

CENTER ZA  
MEDNARODNE  
ODNOSE

VLOGA STORITEV V GLOBALNIH  
VERIGAH VREDNOSTI

---

METKA STARE



Metka Stare  
Vloga storitev v globalnih verigah vrednosti

Elektronska knjižna zbirka **Analize CMO / CIR Analyses**  
Urednica: Sabina Kajnc  
Uredniški odbor: Andreja Jaklič, Matija Rojec, Ana Bojinović Fenko

Izdajatelj in založnik: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV  
Za založbo: Hermina Krajnc  
Ljubljana 2016

Copyright © po delih in v celoti FDV 2016, Ljubljana.  
Fotokopiranje in razmnoževanje po delih in v celoti je prepovedano.  
Vse pravice pridržane.

Recenzenta: Vito Bobek in Marjan Svetličič  
Jezikovni pregled: Petek Tomaž  
Oblikovanje: Luka Kaše

Dostopno prek: <http://knjigarna.fdv.si>

Študija sodi v okvir Temeljnega raziskovalnega projekta »Determinante in učinki pozicioniranja slovenskih podjetij v globalnih verigah vrednosti« (ARRS: J5-6815), ki ga financira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije, *izvajajo pa Inštitut za ekonomske raziskave, Fakulteta za družbene vede in Ekonomska fakulteta v Ljubljani.*

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

338.46:339.9(0.034.2)

STARE, Metka

Vloga storitev v globalnih verigah vrednosti [Elektronski vir] / Metka Stare. - El. knjiga. - Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, Založba FDV, 2016. - (Elektronska knjižna zbirka Analize CMO = CIR analyses ; 18)

Način dostopa (URL): <http://knjigarna.fdv.si>

ISBN 978-961-235-806-8 (pdf)

287517184

METKA STARE

# VLOGA STORITEV V GLOBALNIH VERIGAH VREDNOSTI

Ljubljana, 2016



## KAZALO

Povzetek .....	7
Abstract.....	7

## I. DEL

1 UVOD.....	11
2 TEORETIČNA, KONCEPTUALNA IN METODOLOŠKA IZHODIŠČA OBRAVNAVE STORITEV V GLOBALNIH VERIGAH VREDNOSTI .....	17
2.1 Teoretična in konceptualna izhodišča .....	17
2.2 Metodološka vprašanja preučevanja in merjenja globalnih verig vrednosti.....	22
2.3 Nov pristop in koncept merjenja mednarodne trgovine – »trgovina z dodano vrednostjo«.....	24
3 RAZISKAVE O VLOGI STORITEV V GLOBALNIH VERIGAH VREDNOSTI .....	29
3.1 Več-dimenzionalna vloga storitev v globalnih verigah vrednosti .....	29
3.2 Dosedanje analize, rezultati in ugotovitve.....	31
3.2.1 Analize na makro in sektorski ravni .....	31
3.2.2 Analize na mikro ravni in študije primerov .....	35
3.2.3 Slovenija in vključevanje storitev v globalno poslovanje.....	37

## I. DEL

4 ŠTUDIJE PRIMEROV PODJETIJ V GVV .....	45
4.1 Merila za izbor podjetij in metodološki pristop k analizi .....	45
4.2 Analiza primerov podjetij.....	47
4.2.1 Podjetje Skupina Iskratel .....	48
4.2.2 Podjetje A.....	54
4.2.3 Podjetje B .....	59
4.3.4 Skupina NiceLabel.....	66
4.2.5 Podjetje Gigodesign.....	72
5 ZNAČILNOSTI PODJETIJ V GLOBALNIH VERIGAH VREDNOSTI .....	77
5.1 Profil podjetij.....	77
5.2 Mednarodno poslovanje .....	78
5.3 Značilnosti vključevanja podjetij v globalne verige vrednosti .....	79
5.4 Koristi, ovire in tveganja, povezana z GVV .....	81

5.5 Dodana vrednost po fazah globalne verige .....	83
5.6 Primernost konceptualnega modela krivulje »smiley« za analizo storitvenih globalnih verig vrednosti .....	85
6 ZAKLJUČKI .....	89
6.1 Glavne ugotovitve.....	89
6.2 Relevantnost študije.....	92
7 LITERATURA .....	97
PRILOGA 1: .....	103
PRILOGA 2: .....	104

## SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 1: Transformacija konceptualnih modelov verige vrednosti .....	19
Slika 2: Producerska veriga v proizvodnji osebnih računalnikov podjetja ACER .....	20
Slika 3: Globalna veriga vrednosti v podjetjih predelovalne industrije .....	21
Slika 4: Prispevek sektorjev v svetovnem bruto izvozu in dodani vrednosti izvoza, 2008 .....	26
Slika 5: Dodana vrednost domačih in tujih storitev v bruto izvozu OECD v %, v 2011 .....	27
Slika 6: Razdalja do končnega kupca po dejavnostih, 2008 .....	33
Slika 7: Aktivnosti storitev v globalnih verigah vrednosti .....	34
Slika 8: Delež storitev v skupnem izvozu (bruto vrednost) in dodani vrednosti izvoza (neto vrednost), Slovenija, 2011 .....	38
Slika 9: Delež na znanju temelječih storitev v skupnem izvozu storitev v %, 2013 .....	39
Slika 10: Dodana vrednost storitev v slovenskem izvozu v %, 2011 .....	39
Tabela 1: Merila za izbor podjetij .....	46
Tabela 2: Faze poslovnih procesov po izvajalcih, Iskratel Group .....	51
Tabela 3: Faze poslovnih procesov po izvajalcih, Podjetje A .....	56
Tabela 4: Faze poslovnih procesov po izvajalcih, Podjetje B .....	62
Tabela 5: Faze poslovnih procesov po izvajalcih, Skupina NiceLabel .....	69
Tabela 6: Demografija izbranih podjetij .....	78
Tabela 7: Značilnosti mednarodnega poslovanja podjetij .....	79
Tabela 8: Značilnosti delovanja podjetij v GVV .....	80

## Povzetek

Dosedanje proučevanje storitev v globalnih verigah vrednosti v nezadostni meri upošteva njihovo več-dimenzionalno vlogo. Študije poudarjajo predvsem povezovalni pomen storitev za delovanje globalnih verig vrednosti, saj predstavljajo ključno vez med posameznimi fazami poslovnih procesov in omogočajo njihovo učinkovito koordinacijo na različnih globalnih lokacijah. Monografija predstavlja bolj celovit in poglobljen pristop k proučevanju pojava ne samo na ravni Slovenije, temveč tudi na splošno. Pri tem se osredotoči na značilnosti čistih storitvenih verig vrednosti, v katerih storitve in/ali storitvene funkcije obvladujejo celotno verigo vrednosti. Z analizo primerov petih podjetij in njihovega vključevanja v globalne verige vrednosti smo ugotovili, katere funkcije poslovnega procesa so ključne za ustvarjanje najvišje dodane vrednosti. Na tej podlagi smo obravnavali primernost konceptualnih pristopov pri proučevanju globalnih verig vrednosti v predelovalni industriji za storitvene globalne verige vrednosti. Identificirali smo glavne koristi, ovire in tveganja vzpostavitve lastnih globalnih verig vrednosti v primerjavi s sodelovanjem v globalnih verigah vrednosti drugih podjetij. Rezultati analiz predstavljenih v monografiji predstavljajo prispevek k proučevanju storitvenih globalnih verig vrednosti tako z vidika teoretično-konceptualnih pristopov kot z vidika uporabnosti in relevantnosti za načrtovanje strategij podjetij pri vključevanju v globalne verige vrednosti in za oblikovanje ekonomskih politik, s katerimi lahko država izboljša položaj slovenskih storitvenih podjetij v globalnih verigah vrednosti.

## Abstract

So far, the research on services in global value chains (GVCs) has insufficiently addressed their multi-dimensional role. Studies mainly point to services as facilitators of global value chains that connect different phases of the business process and enable efficient coordination of tasks carried out at global locations. The monograph introduces a more complete and thorough approach to studying the phenomenon in general and in Slovenia. The focus is on characteristics of pure service value chains, where services and/or service functions master the entire value chain. The analysis of the patterns of five companies' integration into GVCs allows to identify the key functions in the business process that create the highest value added. This serves as the basis to discuss the suitability of the conceptual approach for studying the global value chains in manufacturing for services global value chains. In addition, the main benefits, barriers and risks of company's engagement in GVCs are uncovered and a distinction made between those within

own GVCs compared to those when collaborating in other companies' GVCs. The monograph brings new findings and contributes to deepening the knowledge on services role in global value chains from the perspective of theoretical and conceptual approach, as well as from the perspective of relevance for the design of business strategies and economic policies that may contribute to improving the position of Slovenian service companies in global value chains.



**I. DEL**



## 1 UVOD

V zadnjih dveh desetletjih je v svetovnem gospodarstvu in mednarodni menjavi prišlo do krepitev nekaterih smernic, ki so bile sicer prisotne že prej, vendar ne tako izrazito. Gre za več medsebojno povezanih pojavov: pospešen razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT); povečevanje njihove vključenosti in vpliva na učinkovitost poslovnih procesov; intenzivna integracija blagovne in storitvene proizvodnje; liberalizacija mednarodnih finančnih in kapitalskih tokov, ki povečuje neposredne naložbe v tujini; nižanje cen transportnih stroškov. Vse to prinaša spremembe v organizaciji procesov v mednarodnem poslovanju, saj omogoča in pospešuje drobitev proizvodnih in poslovnih procesov ter specializacijo na posamezne faze funkcije in naloge, ki jih izvajajo enote na različnih lokacijah<sup>1</sup>. Te smernice imajo za posledico vse večji obseg mednarodne trgovine, ki poteka v okviru globalnih verig vrednosti. Po nekaterih ocenah naj bi se že 80% svetovne trgovine izvajalo v okviru globalnih verig vrednosti (GVV), ki jih koordinirajo vodilna podjetja preko naložb v tujini in trgovanja s surovinami, polproizvodi, končnimi proizvodi ter storitvami (UNCTAD, 2013). Postale so hrbtenica in osrednji živčni sistem svetovnega gospodarstva (Cattaneo in dr., 2010)

GVV so se začele intenzivneje pojavljati v devetdesetih letih prejšnjega tisočletja, in sicer predvsem v predelovalni industriji, pozneje pa tudi v storitvenih dejavnostih (Johnson, Noguera, 2012). Glavni nosilci so velika multinacionalna podjetja, ki s kombinacijo in z integracijo različnih poslovnih aktivnosti/funkcij na lokacijah po vsem svetu optimizirajo poslovne rezultate. Kljub temu podatki kažejo, da narašča zlasti pomen GVV, ki delujejo znotraj zemljepisnih regij (Kenny, 2012; Baldwin, Lopez - Gonzales, 2015). V GVV vse bolj sodelujejo tudi manjša podjetja, pretežno z izvajanjem posameznih poslovnih funkcij oziroma delov nalog, ki prispevajo manjši delež v končni vrednosti izdelkov, ki jih prodajajo lastniki GVV. Vendar pa tudi majhna podjetja, zlasti na področju novih tehnologij, ustvarjajo lastne GVV, v katerih sodelujejo dobavitelji iz različnih regionalnih ali globalnih lokacij.

---

1 Podrobneje o dejavnikih krepitev pomena globalnih verig vrednosti gl. Damijan, Rojec (2015).

V poslovnih procesih so podjetja po eni strani povezana z dobavitelji »inputov«, po drugi strani pa so njihovi proizvodi pogosto »input« za druga podjetja, kar kaže, da se večina podjetij vključuje v GVV na oba načina – kot upravitelji lastnih GVV in kot dobavitelji v GVV drugih podjetij. To predstavlja velik izziv za vodilno podjetje, ki po eni strani koordinira integracijo različnih funkcij, ki jih opravljajo podružnice in pogodbeni partnerji na oddaljenih geografskih lokacijah ter se po drugi strani prilagaja zahtevam podjetij, ki obvladujejo svoje GVV. Zato je proučevanje povezav, ki potekajo med podjetji znotraj GVV vodilnega podjetja in povezav tega podjetja pri vključevanju v GVV drugih vse bolj kompleksno.

Funkcionalna in geografska drobitev poslovnih procesov pospešuje rast mednarodne trgovine z vmesnimi proizvodi, ki v državah OECD pri blagu presega 50% celotnega uvoza blaga in skoraj 70% uvoza storitev. Tudi v Sloveniji so v letu 2012 vmesni proizvodi predstavljali 63 % uvoza in 57 % celotnega izvoza (Burger, Rojec, 2015). Veliko vmesnih proizvodov in storitev se proizvaja tudi v okviru nacionalnih držav, zato v mednarodno menjavo vstopajo posredno – kot del dodane vrednosti, ki se izvozi v končnih proizvodih ali storitvah teh držav. Prepletenost predelovalnih in storitvenih dejavnosti za oblikovanje konkurenčne ponudbe je značilnost vseh gospodarstev, ki jo še pospešuje hiter tehnološki razvoj. Delež storitev v dodani vrednosti predelovalne industrije držav EU je leta 1995 znašal od 24 % v Romuniji do 50 % v Luksemburgu (v Sloveniji 27 %) in se je do leta 2011 še povečal v skoraj vseh članicah EU (v Sloveniji na 33 %) (Foster - McGregor idr., 2015). Povezovanje storitvenih in predelovalnih dejavnosti je ključna tudi za učinkovito delovanje GVV, ki so sestavljene iz vrste aktivnosti – od začetne ideje, načrtovanja, razvoja, dizajna tržno zanimivega izdelka, fizične proizvodnje/izvajanja storitev, marketinga, prodaje do distribucije porabnikom in poprodajnih storitev, kot je npr. vzdrževanje ali upravljanje odnosov s kupci. V vsaki fazi kompleksnega poslovnega procesa se dodaja del vrednosti ob uporabi oprijemljivega in neoprijemljivega kapitala, ki se na koncu odraza v ceni izdelka na trgu.

V GVV po navadi sodeluje veliko podjetij na različnih lokacijah, ki so pogodbeno ali/in lastniško povezana, kar pomeni, da gre za mednarodno trgovino in tuje naložbe. Podjetja, ki imajo lastno GVV, glede na svoje strateške usmeritve izvajajo eno ali več ključnih faz/funkcij v poslovnem procesu skupaj s hčerinskimi družbami, preostale faze, ki so potrebne za končni proizvod, pa kupijo od pogodbenih dobaviteljev doma in/ali v tujini (»outsourcing« in/ali »offshoring«). Zaradi tega mednarodna konkurenca ni več osredotočena na raven posameznih industrij, ampak vse bolj na faze/funkcije znotraj posameznih industrij (Timmer idr., 2013). Takšne spremembe so pomembne zlasti z vidika pozicioniranja držav

v mednarodni konkurenci, zato so pritegnile ne samo pozornost raziskovalcev, ampak tudi oblikovalcev ekonomskih politik (Burger, Rojec, 2015).

Storitve poleg informacijsko-komunikacijske infrastrukture predstavljajo ključno vez med posameznimi fazami GVV in omogočajo njihovo učinkovito koordinacijo na različnih lokacijah. Brez transporta, telekomunikacijskih in informacijskih storitev, logistike, finančnih in drugih storitev GVV ne bi mogle delovati (Stephenson, 2012). Zaradi posebnih značilnosti nekaterih storitev (npr. nujnost hkratne prisotnosti ponudnika in porabnika, ker storitev ne moremo shraniti) je za poslovanje storitvenih podjetij na tujih trgih pogosto potrebna lokalna prisotnost. Zato ni presenetljivo, da predstavljajo storitve kar 2/3 skupnih tujih neposrednih naložb (UNCTAD, 2013). Čeprav z uporabo informacijsko – komunikacijskih tehnologij in posledično digitalizacijo mnoge storitve lahko shranimo in z njimi trgujemo globalno po elektronski poti, delež storitev v tujih neposrednih naložbah še vedno narašča in odraža njihov prevladujoči pomen v strukturi razvitih kot razvijajočih se tržnih gospodarstev.

Analize GVV se osredotočajo na fragmentacijo proizvodnih procesov v predelovalni industriji in položaj držav v posameznih fazah, vendar pri tem izpostavljajo, da je za proizvodnjo končnega produkta potrebna množica različnih storitev, ki prispevajo od 30 do 90% skupne dodane vrednosti (Low in Pasadilla, 2015). Kljub temu je vloga storitev v GVV zapostavljena in nezadostno raziskana, saj storitve niso samo povezovalni člen globalnih verig vrednosti v proizvodnji blaga. Opaziti je naraščajoč trend ustvarjanja storitvenih globalnih verig vrednosti (čiste storitvene GVV)<sup>2</sup>, v katerih se posamezne storitvene funkcije opravljajo na različnih globalnih lokacijah (npr. GVV v finančnem sektorju, distribuciji, turizmu, v mobilnih komunikacijah itn.).

Več je razlogov, da je vloga storitev v GVV podcenjena. Med pomembnejše sodijo specifične lastnosti storitev, ki jih razlikujejo od fizičnih proizvodov, npr. njihova neoprijemljivost. Težje jih je meriti, še posebej, če so združene v skupno ponudbo več vrst storitev (npr. logistične storitve) ali pa se prodajajo kot celovite rešitve skupaj z izdelki (npr. turizem). Inovacije v storitvah so bolj odvisne od vlaganj v znanje in veščine ter od interakcije z uporabniki, kot je to v predelovalni industriji, v kateri je poudarek na vlaganjih v raziskave in razvoj. Zaščita intelektualne lastnine v storitvah temelji predvsem na blagovnih znamkah in modelih in ne na patentih. Dodaten element posebnosti storitev predstavlja

---

2 Vse faze v poslovnem procesu so storitvene.

njihova velika heterogenost, saj se zelo razlikujejo po intenzivnosti uporabe kapitala, dela, znanja, tehnološki intenzivnosti, po prevladujočem tipu uporabe (npr. za vmesno ali končno porabo) itn. Omenjene težave z merjenjem storitev še povečajo pri obravnavi internacionalizacije storitev ter njihove vključenosti v globalne verige vrednosti, saj so podatki v primerjavi s tistimi za blago zelo pomanjkljivi<sup>3</sup>. Posledično se študije, ki obravnavajo globalne verige vrednosti, pretežno ukvarjajo z analizo tistih v predelovalni industriji, ki so v posameznih predelovalnih panogah, ali pa preučujejo fragmentacijo proizvodno-poslovnih procesov v posameznih podjetjih na primeru določenih proizvodov (npr. Nokia - mobilni telefon, Acer-osebni računalnik, Apple -i-Pod). Malo je študij, ki obravnavajo vlogo storitev v GVV na makro-, sektorski ali mikro ravni, v Sloveniji pa jih po našem vedenju sploh ni.

**Glavni cilj** študije je, da osvetli delovanje GVV, v katerih so prisotne storitve, tako primere čistih storitvenih GVV kot GVV, v katerih storitve opravljajo pomembne ali ključne funkcije. V I. delu študije najprej obravnavamo teoretične in konceptualne pristope, ki so podlaga za preučevanje GVV predelovalnih dejavnosti ter ugotavljamo njihovo primernost za analizo vloge storitev v GVV. Pri tem upoštevamo tako posebne lastnosti storitev kot njihovo heterogenost. V nadaljevanju predstavimo metodološki okvir proučevanja GVV, izhajajoč iz novega konceptualnega pristopa k merjenju mednarodne menjave. Temelji na dodani vrednosti, ki se ustvari v vseh fazah produkcije in je še posebej relevanten za celovitejšo oceno pomena storitev v mednarodni menjavi. V tretjem poglavju najprej predstavimo glavne ugotovitve dosedanjih raziskav o vlogi storitev v GVV na makro in sektorski ravni ter redke primere analiz na mikro ravni in študije primerov. Posebej analiziramo položaj Slovenije glede dodane vrednosti, ki jo ustvarja v GVV in jo primerjamo z drugimi razvitimi državami. Zanima nas predvsem dodana vrednost izvoza storitev razčlenjena na domačo in tujo komponento v primerjavi z dodano vrednostjo izvoza blaga. Kljub novim podatkom OECD na makro ravni ti podatki ne omogočajo celovitega vpogleda v značilnosti vključevanja slovenskih storitvenih podjetij v GVV, saj so podatki na mikro ravni pomanjkljivi in premalo podrobni.

Zato v osrednjem delu analize (II. del) izhajamo iz študij primerov GVV storitvenih podjetij, ki so ustanovljena v Sloveniji ali pa imajo v Sloveniji podružnice,

3 Trgovinska statistika za blago je razčlenjena na raven 8.000 proizvodov, za menjavo storitev pa OECD za države članice poroča podatke samo za 11 kategorij storitev (Sturgeon in Gereffi, 2009). Problem ni samo nezadostna razčlenjenost podatkov po vrstah storitev, ampak tudi pomanjkanje podatkov o bilateralnih tokovih storitev med državami partnericami.

---

ki opravljajo pomembne naloge v GVV matičnega podjetja. Analiziramo tudi predelovalno podjetje, za katerega so storitvene faze ključne za uspešno delovanje njegove GVV. Na podlagi teh primerov proučujemo glavne značilnosti delovanja GVV, identificiramo skupne lastnosti in razlike med njimi glede najpomembnejših faz v poslovnih procesih, koristi, ovir in tveganj povezanih z delovanjem v GVV. Poseben prispevek analize je kritična razprava o uporabnosti obstoječih konceptualnih modelov za analizo GVV na primeru čistih storitvenih GVV. Zaključek povzema glavne ugotovitve ter obravnava relevantnost ugotovitev študije za načrtovanje strategij podjetij pri vključevanju v GVV in za oblikovanje politik, s katerimi bi lahko države vplivale na boljše pozicioniranje podjetij v GVV.





## 2 TEORETIČNA, KONCEPTUALNA IN METODOLOŠKA IZHODIŠČA OBRAVNAVE STORITEV V GLOBALNIH VERIGAH VREDNOSTI

### 2.1 TEORETIČNA IN KONCEPTUALNA IZHODIŠČA

Hitro rast globalnih verig vrednosti (GVV) je omogočila sinergija več dejavnikov: nove informacijsko-komunikacijske tehnologije in povečevanje njihovega vpliva na učinkovitost poslovnih procesov s koordinacijo lokacijsko oddaljenih faz; intenzivna integracija blagovne in storitvene proizvodnje, ki se odraža v ponudbi celovitih rešitev za kupca (Gallouj idr., 2015); liberalizacija mednarodnih finančnih in kapitalskih tokov; nižanje cen transportnih stroškov in organizacijske inovacije v poslovnih procesih (Stehrer idr., 2012). Preučevanje verig vrednosti se je intenzivneje začelo pojavljati v 90. letih prejšnjega stoletja na podlagi konceptualnih korenin pojava, ki so znane že od konca 70. let. Kot ugotavljata Damijan in Rojec, analiza determinant in učinkov delovanja podjetij v GVV izvira iz dveh tokov literature – ena se ukvarja z ekonomiko in značilnostmi GVV z vidika njihovih makro razvojnih učinkov, druga pa iz modelov mednarodne trgovine, ki vključuje tudi neposredne tuje naložbe (Damijan, Rojec, 2015). Glede na spremembe v okolju in načinih povezovanja med akterji, je koncept verig vrednosti vseskozi doživljal prilagoditve in spremembe. V bistvu gre za medsebojno povezane proizvodne procese, pri katerih vmesni proizvodi služijo kot »inputi« za proizvodnjo končnih proizvodov, namenjenih končni porabi (Hopkins in Wallerstein, 1977).

Po letu 2000 se termin globalna veriga vrednosti (GVV) vse pogosteje uporablja za verigo raznovrstnih aktivnosti, ki jih izvajajo podjetja na različnih lokacijah po svetu in ki jih usklajuje vodilno podjetje. Celoviteje je GVV definirana kot veriga, ki jo sestavlja vrsta aktivnosti v proizvodnji blaga ali storitev – od koncepta prek fizične transformacije in uporabe različnih proizvodnih storitev do dostave končnim kupcem ter razgraditve po uporabi (Kaplinsky, 2000). Kadar verige vrednosti vključujejo več podjetij, lociranih v različnih državah, gre za GVV (Park idr., 2013). Predhodnik GVV je bilo zunanje izvajanje posameznih, v glavnem delovno intenzivnih faz proizvodnega procesa (»outsourcing« in »offshoring«) na lokacijah z nizko ceno delovne sile, ki se je razmahnilo zlasti v 80. letih prejšnjega stoletja, ko so elektronske komunikacije omogočile lažje usklajevanje poslovnih

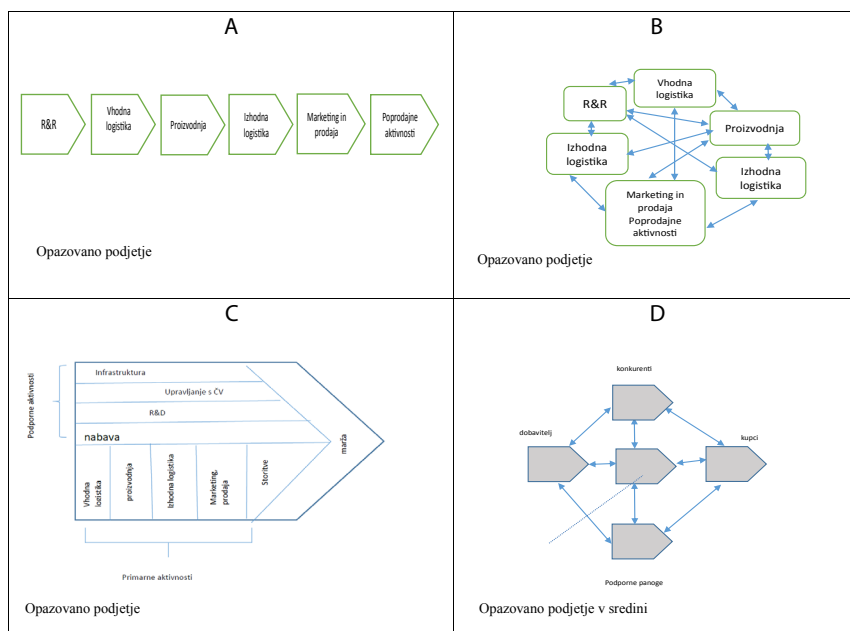
procesov na različnih lokacijah. GVV so v te procese prinesle nove razsežnosti, kot npr. izrazito kompleksnost, saj gre za povezovanje trgovine, naložb v tujini, infrastrukturnih storitev, ki usklajujejo razpršeno proizvodnjo in čezmejne tokove znanja (od intelektualne lastnine do menedžerskih in marketinških znanj) (Baldwin, 2012).

Širši koncept verig vrednosti, ki delujejo na globalni ravni, je z izrazom *globalna blagovna veriga* predstavil Gereffi (1994) in opisal procese v industriji oblačil, ki vodijo od surovine do končnega izdelka. Kasneje se je v literaturi začel pojavljati tudi koncept *globalne produkcijske mreže* (GPM), ki se v veliki meri prekriva s konceptom GVV (Blažek, 2015). Nekateri kot osnovno razliko med njima izpostavljajo, da se koncept GVV osredotoča na analizo ustvarjanja vrednosti in načinov njene delitve med sodelujočimi podjetji, medtem ko je koncept GPM precej širši. Poleg interakcij med glavnimi podjetji in njihovimi dobavitelji vključuje širok nabor akterjev kot so institucije, vlade, poslovna združenja, mednarodne organizacije, nevladne organizacije in interakcije med njimi. Spoznanja novejših raziskav izpostavljajo, da je zaradi vpetosti podjetij v ekonomsko, politično in družbeno okolje potrebno pri proučevanju upoštevati širše okolje (Smith in dr., 2014) oziroma integracijo vertikalnih in horizontalnih razsežnosti tesno prepletenega mednarodnega gospodarstva (Coe in Yeung, 2015).

Kadar analiziramo vključevanje podjetij v GVV in proces ustvarjanja vrednosti v različnih fazah poslovnega proces, je vsekakor pomembna literatura in konceptualni pristopi s področja mednarodnega poslovanja (Porter, 1995; Buckley in Lessard, 2005; Grossman in Rossi-Hansberg, 2008; Lewin in Volberda, 2011). Porter govori o verigi dodane vrednosti kot o vrsti aktivnosti, ki jih izvaja posamezno podjetje v določeni industriji v različnih fazah produkcije in distribucije proizvodov ali storitev v cilju zadovoljevanja potreb končnih kupcev. Linearna veriga vrednosti je doživela spremembe, ki po eni strani pomenijo večjo integracijo med poslovnimi funkcijami znotraj podjetja, po drugi strani pa povečano interakcijo z zunanjimi izvajalci (npr. logistika) (Porter, 1985) kot prikazuje slika 1 (kvadrant A in B). Integracija poslovnih funkcij in aktivnosti se je nadalje razširila v sodelovanje z različnimi zunanjimi akterji (npr. dobavitelji, kupci, podporne industrije in konkurenti (kvadrant C), povezovanje pa poteka s pogodbenimi partnerji, oziroma preko lastniških povezav doma ali v tujini (kvadrant D). Preko povezovanja in interakcije z drugimi akterji podjetje ustvarja nove vire in/ali novo vrednost. Stopnja uspešnosti podjetja pri tem je odvisna od tega katere aktivnosti izvaja samo, kdaj jih izvaja, kje in kako jih izvaja (Porter, 1996).

V ostri globalni konkurenci je pozicioniranje podjetij odvisno ne samo od notranjih virov in zmogljivosti, pač pa tudi od povezav z akterji v GVV ter širšega okolja, v katerem delujejo (npr. nacionalni inovacijski sistem) (Ponte in Sturgeon, 2014). Soustvarjanje znanja lahko vodi v hitrejši pretok znanj med različnimi akterji, v boljše odločitve, ki temeljijo na skupni bazi znanja in podpira inovacije v različnih aktivnostih. Ustvarjanje vrednosti temelji na intra in inter-organizacijskem učenju, ki je ključno za krepitev konkurenčnih prednosti podjetij (De Marchi idr., 2014).

**Slika 1: Transformacija konceptualnih modelov verige vrednosti**

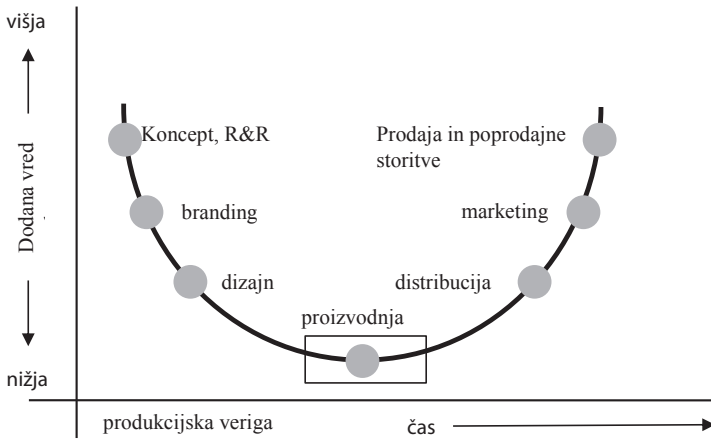


Vir: Jaklič, 2015. Gradiva za predmet Politika mednarodnega poslovanja. 2015/2016. FDV. Spletna učilnica.

