi primanjkuje koordiniran prodajni oddelek, ki bi se lahko kosal z večjimi logisti na trgu EU. Strankam se je Intereuropa želela približati s »Paketom logistike za EU«, ki je namenjen slovenskim podjetjem na trgih EU ter »Paketom logistike za Balkan«, ki ga bo Intereuropa ponudila evropskim podjetjem, ki poslujejo z jugovzhodno Evropo, kjer bi bila paketna ponudba konkurenčnejša od posameznih storitev, s tem uresničuje težnjo po prevzemanju celotne logistike pri posameznih kupcih.

Sklenem lahko, da je Intereuropa zaznala nevarnosti in priložnosti, jih analizirala našla rešitve v razvoju novih logističnih storitev po meri kupcev, v kreptvi konkurenčnega položaja v Sloveniji ter razvoju in rasti na trgih izven Slovenije prek obstoječih in novih lastnih podjetij ter ugledne partnerske mreže, vendar bi lahko bolje izkoristila priložnosti, ki jih ponuja večji trg ter hkrati racionaliziralo poslovanje na račun večje cenovne konkurenčnosti.

#### **4.4.3.2 Koncept globalnega logističnega servisa**

Na tržna dogajanja se logistični koncern Intereuropa odziva s *povečevanjem tržnega deleža, rastjo kapacitet, razvojem novih produktov in geografsko ekspanzijo*. Poslovno mrežo širi s

prevzemanjem novih podjetij in z vstopanjem na nove trge, tako je v januarju 2004 Intereuropa kupila nemško družbo Intereuropa Transport & Spedition GmbH, Troisdorf in prevzela avstrijsko družbo Schneider & Peklar GmbH, s sedežem na Dunaju, leta 2005 je ta že odprla svojo prvo poslovalnico v Gradcu, leta 2003 pa prevzela francosko družbo KP TRANS d.d., Saint Pierre de Chandieu, pripojila družbo STTC d.d. Maribor k družbi Intereuropa d.d. v okviru Filiale Maribor in prevzela in dokapitalizirala družbo TEK "Zahidtransservis", Užgorod v Ukrajini. Leta 2002 je prevzela podjetje SPEKA spol. s r.o. iz Prage, za katerega pa je bil čez tri leta uveden stečajni postopek. Kontinuiteto poslov je vodstvo koncerna zagotovilo z novim poslovnim partnerjem.

Leta 2001 je sledila ustanovitev Filiale UPS na Brniku in priključitev podjetja A.D. Interjug - AS, Beograd ter pripojitev Intereurope RTC d.d. Sarajevo h koncernu, istega leta je podpisala pogodbo o povezovanju v poslovni sistem koncerna z družbo D.P. Interpan, Novi Sad. Leto 2000 je bilo pomembno, ker je Intereuropa prevzela podjetje STC Celje d.d. in s tem razširila mrežo povezanih podjetij, predvsem pa zaradi preoblikovanja predstavništva v Moskvi v podjetje z imenom Intereuropa - East d.o.o. Leto prej je šla v nakup družbe Intereuropa Zagreb d.o.o. in prevzem družbe Intereuropa RTC Varaždin d.d.. V kronološkem zaporedju sem navedla le nekaj primerov poslovne širitve koncerna na evropske trge.

Izrednega pomena je razvejana mreža poslovalnic v nekdanjih jugoslovanskih republikah, ki so z osamosvojitvijo postale družbe z omejeno odgovornostjo, v katerih ima Intereuropa večinski delež. Predvsem poslovanje na Hrvaškem ima pomembno vlogo, saj koncern na njem ustvari 15 odstotkov vseh prihodkov. Intereuropa, ki ima na Hrvaškem trgu 22-odstotni tržni delež, se nahaja sredi intenzivnega investicijskega cikla, saj širi logistične kapacitete in posodablja poslovanje (Sporočilo za javnost, 23.1.2004). V Intereuropini družbi v Skopju beležijo v štiriletnem obdobju (1998-2002) beležijo nenehno rast, prihodki letno naraščajo za 20 do 24 odstotkov. Makedonski trg je za koncern Intereuropa pomemben zaradi ugodnega položaja Makedonije, ki je dobro izhodišče za širjenje na nove trge. Priložnosti se ponujajo predvsem v Grčiji, Turčiji in Ukrajini. Posebej se bodo osredotočili na blagovne tokove s Srbijo in Bolgarijo.

Poslovna mreža koncerna Intereuropa je prikazana na sliki 5 ter podrobneje v tabeli 5, navajajoč odvisne družbe, filiale in poslovne enote v 10 evropskih državah.

Slika 5 : Poslovna mreža koncerna Intereuropa

➤ **Odvisne družbe v 10 evropskih državah**

**Slovenija**  
**Hrvaška**  
**BiH**  
**Srbija**  
**Makedonija**



**Avstrija**  
**Nemčija**  
**Francija**  
**Ukrajina**  
**Rusija**

Vir : Interno gradivo Intereurope

Tabela 5 : Poslovna mreža koncerna Intereuropa



Filiale
INTERKONTINENTALNI PROMET, KOPENSKI PROMET, LOGISTIČNE REŠITVE, MEJNA ODPRAVA, UPS
Poslovne enote
BRNIK, CELJE, DRAVOGRAD, JESENICE, KOPER, LJUBLJANA, MARIBOR, SEŽANA
Podjetja
INTERAGENT d.o.o., INTEREUROPA - FLG d.o.o., INTEREUROPA IT d.o.o., INTEREUROPA IT d.o.o., INTEREUROPA TRANSPORT d.o.o., INTERZAV d.o.o.





#### HRVAŠKA

Podjetja

INTEREUROPA SAJAM d.o.o., INTEREUROPA, logističke usluge, d.o.o.



#### BOSNA IN HERCEGOVINA

Podjetja

INTEREUROPA RTC d.d. Sarajevo



#### MAKEDONIJA

Podjetja

INTEREUROPA SKOPJE d.o.o.



#### SRBIJA

Podjetja

A.D. Intereuropa - logističke usluge Beograd, INTEREUROPA KOSOVA L.L.C.,



#### FRANCIJA

Podjetja

INTEREUROPA S.A.S.



#### AVSTRIJA

Podjetja

Schneider & Peklar GmbH



#### UKRAJINA

Podjetja

TFC Zahidtransservice Limited



## NEMČIJA

Podjetja
Intereuropa Transport & Spedition GmbH



## RUSIJA

Podjetja
INTEREUROPA - EAST d.o.o.

Vir : <http://www.intereuropa.si>

Vprašanje specifičnih prednosti in zmožnosti za oblikovanje MNP je, kot je poudarjeno v Dunningovi Eklektični paradigmi, tesno povezano z lokacijo investicije. Evolucijski modeli internacionalizacije predvidevajo, da podjetja sledijo temeljnemu vzorcu širjenja : najprej vstopijo na trge, ki so fizično, zgodovinsko in kulturno bližji in bolje poznani, šele za tem pa vstopajo na bolj oddaljene trge, s katerimi imajo manj ekonomskih in/ali političnih povezav (Jaklič, Svetličič, 2005 : 128 - 131), s tem lahko pojasnimo najprej širitev poslovne mreže v države Balkanskega polotoka, nato pa načrtovan prodor z novimi poslovno logističnimi projekti na trge srednje in daljne Azije, kjer ima Intereuropa regionalnega managerja.

Koncept globalnega logističnega servisa v Intereuropi uresničujejo preko lastne logistične mreže, kakor tudi preko partnerske logistične mreže, ki jo sestavljajo neodvisni lokalni in regionalni strateški partnerji pa tudi globalna podjetja za izbrane specializirane produkte pomorske in avio logistike ter za svetovno ekspresno paketno distribucijo - UPS (United Parcel Service). V mesecu februarju 2005 je tako Filiala UPS razširila svoj spekter storitev s Storitvijo vračanja (Return Services) in Plačilom po povzetju (COD – Collect on Delivery). Glede na spremembe po 1. maju 2004 so v Intereuropi začeli z novimi logističnimi produkti, med drugimi paket logistike za EU, paket logistike za Balkan in nove povezave s strateškimi logističnimi partnerji iz EU, saj je trg EU je priložnost za dobro pripravljene.