Tudi druge raziskave izpostavljajo, da je za podjetje, ki je del GVV, strateškega pomena, katere aktivnosti izvaja samo in katere kupuje od drugih podjetij (Gereffi idr., 2005). Odločitve povezane s tem, z izbiro partnerjev in lokacij, odločitev o strategiji (vodilno podjetje ali sledilec) in koordinacija aktivnosti so ključne za delovanje GVV. Poleg tega posamezne aktivnosti ne ustvarjajo enake dodane vrednosti, zato je njihov prispevek k vrednosti končnega proizvoda različen. Ustanovitelj podjetja Acer je na podlagi poslovnih procesov v GVV svojega podjetja, ki proizvaja osebne računalnike, oblikoval konceptualni model s stilizirano krivuljo »smiley«, ki ponazarja faze, v katerih se ustvarja dodana vrednost (slika 2) (Shih, 2005).

Faze je po t. i. krivulji »smeško« razporedil glede na relativno velikost dodane vrednosti, ki jo prispeva posamezna faza. V fazi pred proizvodnjo (upstream), ki vsebuje zasnovo in razvoj produkta, branding in dizajn, se ustvarja visoka dodana vrednost. Najnižje na krivulji je fizična proizvodnja, kar pomeni (naj)nižjo dodano vrednost; storitve, ki sledijo proizvodnji kot so distribucija, marketing in poprodajne storitve (downstream) pa zopet ustvarjajo visoko dodano vrednost.

**Slika 2: Producerska veriga v proizvodnji osebnih računalnikov podjetja ACER**



Vir: Shih, 2005.

Iz modela je razvidno, da je ustvarjanje vrednosti v GVV neenakomerno razporejeno med aktivnostmi. Različne storitvene funkcije (neoprijemljivi dejavniki), tj. tiste na začetku in koncu verige vrednosti, so ključne za ustvarjanje dodane vrednosti in s tem za konkurenčnost in profitabilnost končnega proizvoda. Zato Shih kljub pomislekom mnogih o tveganju za selitev oprijemljivih faz proizvodnje (fizična proizvodnja, sestavljanje) na lokacije z nižjo ceno delovne sile ne vidi problema; kritična je selitev neoprijemljivih faz (Shih, 2005), ki ustvarjajo največjo dodano vrednost. Podjetja kombinirajo primerjalne prednosti različnih lokacij z lastnimi viri in s kompetencami, da bi maksimirale svoje konkurenčne prednosti (McCann, Mudambi, 2005).

Konceptualni model »krivulje smiley« je bil pogosto uporabljen za analizo primerov GVV v predelovalni industriji. Upoštevajoč prevladujoč delež storitev v BDP razvitejših gospodarstev in njihovo vlogo v GVV, je Mudambi (2008) model dopolnil tako, da je v osrednjo fazo vključil standardizirane storitve, ki prispevajo nižjo dodano vrednost v primerjavi s storitvami, temelječimi na znanju iz začetnih in končnih faz poslovnih procesov. Poleg tega je k posameznim

proizvodnim fazam pripisal še lokacije in skupine držav, v katerih se te najpogosteje opravljajo (slika 3). Razvita gospodarstva v glavnem izvajajo neoprijemljive funkcije oziroma storitve, ki se nahajajo na začetku (npr. raziskave in razvoj) in koncu verige vrednosti (npr. marketing). Razvijajoča se tržna gospodarstva pa se osredotočajo na fizično proizvodnjo in sestavljanje delov, ki se odraža v oprijemljivih proizvodih. Podjetja in države, ki so v sredini krivulje, imajo motiv, da razvijejo vire in kompetence za ustvarjanje višje dodane vrednosti in se iz proizvodnje oprijemljivih proizvodov preusmerijo v ponudbo neoprijemljivih proizvodov oziroma storitev, ki intenzivno uporabljajo znanje (Mudambi, 2008).

Slika 3: Globalna veriga vrednosti v podjetjih predelovalne industrije



Vir: Mudambi, 2008.

Ne glede na predlagano dopolnitev osnovnega modela z vključitvijo standardiziranih storitev se ta še vedno nanaša na predelovalno industrijo oziroma proizvodnjo fizičnih proizvodov. V storitvah so poslovni procesi v glavnem neoprijemljivi in ne zahtevajo veliko fizičnih virov (Mudambi in Venzin, 2010). Vprašanje je, ali je omejen model primeren tudi za podjetja, katerih končni proizvod so storitve, saj je zelo malo raziskav, ki bi se ukvarjale s to tematiko (Tejada in dr., 2011). V storitvenih dejavnostih razvoj, proizvodnja in poraba ne sledijo linearnemu zaporedju teh faz kot v tradicionalni predelovalni industriji, kjer se razvojna faza navadno podaljša v oblikovanje prototipov in testiranje. Potem ko je razvita končna rešitev, se ta faza konča in sledi fizična proizvodnja, branding, marketing, logistika, dobava kupcem. V veliko industrijah ti cikli z uporabo sodobnih tehnologij postajajo vedno krajši, nadaljnja digitalizacija pa lahko privede tudi do drugačnih poslovnih modelov<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> 3D-tiskanje odpira možnosti, da se bodo v nekaterih predelovalnih dejavnostih vse te faze lahko združile oziroma, da bo prototipiranje že zelo blizu končnemu izdelku.

Dejstvo, da je za proizvodni proces pri storitvah težko najti ekvivalent fazi fizične proizvodnje, sestavljanju (»assembly«) ali logistiki, je po ugotovitvah nekaterih analiz zadosten argument, da oblika stilizirane krivulje »smiley« in razporeditev faz na njej nista primerni za storitvene GVV, v katerih so posamezne faze poslovnega procesa zelo prepletene, kot npr. razvoj, inovacije in dizajn, potekajo istočasno ter jih je težko ločiti od produkcije storitev (National Board of Trade, 2013a). Baldwin in Venables argumentirata, da proizvodni proces v storitvah sestavlja mreža aktivnosti, ki dodajajo vrednost, in ne linearna veriga vrednosti (Baldwin in Venables, 2010), zato prav tako postavljata pod vprašaj uporabnost modela krivulje »smiley« za analizo čistih storitvenih GVV. Takšne ugotovitve zahtevajo bolj poglobljene raziskave in analizo GVV različnih storitvenih sektorjev in študije primerov storitvenih podjetij, da bi lahko ustrezno prilagodili ali na novo oblikovali konceptualni model preučevanja GVV v storitvah. Študije primerov podjetij (pogl. 4) predstavljajo izhodišče za preverjanje primernosti obstoječega konceptualnega modela za analizo storitvenih GVV (točka 5.6). Pred tem obravnavamo metodološke pristope pri proučevanju in merjenju GVV, ki so podlaga kvantitativnih analiz ter dosedanje raziskave o vlogi storitev v GVV.

## 2.2 METODOLOŠKA VPRAŠANJA PREUČEVANJA IN MERJENJA GLOBALNIH VERIG VREDNOSTI

Pomanjkljivosti beleženja in analiziranja mednarodne menjave storitev so znane že dolgo, pri čemer se poudarja zlasti potreba po celovitejšem razumevanju in statističnem spremljanju internacionalizacije storitev, ki bi morala poleg čezmejne trgovine upoštevati tudi sodobne tendence v gibanju proizvodnih dejavnikov in posledično prodajo storitev prek podružnic v tujini. Industrijska in storitvena proizvodnja postajata vse bolj prepleteni, proizvodni procesi pa razdrobljeni na posamezne faze, ki se izvajajo na različnih lokacijah doma in v tujini. Posledično se povečuje delež storitev, ki so posredno vključene v menjavo, kar pa s tradicionalnim načinom merjenja mednarodne menjave storitev ni zajeto (Stare, 2000). Zato so nekateri že pred skoraj tremi desetletji predlagali, da bi bilo primerneje preučevati »storitve v menjavi«, ki vstopajo na različne načine, kot pa »menjavo storitev« (Rugman, 1987). Očitno je postalo, da tradicionalni kazalniki, razviti med prevlado blagovne proizvodnje in menjave končnih proizvodov ter omejene mobilnosti proizvodnih dejavnikov, ne morejo zajeti različnih razsežnosti vključevanja storitev (in proizvodov) v menjavo.

Čeprav se delež storitev v bruto domačem proizvodu (BDP) razvitih in manj razvitih držav nenehno povečuje in je uporaba sodobnih tehnologij razširila možnosti mednarodne menjave storitev, se njihov delež v skupni menjavi blaga in storitev v zadnjih 25 letih ni bistveno spremenil in znaša okoli 20 % (WTO, 2015). Najpomembnejša razloga za ta razkorak sta naslednja:

- a. Konceptualne in metodološke razlike v merjenju mednarodne trgovine in BDP, pri čemer se prva statistično beleži in vrednoti na podlagi bruto kategorije (seštevek »inputov« in dodane vrednosti), druga pa na podlagi neto kategorije (dodane vrednosti). Zaradi tega so primerjave deležev storitev v mednarodni menjavi z njihovimi deleži v BDP metodološko neustrezne in imajo za posledico podcenjevanje dejanske vključenosti storitev v mednarodno menjavo v primerjavi z izdelki.
- b. Narava nekaterih storitev zahteva hkratno fizično prisotnost ponudnika in uporabnika storitev<sup>5</sup>, zato so neposredne tuje naložbe in komercialna prisotnost ponudnika storitev na lokalnem trgu zelo pomemben način vstopa storitev v mednarodno menjavo, ki se ne beleži v tradicionalni plačilnobilančni opredelitvi storitev.

Za premostitev problemov povezanih z ozko definicijo mednarodne menjave storitev, je Globalni sporazum o trgovini s storitvami (GATS, 1994) opredelil, da se mednarodna menjava storitev opravlja na štiri načine: 1) čezmejna menjava storitev; 2) na ozemlju ene države se storitev nudi uporabnikom drugih držav; 3) prek poslovne navzočnosti ponudnika storitev iz ene države na ozemlju drugih držav; 4) z navzočnostjo fizičnih oseb iz ene države kot ponudnikov storitev na ozemlju drugih držav. Hkrati je bilo uvedeno spremljanje mednarodne prodaje storitev na podlagi prodaje podružnic v tuji večinski lasti, vendar ti podatki (FATS<sup>6</sup>) niso primerljivi s tistimi iz plačilne bilance.

Sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije podjetjem omogočajo, da – upoštevajoč svoje strateške cilje – izločijo posamezne poslovne funkcije in jih kupujejo od lastniško povezanih podružnic ali pogodbenih izvajalcev na trgu, medtem ko se sami osredotočijo na ključne strateške funkcije. Drobitev proizvodnih procesov na funkcije, ki se opravljajo na različnih lokacijah, predstavlja problem za statistično zajemanje menjave, saj je težko ugotoviti, kolikšen

---

5 Uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij v javnih storitvah (npr. v zdravstvu ali izobraževanju) sicer zmanjšuje to potrebo, vendar je še vedno večina teh storitev pa tudi osebnih storitev za porabnike (npr. kozmetične in frizerske storitve) vezana na fizično prisotnost obeh akterjev.

6 FATS – Foreign Affiliate Trade in Services Statistics.

je delež vrednosti končnega proizvoda ali storitve, ki ga prispeva posamezna država. Predlagani so bili različni pristopi, ki bi izboljšali zajem podatkov o menjavi storitev in blaga, med njimi tudi zbiranje podatkov o dodani vrednosti, zaposlenosti, plačah, o vrsti dela za standardiziran nabor poslovnih funkcij, ki jih opravlja posamezna poslovalnica (Sturgeon, Gereffi, 2009). Glede na veliko breme zbiranja takšnih podrobnih podatkov za podjetja in statistične zavode, njihovo povezovanje in usklajevanje metodoloških pristopov med državami je težko pričakovati realizacijo takega pristopa. Po drugi strani je skupna pobuda dveh pomembnih mednarodnih organizacij – Organizacije za mednarodno sodelovanje in razvoj (OECD) ter Svetovne trgovinske organizacije (WTO) – omogočila drugačen pristop k metodologiji zajema in ustrežnejše merjenje obsega mednarodne menjave, ki je pomembna za bolj celovito osvetlitev vloge posameznih sektorjev in jo opisujemo v nadaljevanju.

### 2.3 NOV PRISTOP IN KONCEPT MERJENJA MEDNARODNE TRGOVINE – »TRGOVINA Z DODANO VREDNOSTJO<sup>7</sup>«

Zaostrovanje konkurence na globalni ravni, nenehni napredek na področju informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki omogoča učinkovito koordinacijo in upravljanje dislociranih enot, ter posledična krepitev fragmentacije proizvodnih procesov na različnih lokacijah so pripeljali do spoznanja, da tradicionalni plačilnobilančni koncepti merjenja mednarodnih tokov ne zadoščajo za realnejšo oceno vključenosti posamezne države v te tokove. Tradicionalni pristop ne upošteva, da so vmesni proizvodi in storitve večkrat prečkali meje držav v posameznih fazah poslovnega procesa, kar pomeni, da se npr. uvoženi polproizvodi/storitve, ki jih podjetje vgrajuje v končni proizvod, pri izvozu štejejo večkratno. Če je proizvodni proces organiziran v več državah, od katerih vsaka opravi samo eno fazo v proizvodnji končnega proizvoda, se bodo »inputi« iz prejšnjih faz poslovnega procesa, ki so jih izvajale različne države, šteli večkrat, saj plačilnobilančne statistike beležijo celotno oziroma bruto vrednost transakcij med dvema državama.

Nov pristop k merjenju obsega mednarodne menjave in njenih komponent temelji na podatkih o dodani vrednosti blaga in storitve v vsaki fazi proizvodnje (neto koncept) v posamezni državi. Z vidika konkurenčnosti države je pomembnejše, kolikšen delež v izvozu predstavlja dodana vrednost te države, kot pa je

7 Trade in Value Added (Tiva).



bruto izvoz. Skupni projekt OECD in WTO, poimenovan »trgovina z dodano vrednostjo« (Trade in Value Added – TiVA), si je postavil za cilj identifikacijo in uporabo dodatnih baz podatkov, ki bi omogočili boljši vpogled v delovanje dobavnih verig, globalnih proizvodnih mrež in položaja posameznih držav v njih. Osnovni vir podatkov so »input – output« tabele držav, ki so metodološko medsebojno usklajene in primerljive (ICIO)<sup>8</sup>. Zaradi zahtevnosti priprave različnih podatkovnih baz se podatki ob objavi vedno nanašajo za nekaj let nazaj<sup>9</sup>. Prvič so bili podatki iz te baze objavljeni leta 2013, in sicer za dodano vrednost v mednarodni menjavi v letih 1995, 2000 in 2008, ki je vključevala 40 držav in 18 sektorjev. Posodobitev baze podatkov TiVA leta 2015 je vključila nove podatke o dodani vrednosti izvoza države za leto 2011. Obsega razširjen nabor držav (61 držav) ter vključuje podatke za 16 predelovalnih in 14 storitvenih dejavnosti za leta 1995, 2000, 2005 in za obdobje 2008–2011.

Na osnovi novejših podatkov je bila oblikovana vrsta novih kazalnikov vpetosti držav ali industrij v GVV, kot npr. indeks udeležbe držav v GVV (meri delež uvoženih »inputov« v izvozu držav (»backward linkages«) in delež domačih »inputov«, ki jih uporabijo partnerske države v svojem izvozu (»forward linkages«); dolžina GVV in drugi<sup>10</sup>. Omenjeni kazalniki lahko služijo kot analitična podlaga za oblikovanje različnih politik, ki bi državam omogočile pomikanje v faze z višjo dodano vrednostjo, povečanje deleža domače dodane vrednosti v izvozu in tudi krepitev konkurenčnosti.

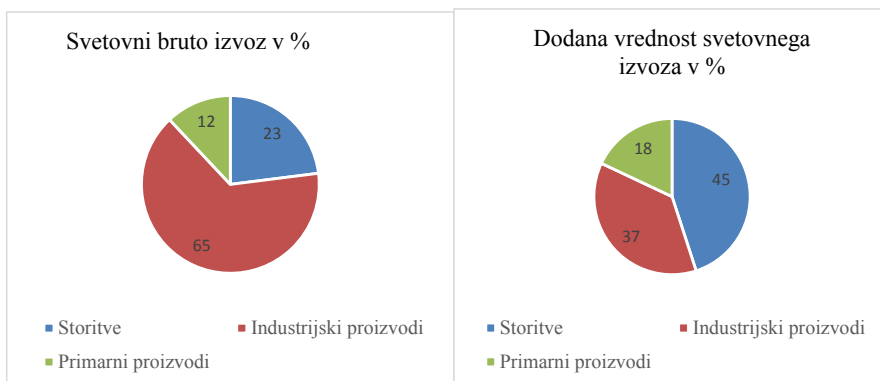
Na podlagi TiVA podatkov je možno prikazati strukturo svetovnega izvoza po sektorjih na dva načina: a) po bruto vrednosti izvoza posamezne države (plačilno-bilančna opredelitev); b) po neto vrednosti, ki vključuje samo dodano vrednost, ki jo izvozi posamezna država. Kot je razvidno iz slike 4 se prispevek posameznih sektorjev glede na uporabljen način merjenja pomembno spremeni. Najbolj izrazit je premik glede storitev, ki so leta 2008 prispevale 45% dodane vrednosti svetovnega izvoza in le 23%, če svetovni izvoz merimo z bruto vrednostjo.

8 Baza Inter-Country Input – Output (ICIO) temelji na različnih nacionalnih in mednarodnih bazah podatkov, ki izvirajo iz nacionalnih računov po ekonomski aktivnosti in glavnih agregatov nacionalnih računov, vključno s podatki o bilateralnih tokovih blaga po dejavnostih in njihovi končni uporabi ter podatki o bilateralni trgovini s storitvami. Podrobni podatki so dostopni na <http://www.oecd.org/sti/ind/input-outputtablesedition2015accesstodata.htm>.

9 Ob koncu leta 2016 so bili najnovejši razpoložljivi podatki še vedno za leto 2011.

10 Podrobneje o metodologiji izračuna posameznih kazalnikov gl. De Backer in Mirodout (2013).

Slika 4: Prispevek sektorjev v svetovnem bruto izvozu in dodani vrednosti izvoza, 2008

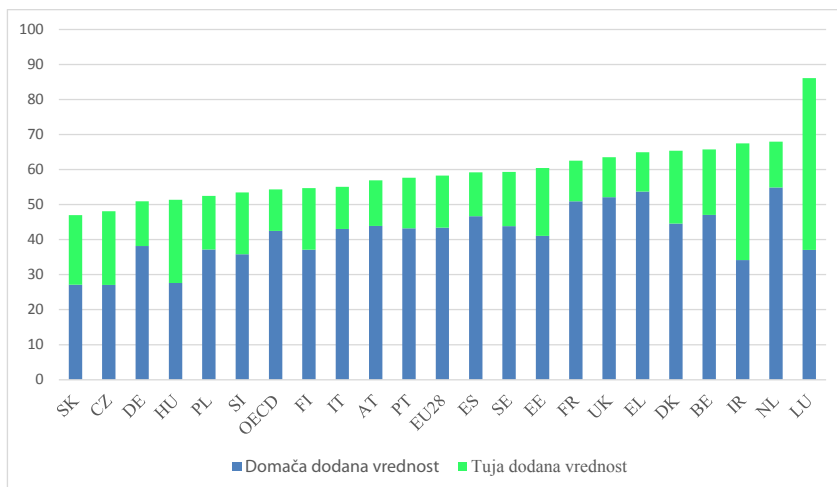


Vir: Low (2013)

Takšen razkorak je posledica več dejavnikov, predvsem ključne vloge storitev kot vmesnih inputov v vseh treh gospodarskih sektorjih ter naraščajoče vloge storitev v razvitih in razvijajočih se gospodarstvih (proces terciarizacije). Na oba dejavnika vpliva tehnološki razvoj, zlasti uporaba informacijsko-komunikacijskih storitev v vseh sektorjih. Pričakovati je, da se bo njihov pomen še okrepil z nadaljnjo digitalizacijo gospodarstev (internet stvari, računalništvo v oblaku, uporaba in analiza velikih količin podatkov, 3D tiskanje, itd.), kar lahko brez potrebnih posodobitev še okrepi razkorak pri upoštevanju storitev in storitvenih funkcij v različnih ekonomskih politikah držav.

S stališča proučevanja vloge glavnih sektorjev v dodani vrednosti bruto izvoza posamezne države velja izpostaviti, da v večini držav OECD storitve prispevajo več kot 50% dodane vrednosti izvoza, v najbolj razvitih pa preko 60%, ostalo odpade na industrijske in primarne proizvode skupaj (slika 5). Prav tako pomemben je podatek, kolikšen del dodane vrednosti v bruto izvozu prispevajo storitve domačega oziroma storitve tujega izvora (iz uvoza). Delež prvih je višji od deleža drugih tako v povprečju držav OECD kot v povprečju EU držav.

Novi podatki, ki temeljijo na dodani vrednosti izvoza (TiVA) so pomembni ne samo za analizo in realnejšo oceno pomena storitev mednarodni trgovini ter v globalnih verigah vrednosti podjetij, ampak tudi za kritični premislek o različnih poslovnih strategijah podjetij in ekonomskih politikah držav, ki zadevajo konkurenčnost storitev.

Slika 5: Dodana vrednost storitev v bruto izvozu držav OECD<sup>11</sup> v %, 2011

Vir: OECD, 2016a.

11 V sliki 5 so prikazane samo države OECD, ki so članice EU.



## 3 RAZISKAVE O VLOGI STORITEV V GLOBALNIH VERIGAH VREDNOSTI

### 3.1 VEČ-DIMENZIONALNA VLOGA STORITEV V GLOBALNIH VERIGAH VREDNOSTI

Najpogostejša ugotovitev študij, ki obravnavajo učinkovitost delovanja globalnih verig vrednosti, je, da so storitve nepogrešljiv, čeprav pogosto spregledan del celotnega sistema mrež dobaviteljev in ponudnikov (Stephenson, 2012; De Backer in Mirodout, 2013; National Board of Trade, 2013a; Low, 2013; Timmer idr., 2013). Po eni strani je poudarjena zlasti povezovalna vloga storitev, kot so: transport, zavarovanje, logistika, finančne storitve in distribucija za delovanje globalnih verig vrednosti v predelovalnih in storitvenih dejavnostih (npr. v avtomobilski industriji ali trgovinski dejavnosti), ki znatno vplivajo na učinkovitost delovanja in upravljanja globalnih verig vrednosti (transport in telekomunikacije). Analiza GVV ameriške avtomobilске industrije je ocenila, da različne storitve predstavljajo okoli 30 % končne prodajne vrednosti avtomobila, ki jih prispevajo podjetja od Japonske do Barbadosa (Stephenson, 2012). Po drugi strani pa študije primerov pokažejo, da lahko z nadgradnjo storitvenih funkcij (informacijske, poslovne, upravljanje s podatki), ki jih podjetja opravljajo v okviru GVV, izboljšajo ne samo svoj položaj v GVV pač pa tudi konkurenčnost države (npr. Indija, Češka, Južna Afrika) (Gereffi idr., 2011). V malih in manj razvitih državah so tuje neposredne naložbe v storitvah predpogoj za postopno napredovanje p o verigi vrednosti, hkrati pa pomenijo prenos specifičnih znanj tudi na domača podjetja.<sup>12</sup>

Celovitejše upoštevanje storitev v globalnih verigah vrednosti je pokazalo še druge storitvene funkcije, ki so ključne za povečanje učinkovitosti globalnega poslovanja podjetij, kot so: raziskave in razvoj, dizajn<sup>13</sup>, informacijsko-komunikacij-

12 Primer Kostarike kaže, da so se številni domačini zaposleni v tujih multinacionalkah s področja informacijsko-komunikacijskih storitev po določenem času zaposlili v domačih podjetjih ali ustanovili lastno podjetje (ITC, 2014).

13 Podjetja, ki uporabljajo dizajn kot ključni element strategije, dosegajo 40 % višjo dodano vrednost na zaposlenega. Z osredotočanjem na potrebe uporabnikov lahko na podlagi celostnega dizajna inovirajo, diferencirajo svojotržno znamko in zagotovijo lojalnost kupcev do podjetja, obenem pa zagotavljajo boljše uporabniško izkušnjo in vrednost za kupce (Cheng idr., 2012).

ske storitve, oglaševanje, marketing in vrsta specializiranih storitev/funkcij (npr. upravljanje z intelektualno lastnino ali upravljanje odnosov s kupci). Primer finskega podjetja, ki kolesa sestavlja v Indoneziji, Litvi in na Finskem, kaže različno strukturo dodane vrednosti na posamezni lokaciji. Kljub temu pa je ne glede na lokacijo kjer se kolo sestavlja, delež storitev v dodani vrednosti kolesa visok in se giblje med 58 in 67%. Finska je dobavitelj večine storitev, med katerimi so najpomembnejše tiste povezane z upravljanjem blagovne znamke, marketingom in prodajo (Ketels, 2013). Tudi študija 45 globalnih verig vrednosti na podlagi podrobne analize ugotavlja, da se samo manjši delež dodane vrednosti ustvari v fazah »oprijemljive« proizvodnje, medtem ko je pomembnejši prispevek »neoprijemljivih« faz, kot so različne storitve in ustvarjanje intelektualnega kapitala (Ali-Yrkkö in, Rouvinen, 2015). Te ugotovitve se skladajo s konceptualnim modelom GVV predelovalne industrije, ki je izpostavil prevladujočo vlogo »neoprijemljivih« faz na začetku in koncu poslovnih procesov v GVV (Shih, 2005; Mudambi, 2008). Neoprijemljivi dejavniki pa niso samo raziskave, razvoj, programska oprema, patenti, znamke in dizajn temveč tudi organizacijsko znanje in znanja ter veščine, ki so specifična za podjetje.

Pomen storitev pri obravnavi globalnih verig vrednosti (GVV) je veliko širši od njihove **povezovalne in koordinacijske** aktivnosti; omogoča učinkovito delovanje GVV predelovalnih podjetij. Storitvena podjetja, prav tako kot predelovalna, iščejo načine za povečanje konkurenčnosti na globalnih trgih ter za čim boljše zadovoljevanje potreb kupcev na različnih lokacijah, zato vzpostavljajo **čiste storitvene GVV**. Prihaja do naraščajoče drobitve in specializacije storitvenih funkcij in nalog na globalni ravni, na kateri poseben pomen zavzemajo na znanju temelječe storitve, ki jih je mogoče shraniti v digitalni obliki (Shepherd, 2013). Posledično sta lahko ponudnik in kupec teh storitev lokacijsko ločena (npr. mobilne aplikacije). Nekateri avtorji navajajo, da se v storitvenih GVV selitev posameznih funkcij v tujino v večji meri osredotoča na manj pomembne in splošne funkcije. Nasprotno v GVV predelovalnih industrij vodilna podjetja v tujino preselijo tudi raziskave in razvoj (Mudambi in Venzin, 2010). Multinacionalna storitvena podjetja optimizirajo globalne poslovne procese tako, da posamezne storitve in storitvene funkcije (še posebej digitalizirane) kupujejo od dobaviteljev iz različnih držav, upoštevajoč cenovne in druge dejavnike. Poleg tega ustanavljajo podružnice na lokacijah, ki imajo specifične konkurenčne prednosti (npr. razpoložljivost visoko usposobljene delovne sile, velik trg s posebnostmi v kulturi poslovanja in trženja). Na ta način vplivajo na vrednost in kakovost končnih storitev za kupca (podjetja, kot so npr.: Amazon, Carrefour, DHL, Deloitte, Generali in Google, imajo mreže dobaviteljev in kupcev po vsem svetu).

Načini, kako multinacionalna podjetja upravljajo ter koordinirajo GVV in s tem tudi množico sodelujočih majhnih in srednjih podjetij, se razlikujejo. Z uporabo sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij lahko tudi majhna in srednje velika storitvena podjetja ustvarjajo in učinkovito upravljajo lastne storitvene GVV, zlasti v panogah, kjer se lahko storitve digitalizirajo (gl. nekatere študije primerov v poglavju 4). Raziskovanje čistih storitvenih GVV je precej manj razvito in dokumentirano kot pri GVV predelovalnih dejavnosti. Čeprav ima globalizacija podoben vpliv na spremembe v poslovnih modelih obeh dejavnosti in povečano drobitev proizvodno-poslovnih procesov na faze, pri veliko storitvah ni mogoče preprosto ločiti posameznih faz od drugih. To predstavlja poseben problem in izziv pri analizi storitvenih globalnih verig vrednosti. Najprej obravnavamo ugotovitve študij glede različnih vidikov vključevanja storitev v GVV.

## 3.2 DOSEDANJE ANALIZE, REZULTATI IN UGOTOVITVE

### 3.2.1 Analize na makro in sektorski ravni

Povezovanje različnih podatkovnih baz o poslovanju akterjev na globalni ravni predstavlja temelj novih pristopov v analizi mednarodne trgovine (gl. 2.3). Podatki o dodani vrednosti, ki vstopa v menjavo v posamezni fazi proizvodnje (Trade in Value Added – TiVA), sicer omogočajo podrobnejšo analizo tokov na makro ravni, vendar so veliko bolj razčlenjeni za predelovalne kot storitvene dejavnosti. Prav tako so za posamezne faze v predelovalnih dejavnostih (surovine, polproizvodi in končni proizvodi) na voljo podatki o bilateralnih tokovih med državami, zato se večina analiz na ravni držav in sektorjev osredotoča na predelovalno industrijo ali pa obravnava celotno gospodarstvo. Glavne pomanjkljivosti, ki onemogočajo natančnejšo analizo dodane vrednosti v izvozu storitev so nezadostna dezagregacija podatkov o izvozu storitev po vrstah in fazah vključevanja v proizvodni proces (ali gre za vmesne storitvene »inpute« ali storitev, namenjeno končnemu kupcu) in pomanjkanje tovrstnih podatkov za bilateralno menjavo storitev med državami.

Pri analizah na makro ravni in preučevanju vpetosti držav v GVV se navadno uporablja kazalnik vključenosti<sup>14</sup>, ki je sestavljen iz deleža tujih »inputov« v skupnem izvozu države (»backward linkages«) in deleža domačih »inputov«, ki jih upora-

14 Angl. GVC participation index.

bijo partnerske države v svojem izvozu (»forward linkages«). Države OECD-ja se zelo razlikujejo po kazalniku vključenosti v GVV, ki se je leta 2011 gibal med 35 % na Novi Zelandiji do prek 70 % v Luxembourg. Večje države imajo višjo vključenost na izvozni strani, saj v druge države izvozijo več vmesnih proizvodov, manjše države pa imajo navadno višji delež »inputov« iz tujine (De Backer in Mirodout, 2013). Te značilnosti potrjuje tudi primer Slovenije, kjer je kazalnik vključenosti v GVV v letu 2011 znašal skoraj 60% in je bil znatno višji na uvozni (36%) kot na izvozni strani (23%).

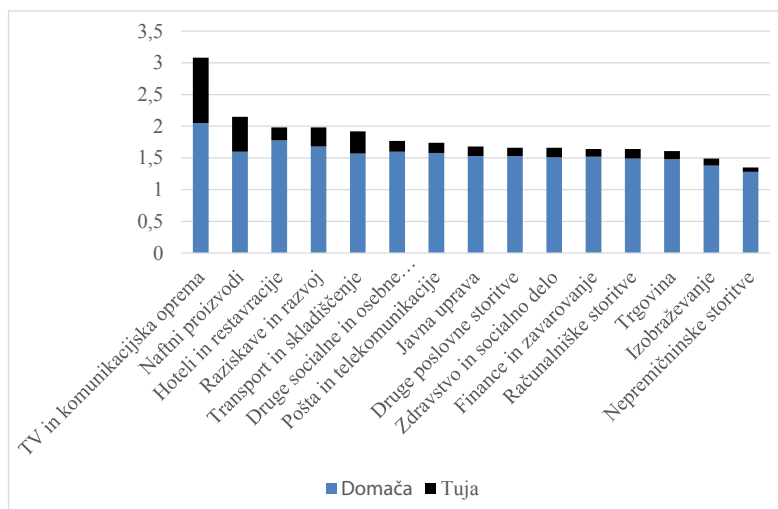
Za položaj posamezne države v mednarodni konkurenci je pomembno tudi, ali vstopa v GVV na njenem začetku ali bližje končnemu kupcu oziroma končnemu povpraševanju, kar se meri s številom faz, ki so potrebne, preden proizvod/storitev doseže končnega kupca<sup>15</sup>. Te faze se opravljajo bodisi doma bodisi v tujini. V obdobju 1995–2009 se je v državah OECD razdalja vseh industrij do končnega kupca v povprečju povečala, kar pomeni poglobljanje fragmentacije proizvodnih procesov in specializacijo ponudnikov v posameznih fazah verige vrednosti. Razdalja do končnega kupca v predelovalni industriji je precej večja kot v storitvenih dejavnostih, v katerih je potrebnih manj vmesnih faz da končna storitev pride do kupca. Poleg tega je število faz, ki jih v predelovalni industriji opravijo v tujini precej večje kot v storitvenih dejavnostih. Slika 6 kaže, da so tudi med sami storitvenimi dejavnostmi razlike in da imajo nekatere med njimi, kot npr. hotelske storitve raziskave in razvoj precej daljšo razdaljo (število faz) do kupca kot računalniške ali izobraževalne storitve.<sup>16</sup> Po drugi strani pa imata transport in skladiščenje med vsemi storitvami največje število faz, ki se opravijo v tujini predno pridejo do končnega kupca (De Backer in Mirodout, 2013).

15 Dolžina GVC (length of GVC).

16 Pri slednjih lahko kupci preko spleta in mobilnih komunikacij dostopajo direktno (npr. platforme z odprtimi izobraževalnimi programi ali aplikacije za mobilne telefone).



Slika 6: Razdalja do končnega kupca po dejavnostih\*, 2008



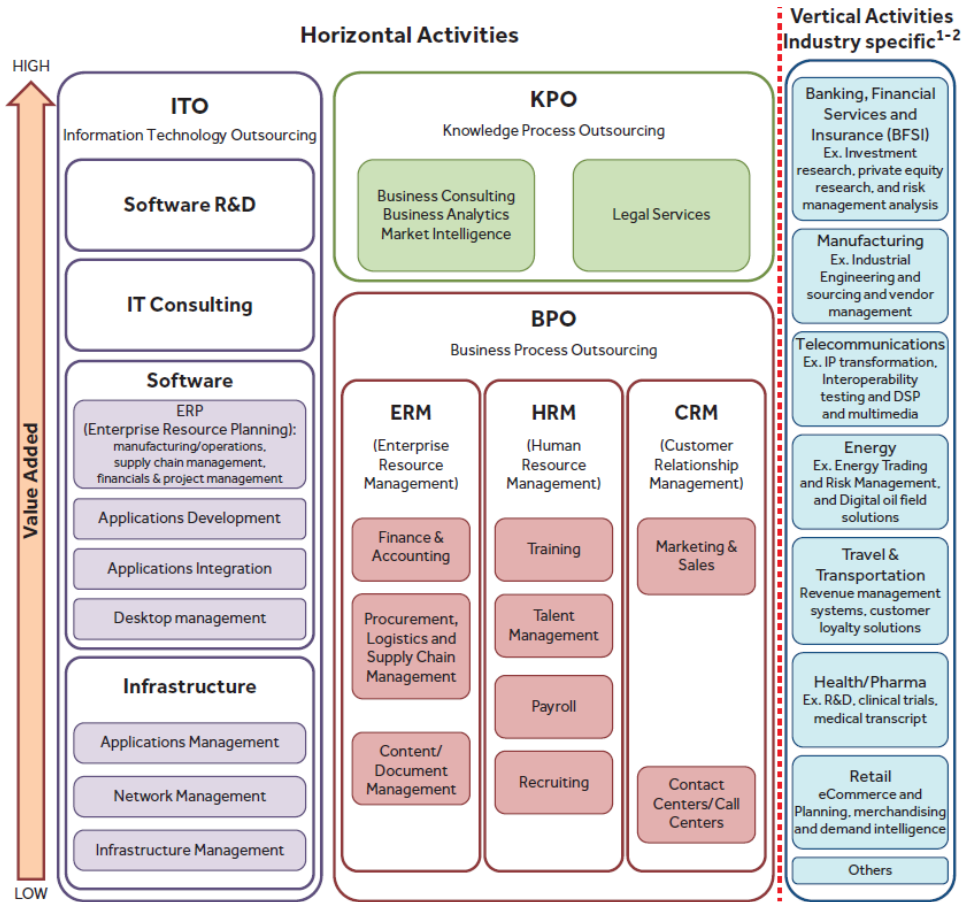
V sliki 6 prikazujemo samo predelovalni industriji z najdaljšo in z najkrajšo razdaljo do kupca.

Vir: Povzeto po De Backer in Mirodout, 2013

Pri analizi storitev v GVV je potrebno upoštevati tudi njihovo vlogo na medsektorski ravni. Največ pozornosti se namenja horizontalni vlogi poslovnih funkcij<sup>17</sup> v produkcijskih procesih vseh dejavnosti in predvsem selitvi teh funkcij v tujino (npr. klicni centri, poslovna analitika, računovodske storitve). Gereffi in Stark-Fernandez sta različne poslovne funkcije razvrstila v tri skupine: a) funkcije povezane z informacijskimi tehnologijami (npr. razvoj software za aplikacije); b) funkcije obdelave znanja (npr. poslovno svetovanje) in c) funkcije v povezavi s poslovnimi procesi (npr. upravljanje s človeškimi viri). Med seboj se razlikujejo po relativni višini dodane vrednosti, ki jo prispevajo h končnemu proizvodu. V prvi skupini posamezne funkcije prispevajo nizko dodano vrednost, druge visoko in ostale srednjo dodano vrednost. Funkcije obdelave znanja imajo najvišjo dodano vrednost, medtem ko tiste povezane s poslovnimi procesi prispevajo bodisi nizko bodisi srednjo dodano vrednost (slika 7).

17 Avtorja uporabljata izraz splošne poslovne aktivnosti namesto splošne poslovne funkcije. V osnovi imajo poslovne funkcije/aktivnosti podobne značilnosti kot storitve (npr. neoprijemljivost).

Slika 7: Aktivnosti storitev v globalnih verigah vrednosti



Vir: Gereffi in Stark-Fernandez, 2010.

Avtorja omenjata tudi vertikalno vlogo poslovnih funkcij v posameznih dejavnostih, ki zahtevajo specifična znanja. Te poslovne funkcije so v manjši meri uporabne v drugih dejavnostih ali pa sploh niso primerne (npr. analiza tveganj v finančnih storitvah ni primerna za analizo tveganj v zdravstvu) (Gereffi in Stark-Fernandez, 2010). Na podlagi zgornjega konceptualnega okvirja sta avtorja analizirala, kako so države z izvajanjem posameznih poslovnih funkcij napredovale v verigi vrednosti - od prvega vstopa v GVV (npr. s storitvami klicnih centrov), preko opravljanja celovitega paketa storitev (npr. informacijske in sve-tovalne storitve), do specializacije v poslovnih funkcijah znotraj ene dejavnosti (npr. raziskave in razvoj v avtomobilski industriji) (Gereffi in Stark-Fernandez,

2016). Omenjene študije predstavljajo podlago za oblikovanje različnih politik, s katerimi lahko države povečajo svojo konkurenčnost v GVV.

S stališča razvojne politike držav je proučevanje vloge storitev v globalnih veriga vrednosti pomembna ne samo zaradi prevladujočega deleža dodane vrednosti v bruto domačem proizvodu razvitih in razvijajočih se držav, pač pa tudi zato, ker se v GVV vse bolj vključujejo mala storitvena podjetja in ker storitvene aktivnosti zahtevajo manj fizične infrastrukture in finančnega kapitala pri ustanavljanju in poslovanju (Drake-Brockman in Stephenson, 2012). Dodatno lahko analiza storitvenih GVV prispeva k oblikovanju politik, ki povečujejo možnosti podjetij, regij ali držav, da napredujejo po lestvici dodane vrednosti z izvajanjem funkcij z višjo dodano vrednostjo (tki. upgrading) in tako povečajo svojo konkurenčnost.

### 3.2.2 Analize na mikro ravni in študije primerov

Še preden so bili na voljo harmonizirani podatki »input – output« tabel (WIOD), ki so omogočili analize na makro ali sektorski ravni, so raziskovalci analizirali GVV posameznih podjetij na primeru nekaterih proizvodov predelovalne industrije (npr. mobilni telefon, kolo) Ugotavljali so, v katerih fazah proizvodnje sodelujejo posamezne države in kakšna je relativna dodana vrednost teh faz (Ali-Yrkko idr., 2011; Ketels, 2013). V storitvah so takšne analize redke, čeprav digitalizacija omogoča drobitev poslovnih procesov na posamezne funkcije v veliko storitvah, ki se izvajajo na različnih lokacijah. Banke so tudi v preteklosti nudile strankam končne storitve preko podružnic, z digitalizacijo pa na oddaljene lokacije prenašajo tudi izvajanje aktivnosti, kjer razdalja ni pomembna (predvsem standardizirani procesi kot npr. obdelava podatkov, ki imajo nižjo dodano vrednost). Vendar primer banke Unicredit kaže, da je matično podjetje z ustrezno organizacijo in upravljanjem poslovnih procesov podružnicam prepustilo tudi izvajanje funkcij z visoko vsebnostjo znanja in dodane vrednosti. Unicredit skupina je GVV organizirala tako, da je v različnih evropskih državah po eni strani vzpostavila kompetenčne centre za opravljanje bolj zahtevnih procesov za celotno skupino (npr. investicijsko bančništvo v Nemčiji), po drugi strani pa zaledne (backoffice) kompetenčne centre, ki izvajajo bolj standardizirane procese (npr. obdelava kartic v Turčiji). Na ta način omogočajo doseganje sinergij med funkcijami in učinkovitost lastne GVV (Mudambi in Venzin; 2010).

Analiz, ki bi tako kot v predelovalni industriji podrobno preučile drobitev poslovnih faz v storitvah in tako »secirale« storitvene produkte, je bolj malo. Eden redkih primerov je videoigra Minecraft, ki jo je razvilo majhno švedsko podjetje

Mojang. Veriga vrednosti za njeno produkcijo je razdeljena na pet faz, ki se izvajajo na različnih lokacijah po svetu: 1) inovacije, raziskave in razvoj; 2) produkcija; 3) distribucija; 4) marketing in »branding«; 5) poraba storitve. Te faze predstavljajo prilagoditev glede na model krivulje »smiley«, ki se uporablja v analizi predelovalnih industrij. V prilogi 1 je podan poenostavljen shematični prikaz verige vrednosti v produkciji videoigre, ki pa ne odraža realne situacije, saj je npr. marketing umeščen v sredino procesa, čeprav se ta aktivnost izvaja skozi vse faze.

Pri storitvenih GVV je treba upoštevati posebnosti in širši koncept inoviranja v storitvah v primerjavi s tistim v predelovalnih dejavnostih, pri katerih je poudarek na raziskavah in razvoju. Poleg novih storitev zelo pomembne procesne inovacije, inovacije v poslovnih modelih in upravljanju stikov s kupci, organizacijske in marketinške inovacije (Stare in Gallouj, 2013). Proces produkcije storitev ne poteka linearno od ene faze do druge, ki si sledijo v času, pač pa ob tesnem sodelovanju med programerji in grafičnimi oblikovalci, ki hkrati opravljajo posamezne naloge in izboljšujejo videoigro. Logistika kot zelo pomemben člen v GVV predelovalne industrije, se v primeru GVV videoigre nanaša na distribucijo, ki se izvaja samo digitalno prek računalnika in različnih internetnih platform. Posebnosti so tudi v marketingu, saj podjetje Mojang ne uporablja nobenih tradicionalnih načinov, temveč samo družabne medije prek katerih komunicira s skupnostjo uporabnikov igre. Ti potem širijo novice o uporabi igre in na ta način zainteresirajo še druge potencialne kupce za nakup. Blagovna znamka, ki jo podjetje gradi na tak način predstavlja glavno vrednost podjetja. V zadnji fazi (poraba storitve), ki ni vključena v »krivuljo smiley«, vrednost ustvarjajo tudi uporabniki in skupnost uporabnikov videoigre, ki s povratnimi informacijami vplivajo na inoviranje in kontinuiran razvoj storitve<sup>18</sup> (National Board of Trade, 2013a).

Primer GVV podjetja Minecraft kaže, da lahko z digitalizacijo tudi majhna storitvena podjetja razdelijo posamezne faze ustvarjanja videoigre na različne lokacije in se s svojim poslovnim modelom izognejo tradicionalnim akterjem (npr. ker ne uporabljajo fizične distribucije igre, ne potrebujejo distributerjev). Primer videoigre hkrati ponazarja nekatere posebnosti in značilnosti storitev (npr. neoprijemljivost), ki jih je treba upoštevati v analizi storitvenih GVV. Glede na veliko heterogenost storitev je pričakovati tudi specifične GVV v posameznih storitvah glede na stopnjo digitalizacije, raven uporabe znanja, stopnjo regulacije itn. V nadaljevanju obravnavamo, kako se v globalne verige vrednosti vključuje Slovenija, njene storitvene dejavnosti in še posebej storitvena podjetja.

18 Podjetje je celo zaposlilo nekaj uporabnikov videoigre v razvoju.

### 3.2.3 Slovenija in vključevanje storitev v globalno poslovanje

Čeprav storitveni sektor v Sloveniji ustvarja večino novih delovnih mest in dodane vrednosti, je njegov pomen za konkurenčnost gospodarstva v globalni ekonomiji precej podcenjen. To se kaže tudi v dejstvu, da se storitve še vedno ocenjuje kot kategorijo, ki je v manjši meri vključena v mednarodno trgovino, ker prispeva samo okoli 20% skupnega izvoza. Prav tako so v Sloveniji zelo redke analize širših vidikov internacionalizacije storitvenih dejavnosti, zlasti v povezavi s tujimi neposrednimi naložbami v slovenski storitveni sektor oziroma slovenske naložbe v tujini v storitvah. Ena redkih študij je ugotovila, da tradicionalni kazalniki vključenosti storitev v mednarodno menjavo za obdobje 1990–2000 ne kažejo povečevanja deleža storitev v skupni menjavi storitev in blaga oziroma da je v posameznih letih prisotno celo njegovo zniževanje (Stare, 2002). Dejstvo, da so bila gibanja tudi v svetovni trgovini podobna, potrjuje, da plačilnobilančni podatki beležijo samo en del mednarodne menjave storitev. Pri veliko storitvah je zaradi nujnosti neposrednega stika s kupci treba na tuje trge vstopiti prek neposrednih naložb v tujini, kar potrjujejo tudi podatki Leta 2012 so tuje neposredne naložbe v storitvah predstavljale kar 70% vseh naložb tujega kapitala v Sloveniji, hkrati pa je bilo 55% slovenskih neposrednih naložb v tujini v storitvene dejavnosti (WTO, 2016).

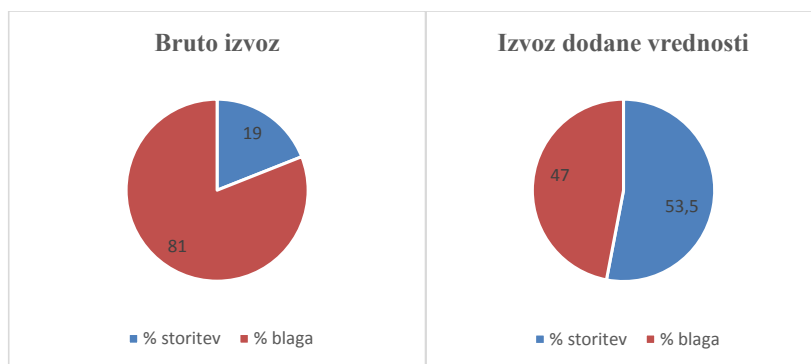
Tudi v novem tisočletju se sorazmerno nizek delež storitev v skupnem izvozu blaga in storitev do leta 2015 ni bistveno spremenil, kar ustvarja napačen vtis in preozko razumevanje vloge storitev v razvoju ter mednarodni konkurenčnosti gospodarstva. Naraščajoča povezanost ter prepletenost industrijske in storitvene proizvodnje, ki jo dodatno krepí uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij in digitalizacija poslovnih procesov, pomeni, da je v proizvodnjo industrijskih izdelkov vključenih vedno več storitvenih »inputov«, po drugi strani pa so storitvene dejavnosti vse bolj odvisne od napredne tehnološke opreme in povezanih storitev. Zato predelovalna industrija in storitvene dejavnosti k izvozu storitev prispevajo posredno prek storitev, ki so vključene v poslovni proces. Prve ocene o dodani vrednosti slovenskega izvoza v letu 2000 so pokazale, da je bil delež storitev 47-odstoten (neposredni in posredni), kar je znatno več, kot če upoštevamo samo neposredni izvoz<sup>19</sup> (Stare, 2004).

Nova baza podatkov OECD/WTO omogoča bolj celovito vrednotenje vloge storitev v mednarodni trgovini. Temelji na konsolidiranih »input – output« tabelah za

19 Vir podatkov za izračune so bile samo tabele »input – output« za Slovenijo in plačilno-bilančni podatki. Neposredni izvoz storitev je ocenjen na podlagi plačilno bilančnih podatkov, posredni izvoz storitev pa iz input-output tabel.

61 držav in 34 sektorjev (gl. poglavje 2.2), in vsebuje podatke o neposrednem izvozu storitev (bruto koncept) in posrednem izvozu prek dodane vrednosti vmesnih storitev, vsebovanih v končnem izdelku, (neto koncept). Upoštevajoč bolj celovit zajem storitev, ki vstopajo v menjavo, je delež dodane vrednosti storitev v skupnem izvozu posamezne države znatno višji od deleža, ki je viden iz podatkov plačilne bilance. V letu 2011, za katero so na voljo zadnji primerljivi podatki iz baze OECD/WTO, je bil delež storitev v skupnem izvozu dodane vrednosti Slovenije 53,5-odstoten. Če upoštevamo plačilnobilančno opredelitev izvoza, pa je delež storitev predstavljal samo 19 % celotnega slovenskega izvoza. Slika 7 nazorno pokaže razkorak med bruto in neto konceptom merjenja deleža storitev v mednarodni menjavi za Slovenijo.

**Slika 8: Delež storitev v skupnem izvozu (bruto vrednost) in dodani vrednosti izvoza (neto vrednost), Slovenija, 2011**



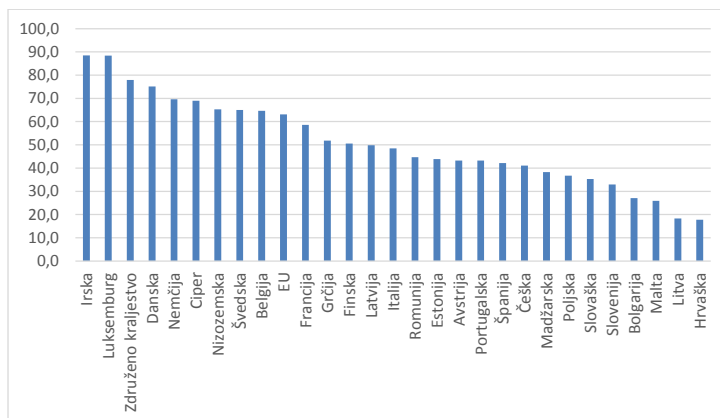
Vir: Banka Slovenije in baza podatkov OECD/WTO.

Posredni izvoz storitev je za Slovenijo zelo pomemben in odraža vpetost storitev v poslovne procese v celotnem gospodarstvu. Pri tem igrajo najpomembnejšo vlogo različne na znanju temelječe storitve, ki vplivajo na učinkovitost in konkurenčnost celotnega gospodarstva (npr. razvoj, dizajn, informacijske storitve). Slovenija zaostaja v razvitosti teh storitev saj je njihov delež v BDP je znatno nižji od povprečja EU držav (UMAR, 2016). Posebej velik je zaostanek v deležu izvoza teh storitev, kjer so Slovenijo prehitele vse EU države, z izjemo štirih (Slika 8).

Storitve prispevajo velik delež tudi v izvozu industrijskih proizvodov. Leta 2011 so predstavljale od 35 % do 45 % dodane vrednosti izvoza teh proizvodov v državah OECD. V Sloveniji je znašal delež dodane vrednosti storitev v izvozu predelovalne industrije 39% in je v obdobju 1995 - 2011 naraščal. Domače storitve prispevajo manj kot polovico dodane vrednosti izvoza predelovalne industrije in

več kot 2/3 dodane vrednosti celotnega izvoza Slovenije (slika 9). Iz teh podatkov sledi, da predelovalna industrija, ki je pretežno usmerjena na tuje trge, v večji meri uporablja storitve iz uvoza za krepitev konkurenčnosti. Med storitvami, ki so kot »input« vključene v izvoz industrijskih proizvodov, večino prispevajo trgovina, različne poslovne storitve in transport (WTO, 2016).

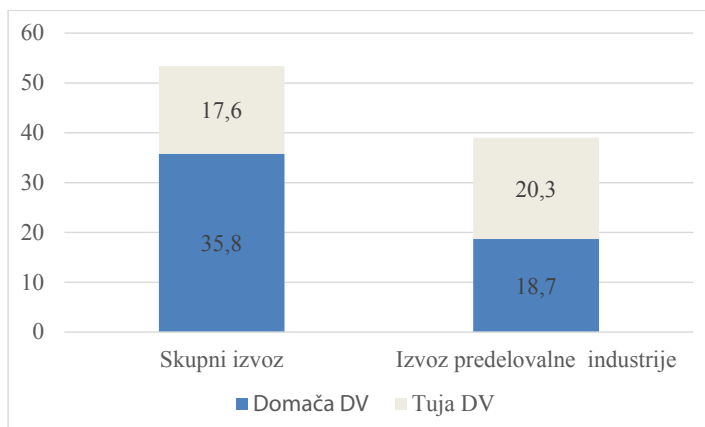
**Slika 9: Delež na znanju temelječih storitev\* v skupnem izvozu storitev v %, 2013**



\*V to skupino sodijo naslednje storitve: zavarovalniške in pokojninske storitve, finančne storitve, telekomunikacijske, računalniške in informacijske storitve, druge poslovne storitve, avdio-vizualne storitve, pomorski in letalski transport potnikov ter vesoljski transport (Razširjena plačilnobilančna klasifikacija - EBOPS 2010).

Vir: European Innovation Scoreboard, 2016.

**Slika 10: Dodana vrednost storitev v slovenskem izvozu v %, 2011**



Vir: WTO, 2016.

Razčlenitev izvoza na tuje in domače »inpute« v vrednosti končnih proizvodov/storitev pokaže, da je v bil leta 2011 v slovenskem izvozu industrijskih proizvodov delež domače dodane vrednosti znatno nižji (56 %) kot pri izvozu storitev (79 %). Izvoz trgovskih storitev, turizma, logistike, transportnih in telekomunikacijskih storitev vsebuje največji delež domače dodane vrednosti.

Tudi v večini drugih držav OECD je delež domače dodane vrednosti v izvozu storitev višji kot pri izvozu blaga, kar je po eni strani posledica dejstva, da je veliko storitev bolj lokalne narave in da njihovi ponudniki v pretežni meri uporabljajo domače »inpute«, po drugi strani pa so ovire za prodajo storitev na tujih trgih sorazmerno višje kot za fizične proizvode. Ne gre samo za regulativne ovire, kot so npr. licence za ponudnike nekaterih profesionalnih storitev, ali pa za nujnost hkratne prisotnosti ponudnika in kupca storitev na isti lokaciji v primeru mnogih storitev (npr. turizem, osebne storitve), ampak tudi za jezikovne in druge ovire, ki izvirajo iz kulturnega okolja.

Vloga storitev v GVV je pomembna tudi z vidika zaposlovanja. Najnovejše raziskave kažejo, da zaposlitve, ki so neposredno in posredno povezane z izvozom, večinoma izvirajo iz storitvenih dejavnosti, v nekaterih državah so leta 2011 presegle 70% (npr. v Belgiji, Danski, na Nizozemskem; v Sloveniji 55%). Poleg tega je med leti 1995-2009 opazen premik v smeri povečanega zaposlovanja v storitvenih funkcijah kot so razvoj in raziskovanje, distribucija, logistika, marketing, prodaja in storitve za kupce (OECD, 2016b). To pomeni, da so vplivi GVV za države in podjetja zelo široki, zato zahtevajo odziv in usklajeno delovanje različnih politik pri oblikovanju strateških odločitev.

Za predelovalno industrijo in njeno vključevanje v GVV so na voljo podatki o stopnji predelave posameznih proizvodov, ki jih Slovenija izvažava/uvaja in so razčlenjeni tudi po državah, s katerimi Slovenija trguje. Zato so lahko analize precej podrobnejše, kot je to mogoče pri storitvah. Najnovejša raziskava na podlagi dobaviteljskih matrik slovenske predelovalne industrije kaže, da ima proizvodnja visokotehnološko intenzivnih panog skromne primerjalne prednosti v mednarodnem merilu; srednje-tehnološko intenzivne panoge povečujejo vključenost v končnih in vmesnih fazah GVV, nizko-tehnološko intenzivne panoge pa postajajo še izraziteje vključene v vmesne faze GVV (Burger, Rojec, 2015). Avtorja ugotavljata, da se zunanja trgovina v večini držav v pretežni meri izvaja v okviru panog, v katerih delujejo heterogena podjetja, zato so primerjalne prednosti opredeljene bolj na ravni podjetij kot dejavnosti. Predlagata, da bi se morala analiza vključevanja v GVV v prihodnje bolj osredotočiti na podjetja, ki so uspešni izvozniki.



Upoštevajoč zgornje ugotovitve glede potrebe po vključitvi primerov podjetij v analizo GVV in dejstvo, da za storitve ni na voljo podobno razčlenjenih podatkov po namenu njihove uporabe (vmesna ali končna uporaba) in državah partnericah, kot je npr. za predelovalno industrijo, ki bi omogočali empirično podprte analize vključevanja storitvenih panog v Sloveniji v GVV, se v drugem delu študije osredotočamo na analizo primerov podjetij v globalnih verigah vrednosti. Analizirali bomo štiri storitvena podjetja in eno predelovalno podjetje, v katerem igrajo posamezne storitvene faze pomembno vlogo ne samo za učinkovitost poslovnih procesov, temveč tudi za uspešnost GVV podjetja. Da bi pokazali na različno raven vključevanja podjetij v GVV smo vključili podjetja, ki so ustvarila lastne storitvene GVV in podjetja, ki s svojimi storitvami sodelujejo v GVV drugih podjetij. Hkrati je naše izhodišče, da prikažemo vlogo različnih storitev v GVV, pri tem pa upoštevamo predvsem izvozno uspešna slovenska podjetja ali podjetja, ki imajo v Sloveniji podružnice, ki ustvarjajo visoko dodano vrednost za GVV matičnih podjetij. V nadaljevanju analiziramo študije primerov vključevanja petih podjetij v GVV.



## II. DEL



## 4 ŠTUDIJE PRIMEROV PODJETIJ V GVV

### 4.1 MERILA ZA IZBOR PODJETIJ IN METODOLOŠKI PRISTOP K ANALIZI

Študije primerov so uporabne zlasti takrat, kadar ni na voljo podrobnejših podatkov za analizo določenega pojava in/ali kadar želimo podrobneje osvetliti značilnosti posameznih pojavov z uporabo kvalitativne analize. Tako zmanjšamo pomanjkanje podrobnejših podatkov in omogočimo vpogled v kompleksnost tematike, ki jo preučujemo in iz katere lahko izhajajo tudi določene skupne značilnosti (Yin, 2013). Čeprav je slabost takšnega metodološkega pristopa, da je analiza na njegovi podlagi pretežno deskriptivna, ne omogoča empiričnih preverjanj in da je težko posploševati rezultate, pa vsebuje poglobljeno razumevanje in kvalitativno oceno pojava.

Zaradi omejitev projekta smo se pri zasnovi študije odločili, da analizo izvedemo na podlagi primerov petih podjetij, s katerimi smo osvetlili različne značilnosti vključevanja storitev v globalne verige vrednosti. Pri izboru podjetij smo poskušali v čim večji meri upoštevati in zajeti raznolikost storitev, ki jih nudijo ta podjetja (npr. glede intenzivnosti uporabe dela, kapitala, sodobnih tehnologij, namena uporabe storitev za vmesno ali končno porabo), načine vključevanja v GVV ter geografski domet GVV.

Glavna merila za izbor podjetij so bila naslednja:

- različne vrste storitev, ki proizvajajo;
- dejavnost podjetja: storitvena podjetja in podjetja predelovalne industrije, pri katerih so storitve bistvene za učinkovito delovanje njihovih GVV;
- podjetja, ki proizvajajo storitve za končno porabo uporabnikov, in podjetja, katerih storitve so vmesni »input« v proizvodnji drugih podjetij;
- način in stopnja integracije podjetja v GVV: oblikovanje lastne GVV, vključevanje v GVV drugih podjetij; vključevanje v GVV na oba načina;
- geografska usmerjenost GVV;
- velikost podjetij.