#### 4.4.3.3 Povezovanje logističnih podjetij

Zahteva po nenehni rasti logističnih podjetij ni samo posledica večanja konkurenčne sposobnosti, ampak nedvomno tudi posledica globalizacije. Zato je Intereuropa tudi usmerjena v vzpostavljanje strateških povezav s primernimi logističnimi podjetji s ciljem vključitve v globalna logistična omrežja, kot na primer pričetek sodelovanja s podjetjem Wim Bosman na področju zbirnega prometa v letu 2004. Leta 2002 so predstavniki Slovenskega transportno logističnega grozda (STLG) podpisali pogodbo o ustanovitvi gospodarskega interesnega združenja Transportno logistični grozd, g.i.z.. (GIZ TLG). V združenje je pristopilo 15 članic, ki so že doslej aktivno sodelovale v grozdu: AdriaKombi, BTC Ljubljana, Cenšped, Ekoles, Feršped, Intertrans, Intereuropa, Viator Vektor, Luka Koper, Slovenske železnice, Pacorini, Transmar, Fakulteta za pomorstvo in promet, Primorski inštitut za naravoslovne in tehnične vede ter Prometni inštitut (Sporočilo za javnost, 18.4.2002).

Bistvo grozdne organizacije institucionalizirane v gospodarsko interesnem združenju je, da se člani povežejo, sodelujejo ter tako skupaj povečajo konkurenčne sposobnosti slovenskega transportno-logističnega sistema in njegovih posameznih članic. Grozd je sodobna oblika organizacijske strukture, ki v razvitejših gospodarstvih že dosega pomembne rezultate. Tudi v slovenski transportno logistični dejavnosti se je izkazala za primerno in obetavno. Vizija transportno - logističnega grozda je postati vodilni ponudnik celovitih logističnih rešitev za področje srednje in jugovzhodne Evrope.

Intereuropa d.d. podpisala pismo o nameri o skupnem poslovnem sodelovanju skupaj z Luko Koper, d.d. in Holdingom Slovenske Železnice, d.o.o. in s tem formirala »Globalni logistični center«, gre za skupni interes in voljo štirih družb: Intereurope d.d., Luke Koper, d.d., Pošte Slovenije d.o.o. in Holdinga SŽ, d.o.o. o skupnem poslovnem sodelovanju na področju logističnih storitev. Projektno povezovanje med omenjenimi gospodarskimi subjekti ima cilj organiziranega nastopa na evropskem in svetovnem trgu in zagotavljanje globalnih logističnih storitev. Omenjeno povezovanje bo omogočalo boljšo koordinacijo in izpopolnjeno ponudbo logističnih storitev in pozitivne sinergijske učinke pri poslovanju.

Vzroke za sodelovanje logističnih podjetij vidimo predvsem v potrebi po večjem pokrivanju trga, skupnem nastopu na (tujem) trgu, lažji uveljavitvi in boljši prepoznavnosti na njem,

ponudbi različnih oz. celovitih logističnih storitev (kamor spada tudi upravljanje logističnih verig) ter v širjenju znanja, informacij in pridobivanju izkušenj.

#### **4.4.3.4 Internacionalizacija z razvojem konkurenčnih prednosti**

V procese globalizacije se Intereuropa vključuje s širjenjem in diferenciranjem logističnih storitev - multi-service logistična ponudba, z uvajanjem novih tehnologij ter organizacijskih in informacijskih rešitev ter z geografskim širjenjem poslovnih operacij v globalnem prostoru. Politika internacionalizacije in globalizacije poslovne mreže Intereurope zahteva vlaganja v razvoj Intereuropine poslovne mreže v JV in srednji Evropi.

Mreža lastnih podjetij v JV Evropi in lastne skladiščne kapacitete predstavljajo pomembno prednost, saj je vzpostavitev logistične infrastrukture in ustrezna prisotnost na trgih JV Evrope sta predpogoj za pridobitev novih logističnih poslov. Z odprtjem novega logističnega centra v Logatcu, ima danes koncern Intereuropa skupno sedem logističnih centrov, od tega so štiri v Sloveniji (Logatec, Ljubljana, Celje, Maribor), dva na Hrvaškem (Zagreb, Split) ter eden v Bosni in Hercegovini (Sarajevo). Maja 2006 je koncern Intereuropa kupil novo skladišče v prostocarinski coni Luke Koper v izmeri 3.600 m<sup>2</sup>, vrednost naložbe je znašala 0,5 milijarde SIT. Skupaj z novim koprskim skladiščem in logističnim centrom v Logatcu skupne skladiščne zmogljivosti koncerna znašajo preko 183.000 m<sup>2</sup>. Poleg tega je podjetje začelo z aktivnostmi na področju novih logističnih kapacitet na Hrvaškem in v Srbiji. Prav tako pa koncern aktivno preučuje možnosti novih nastopov na trgu Bolgarije, Romunije, Črne Gore in Albanije Kot velik tržni potencial je ocenil tudi rusko in ukrajinsko tržišče, kjer je prisotnost utrdil, namerava pa jo še okrepiti (Interinformator, št. 3, 2007 : 5).

S stalnim investiranjem v poslovno mrežo in storitve koncern Intereuropa sledi svojemu motu »Od parcialnih do celovitih logističnih storitev« pri doseganju svoje poslovne vizije »Postati vodilni ponudnik logističnih storitev v Sloveniji in na področju jugovzhodne Evrope«. Nudenje popolne palete logističnih storitev podjetju omogoča prilagajanje njegovim potrebam in cenovno konkurenčnost, ki jo omogoča nudenje paketnih storitev.

V lanskem letu je podjetje posodobilo tudi vozni park, prvo z nakupom 17 novih tovornih vozil: nove polprikolice omogočajo racionalnejšo izrabo prevozne enote, prevoz različnih vrst

blaga in ne nazadnje znižanje prevoznih stroškov na enoto prepeljanega blaga, kar je konkurenčna prednost logističnega koncerna. Nova tovorna vozila izpolnjujejo evropske zahteve o dovoljenih količinah izpušnih plinov in stopnji hrupnosti. Vse to so razsežnosti razvoja, pri katerih se kaže hkrati tudi družbena odgovornost podjetja Intereuropa.

Cilje zapisane v »Viziji in strategiji razvoja koncerna Intereuropa za obdobje 2006-2011« bo Intereuropa dosegla s konsolidacijo, širjenjem in utrditvijo pozicije na slovenskem trgu logističnih storitev. Svojo poslovno mrežo bo zaokrožila v državah Balkanskega polotoka, in sicer v Romuniji, Bolgariji, na Kosovu in v Albaniji. Prav tako bo tudi na ostalih trgih, kjer je koncern že prisoten s svojimi odvisnimi družbami, razširila svojo poslovno mrežo (Avstrija, Ukrajina, Srbija in Črna Gora). Intereuropa, d.d. bo z novimi poslovnimi logističnimi projekti prodrla na trge srednje in daljne Azije (Sporočilo za javnost, 28.2.2006).

Kaže, da brez intenzivne internacionalizacije podjetje v sodobnem svetu ne more obstati, še manj postati konkurenčno. Zlasti to velja za podjetja iz malih držav. Intereuropa s samostojno, evolucijsko avtonomno rastjo, tako z investicijami na novo kot s prevzemi manjših ali srednje velikih lokalnih podjetij, da bi vstopili na trge Črne Gore, Romunije in Bolgarije nadaljuje z internacionalizacijo poslovanja. V dejavnostih, ki zahtevajo ekonomije obsega in kjer so pomembne blagovne znamke, lahko povezovanja med sebi enakimi in tuji prevzemi v tranzicijskih državah ter oblikovanje regionalnih multinacionalk postanejo vse bolj priljubljen način rasti firm v prihodnje (Jaklič, Svetličič, 2005 : 128 - 131).