Upoštevajoč navedena merila, smo izbrali naslednja podjetja<sup>20</sup>: skupina Iskratel sodi v predelovalno dejavnost, vendar za uspešno prodajo opreme, ki jo proizvaja, in delovanje lastne GVV nujno potrebuje različne storitve; podjetje A, ki deluje v visokotehnološki panogi mobilnih aplikacij in ima glede na število trgov največjo stopnjo globalnega dometa; podjetje B je največje med izbranimi podjetji in se ukvarja z direktno prodajo fizičnih proizvodov pod lastno blagovno znamko, ki jih izdeluje okoli 100 pogodbenih partnerjev; skupina NiceLabel proizvaja programsko opremo za označevanje izdelkov, ki služi kot vmesna storitev podjetjem ter jim pomaga do večje učinkovitosti in konkurenčnosti. Vsa omenjena podjetja so svoje GVV gradila z neposrednimi naložbami v hčerinske družbe, ki so bistveni člen v izvajanju poslovne strategije podjetja in oblikovanju lastne GVV. Gigodesign je najmanjše podjetje in edino izmed izbranih, ki nima lastne GVV, ampak se v GVV vključuje posredno, večinoma s prodajo svojih storitev uspešnim slovenskim izvoznikom, tujim podružnicam na slovenskem trgu in podjetjem v tujini.

**Tabela 1: Merila za izbor podjetij**

Ime podjetja	SKUPINA ISKRATEL	PODJETJE A	PODJETJE B	SKUPINA NICELABEL	GIGODESIGN
<b>Dejavnost podjetja</b>	Predelovalna dejavnost	Storitvena dejavnost	Storitvena dejavnost	Storitvena dejavnost	Storitvena dejavnost
<b>Vrsta storitev</b>	Montaža, instalacija, vzdrževanje programske in strojne opreme	Mobilne aplikacije	Večkanalna direktna prodaja	Programska oprema za označevanje izdelkov	Celostni dizajn, vizualne komunikacije
<b>Velikost –število zaposlenih</b>	790	190	7.000	100	10
<b>Tip storitev glede na porabo</b>	Vmesna storitev	Storitve za končnega porabnika	Izdelki in storitve za končnega porabnika	Vmesna storitev	Vmesna storitev
<b>Način vključevanja podjetja v GVV</b>	Lastna GVV in vključevanje v GVV drugih podjetij	Lastna GVV in vključevanje v GVV drugih podjetij	Lastna GVV in vključevanje v GVV drugih podjetij	Lastna GVV in vključevanje v GVV drugih podjetij	Vključevanje v GVV drugih podjetij

Vir: primeri podjetij.

20 Dve podjetji, ki sta sodelovali v intervjujih, nista želeli biti imenovani, zato uporabljamo izraza podjetje A in podjetje B.

V vsakem podjetju smo opravili poglobljen intervju z odgovorno osebo ali z več osebami; pred tem smo jim poslali standardiziran vprašalnik (gl. prilogo 2) z naslednjimi vsebinskimi sklopi: osnovni podatki o podjetju in vpetosti v mednarodno poslovanje; načini in faze vključevanja podjetja v GVV; koristi, ovire in tveganja pri vključevanju v GVV. V intervjujih smo vprašanja deloma prilagodili z ozirom na konkretni način vključevanja podjetij v GVV. Na koncu smo dodali dve odprti vprašanji: prvo omogoča predstavnikom podjetij, da izpostavijo dodatne elemente in značilnosti vključevanja podjetij v GVV; z drugim smo želeli pridobiti mnenja in priporočila podjetij, ki imajo izkušnje s poslovanjem v GVV, glede ukrepov ekonomske politike, ki bi v večji meri spodbujali podjetja k internacionalizaciji in vključevanju v GVV. Intervjuje so bili izvedeni v obdobju oktober – december 2015. Po opravljenih intervjujih smo pripravili osnutek zapisa primera podjetja in ga poslali odgovorni osebi v podjetju v dopolnitev ter prosili za komentar glede ustreznosti zapisa. Po dopolnitvi in uskladitvi s predstavniki podjetja smo poslali končno različico zapisov v potrditev odgovornim osebam v podjetju. V nadaljevanju predstavljamo analizo delovanja podjetij v GVV, ki temelji na petih obravnavanih primerih.

## 4.2 ANALIZA PRIMEROV PODJETIJ

Podjetja se v GVV vključujejo tako na strani uvoza (npr. kot kupci sestavnih delov, opreme in različnih storitev) kot izvoza, kjer dobavljajo svoje izdelke in storitve podjetjem ali končnim kupcem. V študiji nas zanima katere aktivnosti/naloge so potrebne za proizvodnjo, prodajo in za uporabo storitve; v katerih fazah se ustvarja najvišja dodana vrednost in na katerih lokacijah<sup>21</sup>; katere so koristi, ovire in tveganja pri delovanju lastne GVV oziroma pri vključevanju v GVV drugih podjetij; kako se primeri GVV izbranih storitvenih podjetij lahko umestijo v obstoječi teoretično-konceptualni model analize GVV, ki temelji na modelu stilizirane krivulje »smiley«. Čeprav je cilj analize, da čim bolj temeljito odgovori na zastavljena vprašanja, je glede na novost obravnavane tematike v znanstveni in strokovni literaturi pričakovati, da se bodo ob analizi pojavila še druga raziskovalna vprašanja in bodo potrebne nadaljnje študije za osvetlitev dodatnih razsežnosti delovanja GVV, zlasti kar zadeva vlogo storitev.

21 Dve podjetji, ki nimata sedeža v Sloveniji, sta vključeni v raziskavo, saj se ključne faze poslovnih procesov, pomembne za delovanje njihove GVV, izvajajo v slovenskih hčerinskih družbah.

## 4.2.1 Podjetje Skupina Iskratel

*Opis primera podjetja Skupina Iskratel je pripravljen na podlagi intervjuja z odgovorno osebo podjetja, uporabljeni pa so tudi podatki iz letnega poročila 2014 in s spletne strani podjetja ter podatki iz medijev, objavljeni na spletu.*

### Profil podjetja

Podjetje je bilo v preteklosti del sistema Iskra, pod imenom Iskratel pa je bilo ustanovljeno leta 1989 v Kranju kot skupno vlaganje z nemško multinacionalko Siemens. Podjetje Siemens je skladno s strategijo dezinvestiranja odprodalo svoje dejavnosti na področju telekomunikacij in leta 2009 izstopilo iz solastništva Iskratela ter podjetij s podobno dejavnostjo tudi v drugih državah. Čeprav sodi glavna dejavnosti Skupine Iskratel v predelovalno industrijo (proizvodnja telekomunikacijskih sistemov – oprema), predstavljajo storitve pomemben člen v verigi vrednosti in prodaje podjetja. V portfelju storitev so za podjetje pomembne klasične storitve (montaža, instalacija in končna integracija sistemov pri naročniku) pa tudi storitve podpore in vzdrževanja programske in strojne opreme. Dodatno se v zadnjem času uveljavljajo profesionalne storitve svetovanja in načrtovanja, šolanje ter izvajanje podpore («operations implementation») za delovanje sistema za operaterje in lastnike omrežij doma in v tujini. Nabor proizvodov in storitev, ki jih tržijo, so razvili pretežno sami pod lastno blagovno znamko. Podjetje je v zadnjih nekaj letih v razvoj vlagalo 12–14 % od celotne prodaje, vendar ostaja sledilec za najbolj inovativnimi podjetji, ki se osredotočajo na nekaj proizvodov, s katerimi so vodilni.

Strategija Iskratela je trženje opreme skupaj s storitvijo, saj tako lahko doseže višjo ceno. Hkrati šele različne storitve kupcu omogočijo, da učinkovito uporablja opremo, zato so storitve ključne pri prodaji opreme. Podjetje se usmerja na infrastrukturne projekte (npr. inteligentni transportni sistemi za železnice, operaterje v telekomunikacijah in energetiki ter transportu), pri katerih je potrebnih več storitev kot pri prodaji opreme. Podjetje redko prodaja samo storitev brez opreme (npr. ob dodatnem naročilu obstoječega kupca ali kadar gre za posodobitev in vzdrževanje programske opreme). Storitve podjetja so namenjene vmesni uporabi kupcev, ti jih integrirajo v svoje poslovne procese (npr. telekomunikacijski operaterji ali železnica).

Podjetje deluje v panogi, ki ponuja rešitve in opremo ter storitve za veliko sistemov javnega sektorja (telekomunikacijski in elektrooperaterji, železnice), v katerih prihaja do prebojnih in postopnih inovacij. Na teh področjih so konkurenti



Skupine Iskratel na mednarodnih trgih podjetja veliko večje velikosti. Pri nižnih rešitvah, pri katerih podjetje prilagodi izdelek potrebam kupcev in ga integrira v celovito rešitev (npr. na železniških in avtobusnih postajah, gradbiščih itn.), je tudi konkurenca omejena.

**Zaposlenost:** ob koncu leta 2014 je imelo podjetje Iskratel Group 790 zaposlenih, od tega okoli 2/3 s terciarno izobrazbo. Pretežna večina zaposlenih je v Sloveniji, in sicer 560; med temi jih je imelo več kot 70 % terciarno izobrazbo.

**Lastniška struktura:** podjetje je v 100-odstotni slovenski lasti (vodstvo in zaposleni), potem ko sta Siemens in Gorenjska banka leta 2009 prodala svoj delež.

### Vpetost v mednarodno poslovanje

Glede na način nastanka podjetja v letu 1989 (»joint venture« s Siemensom) je podjetje takoj vstopilo v mednarodno poslovanje in za Siemens razvijalo programsko opremo po njihovem naročilu. Potem ko ni bilo več del Siemensove mreže, je moralo podjetje samo narediti celovito rešitev za kupce, kar pa je zaradi hitro spreminjajoče se tehnologije zelo zahtevno, hkrati pa se podjetje ne more osrediniti na nekaj izdelkov. Za celovite rešitve mora kombinirati svoje izdelke z rešitvami partnerjev. Ta poslovni model je uveljavljen na tradicionalnih trgih Iskratela, medtem ko poskuša na nove trge vstopiti z novim modelom prodaje prek partnerjev, ki so globalni ponudniki rešitev ali lokalni sistemski integratorji.

Izvozna usmeritev podjetja temelji na lastni prodajni in servisni mreži z neposrednim dostopom do strank in njihovih trgov prek poslovalnic in podružnic. Iskratel izvažata predvsem telekomunikacijsko opremo in opremo za dispečerske sobe (npr. v energetiki, železnici). V povezavi z opremo prodaja storitve projektiranja, integracije sistemov, testiranje delovanja, vzdrževanje in posodobitev programske opreme, šolanje uporabnikov. Te storitve izvajajo lokalne podružnice in pogodbeni partnerji, ki jih usposablja hčerinske družbe in matično podjetje.

Skupina Iskratel izvažata na 20–30 trgov s poudarkom na vzhodno Evropo. Izvoz zavzema okoli 80 % celotne prodaje, kar kaže na intenzivno vpetost v mednarodno poslovanje. Iskratel ima hčerinska podjetja v Rusiji, Kazahstanu, Ukrajini, Uzbekistanu, v Makedoniji in na Poljskem, podružnico v Turčiji ter predstavništva v Rusiji, Kazahstanu, Azerbajdžanu, Moldaviji, Bosni in v Turkmenistanu. Trije najpomembnejši trgi po obsegu prodaje v tujini so Rusija, Kazahstan in Turkmenistan. Podružnice in hčerinska podjetja v tujini prodajajo telekomunikacijsko opremo matične družbe ter izvajajo storitve, povezane z nameščanjem, s

servisiranjem in tehnično podporo kupcem. Izbor lokacije za hčerinske družbe in podružnice temelji na več dejavnikih; med njimi imajo največji pomen dozrajšnje povezave s partnerji na lokaciji. Poleg tega sta zelo pomembni razvitost trga in cena delovne sile. Za posamezne lokacije izpostavljajo še specifične dejavnike, kot sta npr. razpoložljivost in kakovost kadrov v Makedoniji ali pa zagotovitev dolgoročne prisotnosti na trgu prek lokalne proizvodnje v Rusiji<sup>22</sup>.

## **Položaj podjetja v globalnih verigah vrednosti (GVV)**

### *Lastna globalna veriga vrednosti*

Podjetje je svojo globalno verigo vrednosti gradilo postopoma ter ustanovljalo podružnice in hčerinske družbe na posameznih trgih na podlagi izkušenj pogodbenega sodelovanja s partnerji in zaznanih priložnosti. Izvajanje posameznih faz proizvodno-poslovnega procesa je osredotočeno na matično podjetje, kar kaže, da ima popoln nadzor nad procesi, ki potekajo v drugih enotah. Matično podjetje prav tako koordinira delovanje vseh podružnic ter skrbi za razvoj in upravljanje blagovnih znamk. Nekatera hčerinska podjetja in podružnice poleg prodaje sodelujejo tudi pri razvoju izdelkov in šolanju kadrov. Domači in tuji pogodbeni partnerji se vključujejo v globalno verigo matičnega podjetja s specializiranimi storitvami (tabela 2). Ker Skupina Iskratel proizvaja opremo, so v njihovo proizvodno-poslovno verigo na vhodni strani vključeni tudi tuji in domači dobavitelji fizičnih »inputov« (elektrokomponente, kemikalije, razni materiali in metalne konstrukcije), ki pa niso predmet naše analize. Vse pogodbe o prodaji opreme in storitev kupcem v tujini podpisuje matično podjetje, čeprav prodajo izvajajo lokalne podružnice v tujini, razen na trgih, na katerih matično podjetje nima podružnic.

Posamezne faze proizvodno-poslovnih procesov se prepletajo in nadgrajujejo; vsaka prispeva h končni dodani vrednosti. Intervjuvanec ocenjuje, da naslednje tri faze prispevajo največjo dodano vrednost: **1) prilagoditev** sistemov lokalnemu kupcu/trgu, ko se oprema namesti, integrira v sisteme kupca in testira njeno nemoteno delovanje; **2) faza izobraževanja kupcev** za uporabo opreme; **3) poprodajna podpora in vzdrževanje** opreme, v sklopu katere Iskratel kupcu nudi nadgradnjo in programske posodobitve. Vse tri faze omogočajo, da lahko podjetje

---

22 V Jekaterinburgu v Rusiji so pridobili certifikat lokalnega dobavitelja, kamor prenašajo del proizvodne opreme. Kot domači dobavitelji opreme bodo lahko tam prodali več opreme, kot bi je sicer, in v prodajo integrirali tudi določene storitve.

na trgih doseže višjo ceno. To hkrati kaže, da sta tudi v podjetju, katerega glavna dejavnost je proizvodnja telekomunikacijske opreme, ključna prilagajanje potrebam kupcev in skrb za nemoteno delovanje opreme na dolgi rok, tj. skrb za vzdrževanje dobrih odnosov s kupci.

**Tabela 2: Faze poslovnih procesov po izvajalcih, Iskratel Group**

Faze	Matično podjetje	Hčerinska podjetja/ Podružnice	Pogodbeni dobavitelji
Raziskave in razvoj izdelkov*	✓	✓	
Fizična proizvodnja opreme	✓		
Prodaja	✓	✓	
Prilagoditev sistemov kupcu in trgu**	✓		
Izobraževanje kupcev	✓	✓	
Marketing	✓		✓
Upravljanje blagovnih znamk	✓		
Poprodajna podpora in vzdrževanje	✓		
Svetovanje	✓	✓	✓
Upravljanje stikov s kupci	✓	✓	✓
Računovodske in pravne storitve	✓	✓	
Prevajalske storitve		✓	✓

\*Okoli 25 % razvoja opravijo hčerinska podjetja in podružnice v Makedoniji, Rusiji, v Ukrajini, preostalo matična družba.

\*\*Testiranje opreme in njena integracija v sisteme kupca

### *Vključevanje v druge GVV*

Podjetje je bilo do zdaj v strategiji internacionalizacije osredotočeno na trge vzhodne Evrope. Pred dvema letoma se je začelo kot partner vključevati v verige vrednosti multinacionalnih podjetij, ki imajo globalni domet (Furkwerk iz Nemčije, Kapsch iz Avstije in Selex iz Italije), in tako povečalo ugled svoje blagovne znamke. Sicer gre za manjše projekte, ki odpirajo nastop na zahtevnejših trgih in v prihodnje možnosti prodaje velikih količin na globalni trg. Za podjetje je strateškega pomena, da se v prihodnje še bolj vključi v GVV globalnih partnerjev in si zagotovi večjo prodajo.

### **Koristi od vključevanja v GVV**

V podjetju ocenjujejo, da je na dolgi rok boljši poslovni rezultat najpomembnejša korist – od oblikovanja in delovanja lastne GVV pa tudi vključevanja v tuje GVV. Pri zadnjem je enako pomembna korist tudi večja prepoznavnost podjetja, medtem ko pri delovanju lastne verige vrednosti prepoznavnost ne igra tako

pomembne vloge. Glede na to, da podjetje v okviru svoje GVV prodaja predvsem na manj zahtevnih trgih, ocenjujemo, da lastna GVV nima velikega pomena za povečanje inovativnosti. Nasprotno lahko od intenzivnejšega vključevanja v tuje GVV pričakujejo večjo spodbudo oziroma pritisk za povečanje inovativnosti in posledično korist od sodelovanja v tujih GVV. Privlačnost za visokousposobljene kadre in višja kakovost storitev podjetja prav tako prinašata pomembno korist za podjetje, in sicer ne glede na to, ali gre za lastno GVV ali vključevanje v tuje GVV, pri katerem imajo do zdaj manj izkušenj.

### **Ovire pri vključevanju v GVV**

Razvojna dejavnost podjetja je pretežno prilagojena trgom vzhodne Evrope, in čeprav imajo ti določene posebnosti, so glede tehnološke naprednosti in poslovnih modelov manj zahtevni. V podjetju sicer ocenjujejo, da sta razpoznavnost in konkurenčnost njihovih izdelkov in storitev na splošno lahko pomembni prepreki za boljše delovanje lastne GVV, vendar jo kompenzirajo z dobro prepoznavnostjo lastnih blagovnih znamk obstoječih partnerjev lastne GVV, s katerimi gradijo dobre odnose na dolgi rok<sup>23</sup>. Ne zadostna razpoznavnost in skozi to tudi konkurenčnost izdelkov podjetja sta zelo pomembni oviri pri sodelovanju v tujih GVV, pri katerih so merila konkurenčnosti precej višja. Prav tako sta zaznavanje in vrednotenje blagovnih znamk podjetja precej nižja pri sodelovanju s partnerji drugih GVV, kar predstavlja pomembno prepreko za vzpostavitev sodelovanja. Tudi neprilagojenost na poslovne modele in zahteve razvitejših trgov je dodatna ovira za širjenje lastne GVV na te trge. Iskratel še vedno cilja na prodajo celotnih sistemov (vsa oprema in storitve), kupci z zahodnih trgov, ki imajo svojo verigo dobaviteljev, pa povprašujejo samo po določenih delih, s katerimi je Iskratel konkurenčen glede na razmerje med ceno in kakovostjo.

### **Tveganja pri vključevanju v GVV**

Upoštevajoč navedene ovire za delovanje lastne GVV pa tudi za sodelovanje v tujih GVV, so tveganja, s katerimi se podjetje Iskratel spoprijema, pričakovana. Najvišje so ocenjena tveganja pri vključevanju v tuje GVV, zlasti kar zadeva zahtevnost razvitejših trgov in nezadostno poznavanje posebnosti poslovanja na njih v povezavi z odgovornostjo, ki jo podjetje prevzema ob vstopu v te verige. Nezadostno

23 Tudi kadar je prihajalo v podružnici/poslovalnici v posamezni državi do slabših poslovnih rezultatov zaradi različnih razlogov (npr. politične krize), se podjetje Iskratel ni umikalo s teh trgov, kar partnerji zelo cenijo.

inoviranje podjetja, še posebej glede bolj prebojnih inovacij je prav tako veliko tveganje za poslovanje v ostri mednarodni konkurenci, v kateri so konkurenti veliko večji od Iskratela. Tveganja v povezavi z delovanjem lastne GVV ocenjujejo precej nižje glede odgovornosti do kupcev na vzhodnoevropskih trgih, ki so manj dosledni v primerjavi s tistimi na razvitejših trgih, in glede načinov poslovanja, ki jih na znanih trgih bolje poznajo in obvladujejo.

### Sklepne ugotovitve

Podjetje proizvaja telekomunikacijske sisteme (oprema), v katerih različne storitve predstavljajo pomemben člen v celotni verigi vrednosti in pri prodaji. Skupina Iskratel ima lastno GVV, ki jo popolnoma nadzira matična družba v Sloveniji in centralizira večino proizvodno-poslovnih faz – od razvoja in raziskav prek fizične proizvodnje in prilagajanja rešitev lokalnim trgom do marketinga, upravljanja z blagovnimi znamkami in odnosov s kupci. Hčerinska podjetja in podružnice v vzhodni Evropi v glavnem skrbijo za prodajo telekomunikacijske opreme, nekatere pa sodelujejo tudi v razvoju in raziskavah ter pri izobraževanju kupcev. V intervjuju s predstavnikom podjetja je bilo ocenjeno, da največjo dodano vrednost ustvarjajo naslednje faze: **prilagoditev** sistemov lokalnemu kupcu/trgu; **izobraževanje kupcev** za uporabo opreme; **poprodajna podpora in vzdrževanje** opreme, ki skupaj omogočajo, da podjetje svoje rešitve prodaja po višji ceni.

Podjetje ima znatne koristi od lastne GVV na vzhodnoevropskih trgih, ob tem pa uspeh tam hromi njegovo inovacijsko aktivnost in vključevanje v druge GVV, kjer se spoprijema z ostro konkurenco veliko večjih podjetij. Šibke strani podjetja pri tem so nezadostna konkurenčnost izdelkov za razvitejše trge, neprilagojenost na poslovne modele in zahteve teh trgov, premajhna osredotočenost na nekaj ključnih nišnih proizvodov, s katerimi je podjetje konkurenčno glede razmerja med ceno in kakovostjo. Premagovanje teh pomanjkljivosti in uvajanje inovacij sta ključna za učinkovitejše sodelovanje v GVV globalnih podjetij in povečanje obsega prodaje, kar bi jim omogočilo še večja vlaganja v raziskave in razvoj. Strateška usmeritev podjetja na infrastrukturne projekte in področje javne varnosti, ki ob prodaji opreme zahtevajo tudi več storitev in posledično doseganje višjih cen, lahko prav tako podjetju prinesejo koristi v lastni ali tujih GVV. Dodatno priložnost predstavlja oblikovanje konzorcijev z drugimi slovenskimi podjetji za vstop na nove trge, kar je podjetje Iskratel skupaj s še tremi podjetji že realiziralo za nastop v Iranu.

## 4.2.2 Podjetje A

*Opis primera podjetja A je pripravljen na podlagi intervjuja z odgovorno osebo podjetja, uporabljeni pa so tudi podatki s spletne strani podjetja in podatki medijev, objavljeni na spletu.*

### Profil podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2009 in je zdaj registrirano v Veliki Britaniji, od leta 2011 s sedežem uprave na Cipru. Hčerinske družbe ima v Sloveniji, ZDA, Veliki Britaniji, v Južni Koreji in na Kitajskem. Dejavnost podjetja sodi v zabavno industrijo, glavni proizvod pa so mobilne aplikacije, ki so namenjene družinski zabavi. Podjetje deluje v visokotehnološki panogi, ki se hitro razvija in nenehno inovira, saj je konkurenca globalna, kar zahteva agilnost ter sprotno spremljanje navad in obnašanja kupcev. Uspeh podjetja v tako zahtevnem okolju potrjuje dejstvo, da je njihove mobilne aplikacije do oktobra 2015 preneslo že 3 milijarde uporabnikov z vsega sveta, od tega kar milijardo v zadnjem letu. Do zdaj so na trgu lansirali 15 mobilnih aplikacij, podjetje pa razvija tudi videovsebine (risanke).

Poslovni model podjetja temelji na kombinaciji brezplačnih in plačljivih storitev. Namestitev nekaterih aplikacij je brezplačna, kupec pa lahko potem opravi nakupe in plača dodatne funkcije znotraj aplikacije (t. i. »freemium model«). Poleg tega podjetje prodaja licence za uporabo motivov likov iz njihovih aplikacij, licenčni partnerji pa jih uporabljajo pri prodaji fizičnih izdelkov, kot so: knjige, šolske potrebščine, prehranski proizvodi. Storitve podjetja so namenjene pretežno **končnim kupcem**; prodajajo jih prek spleta in pogodbenih partnerjev. Ob sodelovanju s svetovno multinacionalko Disney je bila njihova storitev **vmesni izdelek** v končnem izdelku korporacije Disney. Prav tako je prodaja licenc za uporabo motivov glavnih likov »input« za končni izdelek licenčnih partnerjev (npr. figurice).

**Zaposlenost:** zaposlenost v podjetju od ustanovitve zelo hitro narašča – začeli so z 8 zaposlenimi v letu 2009, oktobra 2015 pa je bilo v podjetju že 190, od tega 160 v hčerinski družbi v Sloveniji. Delež terciarno izobraženih je 62-odstoten.

### Vpetost v mednarodno poslovanje

Podjetje sodi v kategorijo »born global«, saj že od samega začetka posluje na globalnih trgih. Kmalu po lansiranju prve aplikacije za mobilni telefon leta 2010 so

aplikacijo namestili uporabniki iz več kot 100 držav. Zdaj podjetje prodaja v okoli 230 državah; največ uporabnikov je na Kitajskem, sledijo ZDA.

Hčerinske družbe opravljajo različne faze v poslovnih procesih; njihovi zaposleni imajo vrhunska specialistična znanja na svojih področjih. Hkrati podjetje sodeluje z okoli 100 pogodbenimi partnerji z vsega sveta. Vodilni iz matičnega podjetja so pri izboru lokacije za posamezno hčerinsko družbo med najpomembnejše dejavnike uvrstili razpoložljivost in kakovost kadrov na lokaciji, ugodno poslovno okolje in posebnosti trga v državi gostiteljici. Cena delovne sile je manj pomembna oziroma ni relevantna pri izboru visoko specializiranih strokovnjakov.

## **Delovanje podjetja v globalnih verigah vrednosti (GVV)**

### *Oblikovanje lastne GVV*

Kmalu po ustanovitvi je podjetje oblikovalo lastno globalno verigo vrednosti, v katero so poleg matičnega podjetja in hčerinskih družb vključeni pogodbeni partnerji (podjetja in individualni strokovnjaki) z vsega sveta. Glede na dejstvo, da so tudi znotraj posameznih faz poslovnega procesa potrebne specializirane storitve, pri njihovem zagotavljanju največkrat sodelujejo vsi trije tipi akterjev – matično podjetje, hčerinske družbe in pogodbeni partnerji (tabela 3). Kljub temu so posamezne hčerinske družbe bolj specializirane za nekatere funkcije, v katerih imajo posebna znanja in veščine. Hčerinska družba v Ljubljani se osredotoča na programski razvoj in testiranje izdelka<sup>24</sup>, hčerinska družba v Londonu na marketing, lokalizacijo multimedijskih vsebin, upravljanje blagovnih znamk in na prodajo oglasnega prostora, hčerinska družba v ZDA na prodajo oglasnega prostora, v Južni Koreji pa na marketing in posamezne prodajne procese za azijske države. Večina poslovanja podjetja in komunikacije s hčerinskimi družbami ter pogodbenimi partnerji poteka elektronsko. Prek svojih hčerinskih družb ima podjetje nadzor nad celotno verigo vrednosti in s tem nadzor nad kakovostjo blagovnih znamk. Tako lahko kakovostno sprejema odločitve na ravni družbe kot celote.

Pogodbeni partnerji iz različnih delov sveta sodelujejo v posameznih fazah poslovnega procesa, ki se odraža v končni storitvi/aplikaciji, npr. animacije, pravne

---

24 Po mnenju intervjuvanca ima hčerinska družba v Sloveniji v lokalnem okolju na voljo dovolj visoko usposobljenih računalniških strokovnjakov. Drugače je s kadri za animacijo, saj v Sloveniji ni ustrezne šole, zato animatorje pogodbeno najemajo z vsega sveta. Prav tako v Sloveniji ni kadrov z izkušnjami za upravljanje blagovne znamke na specifičnem področju, kot so animirani liki.

storitve (še posebej v povezavi z zaščito intelektualne lastnine), prevajalske storitve, storitev za samodejno prepoznavanje jezikov, izvajanje plačil za nakup aplikacij<sup>25</sup>, storitve, ki omogočajo analize velikih količin podatkov, itn.

**Tabela 3: Faze poslovnih procesov po izvajalcih, Podjetje A**

Faze/ Funkcije	Matično podjetje	Hčerinske družbe	Pogodbeni partnerji
Produktni razvoj	✓	✓	✓
Programski razvoj		✓	✓
Dizajn, animacija, testiranje		✓	✓
Marketing in prodaja	✓	✓	✓
HRM, finance, pravne storitve	✓	✓	✓
Upravljanje blagovne znamke	✓	✓	
Upravljanje stikov z uporabniki	✓	✓	
Sprejemanje poslovnih odločitev	✓		

**Upravljanje stikov z uporabniki je posebej pomembno za podjetja, ki prodajajo končne proizvode/storitve.** Podjetje A omogoča uporabnikom, da sporočajo svoje mnenje in ocene o uporabljenih storitvah prek platform za prodajo aplikacij, kar povečuje prepoznavnost podjetja tudi med uporabniki drugih storitev (npr. podobno kot ocenjevanje knjig pri Amazonu). Sicer podjetje prek svojega sistema vseskozi spremlja obnašanje uporabnikov pri uporabi njihovih aplikacij in tako prepozna, kaj imajo uporabniki radi, tudi časovne dimenzije uporabe posameznih aplikacij. Velika množica podatkov se samodejno nalaga na Googlov strežnik, in to ob vsaki uporabi aplikacij. Projektni menedžerji podjetja lahko z uporabo storitve Google Bigquery spremljajo in analizirajo te podatke (»big data«), kar jim omogoča, da so sproti seznanjeni z vzorci uporabe svojih aplikacij ter tako dobivajo ideje, kako izboljšati, nadgraditi in prilagoditi aplikacije znanim vzorcem uporabe. Za še natančnejšo identifikacijo različnih potreb uporabnikov podjetje A enkrat letno izvede kratko anketo med uporabniki in tako pridobi tudi podatke o demografiji uporabnikov (starost, spol, uporabniške/nakupne navade itn.). Celovito spremljanje obnašanja uporabnikov podjetju omogoča, da je sproti seznanjeno z njihovimi preferencami; na tej podlagi lahko izboljšuje obstoječe aplikacije in uvaja nove.