Podjetja investirajo v tujini le, če imajo neke podjetniške specifične prednosti, če za njihovo udejanjenje lahko najdejo primernejše lokacije od domačega trga ter če jih lahko internalizirajo in tako dosežejo boljši donos. S prednostmi kot so : *članstvo Slovenije v EU in v Natu, razvejane lastne poslovne mreže, poznane blagovne znamke, poznavanja regionalnega trga, konstantnega prilagajanja vseh vrst stroškov obsegu poslovanja, velikih logističnih zmogljivosti in moderne logistične infrastrukture s sodobnim voznim parkom, mednarodnih partnerskih povezav, prilagodljivosti, zanesljivosti in zaupanja kupcev (raziskave o njihovem zadovoljstvu) ter računalniške informacijske opreme, ki bo omogočila ohranjanje konkurenčnosti logističnih storitev*, se Intereuropa se čedalje bolj uveljavlja kot logistični partner uspešnih gospodarskih sistemov in družb, v njenih razvojnih načrtih postaja poslovanje na tujih trgih vse pomembnejše, hkrati je Intereuropa po vstopu Slovenije v EU izkoristila nove priložnosti na trgu : odpravljeni so bili postopki na mejah in s tem se je

zvišala produktivnost, možnost prevoza iz druge v tretjo državo (kabotaže) in cenovno konkurenčnost storitev Intereurope v primerjavi z evropskimi konkurenti.

#### **4.4.4 Analiza napredka podjetja s pomočjo poslovnih rezultatov**

V letu 2005 je Intereuropa razširila ponudbo logističnih storitev in v večjem delu uspela nadomestiti izpad prihodkov iz carinskih storitev, ki se jim je zgodil v letu 2004. Vzpostavili so nove zbirne linije za baltske države in Rusijo, pridobili nove partnerje, razširili ponudbo storitev UPS, pridobili nove skladiščno-transportne in distribucijske kapacitete v Ljubljani, Logatcu in Splitu, posodobili so vozni park za cestni prevoz blaga, ustanovili družbo za železniško špedicijo in pridobili nove pomorsko-agencijske posle v Reki (Letno poročilo 2005 : 14). To je le nekaj najpomembnejših pridobitev, ki so prispevale k povečanju obsega logističnih storitev v prodaji koncerna. Lastno poslovno mrežo so v letu 2005 racionalizirali s koncentracijo zmogljivosti na in ob V. ter X. evropskem prometnem koridorju, kjer je težišče delovanja koncerna.

Uspešnost poslovanja je najvidnejši znak moči ali slabosti podjetja. Podjetja se po tem bistveno razlikujejo, in to je razumljivo izhodišče vsakega poskusa primerjanja enega konkurenta z drugim. Merila uspešnosti poslovanja lahko delimo na dve širši kategoriji : finančna uspešnost se lahko meri po različnih izkazih uspeha in po postavkah iz bilance stanja ali razmerjih med njimi, tržna uspešnost pa se običajno ugotavlja po podatkih o prodaji, tržnem deležu in rasti.

Razvojni načrt koncerna Intereuropa do leta 2006 ([URL:http://www.ineteruropa.hal.si/slo/investitorji\\_6.asp](http://www.ineteruropa.hal.si/slo/investitorji_6.asp)) navaja, da želi podjetje doseči 7 odstotno letno rast prodaje (glej tabelo 6). Povprečna letna rast prodaje v višini 7 odstotkov bo dosežena s povečanjem prodaje logističnih storitev in ob upoštevanju zmanjšanja prodaje carinskih storitev, kar bo ugodno vplivalo na donosnost sredstev in dobičkonosnost poslovanja. Pri tem bo podjetje krepilo konkurenčni položaj na sedanjih trgih in razvijalo nove trge. V razvojnem načrtu so kot novi Intereuropini trgi opredeljene srednjeevropske države ter Romunija, Ukrajina, Bolgarija, Grčija in nekatere strateško pomembne države v Aziji.

Tabela 6: Planirana prodaja skupine Intereuropa in obvladujoče družbe Intereurope d.d. v skladu z razvojnim načrtom do leta 2006 (v mio SIT)

Subjekt	2004*	2005	2006
Skupina Intereuropa	51.800	58.320	62.856
Intereuropa d.d.	30.000	24.300	26.200

\*Ocena

Vir: Razvojni načrt koncerna Intereuropa do leta 2006

Tabela 7: Skupna prodaja skupine Intereuropa in obvladujoče družbe Intereurope d.d.(v 000 SIT)

Subjekt	2004	2005	05/04
Skupina Intereuropa	51.022.064	49.494.200	97
Intereuropa d.d.	29.996.792	28.451.888	95

Vir: Letno poročilo 2005 : 4 - 6.

V letu 2005 so v koncernu Intereuropa ustvarili 49,5 milijarde SIT čistih prihodkov od prodaje, kar je sicer 8,1 odstotka pod načrtovanim rezultatom, v primerjavi z letom 2004 pa zaostaja 3 odstotke. Odstopanje od načrtov je predvsem posledica:

- slabših rezultatov v prvem trimesečju glede na pretekla leta, ki so posledica prodajnih aktivnosti in neugodnih vremenskih razmer,
- zamude pri aktiviranju novih logističnih kapacitet v Sloveniji in na Hrvaškem,
- dejstva, da družbe Speka, spol.s.r.o., Praga, v letu 2005 ne vključujemo v koncern Intereuropa (Letno poročilo 2005 : 58).

Štiriletni pregled poslovanja skupine Intereuropa je razviden iz tabel 8 – 10.

Iz podatkov v tabeli 8 lahko vidimo, da so se čisti prihodki od prodaje iz leta v leto povečevali, deloma tudi zaradi širitve mreže z izjemo leta 2005, kar je rezultat sezonskega nihanja prodaje predvsem v prvih mesecih poslovnega leta. V letu 2005 se je zmanjšal tudi strukturni delež carinskih storitev, vendar je Intereuropa v letu 2005 na drugih področjih uspela nadomestiti skoraj celoten izpad dohodka zaradi manjših prihodkov carinskih storitev po vstopu Slovenije v EU. Tudi dodana vrednost je v navedenem obdobju nekoliko upadla. V letu 2002 je podjetje doseglo izjemno visok čisti poslovni izid, pri čem gre večji del pripisati prihodkom iz finančnih naložb. Kljub nihanju dobička je bruto dividenda na delnico skladno z

dividendno politiko družbe enakomerno naraščala, v letu 2005 pa obdržala vrednost iz prejšnjega leta.

Tabela 8 : Izkaz poslovnega izida skupine Intereuropa v obdobju 2001 – 2005 (v 000 SIT)

Postavka	2001	2002	2003	2004	2005	05/04
Čisti prihodki od prodaje	36.541.749	43.088.381	45.117.517	51.022.064	49.494.200	97
Poslovni izid pred obrestmi, davki in amortizacijo (EBITDA)	3.879.670	4.201.397	5.387.823	3.822.446	4.081.366	107
Poslovni izid iz rednega delovanja	4.655.204	7.332.274	3.744.847	3.178.755	3.166.050	100
Čisti poslovni izid	4.050.845	5.464.923	3.004.558	2.559.408	2.300.305	90
Dodana vrednost	10.190.468	11.939.054	12.576.880	11.209.258	10.637.822	95
Čisti poslovni izid na delnico (v SIT)	547	624	362	249	313	126
Bruto dividenda na delnico (v SIT)	160	200	220	240	240	100

Vir : Letno poročilo 2005 : 4, 2003 : 6

Razvojni cilji strateškega načrta koncerna Intereuropa 2001 – 2006 so temeljili na povečanju vrednosti podjetja in s tem na zadovoljstvu vseh udeležencev poslovnega procesa: delničarjev, kupcev in zaposlenih. Vrednostno so načrtovali 7,2 odstotno povprečno rast prodaje in 10 odstotno čisto donosnost kapitala za obdobje 2001 – 2006. Ključni dosežki tega razvojnega obdobja kažejo, da so sredstva uspeli s 44,5 milijarde tolarjev povečati na 63,6 milijarde tolarjev (tabela 9), kapital pa s 27,8 milijarde tolarjev na 42,2 milijarde tolarjev (tabela 9). Kazalniki uspešnosti kažejo, da je podjetje v tem obdobju doseglo 7,6 odstotno povprečno letno rast prodaje in kar 11,8 odstotno povprečno letno čisto donosnost kapitala (Tabela 10).



Tabela 9 : Bilanca stanje skupine Intereuropa v obdobju 2001 – 2005 (v 000 SIT)

Postavka	2001	2002*	2003*	2004	2005	05/04
Bilančna vsota	44.507.963	54.309.623	57.376.997	65.291.374	63.694.618	98
Dolgoročna sredstva	30.532.688	38.054.925	41.102.995	50.628.187	48.325.098	95
Kratkoročna sredstva	13.501.413	15.776.927	15.346.339	13.886.610	14.931.304	108
Kapital	27.872.975	35.436.395	35.820.375	42.546.906	42.190.270	99
Povprečni kapital**	23.683.714	28.922.224	34.126.106	40.990.115	41.218.435	101
Finančne in poslovne obveznosti	13.812.747	12.507.710	16.445.135	21.647.376	20.684.894	96

\*Bilanca stanja sestavljena v skladu s SRS

\*\*Kapital ne vključuje čistega poslovnega izida poslovnega leta

Vir : Letno poročilo 2005 : 4, 2003 : 6

Tabela 10 : Kazalniki uspešnosti poslovanja skupine Intereuropa v obdobju 2001 – 2005 (v 000 SIT)

Postavka	2001	2002*	2003*	2004	2005	05/04
Čista dobičkonosnost kapitala	17,5%	18,9%	8,80%	6,24%	5,58%	89
Čista dobičkonosnost sredstev	9,9%	11,10%	5,40%	4,23%	3,60%	85
Produktivnost (v 000 SIT)	17.957	18.248	19.476	22.770	23.900	105
Čista dobičkonosnost prihodkov	10,2%	10,70%	6,30%	4,69%	4,36%	93

\*Podatki izračunani v skladu s SRS:

Čista dobičkonosnost kapitala: čisti poslovni izid/ povprečni kapital

Čista dobičkonosnost sredstev: čisti poslovni izid/ povprečna sredstva

Produktivnost: čisti prihodki od prodaje in drugi poslovni prihodki/ število zaposlenih

Čista dobičkonosnost prihodkov: čisti poslovni izid/prihodki

Vir : Letno poročilo 2005 : 5, 2003 : 6

V zadnjih petih letih se je število zaposlenih povečalo na 2.179 konec leta 2005 kljub zmanjšanju njihovega števila v matični družbi kot posledica vstopa Slovenije v EU in posledičnega zmanjšanja potreb po carinskih storitvah.

V nadalje se bom omejila na analizo podjetja Intereuropa d.d. v namen primerjave podatkov med matično družbo koncerna, za katero imam relevantne podatke poslovanja in panogo z oznako I63.400 (dejavnost drugih prometnih agencij) s ciljem prikaza uspešnosti podjetja znotraj panoge delovanja.

S primerjavo vrednosti ključnih treh kazalnikov uspešnosti poslovanja (čista dobičkonosnost skupnih prihodkov, čista dobičkonosnost kapitala in čista donosnost sredstev) ugotavljamo, da so vrednosti kazalcev za Intereuropo d.d. nad vrednostmi v primerljivi panogi, kar je razvidno iz tabele 11, vsebujoč finančne podatke Intereurope d.d. in primerljive podatke znotraj panoge razvrščene po letnicah. Predvsem vrednosti kazalcev čista dobičkonosnost skupnih prihodkov in čista donosnost sredstev so v Intereuropi v opazovanih letih bistveno višje od vrednosti kazalcev pri primerljivi panogi, odstopanja pri donosnosti kapitala pa so nižja: vrednosti za leti 2002 in 2003 pri Intereuropi so celo nižje zaradi že omenjenih izrednih razmer na trgu zaradi vstopa Slovenije v EU, nadalje pa vidimo, da vrednost Intereurope leta 2005 ponovno preseže vrednost v primerljivi panogi.

Tabela 11 : Kazalniki uspešnosti poslovanja za obdobje 2001 – 2005

Kategorije	2002		2003		2004		2005		Povprečje rasti	
	IE d.d.	Panoga I 63.400	IE d.d.	Panoga I 63.400	IE d.d.	Panoga I 63.400	IE d.d.	Panoga I 63.400	IE d.d.	Panoga I 63.400
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	67,28	5,92	8,82	4,12	5,97	3,48	7,52	3,77	n.p.	-4,26%
Čista donosnost sredstev	11,36	7,42	6,06	4,87	4,08	3,91	5,25	3,89	-15,43%	-10,65%
Čista donosnost kapitala	16,19	13,71	8,41	8,86	5,62	7,05	6,84	6,79	-18,34%	-12,46%
Vir podatkov	APP/AJPE S	APP/AJPES	APP/AJPE S	APP/AJPES	APP/AJPE S	APP/AJPES	APP/AJPE S	APP/AJPES		
Datum vnosa	12.1.2004	3.8.2004	26.7.2004	3.8.2004	31.5.2005	30.5.2005	31.7.2006	22.5.2006		

Opomba: n.p.-ni podatka

Vir: GVIN ([URL:http://www1.gvin.com](http://www1.gvin.com)), 2006

Koncern Intereuropa svoje poslovne načrte uresničuje z ustrezno usposobljenim kadrovskim potencialom, timskim delom, profesionalnim odnosom do kupcev, prilagodljivostjo, dinamičnostjo in odgovornostjo. Vse to prispeva k pozitivni rasti Intereuropine delnice, ki kotira na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev od leta 1998. 3. oktobra 2005 je bila delnica

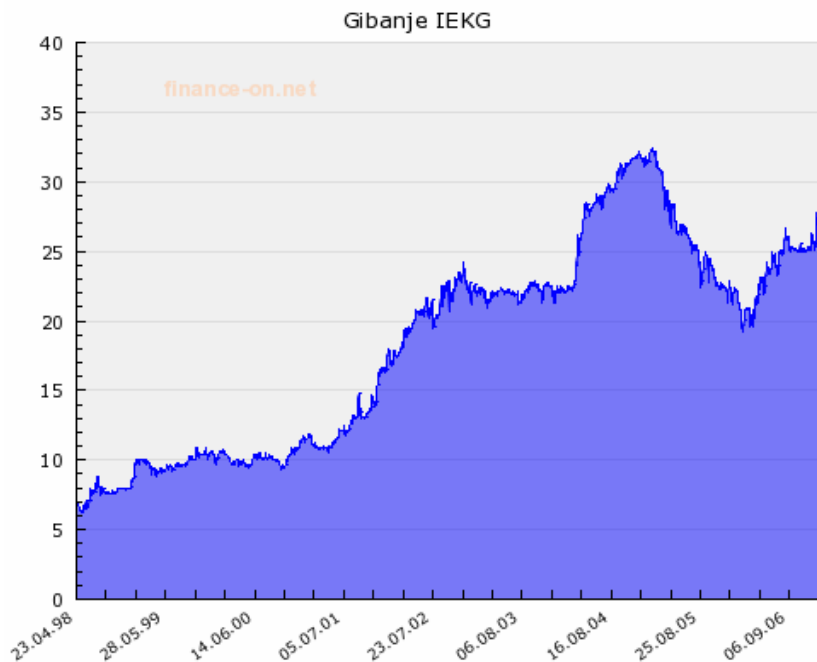
družbe Intereuropa d.d. (IEKG) vključena v prvo kotacijo vrednostnih papirjev Ljubljanske borze d.d.. V prvo kotacijo so vključeni vrednostni papirji družb, ki izstopajo po svoji likvidnosti, velikosti in transparentnosti poslovanja. Po začetni stabilni rasti delnice Intereurope, se je marca trend rasti delnic, ki kotirajo na ljubljanski borzi, obrnil navzdol.

Intereuropina delnica je izgubila 28 odstotkov (kar je vidno na sliki 6) predvsem zaradi majhnega prometa z delnico IEKG, drugi del vpliva pa se je nanašal na nezaupanje delničarjev do poslovnih rezultatov družbe. Z delnico je bili v letu 2005 sklenjenih le 18 odstotkov prometa iz leta 2004, lastnika je zamenjalo 6,1% skupnega števila delnic : svoj lastniški delež so povečali Luka Koper d.d., Istrabenz d.d., Zlata moneta d.d. in Delniški vzajemni sklad Triglav steber I v škodo malih delničarjev in družb z manjšim številom delnic (Letno poročilo 2005 : 62 - 65).