25 Podjetje sodeluje z več kot 20 največjimi platformami za prodajo aplikacij.



Čeprav vsaka izmed faz poslovnega procesa dodaja vrednost h končnemu produktu, v podjetju ocenjujejo, da se **največja dodana vrednost** ustvari v treh medsebojno dopolnjujočih fazah: **1) razvoj** produkta (ideja in »branding«); **2) dizajn** produkta, **animacija** in **testiranje**; **3) navzkrižni marketing** (distribucija »cross-promotion«),<sup>26</sup> ki ob lansiranju novega produkta starim uporabnikom ob zagonu katere koli obstoječe aplikacije odpre reklamo za nov produkt, ki ga lahko takoj naložijo.

### *Vključevanje v GVV drugih podjetij*

Podjetje A je kot pogodbeni partner sodelovalo tudi v GVV korporacije Disney, pri čemer je imelo vlogo koproducenta risanih videov, v katerih nastopajo liki, ki jih je razvilo podjetje A za svoje aplikacije. V tej GVV je podjetje A dalo licenco za uporabo likov in je bilo hkrati tudi podizvajalec produkcije. Nadzor nad celotnim procesom je ohranila korporacija Disney. Podjetje A je dobilo še vrsto ponudb za pogodbeno partnerstvo v GVV drugih podjetij, vendar jih niso sprejeli. Posredno se podjetje A vključuje v GVV drugih lastnikov prek licenčne prodaje pravic uporabe motivov svojih likov, ki so »input« za končni produkt pogodbenih partnerjev (npr. figurice likov, knjige ..). Obenem uporaba motivov njihovih likov v drugih podjetjih prispeva k promociji in graditvi blagovnih znamk, ki imajo za podjetje visoko vrednost.<sup>27</sup>

### **Koristi od GVV**

Koristi od vzpostavitve lastne GVV in vključevanja v GVV drugih podjetij imajo različen pomen. V podjetju A ocenjujejo, da so največje koristi od vzpostavitve lastne GVV povezane z boljšimi poslovnimi rezultati na daljši rok, višjo kakovostjo storitev, s krepitvijo blagovne znamke in privlačnostjo za visoko usposobljene kadre. Izkušnje sodelovanja v GVV korporacije Disney kažejo, da je imelo podjetje A največ koristi v povezavi z boljšim poslovnim rezultatom na dolgi rok, večjo prepoznavnostjo podjetja in s krepitvijo blagovne znamke. Hkrati ocenjujejo, da sodelovanje z Disneyjem ni bilo pomembno za povečanje inovativnosti podjetja niti za višjo kakovost njihovih storitev.

26 Podjetje je bilo prvo na svetu, ki je že leta 2010 uporabilo ta način promocije. V enem dnevu so tako dosegli 1,5 milijona uporabnikov.

27 Imajo okoli 100 licenčnih partnerjev, od tega okoli 20 iz Slovenije.

## Ovire pri vključevanju v GVV

Največjo oviro pri delovanju lastne GVV za podjetje A predstavljajo regulativne ovire na tujih trgih (zlasti Kitajska) glede uporabe e-storitev in omejevanja interneta. Ne zadostna konkurenčnost podjetja in pomanjkljiva zaščita pravic intelektualne lastnine sta v splošnem manj pomembni oviri, čeprav je zadnja v posameznih državah zelo pomembna. Pri sodelovanju v GVV drugih podjetij se je kot najpomembnejša ovira izkazala nestabilnost partnerja pri izvedbi skupne produkcije. Tudi pogajanja za sklenitev pogodbe za sodelovanje, ki so trajala pol leta in so tako zmanjšala razpoložljiv čas za glavne dejavnosti podjetja, zavirajo nagnjenost podjetja za sodelovanje v GVV drugih podjetij v prihodnje.

## Tveganja pri vključevanju v GVV

Regulativne ovire držav, ki zadevajo nakup aplikacij prek določenih spletnih trgovin (npr. Googla na Kitajskem), predstavljajo poleg varnosti poslovanja na internetu največje tveganje za delovanje lastne GVV. Kar zadeva vključevanje v GVV drugih podjetij A ocenjuje, da je zanj najpomembnejše tveganje povezano z nevarnostjo, da bi se vrednost njegove blagovne znamke zmanjšala oziroma da bi se ta asimilirala pod blagovno znamko drugega podjetja.

## Sklepne ugotovitve

Podjetje A je že ob nastanku vstopilo na globalne trge (»born global«) in ima zelo razvejano lastno GVV, ki vključuje aktivnosti hčerinskih družb v posameznih fazah poslovnega procesa, kot so **razvoj in dizajn** produktov; **animacija** in **testiranje**; **navzkrižni marketing** (distribucija »cross-promotion«). Zelo pomemben člen v verigi ustvarjanja vrednosti predstavljajo pogodbeni partnerji s specialističnimi storitvami, ki dopolnjujejo znanja in veščine zaposlenih v matičnem podjetju in hčerinskih družbah. Sprotno in natančno spremljanje obnašanja uporabnikov omogoča podjetju agilnost in kontinuirane inovacije v produktih. Prednost je, da podjetje inovira tudi na netehnoloških področjih, kot so novi poslovni modeli (npr. navzkrižni marketing nove aplikacije ob zagonu obstoječe aplikacije; licence za uporabo likov iz aplikacij). Tako podjetje krepi in povečuje vrednost blagovnih znamk in s tem tudi poslovni rezultat. Visoko usposobljeni in ustvarjalni posamezniki, ki so specialisti za določene naloge, predstavljajo največji delež zaposlenih. To je pogoj za uspeh v visokotehnološki panogi, ki se hitro razvija in nenehno inovira, konkurenca pa je globalna. Kljub temu v podjetju menijo, da »**ne tekmujejo s konkurenti, ampak za prosti čas uporabnikov**«, kar odraža poslovno filozofijo, ki je popolnoma osredotočena na uporabniško izkušnjo.

### 4.2.3 Podjetje B

*Opis podjetja B je pripravljen na podlagi intervjuja z odgovorno osebo podjetja, uporabljeni pa so tudi podatki spletne strani podjetja in zapisi medijev, objavljeni na spletu.*

#### Profil podjetja

Podjetje B je bilo ustanovljeno leta 1992 v Sloveniji, vendar se je ob vse večji prodaji na tujih trgih in z ustanavljanjem hčerinskih družb v tujini leta 2001 registriralo kot podjetje B holding na Nizozemskem, kjer je tudi menedžment holdinga. Glavna dejavnost holdinga je direktna prodaja, v kateri prevladuje ostra konkurenca. Podjetje prodaja proizvode za končne porabnike, vendar jih samo ne proizvaja; to opravlja več kot 100 pogodbenih partnerjev iz Evrope, Amerike in iz Azije.

Strategija podjetja je investiranje v razvoj lastne storitvene infrastrukture na dolgi rok in s tem zagotavljanje kakovostne storitve. Prodaja se koncentrira na 400-milijonski trg srednje in vzhodne Evrope prek svojih hčerinskih družb v okoli 20 državah<sup>28</sup>, narašča pa tudi prodaja prek hčerinskih družb/distributerjev v ZDA in Kanadi ter v Združenem kraljestvu. Holding prodaja proizvode, za katere so razvili lastne blagovne znamke in proizvode zunanjih dobaviteljev, ki so se že izkazali za prodajne uspešnice, vendar pa je prodaja lastnih blagovnih znamk večja. Podjetje je začelo prodajo z enim patentiranim izdelkom, ki je bil razvit v Srbiji. Pozneje je odkupilo patent in produkt razvijalo naprej (npr. aplikacija za avtomobil) in ga pod lastno blagovno znamko prodaja prek hčerinskih družb in mreže partnerjev. Ta produkt je eden redkih proizvodov podjetja B, ki se proizvaja v Sloveniji.

Podjetje je v začetku delovalo prek kataloške in telefonske prodaje, hitro rast pa je doživelo s televizijskim oglaševanjem z neposrednim odzivom. S prodorom novih tehnologij je začelo uvajati tudi spletno prodajo in lastne maloprodajne trgovine. Poslovni model holdinga temelji na večkanalnem, vertikalno integriranem distribucijskem sistemu, ki poteka prek televizijskega oglaševanja z neposrednim odzivom, spletne prodaje, kataloške prodaje, prodaje prek klicnih centrov, lastnih maloprodajnih trgovin ter mreže maloprodajnih in veleprodajnih partnerjev.

28 Albanija, Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Hrvaška, Češka, Madžarska, Kosovo, Latvija, Litva, Makedonija, Poljska, Moldavija, Črna gora, Romunija, Rusija, Slovaška, Slovenija, Srbija, Ukrajina.

Tako lahko podjetje naslovi različne potrebe in nakupne vzorce obnašanja kupcev. Vse hčerinskih družbe so organizirane podobno, konkretna organiziranost posamezne pa je odvisna od velikosti lokalnega trga. Zato je lahko v posameznih državah celo več hčerinskih družb, posamezne hčerinske družbe pa imajo lahko tudi podružnice.

**Zaposlenost:** Še leta 2010 je imela družba skupno okoli 4.000 zaposlenih, v letu 2015 pa že prek 7.000, kar kaže na zelo hitro rast aktivnosti. V Sloveniji je okoli 600 zaposlenih, od katerih ima polovica terciarno izobrazbo. V večini drugih hčerinskih družb je delež terciarno izobraženih nižji, ker je največ zaposlenih v klicnih centrih in lastnih maloprodajnih trgovinah, v katerih ni potrebna tako visoka izobrazba.

**Lastniška struktura:** Poleg večinskega deleža slovenskega lastnika imajo deleže tudi zasebni investitorji iz tujine.

### Vpetost v mednarodno poslovanje

Holding internacionalizira svoje poslovanje z neposrednimi naložbami v hčerinskih družbe, ki prodajajo na lokalnih trgih. Do leta 2006 so dokončali širitev z vzpostavljanjem lastnih hčerinskih družb v regiji. Glavna dejavnost podjetja B je e-prodaja, ki se opravlja prek 20 hčerinskih družb na lokalnih trgih držav srednje in vzhodne Evrope. Hčerinska družba v Sloveniji ima specifični položaj, saj zaradi carinske optimizacije uvaža proizvode za potrebe lokalnega trga in za prodajo/izvoz drugim hčerinskih družbam matične družbe. Leta 2014 je na slovenskem trgu prodala za okoli 20 mio. evrov proizvodov, v tujini pa za 17 mio. evrov. Najpomembnejši trgi holdinga po obsegu prodaje so: Rusija, Ukrajina in Romunija. Od leta 2012 prek distributerjev prodajajo proizvode lastnih blagovnih znamk tudi v ZDA in Združenem kraljestvu.

V obdobju do leta 2006, ko se je vzpostavila večina hčerinskih družb, je bil odločilni dejavnik odločitve matičnega podjetja za lokacijo hčerinskih družb možnost dostopa do medijskega prostora na lokalnem trgu. Ključno je bilo, ali je mogoče skleniti pogodbo o zakupu zadostne količine časa s TV-hišami ob primerni ceni. Če ta pogoj ni bil izpolnjen, so bili drugi dejavniki, kot so npr. ugodno poslovno okolje na lokaciji, velikost trga, razpoložljivost primernih kadrov in drugo, nepomembni. To po eni strani kaže, kako velik pomen je imelo televizijsko oglaševanje z neposrednim odzivom, po drugi strani pa, da je bilo za podjetje nujno, da si zagotovi ustrezno izhodišče za prodajo na trgih, na katerih so že bile prisotne multinacionalke in domača podjetja za direktno prodajo. Uspeh podjetja v ostri mednarodni konkurenci gre pripisati več dejavnikom:

- odločitev, da že od začetka vzpostavljanja hčerinskih družb v tujini ključne procese obdrži znotraj hčerinskih družb, čeprav so globalna podjetja takrat intenzivirala »offshoring« storitev;
- v obdobju, ko je televizijsko oglaševanje z neposrednim odzivom štelu za industrijo dvomljiv sloves, je podjetje ne le dosledno upoštevalo veljavno zakonodajo glede varstva pravic porabnikov, ampak je porabnikom ob reklamacijah nudilo celo več, kot je določala zakonodaja;
- zgodnja usmeritev v razvoj večkanalne prodaje;
- razvoj lastnih blagovnih znamk.

Kombinacija omenjenih dejavnikov je imela za rezultat, da so z direktnim marketingom uspeli ustvariti vodilne blagovne znamke v regiji in se dobro pozicionirati med konkurenti.

## **Delovanje podjetja v globalnih verigah vrednosti (GVV)**

### *Lastna globalna veriga vrednosti*

Matično podjetje je ustvarilo verigo hčerinskih družb na številnih lokacijah v srednji in vzhodni Evropi, ki delujejo na podlagi skupnih standardov in v glavnem skrbijo za prodajo na lokalnem trgu. V aktivnostih, ki jih holding izvaja na veliko lokacijah, se generira množica podatkovnih virov, ki jih integrirajo prek lastnih centralnih strežnikov<sup>29</sup>, kar podpira načrtovanje in implementacijo aktivnosti. To vključuje sistem za upravljanje odnosov s strankami, načrtovanje medijskega in oglaševalskega časa, prodajne kazalnike, sisteme za upravljanje zalog itn. Tako zagotavljajo nadzor nad celotno verigo ustvarjanja vrednosti, sproti analizirajo podatke o poslovnih rezultatih po posameznih trgih in proizvodih, kar omogoča hiter odziv na spremenjene razmere na trgih. Matično podjetje definira cenovne razpone za prodajo posameznih proizvodov in daje cenovna priporočila, oblikuje ključne marketinške strategije, ki se lokalizirajo, ter določa osnovne parametre upravljanja s človeškimi viri, tudi kar zadeva smernice delovanja klicnih centrov. Hčerinske družbe so avtonomne in same izbirajo zunanje dobavitelje (npr. oglaševanje prek TV-hiš, kurirske storitve, internetne in telefonske storitve, varovanje, čiščenje itn.) ter izvajajo usposabljanje na novo zaposlenih v klicnih centrih pa tudi druge aktivnosti (tabela 4).

---

29 Podatki iz podružnic na različnih lokacijah se dnevno posodablajo.

Dve izmed hčerinskih družb imata specifično vlogo v organizaciji verige vrednosti, saj je ena operativni center, ki koordinira in nabavlja vse izdelke od dobaviteljev in z njimi oskrbuje hčerinskih družbe<sup>30</sup>, druga pa deloma izvaja koordinacijo poslovanja, poleg tega pa je glavni akter v fazi razvoja in dizajna proizvodov ter oblikovanja marketinških konceptov. Pri razvoju proizvodov sodelujejo tudi nekatere druge hčerinskih družbe. V storitvenih dejavnostih je razvoj tesno prepleten z marketingom, zato ima podjetje od leta 2006 lastno agencijo, ki se ukvarja z uvajanjem inovacij na področju direktnega marketinga, in te storitve nudi tudi na trgu. Nekatero funkcije opravljajo pogodbeni partnerji sami ali pa hčerinskih družbe in pogodbeni partnerji.

**Tabela 4: Faze poslovnih procesov po izvajalcih, Podjetje B**

Faze/Funkcije	Matično podjetje	Hčerinske družbe	Pogodbeni partnerji
Razvoj in dizajn proizvodov		✓	✓
Razvoj marketinških strategij in konceptov	✓	✓	✓
Marketing prodajnih kanalov		✓	✓
Upravljanje blagovnih znamk	✓	✓	
Proizvodnja izdelkov			✓
Testiranje izdelkov, certificiranje*		✓	✓
Prodaja in distribucija		✓	✓**
Finančne funkcije, procesiranje plačil	✓	✓	
Informacijska podpora	✓	✓	✓
Kadrovska funkcija	✓	✓	
Transport in logistika			✓
Skladiščenje		✓	✓
Oglaševanje		✓	✓
Klicni centri in poprodajna podpora		✓	

\*Nove produkte z vidika izpolnjevanja pričakovanj uporabnikov testirajo zaposleni. Za pridobitev certifikata na podlagi zakonsko uravnanih testiranj sodelujejo z ustreznimi ustanovami.

\*\*Distributerji, kot so npr. lokalni kurirski servisi in trgovske mreže.

Na začetku tisočletja, ko so začela mednarodno uveljavljena podjetja v večji meri uporabljati »outsourcing/offshoring« storitev in v tem okviru še posebej klicnih centrov, je podjetje B sprejelo strateško odločitev, da klicne centre ohrani v svojih hčerinskih družbah. S tem so se želeli čim bolj približati kupcem ter jim omogočiti ažurno in kakovostno obravnavo morebitnih reklamacij, kar kaže na

30 Ker je kapital v Švici lažje dostopen in ima ugodnejšo ceno, podjetje tako tudi stroškovno optimizira celoten poslovni proces.

popolno osredotočenost na potrebe kupcev in zagotavljanje njihovega zadovoljstva ne samo s proizvodi, ampak tudi s storitvami. Odločitev o lastnih klicnih centrih se je izkazala kot zelo upravičena in pravilna, saj imajo velik delež kupcev, ki se vračajo. Hkrati je v intervjuju poudarjeno, da lastni klicni centri ne rešujejo samo reklamacij in s tem povečujejo zadovoljstvo kupcev, ampak so tudi prodajno uspešnejši od zunanjih izvajalcev.<sup>31</sup>

Zaradi omenjenih značilnosti upravljanja posameznih faz poslovnih procesov v lastni GVV je pričakovano, da intervjuvanec poudarja naslednje tri faze, v katerih podjetje ustvarja največjo dodano vrednost: **a) razvoj izdelka in marketinško-prodajni koncept** podjetja; **b) večkanalna distribucija**; **c) upravljanje odnosov s kupci** prek lastnih klicnih centrov.

### *Vključevanje v druge GVV*

Kadar podjetje B prodaja proizvode svojih blagovnih znamk prek distributerjev v tujini, je vključeno v GVV teh podjetij. To se dogaja zlasti pri prodaji na trgih ZDA in Združenega kraljestva, na katerih za marketinške pristope skrbi distributer in ima podjetje B omejen vpliv na trženje. Tudi če podjetje B ne prodaja proizvodov lastnih blagovnih znamk trgovskim verigam ali pa ko njegova agencija za direktni marketing opravlja storitve prek svojih klicnih centrov v hčerinskih družbah za druga podjetja, sodeluje kot člen v GVV drugih podjetij.

### **Koristi od vključevanja v GVV**

Med največjimi koristmi vzpostavitve lastne GVV sta poudarjeni večja inovativnost podjetja in fleksibilnost, saj si mora podjetje B nenehno prizadevati za razvoj novih, tržno zanimivih proizvodov. Hkrati lastna GVV omogoča hitro prilaganje razmeram na trgih, ki jih vseskozi spremlja. Prav tako je pomembna korist lastne GVV ta, da podjetje nadzira celotno vertikalno procesov in je zato lahko hitrejše pri uvajanju novih proizvodov; tako lahko zagotavlja visoko kakovost proizvodov in storitev. Če se podjetje vključuje v druge GVV (npr. prek distributerjev ali trgovskih mrež), je največja korist hitrejša, obsežnejša in stroškovno učinkovitejša prodaja proizvodov (distributerji odkupujejo velike količine). Zaradi večje penetracije na trgih je višja tudi prepoznavnost blagovnih znamk podjetja B. Če

31 Medtem ko se zunanji izvajalci v klicnih centrih osredotočajo na reševanje reklamacij, pa zaposleni v lastnih klicnih centrih poleg tega vlagajo velik napor v ohranjanje lojalnosti strank.

agencija podjetja za direktni marketing opravlja storitve za druga podjetja, so najpomembnejše koristi povezane z ekonomijo obsega pri izkoriščanju zmogljivosti klicnih centrov hčerinskih družb.

### **Ovire pri vključevanju v GVV**

Ker ima holding široko mrežo lastnih hčerinskih družb, je raven vstopnih stroškov največja ovira za vzpostavljanje lastne GVV. Za njeno delovanje pa so pomembne naslednje ovire, katerih pomen se razlikuje na posameznih trgih: razpoložljiv medijski čas, razvitost paketne dostave in spletnega plačevanja pa tudi pomanjkanje znanja in usposobljene delovne sile. Pri vključevanju v GVV drugih podjetij sta za podjetje največji prepreki ostra globalna konkurenca na trgih končnih potrošnih dobrin in nezmožnost vplivanja na učinkovitost oglaševanja svojih blagovnih znamk v GVV, ki jih nadzorujejo druga podjetja.

### **Tveganja pri vključevanju v GVV**

Obseg tveganj, s katerimi se spoprijema podjetje pri delovanju lastne GVV ali pri vključevanju v druge GVV, je različen in odvisen od konkretne situacije. Stabilnejši kot je trg, manjše je tveganje za vstop in delovanje prek lastne GVV. Kadar so trgi manj stabilni, pa je tveganje pri vključevanju v druge GVV nižje, saj glavno breme prevzame podjetje, ki nadzoruje celoten proces. Nekaterim spremembam na trgu je lažje slediti z lastno GVV, saj se podjetje lahko hitreje prilagaja, kot je to ob spremembah nakupnih navad, modnih smernic ali padca kupne moči, zato so tveganja manjša. Kadar so spremembe posledica nepričakovanih zunanjih okoliščin (npr. politični pretresi), je tveganje za podjetje nižje, če nastopa prek distributerjev oziroma deluje v okviru GVV drugih podjetij.

### **Sklepne ugotovitve**

Podjetje B deluje v tradicionalni panogi direktne prodaje končnih potrošnih proizvodov na drobno, ki je nenehno izpostavljena kombinaciji tehnoloških vplivov, spremembam v obnašanju kupcev in konkurenci globalnih akterjev. Široka mreža hčerinskih družb na okoli 20 lokacijah srednje in vzhodne Evrope podjetju omogoča optimizacijo poslovnih procesov, povečanje učinkovitosti in izboljšanje poslovnih rezultatov. Vloga v razvoj proizvodov z lastno blagovno znamko, ki jih izdelujejo pogodbeni partnerji, prodaja pa poteka prek hčerinskih družb, distributerjev in trgovskih mrež. Globalna veriga vrednosti podjetja B sodi v skupino tki. »buyer driven« GVV, saj je matično podjetje tisto, ki partnerjem v dobaviteljski verigi določa osnovne značilnosti proizvodov (Gereffi in dr., 2005). Strateška



odločitev vodstva za usmeritev na televizijsko oglaševanje z neposrednim odzivom, ki je bila za devetdeseta leta prejšnjega stoletja na trgih srednje in vzhodne Evrope sorazmerno zgodnja in zato tvegana, se je izkazala za pravilno. Nadaljnji uspeh podjetja temelji na poslovnem modelu večkanalne distribucije, ki omogoča prilagajanje različnim nakupnim navadam kupcev glede na posebnosti trga in osebne preference kupcev.

Podjetje je v nasprotju s prevladujočimi smernicami »outsourcinga/offshoringa«, ki so mu večinoma sledili globalni akterji, sprejelo odločitev, da ključne funkcije, med katerimi so tudi klicni centri za podporo kupcem, zadrži v okviru svojih hčerinskih družb. S tem je obdržalo nadzor nad celotno verigo vrednosti in zlasti omogočilo visoko kakovost storitev za kupce, kar mu omogoča ugoden položaj med konkurenti. Kot je razvidno iz značilnosti v razvoju podjetja in je bilo potrjeno v intervjuju z odgovorno osebo podjetja, so tri ključne faze poslovnih procesov, ki ustvarijo največjo dodano vrednost naslednje: **razvoj izdelkov z lastnimi blagovnimi znamkami; večkanalna distribucija** proizvodov in **upravljanje odnosov s kupci** prek lastnih klicnih centrov. V prihodnje podjetje načrtuje večjo usmeritev na zahodne trge, saj od leta 2012 že prodajajo v ZDA in Združenem kraljestvu prek distributerjev. Takšna usmeritev ter razlike v koristih, ovirah in v tveganjih za podjetje ob delovanju lastne ali vključevanje v GVV drugih podjetij kaže, da je kombinacija obojega primerna strategija za globalna podjetja.

### 4.3.4 Skupina NiceLabel

*Opis primera skupine NiceLabel je pripravljen na podlagi intervjuja z odgovornima osebamama podjetja, uporabljeni pa so tudi podatki s spletne strani podjetja in podatki medijev, objavljeni na spletu.*

#### Profil podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1993 v Kranju pod imenom Euro Plus in je danes krovno podjetje skupine NiceLabel s hčerinskimi podjetji v štirih državah. Podjetje je v lasti slovenskih lastnikov. Glavni dejavnosti in specializaciji podjetja sta proizvodnja in prodaja programske opreme za označevanje blaga in izdelkov (črtna koda in RFID). Poleg tega prodajajo programsko opremo za gonilnike tiskalnikov, svojim strankam pa nudijo tudi tehnične storitve, povezane z rešitvami za oblikovanje in tiskanje etiket. Njihovo programsko opremo uporablja več kot milijon podjetij v več kot 100 državah. Skoraj vso prodajo realizirajo pod lastno blagovno znamko NiceLabel. Gre za nišni proizvod, ki je uporaben v različnih industrijah – od tekstilne, avtomobilske, pohištvene do farmacevtske. Kakovost njihove programske opreme za označevanje izdelkov je bila leta 2007 prepoznana kot najboljša v panogi pri neodvisnih ocenjevalcih v ZDA; tako oceno je družba dobila še šest naslednjih zaporednih let. Podjetje ustvarja še enkrat višjo dodano vrednost na zaposlenega od slovenskega povprečja. V razvoj vlaga okoli 20 % od prodaje in je leta 2016 predstavilo novo generacijo programske opreme.

Skupina NiceLabel se na trgih spoprijema z močno globalno konkurenco in sodi med štiri največja podjetja v svoji panogi, v Evropi pa zavzema prvo mesto. Deluje na področju poslov »business-to-business« in imajo tri skupine kupcev: a) proizvajalce profesionalnih tiskalnikov; b) partnersko mrežo podjetij (posrednikov), ki vgrajujejo programsko opremo NiceLabel v svoje končne rešitve za kupce ali pa prodajajo programsko opremo NiceLabel skupaj z računalniško opremo (industrijskimi tiskalniki); c) večje kupce (po navadi multinacionalna podjetja), katerim prodajajo neposredno in ki zahtevajo kompleksnejše rešitve, prilagojene svojim specifičnim potrebam. Vse tri skupine kupcev uporabljajo programsko opremo skupine NiceLabel in njihove tehnične storitve kot *vmesno storitev*, ki dodaja vrednost njihovemu končnemu proizvodu, ki ga tržijo.

**Zaposlenost:** zaposlenost v skupini vseskozi narašča; posebej hitro rast je zaznala v zadnjih nekaj letih. Leta 2010 je imela skupina okoli 50 zaposlenih (od tega 80 % v Sloveniji), leta 2015 pa že okoli 100 (okoli 65 % v Sloveniji). Prek matičnega

podjetja je v tujini angažiranih še osem tujcev. Delež terciarno izobraženih v skupini je okoli 80-odstoten, kar kaže na potencial za nadaljnjo rast visoke dodane vrednosti na zaposlenega.

## Vpetost v mednarodno poslovanje

Ker so imeli ustanovitelji podjetja že pred tem drugo podjetje, ki je svojo programsko opremo (gonilnike za profesionalne tiskalnike) izvažalo na Japonsko, je tudi Euro Plus že na začetku poslovanja večino prodaje (80 %) realiziral na tem trgu. Zato podjetje sodi v kategorijo »born global«. Po tem, ko so razvili novo programsko opremo za označevanje blaga in izdelkov pod lastno blagovno znamko NiceLabel, so začeli postopoma prodirati na druge tuje trge. Kljub kakovostni programski opremi njihova prodaja na pomembnejših trgih ni naraščala tako hitro kot pri konkurentih. V ZDA so leta 2002 z ameriški partnerji ustanovili podjetje, ki naj bi prevzelo vlogo ekskluzivnega distributerja na tem trgu, vendar so kmalu ugotovili, da niso imeli zadostnega nadzora nad prodajo<sup>32</sup>. Podjetje je delalo tudi z drugimi ponudniki programske opreme, hkrati pa prodajni rezultati niso sledili rasti trga. Pozneje so hčerinske družbe vzpostavili v Nemčiji (2008), na Kitajskem (2010), v Singapurju (2011) in ZDA, (2013), ki je kupila dotedanjega ameriškega distributerja in v celoti prevzela trženje izdelkov in storitev NiceLabel v Severni in Južni Ameriki. Skupina prodaja že v okoli 70 državah, trije najpomembnejši trgi pa so ZDA, Nemčija in Velika Britanija.

Poleg hčerinskih družb, ki skrbijo za prodajo, imajo v nekaterih drugih državah (Nizozemska, Velika Britanija, Španija, Francija in Japonska) pogodbene sodelavce, ki se ukvarjajo s tehnično implementacijo njihovih rešitev. Njihova partnerska mreža obsega okoli 1.000 posrednikov (»resellerjev«) po vsem svetu. Podjetje Euro Plus proda 98 % vseh storitev na tujih trgih, ta delež pa je visok že od ustanovitve podjetja. Pri izboru lokacije za vzpostavitev hčerinskih družb so predstavniki krovnega podjetja kot najpomembnejša dejavnika poudarili velikost trga in posebnosti trga v državi gostiteljici, ki vplivajo na prodajo. V državi, v kateri imajo veliko kupcev ali pa je trg po velikosti pomemben, je lokalna prisotnost oziroma bližina kupcu zelo pomembna za dobro izvedbo storitev. Dozdajšnje povezave s partnerji v državi gostiteljici so manj pomembne, še manj pa cena delovne sile.

32 Zato so najprej izstopili iz lastništva podjetja v ZDA in ga leta 2013 spet kupili ter natančno opredelili naloge in cilje podjetja. Od takrat je ta hčerinska družba začela dosegati visoke stopnje rasti prodaje (50 % letno).

## Delovanje podjetja v globalnih verigah vrednosti (GVV)

### *Oblikovanje lastne GVV*

Podjetje Euro Plus je razvilo programsko opremo za označevanje blaga in izdelkov ter jo leta 1996 začelo prodajati pod lastno blagovno znamko (NiceLabel), prodaja pa poteka tudi prek ustanavljanja hčerinskih družb na pomembnejših trgih. Prodaja na tujih trgih se je vsako leto povečala, vendar so v podjetju po strateškem premisleku presodili, da potrebujejo aktivnejši pristop k marketingu, saj samo tehnološka odličnost produkta ne zadošča za dobro prodajo. Tudi zaposlitev tujih strokovnjakov s področja marketinga v vodstvu skupine je prispevala k boljši predstavitvi pri kupcih. Zaposleni v hčerinskih družbah so začeli ne le obiskovati kupce, ampak jih tudi izobraževati o tem, kako lahko z uporabo programske opreme NiceLabel povečajo svojo prodajo. Po drugi strani pogodbenim partnerjem (posrednikom) pomagajo pri prodaji, tako da jim nudijo tehnične storitve za prilagoditev programske opreme specifičnim potrebam kupcev. V preteklosti so ta problem pri manjših partnerskih podjetjih podcenjevali, saj so se premalo zavedali, da čeprav vsak izmed njih opravi manjše naročilo, jih je veliko in skupaj opravijo velik delež celotnih naročil. Zaradi sprememb v marketinškem in prodajnem pristopu je začela prodaja skupine NiceLabel od leta 2013 skokovito naraščati<sup>33</sup>, globalna veriga vrednosti krovnega podjetja pa je tako postala konkurenčnejša.