O razmeroma uspešnem poslovanju podjetja Intereuropa nazorno govori tudi gibanje tečaja delnice Intereurope (IEKG), znaten padec je razviden kot že rečeno leta 2005, od tedaj pa je ponovno v porastu, kar kaže slika 6.

Uprava družbe je v razvojnem načrtu opredelila dolgoročno stabilno politiko izplačevanja dividend. Skladno z razvojno politiko bodo za dividende namenili 50 odstotkov ustvarjenega dobička. V preteklem letu je bruto dividenda za delnico znašala 240 SIT in je vrednostno nespremenjena glede na leto 2004.

Slika 6: Gibanje tečaja delnice Intereurope d.d. med letoma 1998 - 2006



Vir: Finance (URL: <http://www.finance-on.net>)

Koncern, ki obvladuje petnajst povezanih družb v desetih državah in zaposluje skupno skoraj 2.200 zaposlenih, se je uspešno prilagodil začetnemu obdobju spremenjenih razmer na trgu logističnih storitev po vstopu Slovenije v EU. S primerjavo vrednosti ključnih treh kazalnikov uspešnosti poslovanja (čista dobičkonosnost skupnih prihodkov, čista dobičkonosnost kapitala in čista donosnost sredstev) smo ugotovili, da so vrednosti kazalcev za Intereuropa d.d. nad vrednostmi v primerljivi panogi. Še naprej ostaja vodilni ponudnik logističnih storitev v Sloveniji, na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini. Čisti prihodki od prodaje so se iz leta v leto povečevali, deloma tudi zaradi širitve mreže, izjema je le leto 2005 zaradi sezonskega nihanja prodaje predvsem v prvih mesecih poslovnega leta. Intereuropa nadaljuje s širitvijo svoje poslovne mreže na nove geografske trge, predvsem na ozemlje osrednje Evrope. V razvojnem načrtu so kot novi Intereuropini trgi opredeljene srednjeevropske države ter Romunija, Ukrajina, Bolgarija, Grčija in nekatere strateško pomembne države v Aziji.

Zadnja leta je Intereuropa aktivno in premišljeno vlagala v moderno logistično infrastrukturo in razvoj kadrov. Rast prodaje so dosegali z aktivno prodajo logističnih storitev, pa tudi s prevzemi in ustanovitvijo skladiščno - transportnih družb v Sloveniji in tujini. Koncern razpolaga s sodobnimi prevoznimi sredstvi ter mrežo logističnih terminalov v vseh državah

koncerna. Sodobna logistična infrastruktura ter partnerska mreža omogoča hitro in zanesljivo logistično oskrbo.

Razvojni cilji strateškega načrta koncerna Intereuropa 2001 – 2006 so temeljili na povečanju vrednosti podjetja in s tem na zadovoljstvu vseh udeležencev poslovnega procesa. Ključni dosežki tega razvojnega obdobja kažejo, da so sredstva uspeli s 44,5 milijarde tolarjev povečati na 63,6 milijarde tolarjev, kapital pa s 27,8 milijarde tolarjev na 42,2 milijarde tolarjev. V letu 2005 so v koncernu Intereuropa ustvarili 49,5 milijarde SIT čistih prihodkov od prodaje, kar je sicer 8,1 odstotka pod načrtovanim rezultatom zaradi slabših rezultatov v prvem trimesečju, izključitve praškega podjetja Speka ter zamude pri aktiviranju novih logističnih kapacitet. Hkrati je tudi dodana vrednost v omenjenem obdobju nekoliko upadla. Kljub nihanju dobička je bruto dividenda na delnico skladno z dividendno politiko družbe enakomerno naraščala, v letu 2005 pa obdržala vrednost iz prejšnjega leta.

#### **4.5 SWOT ANALIZA INTEREUROPE**

Po mnenju številnih avtorjev so notranji dejavniki ključnega vpliva na razvoj podjetja. Pri tem se seveda ne sme podcenjevati pomembne vloge zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj podjetja. Vendar je od notranjih dejavnikov odvisno, katere zunanje priložnosti in nevarnosti bo podjetje sposobno pravočasno zaznati, katere zaznane priložnosti bo znalo izkoristiti in katerim zaznanim nevarnostim se bo znalo izogniti (Duh, Kajzer, 2002 : 47).

SWOT-analiza pomeni celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno podjetje. Ime izhaja iz začetnic štirih angleških besed, in sicer *strength* – prednost, *weakness* – slabost, *opportunity* – priložnost in *threat* – nevarnost (Ferfolja, 2001 : 14).

*Prednosti* pred konkurenco predstavljajo določeni viri, sposobnosti, znanje, s katerimi podjetje lahko doseže zastavljene cilje. *Slabosti* so tiste aktivnosti podjetja, ki ogrožajo njegovo uspešnost zaradi oviranja ali zadrževanja doseganja opredeljenih ciljev. *Priložnosti* predstavljajo ugodne razmere v zunanjem okolju podjetja. Če jih zna podjetje izkoristiti, mu dajejo možnost za doseganje svojih ciljev. *Nevarnosti* so za podjetje neugodni premiki v

njegovem zunanjem okolju : pomenijo ovire pri doseganju zelenih ciljev (Bubola, 2003 : 13, Lenarčič, 2003 : 24, 25).

Poglavitne **prednosti** Intereurope lahko povzamemo v naslednjih točkah:

- Mreža lastnih podjetij v JV Evropi : Med poglavitne prednosti podjetja lahko štejemo mrežo lastnih podjetij v državah bivše Jugoslavije. Ravno ta mreža je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja podjetju omogočila osvojiti pomemben delež blagovnih tokov iz Z Evrope proti Balkanu. Poleg tega je Intereuropa z lastnimi podjetji prisotna še v Avstriji, v Nemčiji, Franciji, Ukrajini in Rusiji.
- Lastne skladiščne kapacitete: Intereuropa razpolaga s številnimi skladiščnimi kapacitetami, najobsežnejše so v Logatcu, Ljubljani, Celju, Mariboru, Varaždinu, v Dugopolju in Zagrebu, nekatera carinska, druga ne. V zadnjem času družba določena skladišča opremlja za skladiščenje posebnih vrst blaga (za nevarne snovi, z nadzorovano temperaturo).
- Izkušnost in izobraženost kadrov :Podjetje zaposluje številne strokovnjake za različne logistične storitve, ki so si znanje pridobivali v večletnim delom v družbi, podjetje ima dobro izobrazbeno strukturo, poleg tega pa vlaga v izobraževanje zaposlenih (predvsem ključnih kadrov).
- Nudenje popolne palete logističnih storitev : Podjetje nudi vse storitve klasičnega špediterja, tako da strankam ponuja logistične storitve »od vrat do vrat« vključujoč vse spremljajoče storitve (carinjenje, zavarovanje itd.). S tako celovito ponudbo lahko v celoti zadovoljuje logistične potrebe svojih strank.
- Kakovost storitev : Podjetje se zaveda pomena kakovosti storitev, tako da je že leta 1998 svoje poslovanje prilagodila zahtevam certifikata ISO 9002 in 9001. Družba si stalno prizadeva izboljševati kakovost svojih procesov in storitev.
- Finančna stabilnost družbe : Podjetje lahko v vseh pogledih ocenimo kot finančno stabilno, saj nima ne kratkoročnih (likvidnost podjetja je vseskozi zagotovljena), ne dolgoročnih finančnih težav. Podjetje v tem pogledu za lastnike, upnike, dobavitelje, kupce in druge interesne skupine ni tvegano. Ta stabilnost hkrati predstavlja dober temelj za morebitno nadaljnjo ekspanzijo podjetja.
- Partnerska mreža špediterjev v tujini : Podjetje si je z dolgo prisotnostjo v mednarodnem logističnem prostoru zgradilo široko mrežo partnerskih špediterjev v praktično vseh evropskih državah, s temi špediterji si prizadeva zgraditi dolgoročne partnerske odnose in se v sodelovanju z njimi večkrat loteva večjih logističnih

projektov. Mreža zanesljivih partnerskih povezav s tujimi špediterji je kapital, ki ga podjetje vsekakor mora ohraniti.

- Kot prednost lahko navedemo še ugled Intereurope.

Pod glavne **slabosti** podjetja lahko navedemo :

- Neprimerna oz. nejasno definirana organizacijska struktura : Družba ima matrično shemo in nejasno definirane pristojnosti in odgovornosti med izvršnimi direktorji, produktnimi vodji in direktorji sektorjev ter med direktorji filial in odvisnih družb, kar povzroča stalne konflikte in blokira sprejemanje določenih odločitev ter onemogoča razvoj posameznih produktov oziroma področij.
- Neizkoriščanje sinergij znotraj podjetja in nedoseganje ekonomij obsega : Zaradi neustrezne organizacije se ne izkorišča velikosti družbe. Filiale delujejo kot samostojna podjetja in maksimirajo svoje parcialne koristi. Koristi, ki jih prinaša notranja konkurenca med posameznimi enotami so manjše od izgubljenih prihrankov zaradi neizkoriščanja notranjih sinergij.
- Slabo vzdušje v podjetju : Zaradi različnih vzrokov (odpuščanje delavcev, varčevalni ukrepi pri plačah, kadrovska premeščanja, organizacijske spremembe itd.) je zaznati očitno poslabšanje vzdušja v podjetju s posledičnimi konflikti, pomanjkanje iniciativnosti, slabša kakovost dela, odpovedi itd.
- Slab sistem napredovanja in razvoja karier : Odločitve na kadrovskem področju se sprejemajo glede na trenutne okoliščine, kar povzroča nezadovoljstvo med zaposlenimi.
- Možni odhodi ključnih kadrov : Zaradi slabših razmer v družbi in zunanjih dejavnikov (konkurenca) se posamezniki odločajo za odhod iz podjetja, kar ima negativne učinke na podjetje (izguba strank vezanih na delavca, izguba sposobnega delavca, krepitev konkurenčnega podjetja).
- Premajhna prodajna nevarnost : Podjetje je na prodajnem področju premalo agresivno. Organizacija in izvedba prodaje sta prepuščena posameznim filialam, na ravni podjetja pa prodaja ni koordinirana.
- Neustrezna informacijska podpora storitvam : Obstoječi informacijski sistem za podporo storitvam je zastarel, kar vodi do večjih stroškov delovne sile, počasen tok informacij, nepreglednost nad celotnim procesom gibanja pošiljke, manjša kakovost storitev, slabši nadzor stroškov itd.

Nadalje bom poskušala ugotoviti glavne poslovne nevarnosti oziroma priložnosti, v tem bom skušala ugotoviti možnosti za prihodnjo poslovno uspešnost in rast podjetja.

Kot glavne poslovne **priložnosti** lahko naštejemo :

- Rast logističnega outsourcinga : Po trendih v Evropi in ZDA, je pričakovati povečanje deleža logistike, ki ga bodo podjetja zaupala zunanjim izvajalcem (trenutno večina le izvajanje in organizacijo prevozov).
- Večji obseg trgovanja z deželami na Daljnem vzhodu oz. Aziji : Veliko proizvodnih multinacionalk seli svoje obrate v te dežele z izredno visoko gospodarsko rastjo. Blagovni tokovi proti in iz teh dežel silovito naraščajo, kar logističnim podjetjem ponuja veliko novih izzivov.
- Razmah e-trgovine : Spletna trgovina beleži visoke stopnje rasti, tak način trgovanja pa terja dodelan sistem distribucije. Obvladovanje distribucije za te trgovine je velika priložnost za mnoga logistična podjetja.
- Globalizacija nabavnih in dobavnih verig : Sodobna proizvodna podjetja so prisiljena globalizirati svoje poslovanje, vključno z nabavo surovin in prodajo izdelkov, s tem se veča obseg mednarodne trgovine, s spremljajočo rastjo blagovnih tokov. To predstavlja tudi rast trga logističnih storitev.
- Večja gospodarska rast v novih članicah EU in v ostalih vzhodnoevropskih državah : Vzhodnoevropske države beležijo visoke stopnje gospodarske rasti, zahodne države pa selijo proizvodnjo v te države. Tudi zahodna logistična podjetja vidijo možnost razvoja na teh območjih.
- Razvoj povratne logistike zaradi strožjih ekoloških predpisov : Strožji ekološki predpisi EU predvidevajo obveznost proizvajalca oziroma prodajalca, da poskrbi za razgradnjo le-teh ob koncu njihove življenjske dobe. Tako zbiranje kot njihova razgradnja bi lahko bila zanimiva tržna priložnost za logistična podjetja.

V prihodnosti pretijo podjetju iz okolja tudi **nevarnosti**, ki se jim podjetje mora skušati izogniti:

- Vstop Hrvaške v EU : Izpadel bo precejšnji delež prihodka na področju carinskega zastopanja, ki ga bo moralo podjetje nadomestiti s prihodki na drugih področjih in/ali ustrezno prilagoditi število zaposlenih.



- Vstop tujih logističnih koncernov v Slovenijo in v druge države bivše Jugoslavije: S prihodom še katerega od evropskih logističnih operaterjev se bo konkurenca še bolj zaostрила.
- Strožja regulativa EU glede cestnega prevoznštva : EU si prizadeva čim več tovara spraviti na sprejemljivejše železnice, poleg tega se bodo pogoji, v katerih poslujejo prevozniška podjetja, dodatno poslabšali : strožji ekološki predpisi, predpisi o počitku voznikov, nadzor itd.
- Uvajanje dodatnih cestnih taks v evropskih državah : V zadnji letih so posamezne evropske države uvedle posebne sisteme za pobiranje cestnih taks od prometa tovornih vozil (Švica, Avstrija, Nemčija), pričakovati je nadaljevanje trenda, kar poveča stroške prevozniskim in špediterskim podjetjem. Ker podjetja težka pristanejo na povišanje cen prevoznikov, so ta primorana kriti takse iz lastnih virov.
- Naraščanje cen goriv : Strošek goriv predstavlja 25 odstotni delež v strukturi prodajne cene prevozov, s tem njihovo višanje prizadene zaslužke podjetja, tako je prevoznik prisiljen bolj racionalizirati poslovanje : manjšanje praznih kilometrov, izbira cenejše poti, varčna vožnja itd.
- Trend upadanja prodajnih cen v transportno logistični panogi : Glede na večjo konkurenco v panogi in pogajalsko moč kupcev je zaznati trend upadanja prodajnih cen, posledično so ponudniki v panogi prisiljeni čim bolj racionalizirati poslovanje.

#### **4.6 ANALIZA MOŽNOSTI NADALJNEGA RAZVOJA**

Trendi v mednarodni trgovini prinašajo logističnim podjetjem nove izzive. Intereuropa, podjetje z izkušnjami, usposobljenim kadrom ter ustrezno logistično infrastrukturo, se bo moralo bolj usmeriti na področje zahtevnejših logističnih projektov in prevzeti vlogo upravitelja oskrbovalnih verig za večja slovenska podjetja (ponudba 3PL oziroma 4PL storitev). Tovrstni projekti zahtevajo individualen in interdisciplinaren pristop in prinašajo stranki dodano vrednost v obliki nižjih logističnih stroškov ter boljše oskrbe kupcev. Eno izmed priložnosti predstavlja povratna logistika , ki bi jo Intereuropa z mrežo skladišč po celi Sloveniji vsekakor morala izkoristiti.

Podjetje bi moralo z ustreznimi motivacijskimi mehanizmi zadržati ključne kadre in jih vzpodbuditi k čimbolj podjetniškemu ravnanju ter graditi pripadnost tudi z ustreznim razvojem karier, saj sta usposobljenost in motiviranost kadrov ključna dejavnika v panogi.