V tej verigi vrednosti je poleg krovnega podjetja in hčerinskih družb vključena mreža številnih pogodbenih partnerjev z vsega sveta. Krovno podjetje obvladuje vse ključne faze poslovnih procesov in pri veliko procesih vključuje tudi hčerinske družbe ter mrežo pogodbenih partnerjev (tabela 5). Z razvojem osnovnega produkta – programske opreme – se ukvarja samo krovno podjetje, prav tako s pozicioniranjem blagovne znamke, z marketinškimi strategijami in s financami. Osnovni funkciji, ki ju opravljajo hčerinske družbe, sta prodaja in distribucija, poleg tega pa je pomembna njihova vloga pri implementaciji marketinških pristopov in razvoju podpornih storitev, saj so v stalnem stiku s kupci in poznajo njihove potrebe. Pogodbeni dobavitelji, ki so del partnerske mreže, so vključeni v prodajo, izvedbo rešitev in v tehnično podporo, medtem ko drugi pogodbeni partnerji opravljajo računovodske in pravne storitve, sodelujejo pa tudi v izvajanju kadrovske funkcije. Odgovorna oseba krovnega podjetja ocenjuje, da v poslovnih procesih skupine najvišjo dodano vrednost v končnem izdelku ustvarjajo naslednje faze: **razvoj kakovostnega produkta** (programske

33 Letna rast: 2011: 16 %, 2012: 8 %, 2013: 11 %, 2014: 30 %, 2015: 40 %.

opreme in rešitev); **marketinške aktivnosti**, ki zagotavljajo ustrezno predstavitvev in ceno produkta ter strateško usmerjane in **kakovostne prodajne aktivnosti**, kamor sodi tudi upravljanje stikov s kupci, pri čemer od leta 2013 naprej dosegajo bistvene izboljšave.

Tabela 5: Faze poslovnih procesov po izvajalcih, Skupina NiceLabel

Faze/Funkcije	Krovno podjetje	Hčerinske družbe	Pogodbeni dobavitelji
Razvoj produkta	✓		
Razvoj storitev	✓	✓	
Branding	✓		
Marketing*	✓	✓	
Prodaja in distribucija	✓	✓	✓
Izvedba in implementacija rešitev**	✓	✓	✓
Tehnična podpora	✓	✓	✓
Finance	✓		
Računovodstvo			✓
Upravljanje s kadri	✓		✓
Pravne zadeve			✓
Izvedba naročil	✓	✓	

\*Krovno podjetje oblikuje marketinško strategijo, hčerinska podjetja pa sodelujejo pri njeni implementaciji.

\*\*Ekipe za izvedbo projektov (programerji, sistemski integratorji).

### Vključevanje v GVV drugih podjetij

Glede na dejstvo, da skupina NiceLabel deluje na področju rešitev za druga podjetja (B2B), je pričakovano, da je s svojimi storitvami in z rešitvami vključena v GVV vseh treh tipov kupcev (kupcev gonilnikov, ki so večinoma proizvajalci industrijskih tiskalnikov; kupcev v partnerski mreži – posredniki; kupcev, ki so velika podjetja). Čeprav predstavlja programska oprema NiceLabel za njihove distributerje in posrednike pri prodaji (»resellerje«) zelo majhen del vrednosti končnega proizvoda, ki ga tržijo, ima njena uporaba veliko večji pomen za učinkovitost in zanesljivost proizvodnih in logističnih procesov kupcev, ker je prilagojena njihovim specifičnim potrebam. Med kupci gonilnikov (programske opreme) za profesionalne tiskalnike so proizvajalci globalne multinacionalke (npr. SATO, Toshiba, Zebra). Prek partnerske mreže kupcev, ki obsega okoli 1.000 manjših podjetij, je skupina NiceLabel vključena v GVV množice podjetij, s čimer krepi svojo prepoznavnost na globalni ravni. Pri velikih kupcih, katerim se v skupini NiceLabel v preteklosti niso posebej posvečali, v zadnjem času izvajajo kompleksne

projekte (npr. za svetovne koncerne, kot so Würth, Ikea, Volvo, Abbot in Krka) in si obetajo pridobitev referenc, ki bodo odskočna deska za nadaljnje pridobivanje velikih podjetij. Dejstvo, da je lastna GVV skupine NiceLabel tesno prepletena in komplementarna z GVV drugih podjetij, povečuje njihovo prisotnost na tujih trgih in predstavlja potencial za nadaljnjo krepitev.

### **Koristi od GVV**

Skupina NiceLabel ima koristi od obeh načinov delovanja v GVV, katerih pomen se razlikuje glede na vrsto koristi. Pri lastni GVV največjo korist prinaša popoln nadzor krovnega podjetja nad izvajanjem strategije ter nad kakovostjo programske opreme in storitev, ki so potrebne za njeno prodajo in implementacijo. Intervjuvani predstavnik skupine meni, da boljši poslovni rezultat na dolgi rok in privlačnost za visoko usposobljene kadre prav tako pomenita najvišje ocenjeno korist od lastne GVV, po pomenu pa sledita večja prepoznavnost blagovne znamke in višja kakovost storitev. Lastna GVV ne prinaša večjih koristi glede možnosti za hitro rast podjetja. Nasprotno so pri vključevanju v GVV drugih podjetij največje koristi prav potencial hitre rasti skupine, njena večja prepoznavnost in spodbuda za višjo inovativnost. Prispeva pa sodelovanje v GVV drugih podjetij tudi k boljšemu poslovnemu rezultatu in višji kakovosti storitev.

### **Ovire pri vključevanju v GVV**

Pomanjkanje znanja in usposobljene delovne sile predstavlja največjo oviro za delovanje lastne GVV skupine. Ob zelo hitri rasti prodaje v zadnjih 2–3 letih skupina ni uspela dovolj hitro povečati števila zaposlenih v prodaji in pri tehnični implementaciji rešitev za kupce, saj je treba na novo zaposlene najprej ustrezno integrirati v poslovno strategijo, kulturo in vrednote podjetja, preden lahko kompetentno in učinkovito opravljajo posel. Če bi njihova integracija potekala hitreje, bi bila rast prodaje lahko še večja. Pomembni oviri za delovanje lastne GVV sta tudi prepočasno prilagajanje skupine potrebam kupcev in kulturne razlike na veliko tujih trgih, na katerih delujejo in ki jih je treba dobro poznati za uspešno prodajo. Ob sodelovanju v GVV drugih podjetij so ovire za skupino v splošnem manjše; v glavnem zadevajo pomanjkanje znanj in usposobljene delovne sile.

### **Tveganja pri vključevanju v GVV**

V skupini menijo, da največje tveganje za delovanje njihove GVV predstavlja pomanjkanje zmogljivosti za hitro rast in agilnost. Gre za prepočasen razvoj

podpornih procesov in sistemov ali pomanjkanje razumevanja, da je tudi to treba hkrati krepite, da bi omogočili preprosto konsolidacijo in usklajenost delovanja vseh funkcij in poslovnih procesov ter s tem povečanje učinkovitosti. Tudi kulturne razlike na trgih predstavljajo precejšnje tveganje za skupino; zmanjšujejo ga z lokalno prisotnostjo prek hčerinskih podjetij in predstavnikov.

### Sklepne ugotovitve

Krovno podjetje je že od ustanovitve usmerjeno na mednarodni trg, na katerem ustvari 98 % celotne prodaje, večino s programsko opremo za označevanje blaga in izdelkov. Internacionalizacijo so krepili z ustanavljanjem hčerinskih podjetij, ki opravljajo funkcije prodaje in nudijo podporne storitve kupcem, pa tudi z neposredno prisotnostjo svojih zaposlenih na tujih trgih.

Skupina je dosegla izrazit napredek v prodaji po letu 2012 z večjo integracijo prodajnih enot v tujini in po uvedbi inovacij v marketinško-prodajni pristop. Pred tem so bile lokalne družbe precej decentralizirane in so imele vsaka svoj marketinški pristop. Skupina NiceLabel je začela aktivnejši pristop do kupcev, ki je pomenil jasno in skupini kupcev prilagojeno pozicioniranje produktov in storitev ter izboljšanje komunikacije z njimi, kar se je odražalo v strmi rasti prodaje. Vodstvo podjetja ocenjuje, da najvišjo dodano vrednost v končni vrednosti njihovih produktov prispevajo naslednje faze poslovnega procesa: **razvoj** programske opreme in rešitev; **marketinške aktivnosti** in kakovostne prodajne aktivnosti, kamor sodi tudi **upravljanje stikov s kupci**. S prilagajanjem svoje programske opreme potrebam majhnih in velikih kupcev jim pomagajo do rešitev, ki so boljše od standardiziranih pri konkurentih, kar krovnemu podjetju omogoča, da se diferencira od njih. Ključna sta izboljšanje komunikacije in različen pristop k posameznim skupinam kupcev, katerim vrednost svojih rešitev predstavijo pod geslom *»Mi vam pomagamo do večje prodaje«*.

Največji izziv za skupino NiceLabel in učinkovitost njene globalne verige vrednosti je nezadostna zmogljivost učinkovitega prilagajanja vseh funkcij poslovnih procesov hitri rasti prodaje. Po eni strani je izziv krepitev prodajne ekipe, ki bo znala kupcem ustrezno sporočati prednosti njihove programske opreme, po drugi strani pa to, kako v poslovno kulturo podjetja integrirati veliko na novo zaposlenih (predvsem v prodaji in tehničnih storitvah), saj to zahteva čas.

## 4.2.5 Podjetje Gigodesign

*Opis podjetja Gigodesign je pripravljen na podlagi intervjuja z odgovorno osebo podjetja, uporabljeni pa so tudi podatki spletne strani podjetja in zapisi medijev, objavljeni na spletu.*

### Profil podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2000 v Ljubljani; dva ustanovitelja sta bila na začetku hkrati tudi edina zaposlena. Že od ustanovitve je v 100-odstotni slovenski lasti. Podjetje se je registriralo za oglaševanje in v začetku je predstavljalo oblikovanje oglasov osnovno dejavnost. Pozneje se je ob spremembah v poslovnem okolju v Sloveniji in skladno s smernicami v svetu podjetje začelo osredotočati na celostni dizajn, kar pomeni v razvoj novih izdelkov in storitev, vizualnih komunikacij in v načrtovanje procesov pri kupcih njihovih storitev. V Gigodesignu so zelo zgodaj spoznali pomen osredotočenja na potrebe kupcev, in sicer ob hkratnem zavedanju, da dizajn predstavlja samo en del v celostnem pristopu razvoja proizvodov in storitev, ki je potreben za uspeh na globalnih trgih. Tak pogled na dizajn je za veliko slovenskih podjetij predstavljal novost in je zahteval zasuk v miselnosti. Pomemben element uspeha podjetja Gigodesign je, da integrira razna področja dizajna v celotno ponudbo, vključno z razvojem produktov in storitev, s spletnim oblikovanjem in z vizualno komunikacijo. Tako naročnikom omogoča realizacijo posameznih projektov s področja oblikovanja, obenem pa lahko postane tudi njihov partner pri razvoju novih proizvodov in načrtovanju strategij. Naročniki Gigodesigna so tudi »start-upi«, pri katerih celostni pristop k dizajnu prilagajajo digitalnim procesom in produktom. Čeprav sodi podjetje v kategorijo majhnih podjetij, so med tremi največjimi v regiji Balkana, po referencah pa primerljivi in konkurenčni podjetjem v Italiji in Avstriji.

Storitve, s katerimi se podjetje ukvarja, v glavnem niso namenjene končnim kupcem (so pa sestavni del inovacij, ki naslavljajo potrebe končnih uporabnikov), ampak storitvenim in predelovalnim podjetjem ter javnemu sektorju kot vmesna storitev, ki je pomemben člen v verigi vrednosti njihovih naročnikov, hkrati pa jih razlikuje od konkurentov. Večina kupcev storitev Gigodesigna so slovenska podjetja in podružnice tujih podjetij na slovenskem trgu. Od ustanovitve je podjetje izvedlo okoli 350 celostnih projektov, kar je več kot 20 letno. V obdobju krize, ki je močno prizadela kreativno industrijo, je Gigodesign posloval sorazmerno uspešno in s kakovostnimi storitvami še povečal prepoznavnost lastne blagovne znamke, kar je zelo pomembno za pridobivanje novih poslov doma in v tujini. Podjetje krepi ugled svoje blagovne znamke tudi z veliko nagradami, ki jih je prejelo za oblikovalske dosežke;



med njimi je najpomembnejša red dot, ki je ena najbolj prepoznavnih oblikovalskih nagrad na svetu. Gigodesign je prejel že 11 nagrad red dot, prvo leta 2007. Pridobivanje poslov na domačem trgu temelji na zaupanju, ki so si ga ustvarili, in dejstvu, da so za slovenske razmere sorazmerno velika agencija, ki izvaja celostni dizajn. Pri poslovanju na tujem ne morejo graditi na teh dejavnikih; pomembne so samo reference v poslih s slovenskimi podjetji in mednarodne nagrade, ki so jih dobili.

## Zaposlenost

Podjetje je tudi med krizo uspelo obdržati enako število zaposlenih, saj se med letoma 2010 in 2015 njihovo število ni spremenilo in vključuje 10 zaposlenih, od katerih jih ima okoli 95 % visoko izobrazbo. Poleg tega podjetje pogodbeno sodeluje z okoli 10 strokovnjaki različnih profilov, ki skupaj z zaposlenimi tvorijo ekipo z multidisciplinarnimi znanji in veščinami na področjih oblikovanja, komunikacij, spleta, vodenja projektov in načrtovanja strategij.

## Vpetost v mednarodno poslovanje

Gigodesign proda večino svojih storitev na slovenskem trgu – slovenskim podjetjem ali podružnicam tujih podjetij, okoli 5 % poslov pa realizira v tujini. Storitve naročnikom iz tujine prodaja že od leta 2007; prvi projekt so pridobili prek referenc za opravljene storitve za slovenskega naročnika. Najpomembnejši trgi v tujini so: Nizozemska, Italija in Savdska Arabija. Gigodesign do tujih naročnikov že od leta 2007 dostopa tudi prek svojih pogodbenih zastopnikov v tujini, ki dobro poznajo posebnosti lokalnih trgov, po drugi strani pa tudi kakovost in zmogljivosti podjetja Gigodesign. Locirani so v Amsterdamu, Londonu, Savdski Arabiji in Hongkongu, kar predstavlja potencial za vstop na globalne trge. Prek njih pridobivajo posle s tujimi naročniki in v začetku gre za manjše posle, pozneje pa se vključujejo tudi v kompleksnejše projekte.

V zadnjih dveh letih se podjetje bolj načrtno in organizirano posveča internacionalizaciji poslovanja, saj želi zmanjšati odvisnost od domačega trga, čeprav se zavedajo, da lahko to dosežejo v daljšem časovnem obdobju, npr. v petih letih. Zaradi referenc, ki jim dajejo kredibilnost (npr. nagrade red dot), je bilo podjetje že drugič povabljen na največji sejmen industrijskega oblikovanja na Kitajskem. Pred kratkim so s tujim naročnikom podpisali do zdaj najpomembnejšo pogodbo v tujini, zato v letu 2016 pričakuje večjo realizacijo v tujini.

## Delovanje podjetja v GVV

Storitve podjetja (celostni dizajn) predstavljajo *vmesno storitev* v proizvodnih procesih drugih podjetij, ki nastopajo na trgih pretežno s končnimi proizvodi. Gigodesign je postal ključni dobavitelj celovitih rešitev za vrsto uspešnih slovenskih izvoznikov (npr. Adria Mobil, Elan, SIP, Alpina, Intralighting ...), ki dobavljajo globalnim trgov. S svojimi storitvami, kot so: razvoj storitev, komunikacij s kupci, razvoj blagovnih znamk izdelkov vstopa v proizvodne procese slovenskih izvoznikov, prispeva k povečanju njihove konkurenčnosti in se tako *posredno vključuje v njihove globalne verige vrednosti*. Pri posameznih podjetjih sodeluje tudi pri razvoju njihovih strategij prestrukturiranja podjetja v višji cenovni razred skozi dizajn. Kadar je naročnik storitev Gigodesigna tuja podružnica na slovenskem trgu ali pa podjetje v tujini, je vloga podjetja omejena na izvedbo konkretnega projekta. Cilj podjetja je, da tudi v tem primeru pridobi večjo oziroma bolj strateško vlogo v načrtovanju ciljev podjetja.

V lastnem poslovnem procesu podjetje Gigodesign prav tako kupuje vmesne storitve od drugih ponudnikov oziroma strokovnjakov, ki izvajajo storitve programiranja, tiskanja, izdelave prototipov, fotografiranja, ilustriranja, pisanja besedil, inženiringa itn. Kupujejo jih tudi v tujini, da bi se prilagodili zahtevam svojih naročnikov. Tudi te storitve so del verige vrednosti, ki jo ustvari podjetje, vendar pa njen pretežni del nastane v okviru podjetja Gigodesign. Intervjuvanec poudarja, da so ključne faze, ki ustvarijo največjo dodano vrednost za podjetje, **raziskave in razvoj idejnega projekta**, ki so dosežek ustvarjanja multidisciplinarne skupine strokovnjakov. To podjetju omogoča visoko kakovost storitev in zmogljivost izvedbe večjih projektov, kar jih razlikuje od konkurence v Sloveniji, saj ima Gigodesign precej velikih in ambicioznih naročnikov.

## Koristi od vključevanja v GVV

V podjetju menijo, da ni večjih razlik v koristih, ki jih imajo, če sodelujejo v GVV slovenskih podjetij, v GVV tujih podružnic, ki delujejo na slovenskem trgu, ali v GVV podjetij v tujini. V vseh primerih za Gigodesign največjo korist predstavlja doseganje boljših poslovnih rezultatov na daljši rok. Skozi globalne verige slovenskih podjetij, tujih podružnic in podjetij v tujini se povečuje prepoznavnost Gigodesigna za tuje partnerje. Zelo pomembne koristi izhajajo tudi iz dejstva, da prihajajo v stik s tujo distribucijsko mrežo, kar omogoča vpogled v odzive na njihov dizajn na različnih trgih pa tudi srečevanje z globalno konkurenco, kar jih ohranja v stiku z najnovejšimi smernicami.

## Tveganja pri vključevanju v GVV

Blagovna znamka podjetja Gigodesign je uveljavljena na domačem trgu, čeprav je nadzor nad njeno uporabo stvar dogovora z naročnikom. Pri sodelovanju s slovenskimi izvozniki, ki imajo svoje GVV in v katere Gigodesign vstopa posredno kot izvajalec celostnega dizajna, se vloga blagovne znamke krepi, saj slovenska podjetja tudi eksplicitno priznavajo njen pomen<sup>34</sup>. V primerih, ko se Gigodesign vključuje v GVV tujih podružnic, ki delujejo na slovenskem trgu, se njihova znamka uveljavlja predvsem kot dober projektni partner pri realizaciji projektov in nima specifične potrebe, da nagovarja končnega uporabnika ali kupca izdelka z integrirano storitvijo dizajna. Večje tveganje, da ostane blagovna znamka podjetja zakrita, obstaja, kadar se vključujejo v projekte za podjetja v tujini, saj ta pred svojimi konkurenti ne želijo razkriti partnerjev, ki jim oplemenitijo dodano vrednost in izboljšujejo konkurenčnost.

V podjetju Gigodesign se zavedajo velikih tveganj pri vstopu na tuje trge, na katerih so prisotni različni poslovni običaji in kultura. Če je za slovenski trg prednost, da niso specialisti za posamezne panoge in da lahko zato prenašajo svoje znanje in metode dela iz industrije v industrijo, to na tujih trgih ni prepoznavna prednost. Tam prevladujeta visoka diferenciacija ponudnikov storitev in specializacija na posamezno panogo, ki jim daje identiteto. Zato primerljiva podjetja v tujini dosežajo višje cene kot Gigodesign. V projekte v tujini se vključujejo predvsem takrat, kadar jih neposredno izbere naročnik na podlagi referenc v specifični industriji. Tekmovanje na mednarodnih tenderjih pa je za majhno podjetje finančno zelo zahtevno in predstavlja tveganje zaradi močne mednarodne konkurence.

## Sklepne ugotovitve

Najmanjše podjetje, ki ga analiziramo z vidika delovanja GVV, nima lastne GVV, ampak se s svojimi storitvami posredno vključuje v GVV slovenskih izvoznikov in podjetij v tujini. Gigodesign večino prodaje ustvari na slovenskem trgu s storitvami razvoja novih izdelkov in storitev, vizualnih komunikacij in načrtovanja procesov upravljanja z dizajnom. Z vidika proizvodnih faz so to vmesni »inputi« oziroma storitve, ki pomembno prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov in storitev naročnikov ter tako povečujejo njihovo konkurenčnost na globalnih trgih. Gigodesign deluje na področju celostnega dizajna, kar je njegova konkurenčna prednost na domačem trgu in krepi njegovo bla-

34 Npr. navedba na proizvodu »designed by Gigodesign«.

govno znamko. Pridobivanje poslov temelji na zaupanju in dejstvu, da so za slovenske razmere sorazmerno velika agencija, ki lahko prevzame večje projekte celostnega dizajna in omogoča naročnikom, da se s svojimi proizvodi prebijejo v višji cenovni razred.

S storitvami celostnega dizajna podjetje vstopa na tuje trge predvsem posredno – prek vključevanja v GVV slovenskih izvoznikov (t. i. »forward linkages«) – in tako postopoma pridobiva reference, ki so ključne pri tujih naročnikih. Neposredno vstopa na tuje trge prek svojih zastopnikov, ki delujejo na štirih globalnih lokacijah in pridobivajo posle za posamezne, na začetku manjše projekte tujih naročnikov, saj je konkurenca v tujini neprimerno večja kot v Sloveniji. Samostojen nastop in prepoznavnost v tujini jim omogočata reference, ki so jih pridobili z enajstimi nagradami red dot (med najbolj prepoznavnimi oblikovalskimi nagradami na svetu). To daje Gigodesignu izhodišče za prepoznavanje njihove kakovosti in sposobnosti naročnikov na tujih trgih.

Na podlagi postopnega razvoja podjetja in pridobljenega nabora znanj ter izkušenj na področju celostnega dizajna se podjetje usmerja k večjemu neposrednemu prodoru na tuje trge in s tem vključevanju v globalne verige vrednosti tujih podjetij, kar bi vplivalo na zmanjšanje odvisnosti od prodaje na domačem trgu (95 % celotne prodaje). V zadnjih dveh letih se Gigodesign bolj načrtno in organizirano posveča internacionalizaciji poslovanja, čeprav se vodstvo zaveda, da lahko to dosežejo le v daljšem časovnem obdobju, npr. v petih letih. Zaradi referenc, ki jim dajejo kredibilnost, so že uspeli skleniti posel s tujim naročnikom, ki je do zdaj največji na zunanjih trgih. Čeprav je bilo do zdaj neposredno vključevanje Gigodesigna v GVV tujih naročnikov precej omejeno, bi lahko novi posli znatno spremenili njihov položaj.

## 5 ZNAČILNOSTI PODJETIJ V GLOBALNIH VERIGAH VREDNOSTI

Analiza primerov izbranih podjetij kaže na različne vloge, ki jih imajo storitve v delovanju GVV; posebej se osredotočamo na storitvene GVV. V tabeli 6 prikazujemo osnovni profil petih podjetij, posamezne indikatorje njihovega mednarodnega poslovanja in značilnosti vključevanja v GVV (koristi, ovire in tveganja). Pri nekaterih izmed teh parametrov so med podjetji podobnosti, pri drugih razlike. Obravnavamo, kateri akterji sodelujejo (matično podjetje, hčerinske družbe in podružnice, pogodbeni partnerji) v posameznih fazah poslovnih procesov, ki potekajo v GVV podjetij na različnih lokacijah, in identificiramo faze, ki prispevajo največjo dodano vrednost v verigi vrednosti. Zaključimo z diskusijo o primernosti teoretskega modela, ki se uporablja za preučevanje globalnih verig vrednosti (t. i. krivulja »smiley«) – za analizo globalnih verig vrednosti v storitvah.

### 5.1 PROFIL PODJETIJ

Izbrana podjetja so v večinski slovenski lasti; dve med njima imata sedež zunaj Slovenije, vendar pa njihovi hčerinski družbi v Sloveniji opravljata pomembne faze v poslovnih procesih (gl. poglavje 4.2). Primeri vključujejo podjetja različnih velikosti – dve veliki, dve srednje veliki in eno majhno podjetje (tabela 6). Več kot polovica vseh zaposlenih v teh podjetjih ima visok delež terciarno izobraženih, ki v dveh podjetjih dosega 80 % oziroma 95 %, iz česar sklepamo, da imajo ta podjetja nadpovprečno dodano vrednost<sup>35</sup> glede na slovensko povprečje. Z izjemo podjetja B, v katerem se veliko zaposlenih ukvarja z direktno prodajo prek klicnih centrov na različnih lokacijah hčerinskih družb, je v drugih podjetjih večina zaposlenih v Sloveniji.

---

35 Večina podjetij ni želela razkriti tega podatka.

Tabela 6: Demografija izbranih podjetij

Ime podjetja	SKUPINA ISKRATEL	PODJETJE A	PODJETJE B	GIGO-DESIGN	SKUPINA NiceLabel
Leto ustanovitve in sedež	1989 Slovenija	2009 Ciper	1992 Ciper	2000 Slovenija	1993 Slovenija
Lastništvo	100% slovensko	Večinsko slovensko	Večinsko slovensko in nekaj tujih investitorjev	100% slovensko	100% slovensko
Št. zaposl. v Sloveniji % zaposl. s terciarno izobrazbo	790/560  67%	190/160  62%	7.000/600  50% v Slo	10/10  95%	100/65  80%

Vir: Intervjuji v podjetjih.

## 5.2 MEDNARODNO POSLOVANJE

Izbrana podjetja, z izjemo Gigodesigna, so visoko internacionalizirana in pretežno večino prodaje realizirajo na tujih trgih (prek 80 %). V njihovih proizvodnih procesih poleg matičnega podjetja sodelujejo hčerinske družbe in pogodbeni partnerji na različnih lokacijah. Skupina Iskratel in podjetje B sta osredotočena na trge vzhodne Evrope, na katerih imata hčerinske družbe v šestih (Iskratel) oziroma 20 državah (podjetje B). Za obe je Rusija najpomembnejši trg po obsegu prodaje. Najbolj globalizirano je podjetje A, ki ima kupce v 230 državah; glavna trga sta Kitajska in ZDA. Ker poteka prodaja njihovih aplikacij prek spletnih trgovin z aplikacijami, prodaja ni odvisna od lokalne prisotnosti njihovih hčerinskih družb. Tudi skupina NiceLabel ima globalni doseg z okoli 70 trgi; na večini izmed njih prodaja prek partnerske mreže podjetij (»resellerji«); največ prodajo na trgih ZDA in Nemčije, na katerih ima podjetje hčerinske družbe. GVV izbranih podjetij imajo različen domet prodaje; dve sta osredotočeni na regionalni trg vzhodne Evrope, dve na globalni trg.

Podjetja navajajo različne dejavnike, ki vplivajo na izbor lokacije njihovih hčerinskih družb in podružnic. Velikost lokalnega trga je v splošnem zelo pomemben dejavnik, vendar pri podjetju B ne igra vloge, če ni zagotovljena možnost dostopa do medijskega prostora na lokalnem trgu, ki je ključen za omogočanje direktne prodaje. Za nekatera podjetja sta pomembnejši razpoložljivost in kakovost kadrov na lokalnem trgu, za druga ugodno poslovno okolje.

Tabela 7: Značilnosti mednarodnega poslovanja podjetij

Ime podjetja	SKUPINA ISKRATEL	PODJETJE A	PODJETJE B	GIGO-DESIGN	SKUPINA NiceLabel
Delež izvoza v prodaji	80%	100%	Večinoma v tujini	5%	98%
Število trgov	20-30 držav	230 držav	22 držav	5-10	70 držav
Glavni trgi	Rusija, Kazahstan, Turkmenistan	Kitajska, ZDA	Rusija, Ukrajina, Romunija	Nizozemska, Italija, Saudska Arabija	ZDA, Nemčija, Velika Britanija
Število hčerinskih družb	6	4 (ena v Sloveniji)	20 (ena v Sloveniji)	Pogodbeni zastopniki v 4 državah	4
Dejavniki, ki opredeljujejo lokacijo hčerinskih družb	Specifične za vsak trg, npr. razpoložljivost in kakovost kadrov	Kakovost kadrov; ugodno poslovno okolje; posebnosti trga	Dostop do medijskega prostora na lokalnem trgu	-	Velikost in posebnosti trga, ki vplivajo na prodajo

Vir: Intervjuji v podjetjih.

### 5.3 ZNAČILNOSTI VKLJUČEVANJA PODJETIJ V GLOBALNE VERIGE VREDNOSTI

Štiri podjetja izmed petih imajo *lastno GVV*, v kateri matično podjetje nadzira celoten poslovni proces ter skrbi za njegovo kakovost in učinkovitost. V teh GVV matično podjetje skupaj s hčerinskimi družbami izvaja večino ključnih faz poslovnega procesa, med katerimi imajo poseben pomen razvoj izdelkov in storitev, oblikovanje marketinških strategij in konceptov, upravljanje blagovnih znamk in upravljanje stikov s kupci. V nekaterih primerih v ključnih fazah sodelujejo tudi pogodbeni partnerji (npr. pri podjetju A in podjetju B), upravljavci GVV z njimi sodelujejo tudi zaradi specifičnih znanj, ki jih imajo (npr. za marketing v skupini Iskratel; dizajn, animacije in testiranje v podjetju A) ali pa gre za »outsourcing« storitev s ciljem zagotavljanja večje učinkovitosti (npr. računovodske in pravne storitve v skupini NiceLabel; transport, logistika in oglaševanje v podjetju B itn.).

Vsa štiri omenjena podjetja so hkrati vključena tudi v *GVV drugih podjetij*<sup>36</sup>, ki so lahko njihovi pogodbeni partnerji, ni pa nujno. Skupina Iskritel se je s ciljem diverzifikacije trgov in povečanja prodaje na razvitejših trgih začela s svojimi nižnjimi proizvodi kot dobaviteljica vključevati v GVV multinacionalk iz Nemčije, Avstrije in iz Italije. Podjetje A sodeluje z okoli 100 licenčnimi partnerji in jim prodaja pravice uporabe motivov svojih likov za njihove končne proizvode (npr. igrače); tako je del njihove GVV. Podjetje B, ki prek svoje agencije za direktni marketing nudi storitve svojih klicnih centrov v hčerinskih družbah tudi nepovezanim podjetjem, je s tem vključeno v njihove GVV.

**Tabela 8: Značilnosti delovanja podjetij v GVV**

Ime podjetja	SKUPINA ISKRATEL	PODJETJE A	PODJETJE B	GIGO-DESIGN	SKUPINA NiceLabel
Lastna GVV in akterji	Matično podjetje, hčerinske družbe, podružnice in pogodbeni dobavitelji	Matično podjetje, hčerinske družbe, okoli 100 pogodbenih partnerjev	Holding, hčerinske družbe, okoli 100 pogodbenih partnerjev	–	Krovno podjetje, hčerinske družbe, pogodbeni partnerji, 1000 posrednikov
Tip GVV	Regionalna	Globalna	Regionalna	–	Globalna
Vključevanje v tuje GVV	GVV podjetij iz zahodne Evrope	GVV multinacionalke ter GVV licenčnih partnerjev	GVV distributerjev v ZDA in Veliki Britaniji	GVV slovenskih izvoznikov; GVV podjetij iz tujine	GVV multinacionalk; GVV mreže posrednikov; GVV velikih kupcev
Faze z največjo dodano vrednostjo	Prilagajanje sistema lokalnemu kupcu; izobraževanje kupcev; poprodajna podpora in vzdrževanje	Razvoj in dizajn; animacija in testiranje; navzkrižni marketing	Razvoj produkta in marketinško prodajnega koncepta; večkanalna distribucija; upravljanje odnosov s kupci	Raziskave in razvoj idejnega projekta	Razvoj programskih rešitev; marketing; prodaja in upravljanje stikov s kupci

Vir: Intervjuji v podjetjih.

Skupina NiceLabel proizvaja vmesne storitve za končne proizvode drugih podjetij (npr. s svojo programsko opremo partnerjem omogoči ustrezno označevanje iz-

36 To so GVV predelovalnih ali storitvenih podjetij.



delkov, ki jih prodajajo končnim kupcem) in je tako del GVV vseh treh segmentov svojih kupcev (kupci programske opreme za tiskalnice, mreža posrednikov, ki prodaja njihovo programsko opremo za označevanje izdelkov, ter velikih kupcev, katerim prodaja sistemske rešitve). Gigodesign, ki ima majhen delež direktne prodaje v tujini, je edini brez lastne GVV med petimi izbranimi podjetji. Vseeno je podjetje vključeno v GVV, in sicer posredno, tako da s svojimi storitvami (dizajn, komunikacija s kupci, razvoj blagovnih znamk) in celovitimi rešitvami vstopa v proizvodne procese uspešnih slovenskih izvoznikov, ki dobavljajo globalnim trgom (npr. Adria Mobil).

## 5.4 KORISTI, OVIRE IN TVEGANJA, POVEZANA Z GVV

Podjetja imajo od vzpostavitve lastne GVV in sodelovanja v tujih GVV različne koristi; pri tem se spoprijemajo z različnimi ovirami in tveganji (tabela 6). V intervjujih so predstavniki podjetij največkrat kot glavno korist, povezano z GVV, poudarili *doseganje boljšega poslovnega rezultata na dolgi rok*; pri tem sta dve podjetji te koristi pripisali lastni GVV in vključevanju v tuje GVV, dve podjetji pa sta omenjene koristi poudarili predvsem v povezavi z vključevanjem v tuje GVV. *Nadzor nad procesi in kakovostjo storitev* je pomembna korist od lastne GVV za tri podjetja, medtem ko za eno podjetje tudi inovativnost in fleksibilnost prinašata pomembne koristi od lastne GVV. *Večja prepoznavnost podjetij in njihovih blagovnih znamk* je po mnenju podjetij največkrat omenjena korist od vključevanja v tuje GVV, v dveh podjetjih pa zadnje spodbujajo tudi inovativnost podjetja. Čeprav so kombinacije koristi od lastne in tujih GVV za podjetja različne, lahko povzamemo, da so koristi medsebojno prepletene in da prinašajo sinergijo. Tudi za podjetje Gigodesign, ki nima lastne GVV, prinaša sodelovanje v GVV drugih podjetij znatne koristi glede boljših poslovnih rezultatov na dolgi rok in povečanja prepoznavnosti blagovne znamke.

Pri *ovirah*, s katerimi se podjetja spoprijemajo pri delovanju lastnih GVV, ni skupnega imenovalca, kar je verjetno posledica različnosti storitev in načinov njihove prodaje na tujih trgih (npr. nekatere storitve se lahko prodaja prek spleta, za druge je potrebna lokalna prisotnost). Delovanje lastnih GVV lahko ovirajo nezadostna konkurenčnost izdelkov, regulativne ovire na posameznih trgih, visoki stroški vzpostavitve hčerinskih družb, ki so pogoj za direktno prodajo na lokalnih trgih, pomanjkanje znanja ter usposobljenih prodajnih in tehničnih kadrov ter prepočasno prilagajanje zahtevam kupcev. Podobno raznolike so ovire pri vključevanju v GVV drugih podjetij, pri čemer podjetja navajajo nizko vrednotenje lastne

blagovne znamke pri lastnikih GVV, ostro globalno konkurenco in pomanjkanje usposobljene delovne sile.

**Tabela 9: Koristi, ovire in tveganja povezana z delovanjem podjetij v GVV**

Ime podjetja	SKUPINA ISKRATEL	PODJETJE A	PODJETJE B	GIGO-DESIGN	SKUPINA NiceLabel
Koristi od a) lastne GVV; b) tuje GVV	a) in b) Izboljšanje poslovnega rezultata na dolgi rok; b) večja prepoznavnost podjetja; večja inovativnost	a) in b) Izboljšanje poslovnega rezultata na dolgi rok; krepitev blagovne znamke; a) višja kakovost storitev; b) večja prepoznavnost podjetja	a) Večja inovativnost, fleksibilnost; nadzor nad GVV; b) večja prodaja in prepoznavnost blagovnih znamk	b) boljši rezultati na daljši rok; večja prepoznavnost blagovne znamke; stik z globalno konkurenco in spremljanje trendov	a) nadzor nad procesi in kakovostjo storitev; privlačnost za visoko usposobljene kadre b) potencial za hitro rast; večja prepoznavnost; spodbuda za inoviranje
Ovire za a) lastno GVV; b) vključevanje v tuje GVV	a) nezadostna konkurenčnost produktov; neprilagojenost na poslovne modele razvitih trgov; b) nizko vrednotenje blagovne znamke	a) regulativne ovire na nekaterih trgih; b) nestabilnost partnerja pri izvedbi skupne produkcije	a) visoki vstopni stroški vzpostavitve hčerinskih družb; b) ostra globalna konkurenca pri končnih dobrinah		a) pomanjkanje znanja in usposobljenih prodajnikov in tehnikov; prepočasno prilagajanje potrebam kupcev; b) pomanjkanje znanj in usposobljene delovne sile
Tveganja a) za delovanje lastne GVV; b) pri vključevanju v GVV drugih podjetij	a) nižje ovire; b) nezadostno poznavanje specifik poslovanja na razvitih trgih; nezadostno inoviranje	a) regulativne ovire na nekaterih trgih in varnost poslovanja na internetu; b) nevarnost asimilacije lastne blagovne znamke s tisto tujega podjetja	a) pri nestabilnih trgih je tveganje za lastno GVV višje kot pri vključevanju v GVV drugih	b) blagovna znamka ostaja skrita; različni poslovni običaji in kultura na tujih trgih	a) pomanjkanje zmogljivosti za hitro rast in agilnost

Vir: Intervjuji v podjetjih.

Razlike v ovirah, ki jih izpostavljajo posamezna podjetja, se odražajo tudi pri tveganjih za delovanje lastne GVV. Med njimi omenjajo regulativne ovire in varnost poslovanja na internetu, pomanjkanje znanj in zmogljivosti za hitro rast in agilnost podjetja. Pri vključevanju v GVV drugih podjetij kot tveganja omenjajo

nezadostno poznavanje specifik poslovanja na razvitih trgih, nevarnost asimilacije lastne blagovne znamke lastnika GVV, nepoznavanje različnih poslovnih običajev in kulture na tujih trgih. Eno podjetje ocenjuje, da je ob nestabilnosti na trgih tveganje za lastno GVV višje kot pri vključevanju v druge GVV, pri čemer večino tveganja prevzame lastnik GVV. Ugotavljamo, da je pri koristih od GVV kljub razlikam med podjetji mogoče izluščiti nekatere splošnejše koristi, ki so značilne za opazovana podjetja, medtem ko so ovire in tveganja precej bolj specifični za posamezno podjetje.

## 5.5 DODANA VREDNOST PO FAZAH GLOBALNE VERIGE

Globalne verige vrednosti podjetij so sestavljene iz vrste faz/funkcij, ki jih posamezni akterji opravljajo na različnih lokacijah, in različno prispevajo k ustvarjanju dodane vrednosti podjetja. V izbranih podjetjih smo predstavnike vprašali, katere tri faze v njihovi GVV prispevajo najvišjo dodano vrednost za podjetje (gl. tabelo 6), kar obravnavamo v nadaljevanju; poudarjamo tri storitvena podjetja, ki imajo lastno GVV.

V skupini NiceLabel ocenjujejo, da je *razvoj* kakovostne programske opreme in rešitev izhodišče za visoko dodano vrednost, zato vanj vlagajo okoli 20 % od letne prodaje. Kljub postopnemu povečevanju prodaje na tujih trgih pa so preboj in visoke stopnje rasti dosegli šele z aktivnejšim *marketingom in »brandingom«* svojih storitev, ki je naslednja pomembna faza za povečanje dodane vrednosti. V vodstvu skupine so zaposlili strokovnjaka za marketing iz tujine in v ZDA ustanovili hčersko družbo, ki je prevzela trženje njihovih storitev v Severni in Južni Ameriki. Organizacijska inovacija na področju marketinga jim je zagotovila ustrezno pozicioniranje na trgih in zvišala ceno njihovih storitev. Poleg tega so vpeljali nov pristop – *upravljanje stikov s kupci*, ki pomeni izboljšanje komunikacije in diferenciran pristop do treh glavnih skupin kupcev. Večjo pozornost namenjajo množici manjših pogodbenih partnerjev in jih tudi izobražujejo, kako lahko z uporabo programske opreme Skupine NiceLabel povečajo svojo prodajo, kar ima pozitiven povratni vpliv na prodajo skupine NiceLabel.

Podjetje B se ukvarja s storitvami direktne prodaje izdelkov široke potrošnje, ki jih kupuje od množice dobaviteljev po svetu, vendar nosijo blagovno znamko, ki jo je razvilo podjetje B. Faze, ki prispevajo največjo dodano vrednost v njihovi GVV, so: *razvoj in dizajn izdelkov*, tesno prepleten z *marketinškim konceptom* podjetja, ki ga implementira lastna agencija za uvajanje inovacij v direktnem marketingu. Drugi dve ključni fazi sta *večkanalna distribucija izdelkov*, kar

omogoča prilagajanje potrebam kupcev z različnimi nakupovalnimi navadami, in *upravljanje odnosov s kupci* prek lastnih klicnih centrov. Odločitev, da že od začetka vzpostavljanja hčerinskih družb v različnih državah vzhodne Evrope obdržijo klicne centre na lokalni ravni, je bila tvegana, saj so se konkurenti v veliki meri odločali za »outsourcing« klicnih centrov. Ta poslovna poteza je podjetju B omogočila povečanje prodaje in zadovoljstva kupcev, kar ima pozitivne učinke na daljši rok.

Podjetje A deluje v visokotehnološki panogi mobilnih aplikacij, ki zahteva agilnost ter sprotno spremljanje navad in obnašanja kupcev. Po oceni predstavnika podjetja se največja dodana vrednost ustvari v treh medsebojno dopolnjujočih fazah. Ker so tudi znotraj teh faz poslovnega procesa potrebne specializirane storitve, pri njihovem zagotavljanju matično podjetje sodeluje s hčerinskimi družbami in pogodbenimi partnerji na različnih lokacijah. Začne se z idejo in *razvojem* produkta (storitve), ki vključuje tudi »branding«. *Dizajn* storitve, *animacija in testiranje* aplikacij pripravijo produkt za trg in končne kupce na platformah za prodajo aplikacij. Zaradi množice novih aplikacij, ki se vsakodnevno pojavljajo na teh platformah, je konkurenca med ponudniki zelo visoka. V takšnih razmerah si podjetje A tržni uspeh zagotavlja tako, da pri lansiranju novega produkta na trg uporablja *navzkrižni marketing*. Ob zagonu katere koli obstoječe aplikacije se starim uporabnikom odpre reklama za novo aplikacijo, ki jo lahko takoj naložijo. Glede na to, da ima podjetje A na trgu že okoli 15 mobilnih aplikacij z množico uporabnikov, je razumljivo, da navzkrižni marketing prinaša visoko dodano vrednost.

Vsa tri podjetja so kot faze z najvišjo dodano vrednostjo poudarila *razvoj in marketing*, dve podjetji *upravljanje odnosov s kupci* in potem v različnih kombinacijah še *distribucijo* oziroma sklop *dizajn – animacija – testiranje* (tabela 6). Zaradi tesne povezanosti faz v poslovnem procesu med njimi ni mogoče potegniti meje in ugotoviti, kje se konča ustvarjanje dodane vrednosti v eni faze in začne v drugi fazi. Komplementarnost teh faz se odraža v soustvarjanju visoke dodane vrednosti in omogoča učinkovito delovanje GVV. Čeprav gre za omejeno število GVV, ki se razlikujejo po tipu storitev, ki jih nudijo podjetja (za vmesno ali končno porabo) in obsegu delovanja (regionalne in globalne GVV), primeri potrjujejo, da so pri treh obravnavanih GVV ključne faze, ki prispevajo največjo dodano vrednost, enake oziroma zelo podobne.

## 5.6 PRIMERNOST KONCEPTUALNEGA MODELA KRIVULJE »SMILEY« ZA ANALIZO STORITVENIH GLOBALNIH VERIG VREDNOSTI

Postavlja se vprašanje, kako lahko spoznanja iz analize vključevanja storitev v GVV povežemo z obstoječimi teoretičnimi in s konceptualnimi podlagami, ki temeljijo na proučevanju GVV v predelovalni industriji. V poglavju 2.1 smo predstavili model krivulje »smiley«, ki služi kot konceptualno izhodišče analize GVV v predelovalni industriji. Na tej krivulji so faze proizvodno-poslovnih procesov umeščene glede na relativno velikost njihove dodane vrednosti v končnem proizvodu. V fazi pred fizično proizvodnjo prevladujejo storitve, kot sta npr. razvoj in dizajn, ki ustvarjata visoko dodano vrednost. Na sredini krivulje, na kateri poteka fizična proizvodnja, je dodana vrednost glede na predhodno fazo sorazmerno nizka. Na koncu poslovnega procesa, ko se krivulja dodane vrednosti spet dvigne, so uvrščene storitve (npr. logistika, marketing, poprodajne storitve) (slika 2). Opisani model kaže, da so v predelovalni industriji različne storitvene funkcije na začetku in koncu verige vrednosti najpomembnejši člen ustvarjanja dodane vrednosti in s tem konkurenčnosti končnega proizvoda.

Analiza primerov GVV, ki smo jih obravnavali, kaže na razlike med njimi tudi z vidika uporabnosti teoretičnega modela krivulje »smiley«. Podjetje Iskratel sodi v predelovalno industrijo in ima v svoji GVV fazo fizične produkcije opreme, ki se lahko začne šele po končanih raziskavah in razvoju opreme. Hkrati so druge storitve v fazi implementacije opreme pri kupcu zelo pomembne za uspešnost celotnega poslovnega procesa in učinkovitost njihove GVV (npr. nameščanje in testiranje opreme z a prilagoditev v sistem kupca/trga, izobraževanje kupcev za uporabo opreme, poprodajna podpora in vzdrževanje sistema). Vse te skupine storitev ustvarjajo visoko dodano vrednost za podjetje. Na tej podlagi lahko GVV skupine Iskratel umestimo v konceptualni model krivulje »smiley«.

Podjetje Gigodesign se kot dobavitelj storitev celostnega dizajna vključuje predvsem v GVV podjetij predelovalne industrije, in sicer v fazi razvoja in načrtovanja strategij. Njegovo vlogo v GVV predelovalnih podjetij pred fizično proizvodnjo lahko umestimo v konceptualni model krivulje »smiley«. Kadar podjetje izvaja celostni dizajn je vključeno tudi v implementacijo strategij podjetij oziroma v več poslovnih faz, kar presega omenjeni konceptualni model.

Globalna veriga vrednosti podjetja B, ki se ukvarja s storitvami direktne prodaje, vključuje fazo fizične proizvodnje izdelkov, ki jih kupuje od dobaviteljev na različnih lokacijah. Ta faza ne prispeva visoke dodane vrednosti v poslovnem pro-

cesu podjetja B, kar je v nasprotju z različnimi storitvenimi fazami, ki jih skupaj s hčerinskimi družbami izvaja matično podjetje in nadzira celoten poslovni proces od razvoja in dizajna izdelkov prek »brandinga« in marketinga do upravljanja odnosov s kupci. Ob takšni strukturi dodane vrednosti v posameznih fazah bi model krivulje »smiley« lahko uporabili za interpretacijo GVV podjetja B, čeprav v ohlapnejšem smislu. V tem primeru sta obe strani krivulje zelo strmi, medtem ko faza fizične proizvodnje zavzema zelo ozek prostor na dnu (pravzaprav bi lahko govorili o U-krivulji). Podoben model krivulje je primernejši tudi za GVV visokotehnoloških predelovalnih industrij, v katerih so storitve vse bolj prepletene s proizvodnjo fizičnih proizvodov, pa tudi v klasičnih industrijskih panogah<sup>37</sup>. Zato je konceptualni model krivulje »smiley« vse bolj problematičen tudi za analizo procesov v GVV predelovalne industrije, čeprav se pogosto uporablja.

Upoštevajoč heterogenost storitev, lahko pri čistih storitvenih GVV, ki se osredotočajo na visokotehnološke storitve, zasledimo poseben vzorec strukturiranja poslovnih procesov in ustvarjanja dodane vrednosti. Primer podjetja A kaže, da je razvoj aplikacije tesno prepleten z dizajnom in s testiranjem, skupni rezultat teh na znanju temelječih storitev pa je končni produkt v obliki mobilne aplikacije. Glede na časovno in funkcijsko prepletenost omenjenih faz je nemogoče ugotoviti, kdaj se končajo faze razvoja, dizajna in testiranja ter kdaj se začne produkcija. V tem primeru ne obstaja faza produkcije, ki bi bila ločena od predhodnih faz. Hkrati pa stalno spremljanje uporabniške izkušnje z aplikacijo prinaša povratne informacije, ki služijo izboljšanju aplikacije. Podobno umanjkanje faze produkcije, ki bi bila ločena od razvoja, opazimo v poslovnem procesu skupine NiceLabel, v katerem se razvoj programske opreme prekriva s testiranjem, z razvojem podpornih storitev in »brandingom«, ki na koncu pripeljejo do celovite rešitve za kupca. Vse te faze skupaj poleg marketinga in upravljanja odnosov s kupci prinašajo ključno dodano vrednost za obe podjetji in vir konkurenčnih prednosti. V primeru obeh čistih storitvenih GVV faze poslovnih procesov ni mogoče umestiti v model krivulje »smiley«.

Ugotovitve glede primernosti konceptualnega modela krivulje »smiley« za analizo GVV podjetij so podlaga za naslednje sklepe:

- a. Model krivulje »smiley« je v splošnem primeren za analizo GVV podjetij v predelovalni industriji, vendar pa je treba upoštevati, da so pri GVV visokotehnoloških podjetij faze razvoja, prototipiranja, dizajna in fizične proizvodnje

37 Primer GVV finskega podjetja, ki prodaja kolesa, sestavljena v Indoneziji, Litvi in na Finskem kaže, da je delež storitev v dodani vrednosti kolesa visok in znaša med 58-67%, z ozirom na lokacijo (Ketels, 2013).

- medsebojno bolj povezane in prepletene, zato so potrebne prilagoditve modela, kar je posebej relevantno, če omenjene faze tudi lokacijsko niso ločene.
- b. GVV storitvenih podjetij, ki imajo v okviru poslovnih procesov tudi fazo proizvodnje fizičnih izdelkov, lahko analiziramo z uporabo modela krivulje »smiley«, čeprav z ohlapnejšo interpretacijo oziroma delno prilagoditvijo modela (npr. podjetje B).
  - c. Za GVV storitvenih podjetij, ki vključujejo samo storitvene faze in so te pretežno digitalizirane, model krivulje »smiley« ne daje ustrezne konceptualne podlage za analizo, saj ne obstaja faza produkcije storitev, ki je ločena od storitev razvoja, dizajna, testiranja, »brandinga« (npr. pri podjetju A in skupini NiceLabel). Tukaj ne gre za linearno verigo vrednosti proizvodnje storitev, ampak za proces, v katerem sodeluje mreža aktivnosti (Baldwin in Venables, 2010). Glede na ugotovljeno je treba oblikovati drugačen model za analizo čistih storitvenih GVV.

Heterogenost storitev predstavlja dodatne izzive za oblikovanje konceptualnih podlag pri preučevanju GVV v storitvah in odpira vrsto raziskovalnih vprašanj, npr. kak model uporabiti za analizo GVV, pri kateri porabniki soustvarjajo dodano vrednost v posameznih fazah storitve (npr. pri GVV nizkocenovnih prevoznikov), ali pa za analizo GVV v turizmu, pri čemer multinacionalna podjetja zagotavljajo paket storitev in izdelkov za porabnike. Pričakovati je, da bodo modeli različni ali pa bo osnovni model zasnovan dovolj prožno, da bo lahko absorbiral posebnosti proizvodnih procesov pri posameznih vrstah storitev.





## 6 ZAKLJUČKI

### 6.1 GLAVNE UGOTOVITVE

Globalne verige vrednosti (GVV) so ena temeljnih značilnosti razvoja mednarodnega poslovanja v zadnjih dveh desetletjih. Raziskave se osredotočajo na analizo GVV predelovalnih industrij in pri tem navadno ugotavljajo, da so v njihovih poslovnih procesih storitvene faze tiste, ki dodajajo najvišjo vrednost in s tem vplivajo na konkurenčnost. Glavni cilj naše analize je osvetlitev delovanja GVV, v katerih so prisotne storitve – gre za čiste storitvene GVV ali za GVV, v katere so vključeni storitve in blago. Glede na to, da so tudi v mednarodnem merilu analize GVV v storitvah redkost, je to pomemben prispevek raziskave.

Novi pristopi k merjenju mednarodne trgovine omogočajo realnejšo oceno vloge storitev v mednarodni menjavi, ki je sicer precej podcenjena, kar velja tudi v Sloveniji. Tradicionalni načini merjenja mednarodne menjave storitev, ki temeljijo na podatkih plačilne bilance, kažejo, da se njihov delež v skupnem slovenskem izvozu giblje pod 20 %. Popolnoma drugačna je slika, če pogledamo podatke o dodani vrednosti, ki jo izvozijo posamezni sektorji. Od vsake enote dodane vrednosti slovenskega izvoza odpade dobra polovica na storitvene dejavnosti, kar presega delež dodane vrednosti predelovalnega sektorja. Poleg tega je v izvozu storitev iz Slovenije delež domače dodane vrednosti okoli 80-odstoten, pri izvozu blaga pa okoli 56-odstoten. Ne upoštevaje te razsežnosti slovenskega izvoza, bo pomen razvoja, inovativnosti, učinkovitosti in konkurenčnosti storitev še naprej nezadostno upoštevan pri oblikovanju različnih ekonomskih politik.

Zaradi pomanjkljivosti in omejitev pri podatkih o izvozu/uvozu storitev po namenu uporabe (vmesna ali končna storitev) in bilateralnih tokovih storitev med državami za zdaj ni mogoče empirično analizirati globalnih verig vrednosti v populaciji storitvenih podjetij, tako kot je to pri analizi podjetij predelovalne industrije (Burger, Rojec, 2015). Ob teh omejitvah smo se v študiji osredinili na podrobno kvalitativno analizo primerov petih podjetij, ki se v GVV vključujejo s storitvami. Merila za izbor podjetij smo oblikovali tako, da smo vključili čim bolj raznovrstna podjetja po številu zaposlenih, vrsti storitev, s katero se ukvarjajo, tipu storitev glede na namen uporabe (vmesna in končna poraba), deležu izvoza

v prodaji, oblikovanju lastne GVV ali po sodelovanju v GVV drugih podjetij. Pri- kazali smo različne možnosti in vidike vključevanja storitev v GVV, kar je posebej pomembno za slovensko okolje, v katerem so storitve, zlasti tiste temelječe na zna- nju, nezadostno razvite (Umar, 2016). V sodobnih gospodarstvih te storitve po- membno prispevajo h krepitvi konkurenčnosti, še posebej predelovalnih podjetij, saj omogočajo večjo diferenciacijo produktov na trgu, ponudbo celovitih rešitev za kupce ali pa uvajanje novih poslovnih modelov (European Commission, 2014).

Analiza ključnih faz v poslovnih procesih izbranih podjetij je pokazala, da so faze, ki dodajajo najvišjo dodano vrednost za podjetje, medsebojno prepletene in komplementarne. Najpogosteje so povezane s širše opredeljenim razvojem, z marketingom in upravljanjem odnosov s kupci. V teh fazah navadno sodelujejo matično podjetje in hčerinske družbe, pogodbeni partnerji pa bolj v posameznih fazah, ko so potrebna specialistična znanja. Prispevek naše analize je, da smo s študijami primerov osvetlili kvalitativne vidike teh procesov in podali ocene o pomenu posameznih faz za končno dodano vrednost. Ugotavljamo tudi, da so podjetja, ki imajo svoje GVV, v glavnem zadovoljna s kakovostjo razvojnih kadrov v Sloveniji. Pri dveh podjetjih s sedežem zunaj Slovenije njihove slovenske podru- žnice izvajajo ključne razvojne funkcije. Večje težave in manj zadovoljstva izražajo podjetja glede veščin kadrov za marketing in upravljanje blagovnih znamk, te so za storitve eden najpomembnejših načinov zaščite intelektualne lastnine. Zato te funkcije izvajajo prek hčerinskih družb na lokacijah, na katerih so na voljo vrhun- ski strokovnjaki za marketing, ali pa podjetja v matičnih družbah zaposlujejo tuje strokovnjake za ta področja.

Med koristmi oblikovanja lastne GVV podjetja najpogosteje omenjajo boljši po- slovni rezultat na dolgi rok, nadzor nad celotno verigo vrednosti na različnih lo- kacijah in nad kakovostjo storitev. Pri vključevanja v GVV drugih lastnikov so za podjetja najpomembnejše koristi večja prepoznavnost lastnih blagovnih znamk zaradi razširitve trga in večja inovativnost, ker je pritisk konkurentov v GVV dru- gih lastnikov močnejši. Podjetja hkrati oblikujejo lastne GVV in se vključujejo v GVV drugih, saj se koristi od obeh dopolnjujejo in podjetjem prinašajo sinergije.

Različne značilnosti storitev, s katerimi se ukvarjajo izbrana podjetja, in načini njihove prodaje na tujih trgih (npr. prek spleta ali lokalnih podružnic) so verje- tno razlog, da ni mogoče izluščiti splošnejših ovir pri delovanju lastnih in vklju- čevanju v GVV drugih podjetij, z izjemo pomanjkanja usposobljenih kadrov na področju prodaje ali tehnično usposobljenih strokovnjakov. Upoštevač ome- njene ovire, so tudi tveganja v povezavi z vključevanjem v GVV bolj specifična za posamezno podjetje. Omenjajo se tista, povezana z varnostjo poslovanja na

internetu, s pomanjkanjem znanj in zmogljivosti za hitro rast ter agilnost podjetja, z nevarnostjo asimilacije blagovne znamke pri lastniku GVV itn. Vsekakor je treba pri ugotovitvah poglavja 5 upoštevati, da izhajajo iz analize omejenega števila primerov delovanja podjetij v GVV s storitvami, kar odpira prostor za obsežnejše in bolj podrobne študije.

Ne glede na zgornje omejitve analiziranih primerov vključevanja storitev v GVV smo njihove značilnosti obravnavali z vidika konceptualnega modela stilizirane krivulje »smiley« in prikazali odstopanja od tega modela, kar je dodana vrednost študije. Ugotovili smo, da se omenjeni konceptualni model z ohlapnejšo interpretacijo oziroma delno prilagoditvijo lahko uporabi v analizi GVV storitvenega podjetja, ki ima v poslovnem procesu vključeno tudi fazo proizvodnje fizičnih produktov. Ta predstavlja sorazmerno manjši delež dodane vrednosti, kar je podobno kot pri GVV podjetij predelovalne industrije. Pri čisti storitveni GVV (vse faze poslovnih procesov so storitvene) je poglobitno odstopanje od modela dejstvo, da faza produkcije storitev ni ločena od storitev razvoja, dizajna, testiranja, »brandinga«, ampak se te faze časovno prepletajo in prekrivajo. Ne gre za linearno verigo vrednosti proizvodnje storitev, ampak za proces, v katerem sodeluje mreža aktivnosti. Glede na ugotovljeno bi bilo primerno oblikovati drugačen model za analizo čistih storitvenih GVV.

Upoštevati je treba, da trendi digitalizacije in novi načini proizvodnje vnašajo odstopanja od modela krivulje »smiley« tudi v razvojno in tehnološko intenzivnih predelovalnih industrijah. Prepletenost razvoja, dizajna, prototipiranja in fizične proizvodnje postaja vse večja, saj se nove rešitve zaradi pritiska konkurence in naprednih tehnologij hitreje testirajo. Lokacijska ločenost teh faz lahko za podjetje pomeni izgubo konkurenčnih prednosti (Buciuni idr., 2014) in ponovno lokacijo fizične proizvodnje bližje tistim, kjer se izvaja razvoj (»back-shoring in near-shoring«). Zato nekatere analize predvidevajo, da se bo proces »selitve nazaj ali selitve bližje« dogajal predvsem v okviru regij - razvitih in razvijajočih se gospodarstev (De Backer idr., 2016). Dodatni izziv za delovanje in analiziranje GVV v prihodnje predstavlja 3D-tiskanje, transformacija proizvodov v storitve in novi poslovni modeli (npr. Uber). Prihaja do sprememb v poslovnih procesih, kot je npr. izginjanje nekaterih faz v verigi vrednosti, skrajševanje GVV in spremembe v infrastrukturi povezovanja, saj se bo povečeval prenos podatkov in zmanjševal prenos/transport blaga (Marcolin, 2016). Ugotovitve naše študije predstavljajo podlago za nove raziskave GVV, zlasti v povezavi s prevladujočo vlogo storitev in storitvenih funkcij v nacionalnih ekonomijah in v globalnih verigah vrednosti.