Zaradi vse večje konkurence, bi moralo podjetje okrepiti trženjske aktivnosti, če želi povečati tržne deleže in hkrati okrepiti prodajo s povečanjem prodajalcev na terenu. Z usposobljenimi in motiviranimi prodajalci bi morali izvajati koordinirano in sistematično prodajo, uvesti skrbništvo nad ključnimi kupci, hkrati pa okrepiti promocijske aktivnosti in nadaljevati s širitvijo poslovne mreže.

Glede na trend padanja cen in naraščanja stroškov (gorivo, cestnine, takse, delovna sila) v panogi je nujna racionalizacija in optimizacija procesov. Hkrati je potrebno izkoristiti sinergije med posameznimi enotami podjetja, združiti sedaj razpršene blagovne tokove in optimalno upravljati z vozili (zmanjšanje praznih kilometrov, varčna vožnja itd.) ter do določene mere centralizirati nabavo (izboljšanje pogajalskih izhodišč). Potreben je torej sistematičen nadzor nad gibanjem stroškov in vpeljati ustrezne motivacijske mehanizme, ki bodo zaposlene usmerjali k zniževanju stroškov.

## **5 ZAKLJUČEK**

V prihodnje bo mednarodna konkurenčnost podjetij vse bolj odvisna od njihove sposobnosti, da hitro in pravočasno dostavijo izdelke, prilagojene željam strank kjerkoli po svetu. Torej bodo logistične storitve tiste, ki bodo ustvarjale dodano vrednost, hkrati pa bodo pomemben dejavnik konkurenčnosti na mednarodnih trgih. S tem pridobiva dejavnost, s katero se ukvarja podjetje Intereuropa, čedalje bolj na pomenu.

Danes vse več podjetij ugotavlja, da se brez rasti ne bodo mogla razviti in da brez razvoja ne bodo mogla razviti konkurenčnih prednosti in preživeti. Vse bolj se zavedajo priložnosti, ki jih ponuja mednarodna rast, še posebej kadar prihajajo iz majhnih držav (Jaklič, Svetličič, 2005 : 47). Pri internacionalizaciji storitev so podjetja takoj soočena z vsemi problemi in potrebami mednarodnih trgov in nimajo časa za prehodno obdobje, zato morajo že od začetka

najti najboljšo in najprimernejšo strategijo internacionalizacije svojih storitvenih proizvodov (Grönroos , 1999 : 291).

Intereuropa s samostojno, evolucijsko avtonomno rastjo, tako z investicijami na novo kot s prevzemi manjših ali srednje velikih lokalnih podjetij, da bi vstopili na trge Črne Gore, Romunije in Bolgarije nadaljuje z internacionalizacijo poslovanja. Geografska koncentracija izvoza in izhodnih investicij potrjuje, da so med najpomembnejšimi determinantami internacionalizacije slovenskih podjetij fizična in kulturna bližina trgov, zgodovinske vezi in pretekle poslovne izkušnje (Jaklič, Svetličič, 2005 : 59). Z vlaganji v moderno logistično infrastrukturo, kadre ter v rast tržnega deleža na trgih jugovzhodne in srednje Evrope uresničuje zastavljeno poslovno vizijo "ostati vodilni ponudnik logističnih storitev v jugovzhodni Evropi in doseči položaj srednje velikega ponudnika v Evropi". V Letnem poročilu podjetja je zapisano, da bo poslovna politika koncerna Intereuropa temeljila na ofenzivni strategiji in strategiji rasti, saj je agresivnejši prodajni nastop je poleg konkurenčnosti na domačem in tujih trgih namreč nujen za rast koncerna (Letno poročilo 2005 : 11).

Intereuropa ima v tem delu JV Evrope konkurenčno prednost pred ostalimi globalnimi ponudniki logističnih storitev, saj lahko učinkovito upravlja blagovne tokove preko svojih odvisnih družb. Z lastno mrežo si utrjuje tržni položaj s preoblikovanjem iz carinskega posrednika v sodobno logistično podjetje. Tudi Intereuropa je občutila posledice vstopa Slovenije v Evropsko unijo, vendar je v skladu s svojo razvojno strategijo razširila dejavnost na Balkan in v nekatere druge evropske države ter začela tržiti številne logistične produkte in tako omilila njene posledice.

Bistvo konkurenčnosti je sposobnost z dobičkom prodajati na svetovnem trgu (Jaklič, Svetličič, 2005 : 135). Razvojni cilji strateškega načrta koncerna Intereuropa 2001 – 2006 so temeljili na povečanju vrednosti podjetja in s tem na zadovoljstvu vseh udeležencev poslovnega procesa. Kazalniki uspešnosti pa kažejo, da je podjetje v tem obdobju doseglo 7,6 odstotno povprečno letno rast prodaje in kar 11,8 odstotno povprečno letno čisto donosnost kapitala, ter s podatki potrdila uspešnost svojega poslovanja.

Prednosti Intereurope so : logistična infrastruktura, razvejana lastna mreža, velik kadroviski potencial, stabilni viri financiranja in kakovost storitev. Poleg tega ima podjetje poznano

blagovno znamko in ugled. Z večjo prilagodljivostjo in naravnostjo h kupcu bi podjetje pridobilo še eno ključno prednost. Vsekakor mora podjetje še nadalje izkoristiti svoje prednosti pri nadaljnji internacionalizaciji, saj je konkurenca na trgu logističnih storitev iz dneva v dan ostrejša.

Širjenje in investiranje v mrežo podjetij v državah bivše Jugoslavije se je pokazalo za odlično potezo, ki se obrestuje in se bo obrestovala tudi v prihodnosti. Svojo poslovno mrežo namerava nadalje zaokrožiti v državah Balkanskega polotoka, in sicer v Romuniji, Bolgariji, na Kosovu in v Albaniji. Prav tako bo tudi na ostalih trgih, kjer je koncern že prisoten s svojimi odvisnimi družbami, razširila svojo poslovno mrežo (Avstrija, Ukrajina, Srbija in Črna Gora). Intereuropa, d.d. bo z novimi poslovno logističnimi projekti prodrla na trge srednje in daljne Azije (Sporočilo za javnost, 28.2.2006). S stalnim investiranjem v poslovno mrežo in storitve koncern Intereuropa sledi svojemu motu »Od parcialnih do celovitih logističnih storitev« pri doseganju svoje poslovne vizije »Postati vodilni ponudnik logističnih storitev v Sloveniji in na področju jugovzhodne Evrope.«

## 6 LITERATURA IN VIRI

### Knjige

1. Abell Derek F.: Management z dvojnimi strategijami; obvladovanje sedanosti in priprava na prihodnost, Ljubljana: Zbirka Manager, 1995. 274 str.
2. Bradley Frank: International Marketing Strategy. Hertfordshire: Prentice Hall, 1999. 554 str.
3. Čuš Franci: Analiza konkurenčnih prednosti. Maribor: Fakulteta za strojništvo, Univerza v Mariboru, 1997. 213 str.
4. Duh Mojca, Kajzer Štefan : Razvojni modeli podjetja in managementa. Maribor: MER Evrocenter, 2002. 223 str.
5. Grönroos Christian: Internationalization strategies for services. Journal of Services Marketing, Bradford, 13(1999), 4, str. 290 – 297.
6. Hollensen Svend: Global Marketing. Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1998. 604 str.
7. Jakomin Livij, Zelenika Ratko, Medeot Marino: Tehnologija prometa in transportni sistemi. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet, 2002. 376 str.
8. Jaklič Andreja, Svetličič Marjan: Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005. 162 str.
9. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
10. Johanson Jan, Mattsson Lars Gunnar: Internationalization in Industrial Systems – A Network approach. V: Peter j. Buckley in Prevez N. Ghauri (ur.): The internationalization of the Firm: A Reader. New York: Academic Press: Hartcourt Brace Jovanovich, 1993, str. 303 – 321.
11. Makovec-Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2003. 483 str.
12. Ogorelec Anton: Mednarodni transport in logistika. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2004. 456 str.
13. Rojec Matija: Tuje investicije v slovenski razvoj. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1994. 284 str.
14. Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije. Janez Prašnikar (ur.) Ljubljana: založba Častnik Finance, d.o.o., 2001. 470 str.

15. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.

#### Zborniki

1. Koželj Uroš: Pregled trga logističnih podjetij in vpliv prihoda tujih operaterjev na slovenski trg. 3. GV- konferenca Poslovna logistika. Ljubljana: GV izobraževanje, 2004, str. 29 – 39.
2. Logožar Klavdij, Vrečko Igor: Optimizacija logističnih procesov kot orodje za doseganje strateških ciljev podjetja. 3. GV – konferenca Poslovna logistika. Ljubljana: GV izobraževanje, 2004, str. 49 – 56.

#### Članki

1. Dovč Barbara: Oddajanje poslovnih funkcij za nižje stroške in večjo učinkovitost. (URL: [http://www.izvoznookno.si/novice.php?mode=seznam&menu=novice&akcija=izbrana\\_novica&id=2961](http://www.izvoznookno.si/novice.php?mode=seznam&menu=novice&akcija=izbrana_novica&id=2961)), 10. junij 2004.
2. Jelenc Milan: Globalizacija v logistiki. Koper: Interglas – interno glasilo Intereurope, 2001, št.1, str. 15.
3. Kranjc Breda: Intereuropa dobro pripravljena na EU. Logistika in transport, Ljubljana, 2004, 4, str. 29.
4. Planinc Damjan: Napovedujejo 12-odstotno rast logističnega trga. Logisika in transport, Ljubljana, 2004, 5, str. 16.
5. Pust Borut: Prek črnega morja v Azijo. Finance, 8. junij, 108/2006.
6. Rojec Matija, Svetličič Marjan, Trtnik Andreja: Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih tujih investicij v tujino. Teorija in praksa 37, Ljubljana, 2000, 4, str. 623 – 645.
7. The changing face of European logistics. Logistics management (Highlands Ranch, Co.,2002); November 2003; 42, 11; ABI/INFORM Global, str. E69 – E73.
8. Urbanja Anamarija: Miti in legende o outsourcingu. Logistika in transport, Ljubljana, 2004, 9, str. 10 – 11.
9. Vrabc Radovan: Intereuropa se je vrnila na trg nekdanje Jugoslavije, 16.september 2001. (URL: <http://anibus.finance-on.net/index.php?MOD=show&id=10597>)

## Diplomske naloge in magistrska dela

1. Bubola Denis: PSPN (SWOT) analiza in strateške usmeritve podjetja 00NET d.o.o. za obdobje 2003 – 2005. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 45 str., 1 pril.
2. Ferfolja Drago: Analiza poslovanja in okolja koncerna Iskra Avtoelektrika kot podlaga za izdelavo strateškega načrta. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001, 88 str.
3. Lenarčič Franc: Celovita ocena podjetja Jata. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 153 str.

## Ostali viri

1. Delegacija Intereurope že sprejeta pri bodočem predsedniku vlade Kosova, Agimu Cekuju, Sporočilo za javnost, 3.3.2006.
2. Finančni podatki za dejavnost I63.400 Dejavnost drugih prometnih agencij. GVIN (URL: <http://www.1.gvin.com/FinancniPodatki> )
3. Gibanje tečaja delnice Intereurope d.d. med letoma 1998 – 2006. Finance (URL: <http://www.finance-on.net>)
4. Intereuropa bo v Moskvi postavila logistični center, Sporočilo za javnost, 30.5.2006.
5. Intereuropa d.d. je v Rusiji ustanovila novo podjetje Intereuropa – east. Sporočilo za javnost, 27.9.2000.
6. Intereuropa d.d. med uspešnimi izvozniki. Sporočilo za javnost, 8. 4. 2004.
7. Intereuropa je skupaj z Luko Koper, Pošto Slovenije in Holdingom SŽ podpisala pismo o nameri o skupnem poslovnem sodelovanju. Sporočilo za javnost, 6.7.2006.
8. Intereuropa odpira nove logistične kapacitete v Dugopolju pri Splitu na Hrvaškem. Sporočilo za javnost, 19.5.2005.
9. Intereuropa odprla nov logistični terminal v Skopju. Sporočilo za javnost, 13.11.2002
10. Intereuropa podpisala pogodbo o implementaciji informacijskega sistema za podporo logističnim procesom. Sporočilo za javnost, 4.5.2005.
11. Intereuropa slovesno predala v uporabo 17 novih tovornjakov. Sporočilo za javnost, 10.4.2006.
12. Intereuropa še naprej uspešno posluje v BIH. Sporočilo za javnost, 30.5.2005.

13. Intereuropa utrjuje položaj vodilnega logističnega ponudnika na Hrvaškem. Sporočilo za javnost, 23.4.2003.
14. Interglas, Informativni bilten za delničarje družbe Intereuropa d.d.. Koper: Intereuropa, Globali logistični servis, d.d., avgust 2005, 15, str. 5, 18.
15. Interglas, Informativni bilten za delničarje družbe Intereuropa d.d.. Koper: Intereuropa, Globali logistični servis, d.d., marec 2004, 10, str. 5, 6.
16. Interglas, Informativni bilten za delničarje družbe Intereuropa d.d.. Koper: Intereuropa, Globali logistični servis, d.d., marec 2003, 6, str. 4 - 6.
17. Interglas, Informativni bilten za delničarje družbe Intereuropa d.d.. Koper: Intereuropa, Globali logistični servis, d.d., december 2003, 9, str. 3 - 6.
18. Koncern Intereuropa bo najuspešnejše logistično podjetje v JV Evropi. Sporočilo za javnost, 28.2.2006.
19. Koncern INTEREUROPA dobro pripravljen na EU. Sporočilo za javnost, 23.3.2004.
20. Koncern Intereuropa in UPS - Otvoritev novih poslovnih prostorov na Brniku. Sporočilo za javnost, 4.6.2004.
21. Koncern Intereuropa odpira lastno podjetje v Črni gori. Sporočilo za javnost, 17.3.2006.
22. Koncern Intereuropa odprl nov logistični center v Logatcu. Sporočilo za javnost, 3.7.2006.
23. Koncern Intereuropa sledi svoji viziji vodilnega logističnega ponudnika. Sporočilo za javnost, 22.2.2006.
24. Koncern Intereuropa v Prištini odprl podjetje Intereuropa Kosova L.L.C. Sporočilo za javnost, 11.7.2006.
25. Letno poročilo 2001. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis d.d., 2002, 81 str.
26. Letno poročilo 2002. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis d.d., 2003, 112 str.
27. Letno poročilo 2003. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis d.d., 2004, 120 str.
28. Letno poročilo 2004. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis d.d., 2005, 144 str.
29. Letno poročilo 2005. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis d.d., 2006, 222 str.
30. Možnost sodelovanja koncerna Intereuropa z medijskim koncernom WAZ. Sporočilo za javnost, 11.5.2006.
31. Neposredne naložbe 1994 – 2001. Ljubljana : Banka Slovenije, 2002. 101. str.
32. Nova ponudba koncerna Intereurope. Sporočilo za javnost, 28.4.2004.
33. Novo partnerstvo Intereurope z RH Freight iz Velike Britanije. Sporočilo za javnost, 23.6.2005.



34. Podpis pogodbe o ustanovitvi Slovenskega transportno logističnega grozda - STLG GIZ. Sporočilo za javnost, 18.4.2002.
35. Poslovanje koncerna Intereuropa v obdobju januar – september 2004. Koper, 11.11.2004, 13. str. (URL: [http://intereuropa.hal.si/slo/investitorji\\_6.asp](http://intereuropa.hal.si/slo/investitorji_6.asp))
36. Poslovna mreža koncerna Intereuropa, (URL: <http://www.Intereuropa.si> ).
37. Poslovnik koncerna Intereuropa. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis d.d., 2007, 88 str.
38. Razvojna vizija koncerna Intereuropa – celovita logistika. Sporočilo za javnost, 6.7.2001.
39. Razvojne usmeritve Koncerna Intereuropa. Sporočilo za javnost, 14.5.2003.
40. Srečanje vodstev družb Intereuropa d.d. in Luka Koper d.d. Sporočilo za javnost, 15.2.2006
41. Stare Metka: Celovit pristop k razumevanju in zajemanju mednarodne menjave storitev. Delovni zvezki št. 6/2002. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske raziskave in 49. str.