## 6.2 RELEVANTNOST ŠTUDIJE

Globalna konkurenca je za slovensko gospodarstvo neizogibno dejstvo, ki ga bodo morala še bolj kot do zdaj upoštevati podjetja na ravni strateških in operativnih odločitev pa tudi država pri oblikovanju politik, ki bi olajšala in spodbudila pozicioniranje slovenskih podjetij na globalnih trgih in v globalnih verigah vrednosti. Mala in odprta gospodarstva kot je Slovenija, ki so močno odvisna od zunanjih trgov, imajo lahko velike koristi od vključevanja v GVV, vendar pa so izpostavljena tudi večjim tveganjem, ki jih je treba ustrezno nasloviti. Drobitev poslovnih procesov in njihovo umeščanje na globalne lokacije je preusmerila težišče mednarodne konkurence od posameznih industrij in njihovih končnih proizvodov na konkurenco na ravni faz/funkcij znotraj posameznih industrij (Timmer idr., 2013). To od malih, odprtih držav in njihovih politik zahteva večjo pozornost na dejavnike, ki krepijo dodano vrednost posameznih faz poslovnih procesov, v katerih lahko ustvarijo konkurenčne prednosti (Kulmer idr., 2015). Nekatere študije ugotavljajo, da čeprav delovanje GVV zadeva mednarodno trgovino, je za države z relativno odprtimi gospodarstvi bolj primerno, da svoje delovanje namesto na trgovinsko politiko osredotočijo na horizontalne politike in vlaganje v izobraževanje, informacijsko-komunikacijsko infrastrukturo in tehnologijo, da bi tako podjetjem omogočile boljše pogoje za vstop v GVV (National Board of Trade, 2013b).

Značilnosti GVV v storitvah so manj raziskane ne samo v Sloveniji, ampak tudi v mednarodnem merilu in to kljub dejstvu, da tržne storitvene dejavnosti v razvitejših gospodarstvih prispevajo večji delež celotne dodane vrednosti kot predelovalna industrija. Iz študij primera izbranih storitvenih podjetij in njihovih globalnih verig vrednosti je razvidno, da visoko dodano vrednost dosegajo predvsem na podlagi neoprijemljivih dejavnikov kot so razvoj, novi poslovni modeli, blagovne znamke, ne-tehnološke inovacije, dizajn. Tudi druge študije poleg ustreznega poslovnega okolja ter infrastrukture izpostavljajo prav vlaganje v neoprijemljive dejavnike kot osrednje področje na katera bi morala delovati ekonomska politika v cilju doseganja večjih koristi od vključevanja v GVV (Marcolin, 2016). Rezultati pričujoče analize so zato posebej zanimivi za slovensko okolje, v katerem je pomen neoprijemljivih dejavnikov konkurenčnosti nezadostno ovrednoten in posledično premalo vključen v oblikovanje politik.

Za storitvena podjetja, ki imajo ambicijo in zmogljivosti, da mednarodno poslovanje nadgradijo z oblikovanjem lastne GVV, so izkušnje analiziranih podjetij dobrodošle in koristne. Ugotovitve študije omogočajo vpogled v procese delovanja GVV in prepletanje posameznih faz poslovnih procesov na različnih lokacijah, ki

zahteva učinkovit nadzor in koordinacijo s strani matičnega podjetja, da bi lahko zagotavljalo visoko kakovost storitev za kupce in ugoden poslovni rezultat. Identifikacija tistih faz v poslovnih procesih, ki ustvarjajo najvišjo dodano vrednost, kaže podjetjem, ki načrtujejo oblikovanje lastne GVV, v katerih fazah je nujno še povečati kakovost in inovativnost.

Za podjetja, ki načrtujejo vzpostavitev lastne GVV ali pa o tem razmišljajo je ključno, da se vnaprej seznanijo, kakšne so možne koristi. Poleg tega študija opozori na najpomembnejše ovire in tveganja za delovanje lastnih GVV, ki so bile ugotovljene v analiziranih primerih. Takšne informacije podjetjem pomagajo pri ocenjevanju tveganj, ki jih lahko pričakujejo, in že vnaprej proaktivno delujejo (npr. ob pomanjkanju ustrezno usposobljenih kadrov). Izsledki študije so pomembni tudi za podjetja, ki so v omejenem obsegu vpeta v mednarodno poslovanje in nimajo zmogljivosti za oblikovanje lastne GVV. Zanje je koristno, da se v večji meri vključijo v GVV domačih izvoznikov in tujih podjetij kot dobavitelji, saj je to način, da izboljšajo svoje zmogljivosti glede znanj, veščin, poslovnih modelov in inovacijske sposobnosti, kar je potrebno za boljše pozicioniranje v mednarodnem poslovanju.

Relevantnost ugotovitev študije o vključevanju v GVV se nanaša tudi na oblikovanje politik, ki vplivajo na zmogljivost in konkurenčnost slovenskih podjetij na globalnih trgih. Te zadevajo spodbujanje podjetij za aktivnejše vključevanje v GVV in oblikovanje lastnih GVV, pri tem pa je nujno usklajevanje različnih politik (Damijan, Rojec, 2015). V intervjujih so podjetja, ki se uspešno vključujejo v GVV, poudarila potrebo po ustreznem izobraževanju kadrov, zlasti na področjih marketinga, prodaje, upravljanja blagovnih znamk, saj v Sloveniji za ta področja ne najdejo dovolj primernih kandidatov. Vlaganje v ustrezno izobražene kadre in krepitev njihovih strokovnih zmogljivosti sta za podjetja nujna, če želijo v GVV napredovati v poslovne faze z višjo dodano vrednostjo. Analizirana podjetja prav tako poudarjajo pomen prijaznejšega in stabilnejšega poslovnega okolja. Pogoste spremembe zakonodajnega okvira ali že napoved ukrepov, ki se mogoče sploh ne uvedejo, negativno vpliva na njihovo konkurenčnost.

Takšne razmere zmanjšujejo zanimanje tujih vlagateljev za naložbe in s tem možnosti za vključitev slovenskih dobaviteljev v njihove GVV, kar bi postopoma prispevalo k dvigu konkurenčnosti dobaviteljev<sup>38</sup>. Nestabilno in manj ugodno

---

38 Preprostost in učinkovitost zakonodaje pomembno vplivata na konkurenčnost storitev in zmožnost države, da pritegne storitvene »faze/naloge« v viri vrednosti (Stephenson, 2012).

poslovno okolje lahko vpliva tudi na selitev sedeža podjetij in delovnih mest, ki ustvarjajo visoko dodano vrednost v tujino.

Za oblikovanje politik so zlasti relevantni v monografiji predstavljeni podatki o dodani vrednosti izvoza, ki ga ustvarijo posamezni sektorji. V Sloveniji delež domače dodane vrednosti v izvozu storitev (79 %) znatno višji kot v izvozu predelovalne industrije (56 %). Poleg tega so storitve leta 2011 predstavljale 39 % dodane vrednosti izvoza industrijskih proizvodov, od tega so manj kot polovico prispevale domače storitve<sup>39</sup>. Zato predlagamo, da bi bilo za Slovenijo primerno z različnimi politikami spodbujati razvoj in konkurenčnost na znanju temelječih storitev, kar bi postopoma povečalo njihov delež v izvozu storitev. Zlasti pomembno je, da se sistem izobraževanja in usposabljanja hitreje odziva na potrebe po novih profilih kadrov v teh storitvah, ki imajo tako informacijsko-komunikacijske kot poslovno-managerske kompetence (European Commission, 2014). Na tej podlagi bi se lahko postopoma več storitvenih funkcij z visoko dodano vrednostjo (npr. razvoj, marketing) vključevalo v predelovalne industrije kot input, krepilo njihovo konkurenčnost in izvoz. Nasprotni učinek na razvoj storitev temelječih na znanju ima nestimulativna obdavčitev strokovnjakov, ki z različnimi storitvami ustvarjajo visoko dodano vrednost. Nadaljevanje takšne politike lahko še pospeši odhod visoko usposobljenih kadrov v tujino, kar se že dogaja z mlajšimi in bolj mobilnimi kadri.

Izbrana podjetja menijo, da država nima razvojne strategije za vzpostavitev okolja, ki bi spodbujalo razvoj in konkurenčnost večjega dela gospodarstva na zunanjih trgih, tudi z oblikovanjem lastnih GVV. Predlagajo aktivnejšo politiko spodbujanja nastopa slovenskih podjetij na tujih trgih s pomočjo agilne in koordinirane gospodarske diplomacije. Zaradi majhnosti slovenskih podjetij v mednarodnem merilu bi morala država spodbujati oblikovanje konzorcijev, ki bi tudi manjšim podjetjem omogočili vključevanje (storitvena podjetja so pretežno majhna) za skupen nastop na tujih trgih in tako krepiti njihov konkurenčni položaj. Študija nakazuje, da je še veliko prostora za izboljšanje politik na različnih področjih (npr. pri spodbujanju tujih naložb), ki bi prispevala k intenzivnejšemu vključevanju slovenskih podjetij v GVV tujih podjetij in/ali k oblikovanju lastnih GVV. Tako bi se povečala število delovnih mest z višjo dodano vrednostjo in konkurenčnost celotnega gospodarstva.

39 V Avstriji predstavljajo storitve glavni vir domače dodane vrednosti v izvozu predelovalne industrije, zato je po ugotovitvah njihovih študij pospeševanje storitvenih aktivnosti ključnega pomena za konkurenčnost države (Kulmer idr., 2015).

Cilj študije je bil čim bolj temeljita obravnava vključevanja storitev v GVV, ki jih oblikujejo slovenska podjetja ali podjetja s sedežem v tujini, katerih hčerinske družbe v Sloveniji opravljajo pomembne funkcije v njihovi GVV. Glede na novost obravnavane tematike v znanstveni in strokovni literaturi ugotavljamo, da je študija prispevala k osvetlitvi nekaterih temeljnih značilnosti čistih storitvenih GVV pa tudi k boljšemu prepoznavanju in zavedanju o pomenu dodane vrednosti storitvenih faz za konkurenčnost GVV predelovalnih ali storitvenih dejavnosti. S tem smo prispevali nova znanja na področju internacionalizacije in GVV, ki bogatijo pedagoški proces in tako prispevajo k boljši usposobljenosti kadrov, ki bodo v prihodnosti delovali v GVV.

Monografija hkrati poudarja pomen nadaljnjih raziskav GVV v pomembnejših storitvenih sektorjih ter v tistih, v katerih je potrebna kombinacija različnih storitev in storitvenih funkcij za zadovoljitev potreb uporabnikov (npr. v logistiki ali zdravstvenem turizmu). Prav tako so nujne dodatne empirične raziskave, ki bi omogočile kvantitativno oceno pomena GVV v storitvah in njihovih učinkov na konkurenčnost podjetij in gospodarstva v celoti. Krepitev trendov kot je digitalizacija poslovanja, transformacija proizvodov v storitve in oblikovanje novih poslovnih modelov, kjer igrajo storitvene funkcije ključno vlogo, predstavljajo dodaten izziv za prihodnje raziskave GVV.





## 7 LITERATURA

- Ali-Yrkkö, J. in Rouvinen, P. 2015. Slicing up the value chain. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 15(1), 69–85.
- Ali -Yrkkö, J., Rouvinen, P., Seppälä, T. in Yla Antilla, P. 2011. Who Captures Value in Global Supply Chains? Case Nokia N 95 Smartphone. *Journal of Industry and Trade*: 1–16.
- Baldwin, R. 2012. Global supply chains: Why they emerged, why they matter. and where they are going. *CTEI Working Papers*, no. 3. Geneva: Centre for Trade and Economic Integration.
- Baldwin, R. in Venables, A. 2010. Spiders and snakes: Offhoring and agglomeration in teh Global economy. *International Economic Review*, 55 (3), 791–818.
- Baldwin, R. in Lopez - Gonzales, J. 2015. Supply-chain trade: A portraitof global patterns and several testable hypotheses. *The World Economy*, 38 (11): 1682–1721.
- Buciuni, G., Coro, G. in Miselli, S. 2014. Rethinking the role of manufacturing in global value chains: an international comprative study in the furniture industry. *Industrial and corporate change*, 23 (4): 967–996.
- Buckley, P. J. in Lessard, D.R. 2005. Regaining the edge fot international business research. *Journal of international business studies*, 36(6): 595-599.
- Burger, A. in Rojec, M. 2015. Položaj in spremembe položaja slovenskih podjetij v matriki dobaviteljskih verig. *IB revija*, 49 (1): 21–34.
- Cattaneo, O., Gereffi, G. in Staritz, C. (ur.). 2010. *Global Value Chains in a Postcrisis World: A development perspective*. Washington: World Bank.
- Cheng, H., Keinanae, K. in Salo, M. 2012. *Design Return on Investment – Measurable design*. Arts Promotion Centre Finland.
- Coe, N. M., Yeung, H. W. C. 2015. *Global Production Networks Theoretising Economic Development in an Interconnected World*. Oxford: Oxford University Press.
- Damijan, J. in Rojec, M. 2015. Topical issues in global value chains research: a ‘factory economy’ perspective. *Teorija in praksa*, 52 (5): 942–970.
- De Backer, K. D. in Miroudot, S. 2013. Mapping Global Value Chains. *OECD Trade Policy Papers*, No. 159. Paris: OECD Publishing.
- De Backer, K., Menon, C., Desnoyers - James, I. in Moussiégt, L. 2016. Reshoring: Myth or Reality?. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 27. Paris: OECD Publishing.

- De Marchi, V., Di Maria E. in Ponte, S. 2014. Multinational firms and the management of global networks: insights from global value chains studies. v. Pedersen, T.: *Orchestration of the Global Network Organization. Advances in International Management*, Volume 27, 463-486.
- Drake-Brockman, Jane and Sherry Stephenson. 2012. Implications for 21st Century Trade and Development of the Emergence of Services Value Chains <http://www.ictsd.org/downloads/2012/11/implications-for-21st-century-trade-and-development-of-the-emergence-of-services-value-chains.pdf>)
- EBOPS. 2010. <https://www.oecd.org/std/its/EBOPS-2010.pdf>
- European Commission. 2014. *High-level group on business services* (Final Report). Brussels: European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry.
- European Innovation Scoreboard. 2016. Brussels: European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.
- Foster - McGregor, N., Johannes, K., Leitner, S., Baker, P., Shricher, J. Stehrer, R., Strobel, T., Vermeulen, J., Vieweg, H. G. in Yagarafova, A. 2015. The Relation between Industry and Services in Terms of Productivity and Value Creation. *WIIW Research Report*, št. 404. Vienna: WIIW.
- Gallouj, F., Webber, M., Stare, M. in Rubalcaba, L. 2015. The futures of the service economy in Europe: A foresight analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, (94): 80–96.
- GATS. 1994. *The General Agreement on Trade in Services and Related Instruments*. Geneva: GATT.
- Gereffi, G., Humphrey, J. in Sturgeon, T. 2005. The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 12 (1): 78–104.
- Gereffi, G. in Fernandez - Stark, K. 2010. The Offshore Services Value Chain: Developing Countries and the Crisis. V: Cattaneo in dr. (ur.). *Global Value Chains in a Postcrisis World: A development perspective*. Washington: World Bank, str. 335–372.
- Gereffi, G. in Fernandez - Stark, K. 2011. *Global Value Chain Analysis- A Primer*. 1st Edition. Duke Centre on Globalization, Governance & Competitiveness. [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31\\_GVC\\_analysis\\_a\\_primer.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf)
- Gereffi, G. in Fernandez - Stark, K. 2016. *Global Value Chain Analysis- A Primer*. 2nd Edition. Duke Centre on Globalization, Governance & Competitiveness. [http://www.cggc.duke.edu/db\\_research.php](http://www.cggc.duke.edu/db_research.php)
- Grossman, G. in Rossi-Hansberg, E. 2008. Trading Tasks: A simple theory of offshoring. *American Economic Review*, 98(5):1978-1997. Johnson, R. C. in Noquera, G. 2012. Accounting for intermediates: Production sharing and trade in value added. *Journal of International Economics*, 86 (2): 224–236.

- ITC. 2014. Global Value Chains in Services: A Case Study on Costa Rica. C-34 188. Geneva: International trade Centre.
- Jaklič, A. 2015. Gradiva za predmet Politika mednarodnega poslovanja. 2015/2016. FDV. Spletna učilnica
- Kaplinsky, R. 2000. Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis? *The Journal of Development Studies*, 37 (2): 117–146.
- Kenny, M. 2012. Where is value in value networks? V: Breznitz, D. (ur.) in Zysman, J. (ur.). *Twenty First Century Manufacturing*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 17–51.
- Ketels, C. 2013. *The Top of Europe – Plowing Ahead in the Shadows of a Fractured Global Economy*. State of the region report 2013. Copenhagen: Baltic Development Forum.
- Kulmer, V., Kernitzkyi, M., Köberl, J. in Niederl, A. 2015. Global Value Chains: Implications for the Austrian economy. *FIW-Research Reports*, (3).
- Lewin, A. Y. in Volberda, H.W. 2011. Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm decisions to offshore. *International business review*, 20 (3): 241-251.
- Low, P. 2013. The Role of Services. V: Elms, D. in Low, P. *Global Value Chains in a Changing World*. Geneva: WTO, str. 61–82.
- Low, P. in Pasadilla, G. 2015. Services in global value chains: Manufacturing - related services. Committee on trade and investment, APEC Policy Support Unit.
- Marcolin, L. 2016. Exploring GVCs and intangible assets. *WIRE 2016*. OECD, Science, technology and innovation. <http://www.wire2016.eu/uploads/documents/WIRE-2016-Luca-Marcolin-OECD.pdf>.
- McCann, P. in Mudambi, R. 2005. Analytical differences in the economics of geography: the case of the multinational firm. *Environment and Planning A*, 37 (10): 1857–1876.
- Mudambi, R. 2008. Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, (8): 699–725.
- Mudabmi, R. in Venzin, M. 2010. The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions. *Journal of Management Studies*, 47(8): 1510-1533.-
- National Board of Trade. 2013a. *Minecraft Brick by Brick – A Case Study of a Global Services Value Chain*. Stockholm: Kommerscollegium.
- National Board of Trade. 2013b. *Global value chains and services – An introduction*. Stockholm: Kommerscollegium.
- OECD. 2016a. *OECD Factbook 2015-2016*. Paris: OECD.
- OECD. 2016b. Global Value Chains and Trade in Value-Added: An Initial Assessment of the Impact on Jobs and Productivity”, *OECD Trade Policy Papers*, No. 190. Paris: OECD Publishing

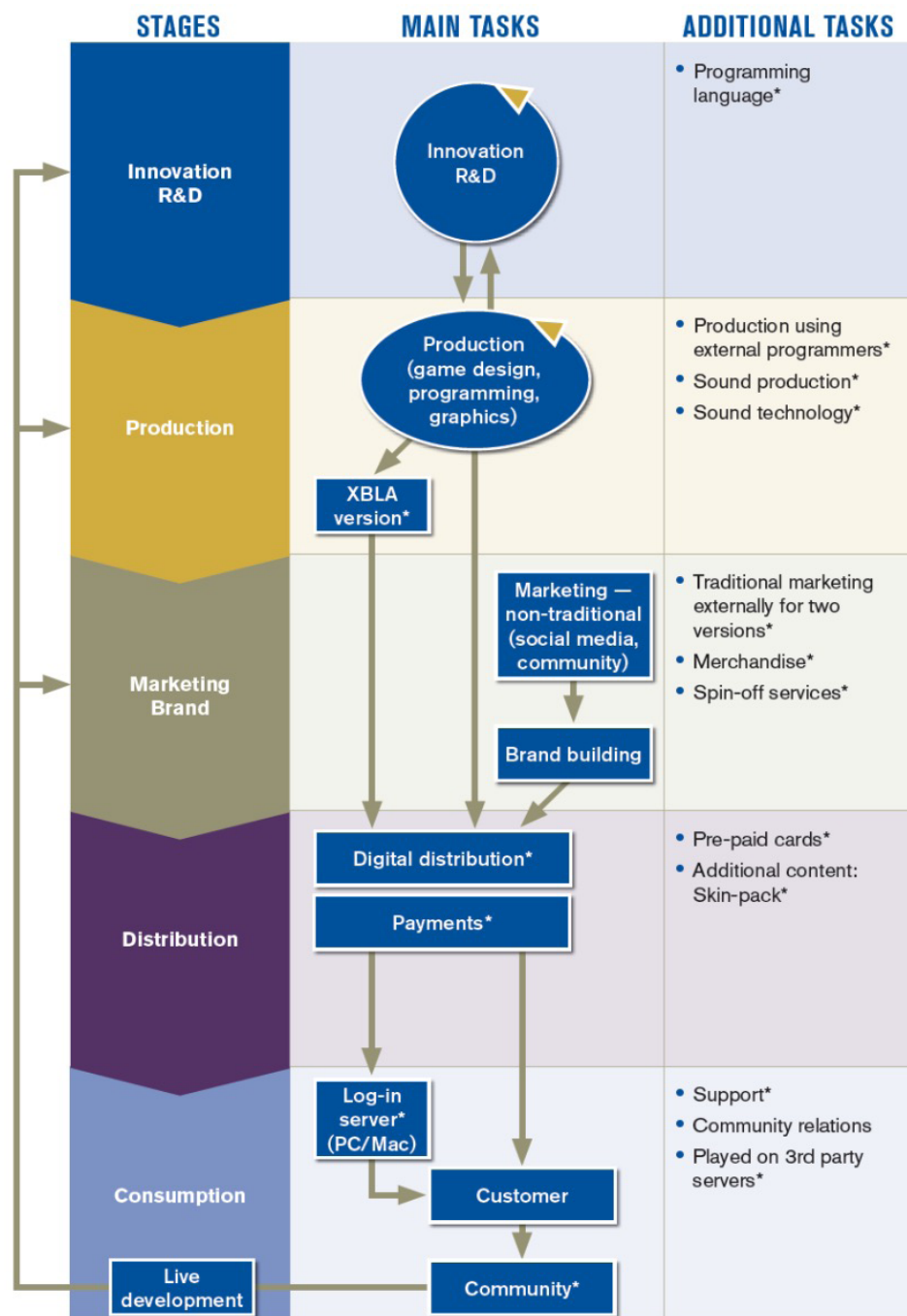
- OECD. 2013. Measuring Trade in Value Added. *OECD – WTO Database on Trade in Value-Added*, May 2013 Release. Paris: OECD
- OECD data base. Dostopno na <http://www.oecd.org/sti/ind/input-outputtablese-dition2015accesstodata.htm>
- Park, A., Nayyar, G. in Low, P. 2013. *Supply Chain Perspectives and Issues – A Literature Review*. Geneva and Hong Kong: Fung Global Institute and World Trade Organization.
- Ponte, S. in Sturgeon, T. 2014. Explaining governance in global value chains: a modular theory building effort. *Review of International Political Economy*, (21): 195–223.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1996. What is a strategy? *Harvard Business Review* (November-December): 61-78.
- Rugman, A. 1987. Multinationals and Trade in Services: A Transaction Cost Approach. *Weltwirtschaftliches Archiv*, (123): 651–67.
- Shepherd, B. 2013. Global Value Chains and Developing Country Employment – A Literature Review. *OECD Trade Policy Paper*, no. 156. Paris: OECD.
- Shih, S. 2005. On Taiwan and China. *Business Week International online extra*. May 16.
- Smith, A., Pickles, J., Bucek, M., Pastor R. in Begg, B. 2014. The political economy of global production networks: regional industrial change and differential upgrading in the East-European clothing industry. *Journal of Economic Geography*. (14): 1–29.
- Stare, M. 2002. Celovit pristop k razumevanju in zajemanju mednarodne menjave storitev. *Delovni zvezki UMAR*, 11 (6). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
- Stare, M. 2004. Trade in services or services in trade?: Toward better understanding. V: Tkačik, B. (ur.), Urbas, M. (ur.). *Statistično spremljanje pojavov globalizacije in storitev – izzivi in nujnost: zbornik*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 194–203.
- Stare, M. in Gallouj, F. 2013. Seizing the opportunities of service innovation. V: Wobbe, W. (ur.). *Inclusive innovation and service innovation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 61-75
- Stehrer, R., Borowiecki, M., Dachs, B., Hanzl - Weiss, D., Kinkel, S., Pöschl, J., Sass, M., Schmall, T. C. in Szalavetz, A. 2012. Global Value Chains and the EU Industry. *WIIW Research reports* 383. Vienna: WIIW.
- Stephenson, S. 2012. Services and Global Value Chains. V: WEF: *The Shifting Geography of Value Chains: Implications for Developing Countries and Trade Policy*. Geneva: World Economic Forum, 18–23.

- Sturgeon, T. J. in Gereffi, G. 2009. Measuring success in the global economy: international trade, industrial upgrading, and business function outsourcing in global value chains. *Transnational Corporations*, 18 (2): 1–36.
- Timmer, M., Los, B., Stehrer, R. in de Vries, G. 2013. Production fragmentation. *Economic Policy*, 28 (76): 613–661.
- Tejada, P, Santos, F. J. in Guzman, J. 2011. Applicability of global value chain analysis to tourism: issues of governance and upgrading. *The Service Industries Journal*, 31 (10): 1627–1643.
- UNCTAD. 2013. *World Investment Report 2013. Global Value Chains: Investment and Trade for Development*. New York and Geneva: United Nations.
- UMAR. 2016. *Poročilo o razvoju*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj. 2016
- WTO database. 2016. [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/miwi\\_e/SI\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/miwi_e/SI_e.pdf)
- Yin, R. 2003. *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage.



## PRILOGA 1:

Poenostavljena veriga vrednosti v produkciji videoigre Minecraft



## PRILOGA 2:

### VPRAŠALNIK O VKLJUČEVANJU PODJETIJ V GLOBALNE VERIGE VREDNOSTI

#### 1. Osnovni podatki o podjetju

1.1. Ali se strinjate, da se ime podjetja uporabi v analizi:

DA                      NE

1.2. Leto ustanovitve \_\_\_\_\_

Glavna dejavnost po SKD ali NACE \_\_\_\_\_

1.3. Število zaposlenih in delež terciarno izobraženih v 2014

A) Slovenija        \_\_\_\_\_

B) Druge države    \_\_\_\_\_

1.4. Delež slovenskih \_\_\_\_\_% in tujih lastnikov \_\_\_\_\_%

1.5. Število držav, v katere prodajate svoje izdelke/storitve

2010 \_\_\_\_\_ 2014 \_\_\_\_\_

1.6. Leto vstopa na tuji trg \_\_\_\_\_ in vključenost v mednarodno trgovino

	2010	2014	2010	2014
	Blago	Blago	Storitve	Storitve
Izvoz v tisoč €				
Uvoz v tisoč €				

1.7. Število držav, v katere prodajate \_\_\_\_\_ in 3 najpomembnejši trgi

\_\_\_\_\_

1.8. Delež prodaje na tujih trgih v celotni prodaji

2010: \_\_\_\_\_ €, 2014 : \_\_\_\_\_ €

1.9. Število hčerinskih družb/ podružnic \_\_\_\_\_

in njihove lokacije: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## 2. Načini in faze vključevanja v GVV

### 2.1. Tip kupcev, ki jim prodajate svoje storitve/izdelke (*izbor označite z x*)

Vrsta storitve ali izdelka*	Kupec vmesne storitve**	Končni kupec
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

\*če prodajate več različnih storitev, navedite najpomembnejše (npr. programska oprema, dizajn, oglaševanje, pakiranje, pretovor,...)

\*\*kupec uporabi vašo storitev kot input za proizvodnjo svojega končnega proizvoda ali storitve

### 2.2. Faze /aktivnosti v poslovnih procesih, ki jih izvaja matično podjetje, hčerinske družbe / podružnice in pogodbeni dobavitelji (*izbor označite z x*)

Faze/aktivnosti*	Matično podjetje	Hčerinske družbe/ podružnice	Pogodbeni dobavitelji

\* Npr. razvoj, dizajn, marketing, management kadrov.....

**3. Pomen dejavnikov, ki opredeljujejo izbor lokacije vaših podružnic (ocena od 1 do 5; 5 je najpomembnejši dejavnik; možna je enaka ocena za več dejavnikov)**

Dejavnik	Ocena
Razpoložljivost in kakovost kadrov	
Ugodno poslovno okolje	
Posebnosti trga v državi gostiteljici, ki vplivajo na prodajo produkta	
Dosedanje povezave s partnerji na tej lokaciji	
Cena delovne sile	
Navedite druge dejavnike:	
-	
-	
-	

**4. Katere faze poslovnih procesov po vašem mnenju ustvarijo največjo dodano vrednost v končnem proizvodu/storitvi, ki jo prodajate? Navedite 1 do 3 faze (npr. razvoj, branding, oblikovanje...)**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**5. Koristi od:**

**A) od vzpostavitve lastne GVV;**

**B) vključevanja v tuje GVV\***

(ocena od 1 do 5; 5 je najpomembnejši dejavnik; možna je enaka ocena za več dejavnikov)

Koristi	A	B
Boljši poslovni rezultat na daljši rok		
Večja inovativnost podjetja		
Večja prepoznavnost podjetja		
Višja kakovost storitve		
Privlačnost za visoko usposobljene kadre		
Nadzor na procesi		
Zaščita intelektualne lastnine		
Navedite druge koristi:		
-		

\*Če je relevantno

**6. Ovire za:****A) vzpostavitev in delovanje lastne GVV;****B) vključevanje v tuje GVV***(ocene od 1-5, 5 je največja ovira; možna je enaka ocena za več ovir)*

Ovire v podjetju in v zunanjem okolju	A	B
Nezadostna konkurenčnost storitve/produktov		
Pomanjkanje znanja in usposobljene delovne sile		
Pomanjkljiva zaščita pravic intelektualne lastnine na tujih trgih		
Regulativne ovire na tujih trgih		
Navedite druge ovire:		
-		
-		
-		

**7. Tveganja za:****A) delovanje lastne GVV;****B) za vključevanje v tuje GVV***(ocene od 1-5, 5 je največje tveganje; možna je enaka ocena za več dejavnikov)*

Vrsta tveganja	Ocena A	Ocena B
-regulativne ovire		
-varnost e-poslovanja		
-		
-		

**8. Ali želite izpostaviti dodatne pomembne elemente/značilnosti vključevanja vašega podjetja v GVV, ki niso omenjeni v vprašalniku?**

**9. Glede na izkušnje poslovanja v Sloveniji in vpetost podjetja v globalne verige vrednosti- kakšno je vaše priporočilo glede ukrepov ekonomske politike, ki bi spodbujali podjetja k večji internacionalizaciji in vključevanju v GVV?**

